universität wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Chancen und Herausforderungen der Kooperation von Social Business mit Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit (EZA). Die Interaktion aus Sicht der beteiligten AkteurInnen: Potenzial, Kritik und Praktikabilität."

verfasst von / submitted by

Svenja Katharina Wiemer, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien, 2016 / Vienna, 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet	A 066 589
Studienrichtung lt. Studienblatt / degree programme as it appears on the student record sheet:	Masterstudium Internationale Entwicklung
Betreut von / Supervisor:	PD Mag. Dr. Ursula Werther-Pietsch

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis V

Abkürzungsverzeichnis VII

Kurzzusammmenfassung VIII

Abstract IX

1 Einleitung 1

1.1 Problemstellung 2

1.2 Zielsetzung 2

1.3 Gang der Argumentation 3

2 Grundlagen gesellschaftlichen UnternehmerInnentums 4

2.1 Social Entrepreneurship 4

2.2 Social Business 5

2.2.1 Begriffsdiskussion: Soziale Unternehmen 6

2.2.2 Begriffsdiskussion: Gesellschaftliche Unternehmen 7

2.2.3 Social Business nach Muhammad Yunus 7

2.3 Eingrenzung des Forschungsgegenstandes 9

2.4 Vier Geschäftsmodelle für Social Business und ihre Beispiele 13

2.5 Homo Oeconomicus und SozialunternehmerInnen 14

2.6 Risiken bei Social Business 16

2.7 Social Business an der Schnittstelle von Wirtschaft und Staat 17

3 Bisherige Berührungspunkte von EZA und Wirtschaft 18

3.1 Definitionsversuch „Entwicklung“ und geschichtliche Herleitung der EZA . . 18

3.1.1 Begriffserläuterung Entwicklungs- und Schwellenland 21
3.1.2 Theoretische Ansätze zu Wirtschaft und Entwicklung 22
3.1.3 Begriffserläuterung Kooperation und Zusammenarbeit 22
3.2 Wirtschaft und Entwicklung in der OEZA: Fokus Wirtschaftspartnerschaften . 23
3.3 Volkswirtschaftliche Betrachtung von Entwicklung 24
3.3.1 Innovation in Entwicklungsländern und Social Business 26
3.3.2 Innovationssysteme 27
3.4 Interventionsebenen der EZA im Privatsektor 28

4 Aktuelle Entwicklungen im Bereich Social Business und EZA 33
4.1 Generierung von Social Impact für die Entwicklungszusammenarbeit 34
4.2 Der Beitrag von Social Business zu den Sustainable Development Goals (SDG) 35
4.3 Social Impact Investment 36
4.4 Fallbeispiel Social Entrepreneurship Challenge – Austrian Development Agency 37

5 Design der empirischen Forschung 40
5.1 Forschungsfrage 40
5.2 Methode: Grounded Theory 42
5.2.1 InterviewpartnerInnen 43
5.2.2 Auswertung der Interviews 45
5.3 Visualisierung des Forschungsdesigns 45
5.4 Reflexion der Grundannahmen 46

6 Entwicklungsverständnis und dessen Implikationen für Social Business 48
6.1 Wirtschaft und Entwicklung und Implikationen für Social Business 50
6.1.1 Social Business vereinen Profit- und Entwicklungsperspektive 54
6.1.2 Social Business und Business vs. Development Enabling Environment 56
6.1.3 Social Business im Ausland: Distanz auf vielen Ebenen 58

7 Bewertung des Konzepts „Social Business“ 61
7.1 Definition von Social Business in der Praxis 64
7.1.1 Positive Rezeption des Konzeptes 68
7.1.2 Negative Rezeption des Konzepts 69
7.1.3 Bewertung der Definition von Social Business nach Yunus 71
7.1.4 Bewertung rechtlicher Rahmenbedingungen für Social Business . . . 72

7.2 Social Business bei Staats- und Marktversagen 73
7.3 Social Business als Lösung, CSR oder Marketing 76
7.4 Social Business als Ausdruck von Kritik 78
7.5 Social Impact 80
7.6 Charaktere in (Sozial-) Unternehmen 83

8 Verknüpfung Social Business und EZA **87**
8.1 Grundlagen der Kooperation von EZA und Social Business 87
8.1.1 Welche gemeinsamen Interessen der beiden Parteien bestehen? 87
8.1.2 Warum soll die EZA mit Sozialunternehmen kooperieren? 88
8.1.3 Warum sollen Sozialunternehmen mit EZA kooperieren? 90
8.1.4 Wie stellen sich Entrepreneure ihr Engagement in der EZA vor? . . . 91
8.1.5 Welche Schwierigkeiten und Lösungswege begegnen GründerInnen? . 92
8.1.6 Wie wählen Social Business Länder für eine Expansion aus? 94
8.2 Anknüpfungspunkte von Social Business und EZA in der Praxis 95
8.2.1 Welche Rolle sollen SozialunternehmerInnen in der EZA einnehmen? 95
8.2.2 Wie kann (zukünftige) Unterstützung von Social Business aussehen? . 96
8.2.3 Wie können Entrepreneure die EZA unterstützen? 100
8.2.4 Wie gestalten sich bisherige Erfahrungen in der Zusammenarbeit? . . 102
8.2.5 Welchen Vorbereitungen und Bedingungen bedarf die Zusammenarbeit? 103
8.3 Herausforderungen bei einer Zusammenarbeit 105
8.3.1 Operative Herausforderungen in der Zusammenarbeit 107
8.3.2 Herausforderungen unterschiedlicher Grundausrichtung und Struktur . 109
8.3.3 Herausforderungen zeitnaher und messbarer Zielerreichung 111
8.4 Möglichkeiten und praktische Vorteile bei einer Zusammenarbeit 112
8.4.1 Strategische Vorteile durch gemeinsame Interessen 113
8.4.2 Operative und wirtschaftliche Vorteile 115
8.4.3 Gute Ausgangsbasis: Vorhandenes Potenzial bereit zur Nutzung . . . 116
8.5 Funktionen der Geschäftsmodelle von Social Business 117
8.5.1 Bewertung der Geschäftsmodelle für Social Business 118
8.6 Fallbeispiel: Social Entrepreneurship Challenge 121
8.6.1 Zielsetzung der Challenge 123
8.6.2 Auswahlkriterien bei der Challenge 124
8.6.3 Lessons learnt 125

9 Ergebnisdiskussion, Handlungsempfehlungen und Conclusio 127

9.1 20 Potenziale der Verknüpfung von Social Business und EZA 127

9.2 20 kritische Punkte der Verknüpfung von Social Business und EZA 133

9.3 Modell zur Verknüpfung von Social Business und EZA 137

9.4 Handlungsempfehlungen 140

9.5 Beantwortung der Forschungsfrage und Conclusio 143

Literaturverzeichnis 159

Danksagungen 160

10 Anhang 161

10.1 Interviewleitfragen 161

10.2 Transkript 1: Matteo Landi – UN Industrial Development Organization (UNIDO) 168

10.3 Transkript 2: Frank Hoffmann – Discovering Hands (DH) 179

10.4 Transkript 3: Stephan Nunner – Austrian Development Agency (ADA) 207

10.5 Transkript 4: Klaus Candussi – Atempo 244

10.6 Transkript 5: Martin Hubinger – AG Globale Verantwortung (AGGV) 275

10.7 Transkript 6: Gudrun Zimmerl/ Christoph Eder – ICEP 298

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Spezifizierung und Forschungsanteil 3
Abbildung 2: Geschäftsmodelle von Social Business 15
Abbildung 3: Wirtschaftspartnerschaften 24
Abbildung 4: Social Impact Investment Framework 36
Abbildung 5: Normative und praktische Ebene 41
Abbildung 6: InterviewpartnerInnen und Ebenen der Entwicklungszusammenarbeit 46
Abbildung 7: Wirkungsmechanismen 139

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Details der Interviews 44
Tabelle 2: EZA aus Sicht beteiligter AkteurInnen 48
Tabelle 3: Wirtschaft und Entwicklung und dessen Implikationen für Social Business 51
Tabelle 4: Social Business und die Profit- und Entwicklungsperspektive 55
Tabelle 5: Sozialunternehmen und Business vs. Development Enabling Environment 57
Tabelle 6: Engagement von Social Business im Ausland 59
Tabelle 7: Bewertung des Konzepts Social Business 61
Tabelle 8: Definition von Social Business in der Praxis 65
Tabelle 9: Positive Rezeption des Konzeptes 68
Tabelle 10: Negative Rezeption des Konzeptes 70
Tabelle 11: Definition von Social Business nach Yunus 71
Tabelle 12: Bewertung rechtlicher Rahmenbedingungen für Social Business 72
Tabelle 13: Social Business bei Staats- und Marktversagen 74

Tabelle 14: Social Business: Lösungskompetenz, CSR oder Marketingstrategie 76
Tabelle 15: Social Business als Ausdruck von Kritik 78
Tabelle 16: Social Impact 81
Tabelle 17: Menschen in (Sozial-) Unternehmen und ihre Charaktere 84
Tabelle 18: Gemeinsamen Interessen von EZA und Entrepreneuren 88
Tabelle 19: Gründe für die Kooperation der EZA mit Sozialunternehmen 89
Tabelle 20: Gründe für die Kooperation der Sozialunternehmen mit EZA 91
Tabelle 21: Vorstellung der SozialunternehmerInnen hinsichtlich ihres Engagements . 92
Tabelle 22: Herausforderungen und Lösungswege für GründerInnen 93
Tabelle 23: Auswahl der Länder für Expansion 94
Tabelle 24: Rolle österreichischer SozialunternehmerInnen in der EZA 95
Tabelle 25: Unterstützung von SozialunternehmerInnen durch EZA 97
Tabelle 26: Unterstützung der EZA durch SozialunternehmerInnen 100
Tabelle 27: Bisherige Erfahrungen in der Zusammenarbeit 102
Tabelle 28: Vorbereitungen, Schritte und Bedingungen für Zusammenarbeit 104
Tabelle 29: Herausforderungen der Zusammenarbeit 106
Tabelle 30: Vorteile der Verknüpfung EZA und Social Business 113
Tabelle 31: Geschäftsmodelle für Social Business 118
Tabelle 32: Fallbeispiel: Social Entrepreneurship Challenge 122
Tabelle 33: Zielsetzung der Social Entrepreneurship Challenge 124
Tabelle 34: Auswahlkriterien der Social Entrepreneurship Challenge 125

