

Sozialunternehmer in Deutschland: Innovationsgeist trifft auf Hürden

Ein Interview mit Michael Vollmann von Ashoka Germany



Michael Vollmann studierte Sprachen, Wirtschafts- und Kulturraumstudien an der Uni Passau und der Universidade do Estado de Rio de Janeiro (UERJ) und arbeitet seit mehreren Jahren für Ashoka Deutschland. Dort ist er mittlerweile für das Fellowship-Programm und die Vernetzung mit Ashoka Afrika und Lateinamerika zuständig. Ashoka ist eine gemeinnützige Organisation, die Menschen, die innovativ zu sozialem Wandel beitragen (changemaker) ein Umfeld schafft, in dem sie ihre Innovationen wachsen lassen können. Im Rahmen des Fellowship-Programms werden ausgewählte Sozialunternehmer sowohl finanziell als auch logistisch und organisatorisch unterstützt.

MuP: *Herr Vollmann, was versteht man eigentlich unter dem Begriff „Sozialunternehmer“?*

Vollmann: Der gängigen Definition von Prof. Greg Dees entsprechend sind Sozialunternehmer Initiatoren innovativer Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen sowie Impulsgeber für neue Ressourcenströme und soziale Märkte.

MuP: *Sozialunternehmertum wird oft als innovative Herangehensweise an klassische gesellschaftliche Probleme beschrieben. Was ist das Neue an diesem Ansatz?*

Vollmann: Sozialunternehmer zeichnen sich gegenüber anderen Akteuren des Sozialsektors nicht primär dadurch aus, wie sie Einkommen erwirtschaften, sondern durch ihre transformative Wirkung auf Systeme, die gesellschaftliche Probleme verursachen oder fortschreiben. Sie schaffen oft selbstwachsende und marktähnliche Modelle, indem sie versteckte Ressourcen aufdecken, neue Marktverbindungen herstellen, Empfänger-Zielgruppen selbst zu Multiplikatoren und Koproduzenten machen oder Transaktionskosten senken. Sie denken Wachstum anders: Statt nur durch Organisationswachstum steigt ihre Wirkung vor allem indirekt durch Nachahmer, Kooperationen, Regelveränderungen. Sie maximieren die Wertschöpfung im Gesamtsystem statt in der eigenen Organisation. In einem ausdifferenzierten Sozialsystem wie in Deutschland haben Sozialunternehmer eine wichtige Rolle als Forschungs- und Entwicklungseinheit für das Gemeinwohl.

MuP: In welchen Bereichen sind Sozialunternehmer in Deutschland aktiv?

Vollmann: Sozialunternehmertum lässt sich nicht auf ein Feld, wie etwa Arbeitslosigkeit festlegen, denn Social Entrepreneurs sind im Bildungs- und Gesundheitssystem, im Umweltschutz und Regionalentwicklung, in der Demokratieförderung und Armutsbekämpfung sowie in zahlreichen weiteren Feldern aktiv. "Sozial" ist auf alle möglichen gesellschaftlichen Missstände bezogen und daher auch dynamisch erweiterbar. In einem so ausdifferenzierten und nur in engen Regeln wettbewerblich organisierten Sozialsystem wie in Deutschland sind unternehmerische Innovationen selten und wirtschaftliche Unabhängigkeit von staatlichen oder anderen Gebern oft wenig nahe liegend. Deshalb spezialisieren sich Sozialunternehmer in Deutschland meist auf Nischen und Ineffizienzen im bestehenden Wohlfahrtsstaat.

MuP: Wodurch unterscheidet sich Sozialunternehmertum von bürgerschaftlichem Engagement? Welche Rolle spielt ehrenamtliches Engagement im Bereich Sozialunternehmen?

Vollmann: Sozialunternehmer sind Wegbereiter und Multiplikatoren für bürgerschaftliches Engagement. Sie bieten die dafür nötige Infrastruktur und Rollenvorbilder. Das Engagement jeden Einzelnen ist tief im Wirkungsmechanismus von Sozialunternehmertum verankert: Je mehr Menschen sich selbst zum Handeln als Sozialunternehmer inspiriert fühlen, statt nach der Zuständigkeit des Staates oder Dritten nach der eigenen Verantwortung und Lösungskompetenz zu fragen, desto mehr steigen die Selbstheilungskräfte und die Widerstandskraft gegenüber gesellschaftlichen Schief lagen. Eine Gesellschaft, die schneller Lösungen für ihre Probleme entwickeln und umsetzen möchte als neue entstehen, ist auf Sozialunternehmer angewiesen - als Forschungs- und Entwicklungsabteilung für das Gemeinwohl, aber auch als Mobilisierer von bürgerschaftlichem Engagement, der wichtigsten nachwachsenden Ressource.