Abkürzungsverzeichnis

ADA	Austrian Development Agency
AGGV	Arbeitsgemeinschaft Globale Verantwortung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMaA	Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten
BMeiA	Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten
BMEIA	Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres
BNE	Bruttonationaleinkommen
CSO	Civil Society Organisation
CSR	Corporate Social Responsibility
DH	Discovering Hands
EU	Europäische Union
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
FDI	Foreign Direct Investment
FMA	Finanzmarktaufsicht Österreich
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gUG	gemeinnützige Unternehmergesellschaft
HDI	Human Development Index
I	Interviewerin
ICEP	Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten
IMF	International Monetary Fund
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MDG	Millennium Development Goals
NGO	Non Governmental Organisation
NPO	Non-Profit-Organisation bzw. gemeinnützige Organisation
NRO	Nichtregierungsorganisation
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OEZA	Österreichische Entwicklungszusammenarbeit
P	InterviewpartnerIn
PPP	Public Private Partnership
PSD	Private Sector Development
SDG	Sustainable Development Goals
SII	Social Impact Investment
UN	United Nations
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
W & E	Wirtschaft und Entwicklung
WI	Wirkungsorientiertes Investieren

Kurzzusammmenfassung

Social Business erlangten aufgrund ihrer Verbindung wirtschaftlicher als auch sozialer Komponenten in den vergangenen Jahren wachsende Aufmerksamkeit. In dieser Forschungsarbeit wird basierend auf einer Literaturrecherche und qualitativen Interviews eine Verknüpfung zu der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) hergestellt und in einem abschließenden Modell präsentiert. Der Aufbau folgt einer zunehmenden Spezifizierung ausgehend von dem übergeordneten Bereich Wirtschaft und Entwicklung (W & E) hin zu dem Konzept des Social Business um im Folgenden die Verknüpfung von Social Business mit der EZA vorzunehmen.

Divergierende Meinungen bestehen hinsichtlich Entwicklung, W & E sowie der Berechtigung von Social Business, jedoch ist eine Annäherung der Wirtschaftssphäre und des sozialen Sektors beobachtbar. Bei der immer stärkeren Einbindung des Privatsektors in der EZA können Social Business bei der Befriedigung von Grundbedürfnissen und der Lösung gesellschaftlicher Probleme insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern einen „Social Impact“ erzielen und die Erfüllung globaler Entwicklungsziele unterstützen.

An der Schnittstelle von Social Business und EZA ergeben sich weitere Potenziale wie die Entstehung von Innovationen, Ansprache neuer Zielgruppen, Stärkenfokussierung und Empowerment von jungen Menschen und Frauen sowie praktische Vorteile. Ansätze für Kritik finden sich in der Kommerzialisierung die jedoch zu keiner Aufhebung der Unterfinanzierung des sozialen Bereichs führt, der Präsentation von schwerwiegenden Problemen als Geschäftsidee und der Ergänzungsfunktion zum Kapitalismus bzw. Entpolitisierung.

Die Verbindung von Social Business mit der EZA ist vielversprechend und besitzt weltweit großes Potenzial. Dafür dürfen staatliche und wirtschaftliche AkteurInnen nicht aus der Verantwortung entlassen werden, die Identifizierung auch von schwierig zu bearbeitenden Zielen koordiniert und Entwicklungsziele der Länder des Südens in den Vordergrund gerückt werden.

Abstract

In recent years, social businesses have received increasing attention due to their unique combination of economic and social components. In this research, a link to development cooperation is created based on a literature review and qualitative interviews and illustrated in a model. The work takes a bottom-up approach to analyzing social business, starting from the economy and development towards the concept of social business before finally addressing the link between social business and development cooperation.

Divergent opinions exist concerning development, the connection of economy and development, as well as the right to exist of social businesses; regardless, a convergence of the economic sphere and the social sector is evident. With the increasing involvement of the private sector in development cooperation, social businesses can have a strong social impact and support the accomplishment of global development goals. Like actors in development cooperation, they are satisfying basic needs and address social problems, especially in developing and emerging countries.

At the interface of social businesses and development cooperation itself, further potential arises in developing innovations, addressing new target groups, focusing on strengths and the empowerment of young people and women, as well as offering advantages in daily practical work. Critics raise the arguments of increased commercialization which does not solve underfunding of the social sector, the presentation of serious problems as business ideas and the supplementary function to capitalism or rather depoliticization.

The combination of social businesses with the development cooperation is promising and has great potential worldwide. Therefore, state and economic actors have to bear responsibility for reaching this potential, the identification of superordinate aims has to be coordinated and development objectives of the Global South have to come to the fore.

„The fact that social entrepreneurs have direct ownership for development outcomes – and also the ability to experiment and learn in a local context – might point to essential success factors." (Seelos/Mair 2007: 278). Dies macht neugierig auf eine genauere Nachforschung.

Viel Freude bei der Lektüre!

1 Einleitung

Für zahlreiche der „neuen, großen Herausforderungen“ wie sie der Klimawandel, Armut, flüchtende und migrierende Menschen, Jugendarbeitslosigkeit, aber auch die Sicherung von Sozialsystemen darstellt, sind bisher keine oder nur unzufrieden stellende Lösungen gefunden worden (Meichenitsch/Neumayr/Roitner 2013: 3); (Freudenschuß-Reichl/Bayer 2008). Die internationale Staatengemeinschaft zeigt mit der Verabschiedung der Millennium Development Goals, des Pariser Weltklimavertrags und der Sustainable Development Goals mögliche Richtungen für Lösungsansätze auf.

Auch der Privatsektor unterlag insbesondere in den letzten Jahren einer immer größeren Veränderung. Die Erschütterungen der Finanzkrise 2008, Ressourcenknappheit und eklatante Lohnspreizungen sind nur beispielhaft als Motivatoren auf der Suche nach alternativen Wirtschaftsansätzen zu nennen. In Unternehmen fand dieser Wandel unter anderem in Corporate Social Responsibility, Trend zu Sustainability oder auch, bedingt durch geändertes Konsumverhalten, dem Vertrieb von Fair Trade- und biologisch-zertifizierten Produkten Widerhall.

Mit „Social Entrepreneurship“ liegt nun eine neue Art des Wirtschaftens vor, welche gesellschaftlichen Mehrwert verspricht. In den neuartigen Unternehmensformen Social Business, Sozialunternehmen oder auch Social Enterprise werden sozial-ökologische Komponenten mit wirtschaftlichen Denk- und Handlungsmustern verknüpft (Yunus 2010); (Yunus 2007); (Roitner 2013);(Dees 1998);(Mair/Martí 2006). Social Business wird insbesondere in jenen Bereichen eine hohe Lösungskompetenz zugesprochen, in denen staatliche als auch marktwirtschaftliche Kräfte versagen (ebd.); (Seelos/Mair 2007). Des Weiteren können sie Bedürfnisse auf verschiedenen Ebenen erfüllen, bieten an den Kontext angepasste, innovative Lösungen und können insbesondere in von Armut geprägten Ländern soziale und ökonomische Entwicklung fördern (Seelos/Mair 2004: I).

Ähnliche Ziele verfolgt die Entwicklungszusammenarbeit (Freudenschuß-Reichl/Bayer 2008), (Schafer/Haslam/Beaudet 2012). Konsequenterweise bildet diese Masterarbeit die Zusammenführung von Social Business und Entwicklungszusammenarbeit und erforscht, inwieweit eine mögliche Zusammenarbeit der verschiedenen AkteurInnen stattfinden kann. Im Zuge der Einleitung wird nun die Problemstellung, Zielsetzung als auch der Aufbau der Arbeit näher erläutert.

1.1 Problemstellung

Bestrebungen zur Förderung von Entwicklung sind bereits bei Muhammad Yunus zu beobachten, welcher zunächst über das System der Mikrokredite bekannt wurde und im Folgenden das Konzept der Social Business maßgeblich prägte (Yunus 2007); (Yunus 2010). Im internationalen Trend zu einer stärkeren Einbindung des Privatsektors in der Entwicklungszusammenarbeit spielten Social Business bisher eine untergeordnete Rolle. Bei Betrachtung der Ausrichtung, Zielsetzung, Zielgruppe und des Tätigkeitsfelds von Social Business sind Überschneidungen mit der Entwicklungszusammenarbeit beobachtbar.

Bei einer möglichen Kooperation von Social Business mit AkteurInnen der Entwicklungszusammenarbeit stellen sich jedoch normative als auch praktische Herausforderungen: Ist eine Zusammenarbeit inhaltlich und praktisch sinnvoll und wollen die AkteurInnen diese Kooperation? Es stellt sich daher die Frage, wie AkteurInnen grundsätzlich zu dem Themenbereich Wirtschaft und Entwicklung stehen, wie sie das Konzept der Sozialunternehmen bewerten, welche Vor- und Nachteile sich aus einer Zusammenarbeit ergeben und wie diese ausgestaltet sein kann.

1.2 Zielsetzung

Diese Masterarbeit verfolgt das Ziel, Social Business im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit zu kontextualisieren und in den Arbeitsbereich Wirtschaft und Entwicklung einzubetten. Dabei werden anhand einer Literaturrecherche und Stimmen aus der Praxis sowohl Potenziale als auch kritische Punkte der Zusammenarbeit aufgezeigt. In dieser Forschungsarbeit soll somit sowohl eine grundlegende Basis für eine Kooperation geschaffen werden, als auch praktische Herangehensweisen erläutert werden. Die mögliche Zusammenarbeit wird letztendlich in einem Modell abstrahiert.

Die Verknüpfung von Social Business und Entwicklungszusammenarbeit ist im wissenschaftlichen Diskurs als auch in der Praxis verhältnismäßig neu und steht insbesondere in Österreich erst am Anfang. Diese Masterarbeit ist die wissenschaftliche Herstellung einer gemeinsamen Grundlage mit Ausblick in die praktische Umsetzung. Dabei befasst sich die Forschungsarbeit jedoch nicht mit Details der konkreten Ausgestaltung des Einzelfalls, sondern zeichnet ein gesamtheitliches Bild, in welchem bisweilen Hinweise zur praktischen Umsetzung gegeben werden: „Der Grundgedanke von Social Entrepreneurship basiert auf der Feststellung, dass Gewinn Mittel, nicht Zweck ist. Der nächste Schritt ist nun, den eigentlichen Zweck zu ergründen.“ (Harbrecht 2010: 99).

1.3 Gang der Argumentation

Die Forschungsarbeit ist unterteilt in einen Theorieteil, die Erläuterung des Forschungsdesigns, die empirische Interpretation und eine abschließende Zusammenführung der Ergebnisse, wobei sich inklusive Einleitung und Anhang 10 Kapitel ergeben. Für ein vereinfachtes Verständnis werden zunächst das Phänomen Social Business erläutert und charakteristische Merkmale dieser Unternehmensform als auch der GründerInnen diskutiert. Ebenso ist ein begriffliches Verständnis von Entwicklung und Entwicklungszusammenarbeit essentiell, welches in Kapitel 3 geschaffen und mit bisherigen Ansätzen im Bereich Wirtschaft und Entwicklung verknüpft wird. In Kapitel 4 werden die Themenblöcke der vorangegangenen Kapitel zusammengeführt und der Konnex von Social Business und Entwicklungszusammenarbeit aufgezeigt.

Abbildung 1: Verhältnis der Spezifizierung zu Forschungsanteil: Eine steigende Detailliertheit führt zu einem größeren Anteil an der Forschungsarbeit. Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Nach der Erklärung des Forschungsdesigns folgt die empirische Ausarbeitung, welche dem Aufbau einer immer weitergehenden Spezifizierung bei steigendem Auswertungsvolumen folgt: Der übergeordnete Bereich Wirtschaft und Entwicklung in Kapitel 6 bildet den Rahmen, um sodann das Konzept Social Business in Kapitel 7 abzufragen und anschließend die Verknüpfung von Social Business mit der EZA in Kapitel 8 vorzunehmen.

2 Grundlagen gesellschaftlichen UnternehmerInnentums

Für eine Eingrenzung des Forschungsgegenstandes und dessen Benennung ist eine begriffliche Diskussion essentiell, insbesondere da in diesem Forschungsfeld vielerlei Definitionen anzutreffen sind (Mair/Martí 2006); (Dees 1998); (Jansen 2012). Dies erschwert jedoch eine eindeutige Definition, sodass bisher verschiedene Akzentuierungen, Diskussionsstränge und Schulen entstanden sind (Gluns 2016: 470ff.). Die Begriffe „Social Business“ und „Social Enterprise“ werden dabei häufig bedeutungsgleich und austauschbar verwendet (Vandor et al. 2015: V, 6f.). Ähnlich verhält es sich mit den Begriffen „Sozialunternehmen“ bzw. „soziales Unternehmen“, welche in der wissenschaftlichen Literatur als auch in Praxis häufig im gleichen Kontext und bisweilen deckungsgleich verwendet werden (ebd.). In dieser Masterarbeit wird hauptsächlich mit den Begriffen Social Business und Sozialunternehmen gearbeitet, die einer breiteren Kontextualisierung im Themenbereich des Social Entrepreneurships, Einordnung sowie Abgrenzung zu verwandten Organisationsformen bedürfen.

2.1 Social Entrepreneurship

Social Entrepreneurship beschreibt die auf Lösung gesellschaftlicher Probleme abzielende wirtschaftliche Tätigkeit (Nicholls 2008: 1ff., 12f., 23); (Simon 2014: 208f.). Dabei ist die Wertschöpfung wirtschaftlicher als auch gemeinnütziger Natur gemeint (Mair/Martí 2006: 1). Dies kann als kleinster Nenner der zahlreichen, uneinheitlichen Definitionen genannt werden (Fueglistaller et al. 2012: 405ff.); (Hackl 2009: 6). Das englische Wort *social* wird dabei korrekterweise als *gesellschaftlich* übersetzt, um vielerlei gesellschaftlich relevante Themen, insbesondere soziale und ökologische, abzudecken (Hackl 2009: 7). Diese zentralen Themenstellungen charakterisieren Social Entrepreneurship als eine spezielle Form des Entrepreneurships (Mair/Martí 2006: 1). Social Entrepreneurship hat dabei das Potenzial, gesellschaftlichen Wandel zu beschleunigen und Bedürfnisse zu adressieren (Mair/Martí 2006: 1). Social

Entrepreneurship ist dabei als Prozess zu verstehen (Loucks 1988: v).

> *„Innovative and effective activities that focus strategically on resolving social market failures and creating new opportunities to add social value systemically by using a range of resources and organizational formats to maximize social impact and bring about change.“* (Nicholls 2008: 1)

Diese Definition betont den innovativen Charakter von Social Entrepreneurship und macht zugleich auf Social Entrepreneurship als eine Reaktion auf Lösung für Marktversagen aufmerksam. Dies unterstreicht die Ergänzungsfunktion von Social Entrepreneurship zum in vielen Ländern vorherrschenden Kapitalismus bei einer gleichzeitigen Forderung nach gesellschaftlichem Wandel.

Die Begrifflichkeit des Social Entrepreneurships ist dabei als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung erst seit Mitte der 1990er Jahre in Verwendung, wenngleich das damit verbundene Tätigkeitsfeld bereits sehr alt ist (Dees 1998: 1); (Loidl-Keil 2002: 343); (Leitner 2011: 5). Als Forschungsfeld eröffnet es neue Möglichkeiten, Wirtschaftswissenschaften als auch sozialen Wandel zu hinterfragen und zu überdenken (Mair/Martí 2006: 1).

KritikerInnen sehen in Social Entrepreneurship eine Fehlorientierung und falsche Hoffnung, durch diese bewusstere Art des Wirtschaftens den Krisenursachen des kapitalistischen Wirtschaftssystems zu begegnen. Social Entrepreneurship sei eine Ergänzung zum vorherrschenden Kapitalismus; die Krisenursachen seien hingegen systemisch und könnten daher nur mit einem neuen Wirtschaftssystem bekämpft werden. Lediglich die geänderte Bewusstseinshaltung wird positiv bewertet (Simon 2014: 208f.)

2.2 Social Business

Social Business als eine Form des Social Entrepreneurships will „mit einem unternehmerischen Ansatz (entrepreneur) eine soziale Zielsetzung (social) verfolgen“, wobei bei Social Business nicht zwingend Innovationen vorliegen müssen (Roitner 2013: 8); (Vandor et al. 2015: 6). Für diese Masterarbeit wird insbesondere die nachfolgede Beschreibung von Social Business herangezogen.

Eine österreichische Meta-Studie analysierte 110 Arbeiten bezüglich ihrer Definition von Social Business und eruierte daraus vier Definitionskriterien, welche ein Social Business charakterisieren. Diese Kriterien erleichtern die Anwendung bei der Entscheidung, ob es sich bei

dem betreffenden Unternehmen um ein Social Business handelt, und werden daher in dieser Masterarbeit als Arbeitsdefinition angewandt. Die als vorranig behandelte, intendierte positive gesellschaftliche Zielsetzung sowie die Erwirtschaftung von Markteinkommen bei Social Business stellen dabei unbedingte Eigenschaften dar. Hierin liegt ebenfalls die Unterscheidung zu traditionellen Unternehmen begründet. So stellt bei klassischen Unternehmen die positive Finanzsituation bereits oft das Ziel dar, während für Social Business die Finanzmittel nur eine notwendige Grundlage zur Erreichung der Ziele darstellen (Harbrecht 2010: 92).

Neben diesen beiden „Muss-Kriterien“ stellen eine begrenzte Gewinnausschüttung als auch die Beteiligung von zentralen Stakeholdern „Soll-Kriterien“ dar. Die intendierte gesellschaftliche Wirkung stellt dabei das wichtigste Abgrenzungskriterium gegenüber herkömmlichen Unternehmen dar. In Österreich entsprechen rund 1.200 bis 2.000 Organisationen dieser Beschreibung von Social Business (Vandor et al. 2015: vi).

2.2.1 Begriffsdiskussion: Soziale Unternehmen

Aufgrund unterschiedlicher Konnotation wäre es verkürzt, Soziale Unternehmen als deutsches Pendant zu Social Business darzustellen. Im Folgenden sollen die Vorzüge des Terminus des „Gesellschaftlichen Unternehmens“ dargelegt werden.

Soziale Unternehmen entwickeln „soziale Innovationen für gegenwärtige gesellschaftliche Problemlagen“ (Loidl-Keil 2002: 344). Anhand dieser Definition wird deutlich, wie die Übersetzung ins Deutsche Unstimmigkeiten hervorrufen kann. „Sozial“ wird hierbei gleichgesetzt mit „gesellschaftlich“, jedoch kennt die Bedeutung von „sozial“ zwei unterschiedliche Ausprägungen. Einerseits wird sozial definiert als „dem Gemeinwohl, der Allgemeinheit dienend [...] und den [wirtschaftlich] Schwächeren schützend“ (Duden 2015). Hierbei wird die wohltätige Bedeutung unterstrichen. Im Gegensatz dazu kann „sozial“ auch als „nicht einzeln lebend“, „gesellschaftlich“ definiert werden (Duden 2015); (Leitner 2011: 22).

In Österreich sind insbesondere die Sozial-Ökonomischen Betriebe als ein Modell sozialer Unternehmen zu benennen. Sozial-Ökonomische Betriebe sind als ein Instrument der Arbeitsmarktpolitik durch die Integration von Transitarbeitskräften – Langzeitarbeitslosen und/oder weiter beeinträchtigten Menschen – gekennzeichnet. Ähnlich der Social Business sind sie durch wirtschaftliche Zielsetzungen geprägt, unterscheiden sich jedoch durch ihre Nähe zu Fördergebern üblicherweise von ihnen. (Loidl-Keil 2002)

2.2.2 Begriffsdiskussion: Gesellschaftliche Unternehmen

Aufgrund von Unklarheiten des Terminus „Social Business“ in der deutschen Sprache wurde von Leitner die Übersetzung des „Gesellschaftlichen Unternehmens (GU)“ vorgeschlagen (Leitner 2011). Leitner geht jedoch noch weiter und plädiert für die Einführung einer eigens dafür zugeschnittenen Rechtsform. Die Bezeichnung „Gesellschaftliches Unternehmen“ ist insofern logisch konsequent, als dass damit die Bedeutungsunterschiede von „Social Business“ und „Sozialunternehmen“ ausgeräumt werden. „Social Business“ und „Gesellschaftliches Unternehmen“ sind damit in gleicher Weise zu gebrauchen. Dies trägt dem Hauptziel dieser Organisationsform Rechnung, als dass neben „sozialen Dimensionen auch ökologische Themen“ adressiert werden (Vandor et al. 2015: 6).