MuP: Gibt es Trends bei Sozialunternehmen, die Vorbildcharakter für traditionelle Non-Profit-Organisationen haben können?

Vollmann: Sozialunternehmen unterscheidet oft ein neuer Umgang mit Ressourcen. Typisch für ihre Vorgehensweise ist die Entdeckung einer Zielgruppe, die eine Lösung mitproduzieren kann statt (nur) Leistungsempfänger zu sein.

Des Weiteren diversifizieren viele Sozialunternehmer ihre Einkommensstränge und sind so nicht primär auf die Ziele weniger Kapitalgeber oder auf die Einnahmen aus bestimmten Aktivitäten angewiesen. Geschäftszweige mit Versand von Grußkarten oder T-Shirts etwa gibt es bei Sozialunternehmern selten, denn sie binden Ressourcen und erzielen nicht selbst noch eine gesellschaftliche Wirkung (über den PR-Effekt hinaus). Ideal ist es, wenn die Einkommenserzielung möglichst nah an der Zielgruppe und der gesellschaftlichen Wertschöpfung stattfindet.

Sozialunternehmer denken Wachstum anders. Sie sind primär am Wachstum der sozialen Wirkung interessiert. So ist für sie nicht selten die Entstehung eines Marktes mit Nachahmern ihres Modells sehr wohl ein Erfolg, wenn dadurch mehr Wirkung erzielt wird als je durch die

eigene Aktivität allein hätte produziert werden können. Ob die Organisation des Sozialunternehmers bei der Erreichung eines solchen Wandels in einem herkömmlichen Sinne gewachsen ist, also an Umsatz oder Mitarbeiterzahl zugelegt hat, ist praktisch irrelevant. Kluge Sozialunternehmer planen nicht von den vorhandenen Inputs aus die möglichen Aktivitäten und hoffen dann auf eine Wirkung - sie planen von der Wirkung her und fragen sich, welche Aktivitäten diese Wirkung erzeugen können und genau welche Inputs sie dafür brauchen beziehungsweise welche Aktivitäten auch von Anderen im Umfeld produziert werden könnten. Möglichst viele Individuen und andere Organisationen als Mitstreiter in die eigene soziale Bewegung einzuspannen, Anknüpfungspunkte zu schaffen, aktive Rollen zu ermöglichen, Wissen zu teilen und andere zur aktiven Mitgestaltung zu bewegen wird somit wichtiger als alles alleine machen zu wollen, aus Angst vor Kontrollverlust und Konkurrenzdenken.

MuP: Wie unterstützt Ashoka Sozialunternehmertum in Deutschland?

Vollmann: Ashoka ist eine Netzwerkorganisation, die Sozialunternehmern ein Umfeld schafft, in dem sie ihre Innovationen wachsen lassen können: Sie sollen möglichst viele Menschen damit erreichen und im Idealfall ein gesellschaftliches Problem großflächig lösen. Wir konzentrieren uns bei der Förderung der Ashoka Fellows auf Sozialunternehmer mit nachgewiesenen wirksamen Ideen zur großflächigen Lösung eines Problems, weil diese nicht nur die größte Wirkung auf ihr Feld haben, sondern auch zahlreiche weitere Menschen für Engagement gewinnen. Neben der Identifizierung und der Förderung führender Sozialunternehmer sehen wir die internationale Vernetzung und die Verbreitung der Idee des Sozialunternehmertums als unseren dritten Aufgabenbereich.

MuP: Vor welchen Herausforderungen stehen Sozialunternehmer in Deutschland?

Vollmann: In Deutschland gibt es zahlreiche Pioniere für soziale Innovation. Bisher machen wir es ihnen mit vielen Hürden für Wachstum und Verbreitung ihrer Ideen schwer. Das müsste nicht so sein. Im Sommer 2011 hat Ashoka Deutschland gemeinsam mit Experten zehn zentrale Hürden für soziale Innovation in Deutschland identifiziert. Diese sind:

- Wenig unternehmerisch verwendbare Formen von Startfinanzierung
- Zu wenig gezielte Anschlussfinanzierung für erfolg-reiche innovative Projekte und Organisation
- Schwer nachvollziehbare Vergabe von öffentlichen Finanzmitteln
- Mangelnde Kooperationsbereitschaft im sozialen Sektor
- Keine Marktplätze für Imitatoren von sozialen Innovationen
- Mangelndes qualifiziertes Personal im Sozialsektor
- Unzureichende Managementfähigkeiten in Sozialunternehmen
- Hinderliche Organisationskultur in innovativen sozialen Organisationen
- Fehlender Zugang zu Unterstützungsangeboten für Sozialunternehmer
- Schwache Lobby für Sozialunternehmer in der Politik

MuP: Wie könnte man die Situation von Sozialunternehmern in Deutschland verbessern?

Vollmann: Wir haben zu dieser Frage bereits einige Ansätze erarbeitet, die wir teilweise schon mit Partnern praktisch umsetzen.

So dienen beispielsweise Orte, an denen Sozialunternehmer sich treffen und gemeinsam arbeiten können als soziale Innovationszentren. Sie gewährleisten eine bessere Vernetzung lokaler Akteure des Sozialsektors und den einfacheren Zugang zu Ressourcen und Entscheidungsträgern. Das europäische Hub-Netzwerk, das Impakt Berlin oder das Social Lab Köln sind gute Beispiele dafür. Auch eine verstärkte Kooperation zwischen Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmern birgt große Chancen zur besseren Skalierung sozialer Innovation. Wirtschaftlich gesehen könnte die Situation von Sozialunternehmern durch die Entwicklung innovativer Finanzinstrumente im Sinne eines Finanzmarktes für sozial orientiertes Kapital und eine wirkungsorientierte öffentliche Mittelvergabe verbessert werden. Mittel für soziale Leistungen werden heute vor allem produktorientiert vergeben. Ein klarer Wirkungsfokus würde große Anreize zu sozialer Innovation geben.

Darüber hinaus sehen wir Talentinitiativen für den Sozialsektor als positive Möglichkeit hochqualifizierten Arbeitnehmern Einstiegsmöglichkeiten in den sozialen Sektor zu schaffen. Projekte, die engagierten Nachwuchs fördern wie das Programm „Engagement mit Perspektive“ (PEP Deutschland) oder die Personalvermittlung 2talents4good“, die Jobs und Projekte mit gesellschaftlicher Wirkung vermittelt, haben hier Vorbildcharakter.

MuP: Ist Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern ein gutes Land für Sozialunternehmer? Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es für Sozialunternehmer in Deutschland?

Vollmann: „Gehen zwei Unternehmer in die Bank. Einer hat ein überlegenes Maschinenteil mit einem Markt von €10 Mio im Jahr. Der andere hat ein Projekt, mit dem mehr Migrantinnen und Migranten das Abitur erreichen. Die Preisfrage: Wer von beiden bekommt eine Wachstumsfinanzierung?“

Soziale Innovationen zu fördern ist die Aufgabe nicht nur von Ashoka, sondern von zunehmend vielen Geldgebern. Dennoch stehen wir in Deutschland noch am Anfang wenn es darum geht, Sozialunternehmern die Finanzierungen zu geben, die sie brauchen, um ihre Ideen flächendeckend zu verbreiten. 2012 haben wir uns bei Ashoka Deutschland das Thema „Finanzierung von Sozialunternehmern“ zum Schwerpunkt gemacht – damit Sozialunternehmer in Zukunft einen ähnlich guten Zugang zu bedarfsgerechten Finanzierungen haben wie Unternehmer in der Wirtschaft.

Die Hauptherausforderung ist bislang, dass es kaum passende Finanzierungen für Sozialunternehmer gibt. Soziale Innovationen schaffen – wie das Wort sagt – etwas Neues. Wie fast alle Innovationen lohnen sie sich nicht von Anfang an, weil sie ihren Markt erst finden oder selbst bauen müssen. Trotzdem verdienen sie von Anfang an Finanzierungen, auch wenn sie sich zunächst (noch) nicht finanzieren können.

Sozialunternehmer brauchen dabei das ganze Spektrum an Finanzierungen. Da Privatspender, Stiftungen, soziale Investoren oder die öffentliche Hand jedoch komplett unterschiedliche Ansätze haben, ist das Handling für Sozialunternehmer oft extrem schwierig. Zwar werden jährlich enorme Summen gespendet und durch Zuschüsse vergeben, aber dieses vermeintlich „kostenlose“ Geld wird bei weitem nicht so wirksam genutzt wie es möglich wäre.

Da soziale Geldgeber den Auftrag haben die höchstmögliche Wirkung zu erzielen, sind Sozialunternehmer eigentlich geeignete Partner. Es wäre wünschenswert, dass hier ein Umdenken stattfindet, so dass in der Zukunft Sozialunternehmer immer weniger nach Geldgebern suchen müssen, sondern zunehmend Geldgeber nach Sozialunternehmern suchen.