Des Weiteren wird durch die Bezeichnung „Gesellschaftliches Unternehmen“ im Gegensatz zu „Sozialunternehmen“ eine größere Distanz zu der gemeinnützigen Konnotation von „sozial“ geschaffen. Gesellschaftliche Unternehmen sind von Wohltätigkeitsvereinigungen abzugrenzen, da sie nach Marktgegebenheiten operieren und aktiv am wirtschaftlichen Marktgeschehen teilhaben (Vandor et al. 2015: 7). Leitner betont einen weiteren Vorteil, den Begriff „Gesellschaftliches Unternehmen“ jenem des „Sozialen Unternehmens“ vorzuziehen: In einer Negativabgrenzung stellt die Frage, wie ein nicht soziales Unternehmen, d.h. ein asoziales Unternehmen, zu definieren sei. Leitner hält folgerichtig fest, dass Unternehmen aufgrund ihrer grundlegenden Intention, Bedürfnisse von KundInnen zu befriedigen, um Gewinne zu erwirtschaften, nicht asozial sein können. (Leitner 2011: 23)

Der Vorschlag einer eigenen Rechtsform für Gesellschaftliche Unternehmen sieht Leitner als einen Schritt auf dem Weg hin zu einer sozial und ökologisch verträglichen Marktwirtschaft. Die bereits bestehenden Social Business besitzen Nachteile, die eine eigene Rechtsform beheben könnte: Die Selbstverpflichtung zu einem organisatorischen, sozialen oder gesellschaftlichen Ziel sowie die Gewinnausschüttung und -maximierung kann jederzeit aufgehoben werden (Leitner 2011: 7, 17). Des Weiteren wären Social Business in der Rechtsform des Gesellschaftlichen Unternehmens deutlich stärker sichtbar.

2.2.3 Social Business nach Muhammad Yunus

Das Konzept des Social Business ist unweigerlich mit dem Nobelpreisträger Muhammad Yunus verknüpft, welcher den Begriff in seinem 2007 erschienenen Buch „Creating a World

Without Poverty“ vorstellt (Yunus 2007); (Leitner 2011: 13). Dies stellt die weltweit einflussreichste Definition von Social Business dar (Vandor et al. 2015: 5). Bei ihr wird die Armutsbekämpfung als Oberziel von Social Business in den Vordergrund gerückt (Vandor et al. 2015: 5). Yunus wurde vor allem durch den Aufbau der Grameen-Bank bekannt, welche Mikrokredite an in Armut lebende Menschen vergibt. Andere AkteurInnen missbrauchten jedoch dieses Konzept, bedienten sich dem Einsatz großer Druckmittel und präsentierten Mikrokredite als Allheilmittel aller Probleme, was u.a. zu hohen Selbstmordraten unter KreditnehmerInnen führte (Klas 2011).

Yunus definiert Social Business basierend auf einem normativen Ansatz, denn Ziel dieser Unternehmensform ist es, „ein soziales Problem durch wirtschaftliches Handeln zu lösen“ (Yunus 2010: 25). Dies trifft für ihn auf zwei Typen zu, weswegen zwei Ausprägungsformen unterschieden werden: Einerseits handelt es sich bei „wirtschaftlich rentable[n], keine Dividende ausschüttende[n]“ Unternehmen, die sich der Behebung eines sozialen Problems verschrieben haben und zu diesem Zweck alle Gewinne in das Unternehmen reinvestieren, um ein Social Business. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Yunus mit der Bezeichnung „wirtschaftlich rentabel“ die finanzielle Unabhängigkeit von SpenderInnen, Subventionsleistungen und FörderInnen betonen will und dass sich die Bezeichnung, Organisationsform und der Charakter des Social Business auch in wirtschaftlich schlechten, unrentablen Zeiten nicht ändert. Sofern dies jedoch seine Intention darstellt, kann dies den Ruf von Social Business und Yunus' Konzept verbessern, da nur rentable Social Business sich als solche bezeichnen dürfen. Andererseits werden als Social Business auch Unternehmen bezeichnet, die Gewinne abwerfen, solange sie Armen in Form einer direkten Beteiligung oder eines Treuhandgremiums gehören und sich ebenfalls die Bekämpfung eines sozialen Problems als Ziel gesetzt haben. (Yunus 2010: 26)
Für eine einfachere Eingrenzung der Social Business nach Yunus dienen folgende „Sieben Grundsätze“ (Yunus 2010: 27):

1. Ziel des Unternehmens ist die Überwindung der Armut oder anderer Probleme, die Menschen bedrohen.

2. Das Unternehmen wird finanziell und wirtschaftlich nachhaltig arbeiten.

3. InvestorInnen erhalten nur den investierten Beitrag zurück.

4. Sobald die Investitionssumme zurückgezahlt ist, werden Gewinne reinvestiert.

5. Das Unternehmen wird umweltbewusst arbeiten.
6. Die MitarbeiterInnen erhalten marktübliche Löhne und Gehälter; die Arbeitsbedingungen sind überdurchschnittlich gut.
7. Tun Sie Ihre Arbeit mit Freuden.

Diese sieben Kriterien bieten hinsichtlich der Zielsetzung des Unternehmens und der Arbeitsweise viel Spielraum. Bisher ist kein Zertifizierungsprozess oder eine eigene Rechtsform für Social Business in Kraft, sodass eine Differenzierung Schwierigkeiten bergen kann. Yunus grenzt sich zudem klar von *Sozialen Unternehmen* ab. In Abgrenzung zu Sozialen UnternehmerInnen wird Social Entrepreneurship von Yunus als jedwede Aktivität verstanden, die sich gesellschaftlichen Problemen widmet, wenngleich die Prinzipien für ein Social Business nicht erfüllt sind. Social Entrepreneurship kann sich daher in der Betreibung eines Social Business niederschlagen, jedoch gibt es keinen Automatismus für den umgekehrten Fall: Nicht jede Initiative von Social Entrepreneurs ist ein Social Business. (Leitner 2011: 19); (Yunus 2010: 28f.)

Zusammenhang Social Entrepreneurship und Social Business

Social Entrepreneurship bezeichnet die Tätigkeit einer Person oder Organisation und beschreibt daher überwiegend einen Prozess, wenngleich bei einem Social Business das Unternehmen ins Zentrum der Betrachtungen rückt. Die Diskussionen rund um Social Innovation werden jedoch insbesondere im Bereich des Social Entrepreneurships geführt, während dies bei Social Business nicht der Fall ist. Innovationen stellen daher ein Charakteristikum von Social Entrepreneurship dar, nicht aber von Social Business. Die Neuartigkeit der Lösungsansätze für gesellschaftliche Probleme muss bei Social Business nicht gegeben sein. Da beide Ansätze jedoch gesellschaftliche Zielsetzungen durch wirtschaftliches Treiben verfolgen, kann Social Business als eine „bestimmte Ausprägung von Social Entrepreneurship“ verstanden werden. (Vandor et al. 2015: 6).

2.3 Eingrenzung des Forschungsgegenstandes: begriffliche Negativabgrenzungen

Die Schwierigkeit der Definition verlangt, Social Business von anderen Organisationsformen und Lösungswegen für gesellschaftliche Probleme abzugrenzen. Im Folgenden wird daher eine begriffliche Abgrenzung zu den verwandten Themenfeldern von Nonprofit Organisation (NPO), Non Governmental Organisation (NGO), Commons, Solidarische Ökonomie,

Gemeinwohl-Ökonomie und Corporate Social Responsibility (CSR) vorgenommen.

Abgrenzung zu Nonprofit Organisation (NPO) und Non Governmental Organisation (NGO)

Nonprofit Organisationen teilen mit der Definition von Social Business von Yunus, dass ein Verbot der Gewinnausschüttung, jedoch nicht der Gewinnerwirtschaftung besteht (Heitzmann 2000: 14). Die unternehmerische Tätigkeit grenzt Social Business jedenfalls von NGOs und NPOs ab (Gluns 2016: 471); (Roitner 2013: 8). NPO bieten überwiegend Dienstleistungen an, was im Unterschied zu Social Business nicht der Fall ist; als Beispiel sei hier das große Joghurt-produzierende Social Business Grameen Danone genannt (Badelt 1999: 3); (Sardana 2013).

Weitere Definitionskriterien für NPOs liegen in deren steuerlichem Status, welche NPOs als gemeinnützige Unternehmen begreifen lässt; deren Einkommensquellen, wonach über die Hälfte der Einnahmen über Mitgliedsbeiträge oder Spenden generiert wird; der Formulierung und Verfolgung eines Sachziels und ihrer gesellschaftlichen Rolle insofern, als dass sie vorrangig dem Wohl der Allgemeinheit dienen (Badelt 1999: 7f.). Für Social Business sind diese Abgrenzungen aufgrund der Neuartigkeit des Konzepts und des uneinheitlichen Auftretens bisher noch schwer zu ziehen. Social Business können als NPO, Unternehmen oder Verein organisiert sein (Vandor et al. 2015).

Überschneidungspunkte gibt es insbesondere hinsichtlich der gesellschaftlichen Rolle als auch dem organisationalen Ziel. Nach einer funktionalen Definition stellen NPOs Dienste bereit, die benachteiligten Bevölkerungsgruppen oder -minderheiten dienen, die in der Förderung von Freiheit und der Bemächtigung von Menschen liegen können und sich für einen sozialen Wandel engagieren (Heitzmann 2000: 14 zit. nach McCarthy et al. 1992: 3). Des Weiteren sind NPOs organisiert, selbstverwaltet und durch Freiwilligkeit gekennzeichnet. Daher unterscheiden sie sich vom informellen Sektor, von Zwangsverbänden und von Teilorganisationen, die beispielsweise einem Unternehmen zuzurechnen sind (Badelt 1999: 3); (Heitzmann 2000: 16f.). In Österreich ist die Verbundenheit vieler NPOs mit politischen Parteien und der katholischen Kirche zu beobachten (Heitzmann 2000: 12ff.). Dennoch können Vereine, Selbsthilfegruppen und andere kleinere Basisorganisationen als ein „lebendiger Ausdruck der Zivilgesellschaft“ bewertet werden (Heitzmann 2000: 12). Der dritte Sektor bildet dabei „eine eine Art Pufferzone zwischen Staat und Gesellschaft“ (Badelt 1999: 107 zit. nach Douglas 1987).

Abgrenzung zu Commons

Das Konzept der „Commons“ stellt die Gemeinschaft in den Vordergrund und begreift sich als Gegenpol zum Kapitalismus. Auch wenn die Zielsetzungen, wie beispielsweise die Verringerung der Armut, mit jenen des Social Business und Social Entrepreneurships Ähnlichkeiten aufweisen können, so stellen Commons vielmehr doch eine fundamentale Kritik am bestehenden Wirtschaftssystem dar als eine Ergänzung hierzu. „Commons“ werden häufig mit „gemeinsam zu bewirtschaftenden Gütern [gleichgesetzt] doch Commons sind keine Dinge, Ressourcen oder Güter, sie sind vielmehr ein Gefüge von Sozialstrukturen und -prozessen“ (Helfrich/Bollier 2015). Sie stellen Gegenstände gemeinsamen Interesses oder gemeinsamer Werte dar (Simon 2014: 217ff.). Beispiele hierfür sind die Online-Enzyklopädie Wikipedia als eine vorbildliche Wissensallmende, die Selbstverwaltung eines Bewässerungssystems in den Alpen oder die gemeinsame Bewirtschaftung von Waldflächen als auch Gemeinschaftswerkstätten, wobei rund 50 Arten von Commons unterschieden werden (Linksvayer 2012); (Helfrich/Bollier 2015: 13, 18f.). Commons hinterfragen dabei Verteilungs-, Macht- und Eigentumsstrukturen und greifen Fragen der Selbstorganisation und Ressourcennutzung auf. Da Social Business und Social Entrepreneurs diese Eigenschaft im Regelfall nicht zugeschrieben wird, grenzen sich VertreterInnen der Commons auch dezidiert von diesen Konzepten ab (Pühringer/Hammer 2013); (Dimmel/Meichenitsch 2013).

Ebenso unterscheiden sich die Strömungen, welcher die Konzepte der Commons als auch Social Business bzw. Social Entrepreneurship entsprungen sind. Commons und der dazugehörige Prozess des „Commonings“ wurde maßgeblich durch die Politikwissenschaftlerin Elinor Ostrom geprägt, die 1990 *Governing the Commons (Die Verfassung der Allmende)* veröffentlichte (Ostrom 2015). Des Weiteren trug der Verfassungsrechtler Lawrence Lessing insbesondere zur Etablierung der Creative Commons Lizenz bei und stieß eine breite Debatte über die freie Zugänglichkeit zu Kultur an (Lessig 2004). Somit ist von keiner ökonomischen Intention auszugehen.

Abgrenzung zur Solidarischen Ökonomie

Die Solidarische Ökonomie lässt sich aufgrund der gewollten Vielfalt definitorisch wenig eingrenzen, verfolgt jedoch soziale, demokratische und ökologische Zielsetzungen und übt Kritik an dem kapitalistischen System. In der solidarischen Ökonomie werden neue Wirtschaftsweisen erprobt, die eine Ergänzungsfunktion oder auch eine Überwindung des Kapitalismus anstreben. Es wird der Vergleich mit einer Insel bedient, da AkteurInnen der solidarischen

Ökonomie innerhalb des bestehenden Systems agieren, aber Lösungen außerhalb dessen suchen (Simon 2014: 213-217). Social Business hingegen wenden sich nicht mit dieser Vehemenz vom Kapitalismus ab, sondern versuchen mit Marktkräften Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu finden. Die beiden Ansätze verfolgen somit gewissermaßen eine gegenläufige Wirkungsweise.

Abgrenzung zur Gemeinwohl-Ökonomie

In der Gemeinwohl-Ökonomie liegt das Hauptaugenmerk der Wirtschaft nicht auf dem finanziellen Gewinn, sondern auf dem Streben nach allgemeinem Wohl (Felber 2012: 13f., 15). Christian Felber hat mit diesem Konzept eine internationale Bewegung begründet, die nach der Umsetzung der Gemeinwohl-Ökonomie strebt. In diesem Konzept rückt die herkömmliche Bilanz in den Hintergrund, während die Gemeinwohlmatrix die wichtigste Bilanz eines jeden Unternehmens wird: Anhand des Beitrags zum Gemeinwohl werden Steuern berechnet, KundInnen Kaufempfehlungen gegeben und Sanktionen ausgesprochen (Felber 2012: 39-59). Dieses Wirtschaftssystem wird begleitet von Umstrukturierungen in der Aufstellung der Banken, des Schulunterrichts, von Eigentumsrechten und des politischen Systems, sodass letztendlich ein neues Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell entsteht.

Hierin unterscheidet sie sich maßgeblich von Social Entrepreneurship, welches nicht mit einer solchen Nachdrücklichkeit ein neues Gesellschaftssystem fordert. Die Schaffung eines Bewusstseins wird der Gemeinwohl-Ökonomie hoch angerechnet – dies ist auch für Social Business immer wieder im Gespräch. Klare Unterschiede zeichnen sich hingegen in der Organisationsform ab. Die Gemeinwohl-Ökonomie zeigt Züge einer sozialen Bewegung, die den Anspruch hat, die eigene Ausrichtung in demokratischen Abstimmungsprozessen selbst festzulegen (Simon 2014: 210-213).

Abgrenzung zu Corporate Social Responsibility (CSR)

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch klassische, gewinnorientierte Unternehmen gehört zu Überlegungen der Unternehmensethik und wird unter dem Schlagwort „Corporate Social Responsibility“ subsumiert (Thommen/Achleitner 2009: 117). Die Idee der freiwilligen Wahrnehmung von Sozialverantwortung durch Unternehmen erfolgt gemäß der „Triple Bottom Line“, d.h. durch die Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Zielsetzungen (Müller 2015: 212f.). (Quandt 2013)

Zumeist ist diese Form der Unternehmensverantwortung als Kommunikationsmaßnahme im

Bereich von Public Relations, Werbung oder Sponsoring angesiedelt, kann aber auch auf Management-Ebene im Bereich der Unternehmensstrategie zu finden sein (Etter/Fieseler 2011: 273). Maßnahmen der Corporate Social Responsibility können einerseits dem Allgemeinwohl dienen und nicht direkt dem Unternehmen zuzurechnen sein, oder andererseits konkrete Formalziele des Unternehmens erfüllen, wie beispielsweise Imagegewinn, Loyalität oder ein „Goodwill-Puffer", welcher Unternehmen in Krisen einen breiteren Handlungsspielraum eröffnet (Thommen/Achleitner 2009: 117); (Hansen 2014: 9 zit. nach Hansen/ Schrader 2012: 160). Ziel von CSR Maßnahmen ist oft die Kompensation von externen Effekten, die aus der Unternehmenstätigkeit erwachsen (Thommen/Achleitner 2009: 117). In der Nachhaltigkeitsberichterstattung haben sich die Sustainability Reporting Guidelines der Global Reporting Initiative als Standardinstrument etabliert (Müller 2015: 216).

Die Gewinnerzielungsabsicht als primäres Ziel unterscheidet Unternehmen, die CSR betreiben, bereits von Social Business, deren oberstes Ziel die Lösung gesellschaftlicher Probleme ist. Des Weiteren ist die Entstehung von Externalitäten, wie es bei traditionellen Unternehmen der Fall ist, aufgrund der unterschiedlichen Unternehmenszielsetzung bei Social Business unwahrscheinlich. Damit werden CSR-Aktivitäten bei Social Business obsolet.

2.4 Vier Geschäftsmodelle für Social Business und ihre Beispiele

Vandor et al. unterscheiden vier verschiedene Arten von Social Business: (i) Integrierte Social Business: Der Social Impact liegt bei den MitarbeiterInnen des Social Business während bei (ii) die gesellschaftliche Wirkung auf die KundInnen des Social Business abzielt. Bei dem (iii) differenzierten Social Business hingegen liegt eine Querfinanzierung vor: Beispielsweise besitzt eine NGO eine gewinnorientierte Tochterfirma, aus deren Gewinnen der Social Impact der NGO finanziert wird. (iv) Sustainable Business richten ihre gesellschaftliche Wirkung nicht an einer Zielgruppe aus, sondern adressieren vielmehr an die Gesellschaft und die Umwelt im Allgemeinen. (Vandor et al. 2015: 21-26).

Auch Yunus geht auf die Möglichkeiten der Querfinanzierung ein (Yunus 2010: 135-152). Generell ist bei Yunus jedoch eine stärkere Fokussierung auf die Lösung eines direkten gesellschaftlichen Problems zu beobachten als es bei den auf breiter Basis wirkenden Sustainable Business der Fall ist (Yunus 2010: siehe beispielsweise 91f., 181).

Ein Beispiel für ein integriertes Social Business (i) stellt das magdas Hotel der Caritas Services GmbH dar, in welchem überwiegend Flüchtlinge angestellt sind (siehe www.magdas-hotel.at), aber auch Dialog im Dunkeln, bei welchem Kleingruppen von blinden Menschen durch eine völlig abgedunkelte Ausstellung geführt werden (siehe www.imdunkeln.at).

Die Kategorie (ii) der integrierten Social Business ist für Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit besonders interessant, da diese Organisationsform die KundInnengruppe unterstützen will. Somit stellen eine überwiegende Anzahl der Social Businesses in dieser Kategorie Produkte oder Dienstleistungen für BewohnerInnen in Entwicklungsländern bereit. Hier kann beispielhaft die Helioz GesmbH genannt werden, welche ein innovatives Instrument zur Wasserdesinfektion bereit stellt (siehe ww.helioz.org und (Vandor et al. 2015: 23f.)).

Als Beispiel für die Querfinanzierung eines Social Business (iii) nennt Yunus im bengalischen Gesundheitsheitswesen den Verkauf zweier Operationen an wohlhabende PatientInnen, während einE bedürftigeR, ditte PatientIn wenig bzw. nichts bezahlen muss (Yunus 2010: 145). Vandor et al. führt als Beispiel den Verein Footprint an, der Sportkurse für Frauen anbietet, die zum Teil Opfer von Menschenhandel wurden. Betroffene Frauen zahlen weniger, während die anderen Frauen auf diese Weise sogar teilweise andere Vereinstätigkeiten finanzieren (siehe www.footprint.or.at und (Vandor et al. 2015: 24f.)).

Das ökofaire Modelabel Göttin des Glücks ist als Sustainable Business (iv) zu klassifizieren: Neben fair und biologisch produzierten Materialien setzt das Unternehmen auf angemessene Löhne und engagiert sich für eine Bewusstseinsbildung für Nachhaltigkeit (siehe www.goettindesgluecks.com). Auch der Fahrrad-Lieferdienst „Rita bringt's“ für biologisches Essen ist ein Beispiel für diese Kategorie (siehe www.ritabringts.at und (Vandor et al. 2015: 25f.)).

2.5 Homo Oeconomicus und SozialunternehmerInnen

Das dominierende Modell des Homo Oeconomicus stellt den Menschen als ein rational handelndes, nach Gewinnmaximierung strebendes Individuum dar (Brazda et al. 2006: 15). In dieser Tradition steht auch Milton Friedmans berümter Ausspruch „that the only social responsibility of businness is to increase its profits“ (Friedman 1970: 32). Die Reduktion des

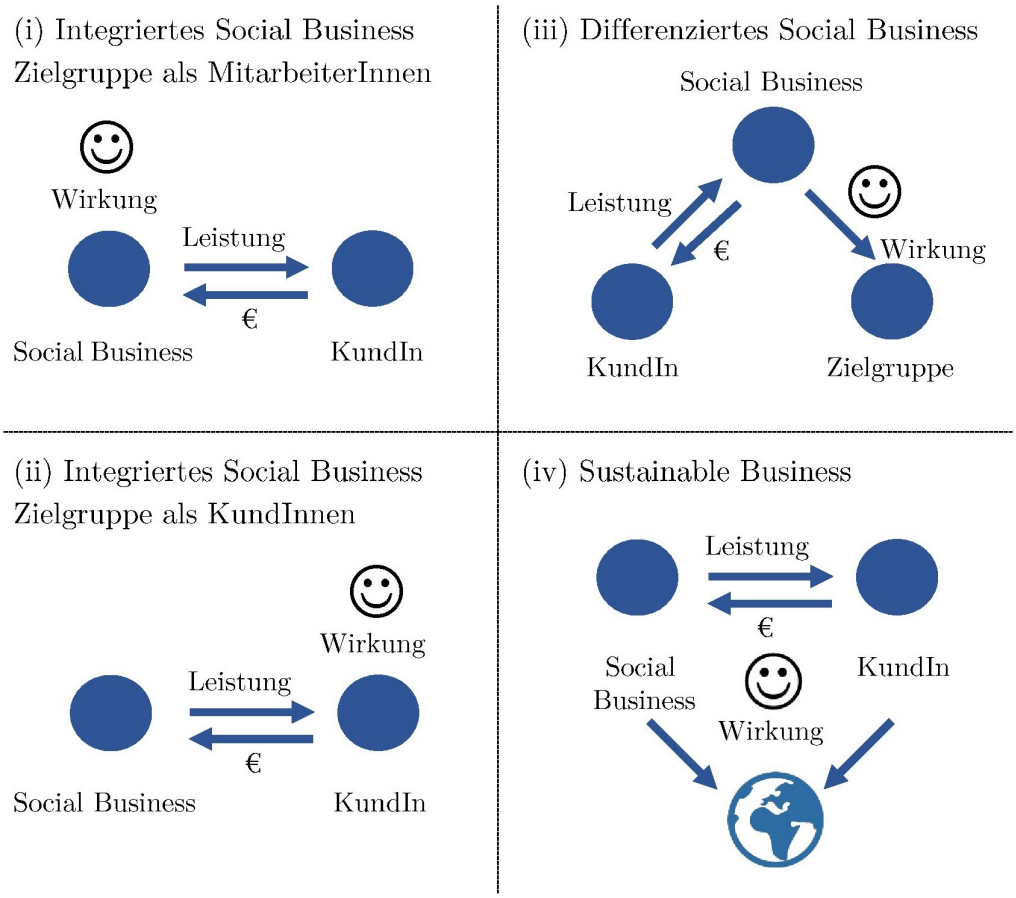

Abbildung 2: Vier Geschäftsmodelle von Social Business. Quelle: (Vandor et al. 2015: 22) Eigene Darstellung.

Menschen auf ein solch einfaches Verhaltensmuster ist jedoch in der Realität nicht haltbar und vielschichtigere Bedürfnisse treten auch im Wirtschaftsleben hervor (Brazda et al. 2006: 15-36); (Yunus 2010: 11ff.). Yunus sieht darin sogar die Existenz von Social Business begründet, da in dieser Organisationsform sowohl „selbstsüchtige" als auch „selbstlose" Charaktereigenschaften des Menschen bedient werden (Yunus 2010).

Dabei wird die wirtschaftliche Tätigkeit nicht mehr umfangreich hinterfragt, da

> *„ein solidarischer Aufbruch nur dann gewichtige Resultate zeigen kann, wenn durch ihn auch der Homo Oeconomicus in den Kooperierenden befriedigt werden kann, also eine mehr als nur ideelle Förderleistung erwirtschaftet wird. Schließlich ist im Blickfeld zu behalten, dass auch Wirtschaftstätigkeit, die sich als sozial versteht, heute modernen Leistungs- und Effizienzkriterien unterliegt."* (Brazda et al. 2006: 6f.)

Somit wird kein weitreichender Wandel des Wirtschaftssystems verlangt, sondern neben den Homo Oeconomicus gesellen sich weitere Verhaltensmodelle wie beispielsweise der homo sociologicus oder homo cooperativus (Brazda et al. 2006: 15-36). Diese vielseitigen Bedürfnisse werden auch mitunter von konventionellen Unternehmen wie beispielsweise *The Body*

Shop bedient, die sich als „Weltverbesserer“ positionieren und ethische Grundsätze hinsichtlich Menschenrechten, Tierversuchen und Vertriebsstrukturen beachten (Nolan 2013).

2.6 Risiken bei Social Business

Die Positionierung von Social Business an der Schnittstelle von Drittem Sektor und der Marktwirtschaft bedingt, dass der Wettbewerb in beiden Bereichen steigt: Da Social Business auch Zuweisungen öffentlicher Mittel erhalten können, konkurrenzieren sie mit Wohlfahrtsverbänden, die mit sinkenden Zuwendungen zu kämpfen haben. Zu Bedenken ist die hierbei wenig verlässliche Messung der gesellschaftlichen Wirkung von Social Business als auch das Vorziehen einer marktwirtschaftlichen Lösung für gesellschaftliche Probleme. Gleichwohl können Social Business eine Vorbildwirkung sozialer Verantwortung für andere Unternehmen entwickeln.

In der Literatur ist unter dem Stichwort „creaming“ bzw. „crowding-out“ ein Phänomen bekannt, bei welchem lediglich jene Zielgruppen bedient werden, die finanziell attraktiv erscheinen – weniger gewinnbringende Aktivitäten werden dann vernachlässigt und das Organisationsziel in Folge geändert (Vandor et al. 2015: 11). Mitunter lassen sich Zielgruppen nicht in ein Geschäftsmodell integrieren. Bisweilen kann auch eine Diskrepanz zwischen den eigentlichen Bedürfnissen der Zielgruppe und durch das Unternehmen wahrgenommenen und bedienten Bedürfnissen der Zielgruppe bestehen. Da Social Business nicht von staatlicher Seite oder in anderer Form gesteuert werden und keinem demokratisch legitimierten Auftrag unterliegen, kann es zu einem „mismatch“ kommen, da ein unangepasstes Angebot der Leistungen eventuell nicht zu der gesellschaftlichen Lösung des Problems führt, Überlappungen vorliegen, der Zugang nicht der richtige ist oder die postulierte Lösung nicht im Sinne der Zielgruppe ist. (Vandor et al. 2015: 11)

Vandor et al. resümieren daher, dass es gilt

> *„auf staatlicher Seite sicherzustellen, dass sich Social Business zu einem wichtigen Komplementär und Ideengeber für Staat, Wirtschaft und den Dritten Sektor entwickeln kann – nicht aber als Ersatz für die Erbringung bestimmter gesellschaftlicher Aufgaben durch den Staat oder andere AkteurInnen der Zivilgesellschaft.“* (Vandor et al. 2015: 11)

2.7 Social Business an der Schnittstelle von Wirtschaft und Staat

Die Diskussion um die zumeist dichotome Gegenüberstellung von Wirtschaft und Staat mit der häufigen Debatte um die jeweiligen Kompetenzen und Rechte ist auch für das Konzept der Social Business relevant und verlangt eine Positionierung. Die Grenzen der drei Segmente Wirtschaft, Gesellschaft und Dritte Sektor wurden zuletzt jedoch immer wieder aufgeweicht; zum einen, weil die traditionelle Einteilung durch Finanz- und Wirtschaftskrisen erschüttert wurde, zum anderen, weil die Technologie neue Möglichkeiten der Organisation erlaubt (Müller 2015: 95); (siehe Abschnitt 2.3). Diese Organisationsformen umfassen beispielsweise die Sharing Economy, Crowdsourcing und -funding.

Der Gesetzgeber hadert bei diesen neuen Formen noch mit dem adäquaten Umgang. Die (drohenden) Rechtsstreitigkeiten mit einem Waldviertler Schuhhersteller bzgl. der getätigten Unternehmensfinanzierung aus Kleinkrediten als auch die in Deutschland fehlende Lizenz zur Personenbeförderung bei FahrerInnen eines amerikanischen Fahrdienste-Vermittlers sind hierfür Beispiele (Steindorfer 2015); (Anonymous 2015).

Gesellschaftliche Unternehmen sind „an der Schnittstelle zwischen Markt und Drittem Sektor“ zu positionieren (Vandor et al. 2015: 1). Sie haben dadurch das Potenzial, den Dualismus Wirtschaft-Staat in gewissem Maße aufzulösen, um dadurch halbstaatliche Aufgaben bzw. Tätigkeitsbereiche des Dritten Sektors mit einer wirtschaftlichen Herangehensweise zu lösen. Darin liegt auch die Attraktivität der Gesellschaftlichen Unternehmen: Die positiv konnotierte Lösung gesellschaftlicher Probleme mit wirtschaftlicher Disziplin (Dees 1998: 1). Wenn Probleme wie beispielsweise Hunger, fehlende Mitbestimmung, Obdachlosigkeit oder Klimakatastrophen auf wirtschaftlichem Weg gelöst werden, müssen die sozialen, ökologischen, aber auch ökonomischen Parameter für diese Tätigkeit beachtet werden.

Die Positionierung von Social Business besitzt höchste Relevanz für Entwicklungs- und Schwellenländer: „In many poor countries, neither governments nor markets cater to even the most basic needs of their citizens.“ (Seelos/Mair 2007: 271). Dies stellt fundamentale Barrieren zu Entwicklung und Wohlstand dar. In diesem Vakuum haben Social Business die Möglichkeit, in die Lücke zu treten, Grundbedürfnisse zu befriedigen und Entwicklung zu fördern.

3 Bisherige Berührungspunkte von EZA und Wirtschaft

Die nähere Untersuchung der Verquickung von Entwicklungszusammenarbeit und Social Business erfordert ein fundiertes Verständnis beider Bereiche. Da Social Business aufgrund ihrer wirtschaftlichen Aktivität auch als Wirtschaftsakteure zu verstehen sind, ist eine Erläuterung der bisherigen Schnittstelle von Wirtschaft und Entwicklung unumgänglich. Im Folgenden werden daher die wichtigsten Überschneidungen der Aktionsfelder erläutert.

3.1 Definitionsversuch „Entwicklung“ und geschichtliche Herleitung der EZA

Die Vorstellung und Definition von „Entwicklung“ hat sich über die Jahre gewandelt und war immer Bestandteil von kontroversen Diskussionen. So überrascht es auch nicht, dass es bisher keine allgemein gültige Definition gibt (Gad 2014: 32). Das der Entwicklung zugrunde liegende Streben nach einer Verbesserung der Lebensumstände ist jedoch so alt wie die Menschheit selbst (Currie-Alder et al. 2014: 3). Die nach dem zweiten Weltkrieg entstandene Assoziation von Entwicklung mit Wirtschaftswachstum und Modernität ist auch heute noch dominant (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 17). KritikerInnen sehen im Entwicklungsdiskurs hingegen einen Vorwand für die Expansion des Kapitalismus, eine Weiterführung des Kolonialismus und die Ausformung einer Machthierarchie zugunsten des globalen Nordens (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 17). In dieser Masterarbeit wird Entwicklung jedoch gemäß Nuscheler als ein aktiver Prozess betrachtet, der frei von Abhängigkeitsverhältnissen ist. Hierbei wird Entwicklung verstanden als das „Auswickeln der eigenen Potentiale“ und bedeutet nicht „im Passiv Entwickelt-Werden (etwa durch Entwicklungshilfe), sondern im Aktiv Sich-Entwickeln“ (Nuscheler 1996: 179); (Messner 2002). Diese Beschreibung steht in der Tradition des Freiheits-Gedankens von Amartya Sen, der Entwicklung als einen Prozess beschreibt, bei dem die Menschen die Freiheiten, die sie genießen, erweitern (Harriss 2014: 36); (Sen

2008); (Sen 2009: 231); (Messner 2002). Gad macht richtigerweise darauf aufmerksam, dass die Realität davon noch weit entfernt ist (Gad 2014: 34f.).

Der Begriff der „Entwicklungshilfe“ wurde mit eben jenem einsetzenden Paradigmenwechsel seit den 1990er Jahren sukzessive durch „Entwicklungszusammenarbeit“ ersetzt, um die Mitwirkung Aller zu demonstrieren – jedoch bestimmt die lediglich begriffliche Änderung noch nicht automatisch eine Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe in der Praxis (Gad 2014: 75).

Geschichtliche Herleitung der Entwicklungszusammenarbeit

Die Vorstellung von Entwicklung und Entwicklungszusammenarbeit bedarf einer kurzen historischen Erläuterung. Das Entstehung eines Entwicklungsparadigmas kann in zwei Diskurse eingeteilt werden, wovon ersterer im achtzehnten und neunzehnten Jahrhundert insbesondere an den Universitäten entstand, indem WirtschaftswissenschaftlerInnen Fragen der Verteilung von Wohlstand, Wirtschaftswachstum und grundlegenden Verhaltensmustern nachgingen. (Currie-Alder et al. 2014: 3).

Die zweite Phase mit der diskursiven Idee von „Entwicklung“ bzw. vice versa „Unterentwicklung“ wird zumeist auf den früheren US-Präsidenten Harry Truman zurückgeführt, welcher in seiner Antrittsrede die schlechten Lebensumstände in „underdeveloped areas“ bei gleichzeitiger Hervorhebung der eigenen industriellen und wissenschaftlichen Errungenschaften darstellt (Truman 1949: 5). Vor dem Hintergrund des Ost-West-Konflikts kann diese Rede als Rechtfertigung entwicklungspolitischer Eingriffe gedeutet werden und verfolgt sicherheitspolitische Agenden (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 5ff.); (Williams 2014: 22f.). Gleichzeitig impliziert die Dichotomie „Entwicklung“ und „Unterentwicklung“ die Messung des Entwicklungsstandes anhand einer Skala, welches auf modernisierungstheoretische Annahmen hindeutet (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 5f.).

Denselben Eindruck erweckt der Begriff der „Dritten Welt“, welcher ursprünglich als Gegengewicht zu den beiden Großmächten USA und Sowjetunion und ihren jeweiligen Militärblöcken entstand (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 5f.). Diese unglückliche Terminologie impliziert eine Hierarchie, welche zumeist durch das Bruttoinlandsprodukt (BIP) auch in Zahlen gegossen wurde. Dem Vorteil des BIPs pro Kopf als einfacher Wohlstandsindikator stehen große Schwächen in der Abbildung sozialer und ökologischer Dimensionen gegenüber,

sodass der Human Development Index (HDI) entwickelt wurde (Sachs 2015: 17); (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 14f.).

Als das kapitalbasierte Modell mit seinem Vertrauen auf Wirtschaftswachstum nicht die erwünschten Effekte erzielte, wich es in den 1970er Jahren zugunsten einer Strategie, die auf die Sicherstellung der Grundbedürfnisse abzielte (Taylor 2012: 164); (Desai 2012); (Morrison 2012: 240f.). Die u.a. durch die Ölpreiskrisen ausgelösten großen Verschuldungsraten führten zu sozialen, politischen und wirtschaftlichen Krisen, welche der IMF und die Weltbank im Rahmen des Washington Consensus durch Strukturanpassungsprogramme beizukommen versuchten (Taylor 2012: 165ff.); (Morrison 2012: 241). Die Veröffentlichung des Brundtland-Berichts *Our Common Future* der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen im Jahr 1987 ebnete den Weg für ein nachhaltiges Verständnis von Entwicklung und der Gedanke des „Sustainable Development" prägte auch die Verabschiedung der Millennium Development Goals im Jahr 2000 sowie jener der Sustainable Development Goals im Jahr 2015 (Sick 2012: 317f.); (Morrison 2012: 242ff.); (UN General Assembly 2015).

Fokus Österreich

In Österreich wurde 1974 das Entwicklungshilfegesetz verabschiedet, welches 2003 durch das EZA-Gesetz ersetzt wurde (Obrovsky/Raza 2012: 15); (Heitzmann 2000: 137). Bereits im Jahre 1985 waren jedoch die Kompetenzen vom Bundeskanzleramt hin zum Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten (BMaA – heute: BMeiA) verschoben worden, was auch einer Verschiebung der Prioritäten der Bundesregierung entspricht (Obrovsky/Raza 2012: 15). Vor dem Hintergrund der Millennium Development Goals wurde für eine verbesserte Durchführung und Professionalisierung im Jahr 2004 die Austrian Development Agency als Agentur im Eigentum des Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten (BMeiA) gegründet (Obrovsky/Raza 2012: 17). Angesichts einer starken Fragmentierung und Unterfinanzierung der österreichischen EZA wird bisweilen in Frage gestellt, ob die bisherigen Strukturen ausreichen (Obrovsky/Raza 2012: 16). Die angestrebte Bereitstellung von 0,7% des BNE für die EZA wurde schon lange nicht mehr erreicht und Österreich liegt weit unter dem EU-Durchschnitt; 2014 wurde 863 Mio. Euro bzw. 0,26% des BNE an öffentlichen Geldern für die Entwicklungszusammenarbeit bereit gestellt (Obrovsky/Raza 2012: 16); (Raza 2013: 12); (Obrovsky 2015: 12).

Die Österreichische Entwicklungszusammenarbeit (OEZA) umfasst nicht – wie der Begriff

vermuten lässt – sämtliche Tätigkeiten österreichischer Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit, sondern bezeichnet jenen Teil des Budgets des BMeiA, welcher für entwicklungspolitische Projekte der ADA vorgesehen ist (Obrovsky 2013a: 100f.). Für 2013 betrug die OEZA 82 Mio. Euro inkl. Basisabgeltung für Administration und Katastrophenfonds, 2012 ebenso und im Jahr 2011 waren 89,4 Mio. Euro budgetiert, was einer zuletzt rückläufigen Entwicklung entspricht (Obrovsky 2013a: 100f.). Dieses ADA-Budget stellt jedoch nur einen kleinen Teil der finanziellen österreichischen Gesamtleistungen an Entwicklungsländer dar; dieses betrug im Jahr 2011 4.387 Mio. Euro. Hier werden neben den als ODA-klassifizierten Leistungen auch sonstige öffentliche Leistungen wie Exportkredite und Entschuldungsmaßnahmen gezählt, sowie private Leistungen zu marktüblichen Bedingungen, wie z.B. Direktinvestitionen und Exportkreditgarantien, und Zuschüsse privater Hilfsorganisationen wie sie die Gelder von NGOs beispielsweise darstellen (Obrovsky 2013d); (Obrovsky 2013b); (Obrovsky 2013c); (Hüpfl/Obrovsky 2013).

3.1.1 Begriffserläuterung Entwicklungs- und Schwellenland

Die Benennung und Beschreibung von Phänomenen, Menschen, Dingen, Orten und Prozessen reflektiert insbesondere in der Entwicklungsforschung vorherrschende Paradigmen und ebenso ist die Verwendung der Begriffe „Entwicklungsland“ und „Schwellenland“ umstritten (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 5). Bezeichnungen verleihen dem benannten Gegenstand den Anschein von Legitimität und können auf diese Weise die politische Entscheidungsfindung beeinflussen. Die Begriffe „Entwicklungsland“ und „Schwellenland“ erwecken den Eindruck einer Abfolge von Entwicklungsstadien oder einer Vergleichbarkeit der Länder anhand einer simplifizierten, universellen Skala. (Schafer/Haslam/Beaudet 2012)

Der Terminus der „Länder des globalen Südens“ erscheint aufgrund der Hervorhebung geographischer Merkmale geeigneter. Die vereinfachende Subsumierung auf die Lokalität berücksichtigt jedoch nicht die Existenz von Geberstaaten in der südlichen Hemisphäre sowie Empfängerstaaten in der nördlichen Hemisphäre und lässt keine weiteren historisch oder sozial konnotierten Konstrukte zu. Des Weiteren ist der „globale Süden“ als eigenständige Begrifflichkeit vor allem bei PraktikerInnen der EZA und EntwicklungsforscherInnen bekannt. Der Fokus dieser Masterarbeit geht jedoch darüber hinaus und soll auch Menschen außerhalb der EZA-Community ansprechen. Im Sinne einer leichteren Verständigung und dem ebenfalls geläufigen Pendant in der englischen Sprache wird dem Term „Entwicklungs- und Schwellenländer“ zumeist der Vorzug gegeben, aber „this terminology should not be taken to imply

that these [countries] are making 'progress' towards development or that those that do not fall into the two groups have already achieved 'development'." (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 7). (Schafer/Haslam/Beaudet 2012)

3.1.2 Theoretische Ansätze zu Wirtschaft und Entwicklung

Das Engagement für Entwicklung wurde begleitet von wechselnden wissenschaftlichen Theorien (Williams 2014: 26f.). Neben die keynesianische Wirtschaftstheorie, welche u.a. durch Lewis und teilweise durch Rosenstein-Rodan vertreten wurde, trat in den späten 1950er Jahren die Modernisierungstheorie in der Tradition der Weberianischen und Parsonschen Theorie mit Vertretern wie Rostow und später Inkeles (Desai 2012: 53ff.); (Lewis 1954); (Rostow 1959); (Rosenstein-Rodan 1943). Prebisch und Frank zeigten mit der Aufstellung der Dependenztheorie einen Gegensatz hierzu auf, indem sie Abhängigkeits- und Ausbeutungsverhältnisse für ungleiche Entwicklung verantwortlich machten; dies findet sich auch in der Weltsystemtheorie von Wallerstein als auch in marxistischen Ansätzen wider (Desai 2012: 53, 56-59); (Prebisch 2010); (Frank 2010); (Wallerstein 2010). Im Widerspruch hierzu stehen die ebenso in den 1970er Jahren populären neoliberalen Theorien, welche die Deregulierung der Märkte ohne staatliche Eingriffe forderten und u.a. durch Bauer und Lal große Bekanntheit erlangten (Desai 2012: 53, 59-62); (Bauer 2010); (Lal 2010). Als eine Auflösung des Konflikts kann das Konzept der „developmental states" fungieren, dessen VertreterInnen wie beispielsweise Amsden eine Aussöhnung von Staat und Markt fordern (Amsden 1994); (Desai 2012: 53, 62f.). Eine komplette Ablehnung der Vorstellung von „Entwicklung" aufgrund von eurozentristischen, westlichen Weltanschauungen, welche in der Tradition eines kolonialen Diskurses stehen, verfolgen seit den 1980er Jahren v.a. Escobar und Hall in dem Ansatz des Post-Developments (Escobar 1995); (Escobar 2010); (Sahle 2012); (Hall 2004); (Gad 2014: 34ff.). Interessanterweise werden Projekte der Solidarischen Landwirtschaft (auch: Community-supported agriculture) sowohl als Beispiel für gelebtes Post-Development als auch für Commons genannt (Sahle 2012: 80); (Knecht 2013: 67).

3.1.3 Begriffserläuterung Kooperation und Zusammenarbeit

Die Begrifflichkeiten „Kooperation" und „Zusammenarbeit" werden in dieser Arbeit sehr breit gefasst und deckungsgleich verwendet. Eine eingrenzende Definition ist auszuschließen, zumal Sozialunternehmen verschiedenste Rechtsformen tragen können und unterschiedlich organisiert sind. In der Literatur zu Betriebswirtschaft als auch zu Entwicklungsforschung sind unterschiedliche Grade bekannt, wobei die Intensität von formlosen Absprachen bis hin zu Be-

teiligung auf gesellschaftsrechtlicher Ebene reichen kann (Thommen/Achleitner 2009: 319); (Eichhorn/Pleuser 2011: 1140). Unterschiedlichste Bindungsintensitäten bei der Zusammenarbeit sind somit abgedeckt.

3.2 Wirtschaft und Entwicklung in der OEZA: Fokus Wirtschaftspartnerschaften

Die öffentliche österreichische Entwicklungszusammenarbeit definiert „Wirtschaft und Entwicklung“ als einen „Arbeitsbereich, der durch die Förderung der Privatsektorenentwicklung in den Partnerländern einen Beitrag zu den Zielen der OEZA leisten soll“ (BMeiA 2010: 4). Die Ziele basieren auf den drei Säulen der Armutsbekämpfung, der Friedenssicherung und dem Erhalt der Umwelt. Wirtschaftliches Wachstum wird dabei ausdrücklich als Notwendigkeit für nachhaltige Entwicklung in den Leitlinien der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit genannt. Dies wird jedoch sofort wieder relativiert, da die Charakteristika der EmpfängerInnen der zusätzlichen Einkommen entscheidend seien. (BMeiA 2010: 5)

Die sogenannten Wirtschaftspartnerschaften sind ein Programm der OEZA und werden durch das Referat Wirtschaft und Entwicklung der Austrian Development Agency durchgeführt. Per 21. April 2016 wurden seit 2004 160 Wirtschaftspartnerschaften abgewickelt, wovon 51 aktuell unterhalten werden, rund 30 Millionen Euro an Fördermitteln ausbezahlt und laut eigenen Angaben profitieren vor Ort seit 2012 über 900.000 Personen, wobei mehr als 3000 Arbeitsplätze geschaffen wurden (ADA 2016c: 13); (Z. 1271). Projekte österreichischer Unternehmen werden mit bis zu 200.000 Euro bzw. maximal 50 Prozent der Projektkosten bei einer maximalen Laufzeit von drei Jahren und durch fachliche Unterstützung gefördert, sofern sie von entwicklungspolitischen als auch unternehmerischen Nutzen gekennzeichnet sind (ADA 2016b); (BMeiA 2010: 14). Der entwicklungspolitische Nutzen wird hierbei als einen über die Investition hinaus reichenden gesellschaftlichen Nutzen beschrieben, an dessen Ende beispielsweise „Verbesserung der Lebenssituation [.], öffentliche Institutionen gestärkt, neue Technologien eingeführt, Know-how vermittelt, zusätzliche private Mittel für entwicklungspolitisch relevante Maßnahmen mobilisiert sowie die Entwicklungseffekte privater Wirtschaftsbeziehungen und Investitionen optimiert“ steht (BMeiA 2010: 15). Dies ist insofern relevant, als dass diese Wirtschaftspartnerschaften der Zusammenarbeit mit Social Business einen programmatischen Rahmen geben könnten.

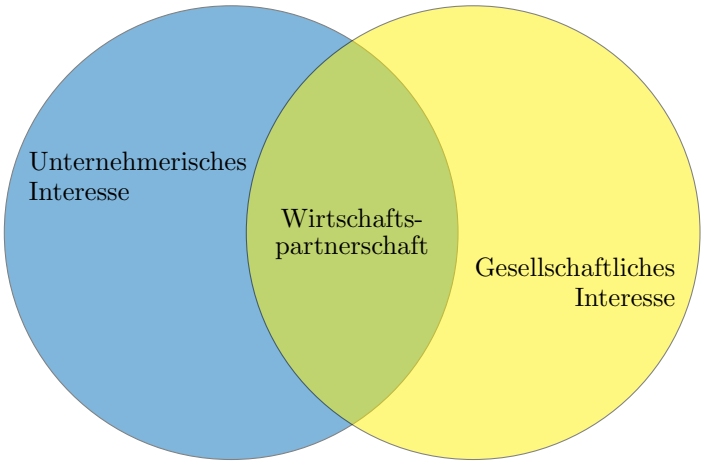

Abbildung 3: Wirtschaftspartnerschaften. Quelle: (ADA 2016c: 6). Eigene Darstellung.

Die Wirtschaftspartnerschaften wollen unternehmerisches und gesellschaftliches Interesse vereinen, ähnlich wie es für Social Business in Entwicklungs- und Schwellenländern denkbar ist. Es ist jedoch auf ein ausgeglichenes Verhältnis der Interessen zu achten. Für das Instrument der Wirtschaftspartnerschaften ist das wirtschaftliche Interesse deutlich erkennbar; schlägt es sich beispielsweise in der geographischen Nähe zu dem heimischen österreichischen Markt nieder: 43% der Wirtschaftspartnerschaften werden in Südost- und Osteuropa durchgeführt (ADA 2016c: 11). Wird hingegen gesellschaftliches und entwicklungspolitisches Interesse anhand der Bedürftigkeit gemessen, so ist in den Ländern dieser Regionen hingegen geringeres Interesse zu vermuten, da keines dieser Länder beispielsweise zu den sogenannten Least Developed Countries gezählt wird (UN Committee for Development Policy 2016). Kooperationen von Social Business und Organisationen der EZA werden sich letztendlich ebenfalls in diesem Spannungsfeld beweisen und sowohl unternehmerisches als auch gesellschaftliches Interesse vereinen müssen. Wenngleich die ADA ihr entwicklungspolitisches Wissen zur Verfügung stellt, sind die Wirtschaftspartnerschaften jedoch primär ein Förderinstrument und sehen keine enge Zusammenarbeit der involvierten Organisationen vor. Für Social Business, deren Organisationsziel ebenso die gesellschaftliche Wirkung wie die unternehmerische Aktivität ist, könnte ein Ausbau des Grades an Zusammenarbeit angedacht werden.

3.3 Volkswirtschaftliche Betrachtung von Entwicklung

„Entwicklung“ wurde insbesondere in den 1950er und 1960er Jahren häufig mit Wirtschaftswachstum gleichgesetzt und der Stand der Entwicklung anhand des Bruttoinlandsprodukts (BIP) pro Kopf gemessen. Der Vergleich von Ländern anhand des BIPs kann wichtige Auf-

schlüsse über die Entwicklung geben und bei Hinzuziehen der Wachstumsraten können Aussagen über die Leistungsfähigkeit einer Wirtschaft getroffen werden. (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 9); (Sachs 2015: 16)

Als einziger Indikator für Entwicklung weist das BIP jedoch zahlreiche Unzulänglichkeiten auf. Das BIP pro Kopf lässt als Durchschnittsmaß insbesondere keine Rückschlüsse auf die Anzahl der in Armut lebenden Menschen in einem Land zu. Auch hohe Wachstumsraten können nur auf die reichen Eliten eines Landes zurückzuführen sein, ohne dass ein „Durchsickerungsefffekt“ zu Armen stattfindet. (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 10ff.); (Atkinson 1999: 137)

Am Beispiel des BIPs zeigen sich bereits diverse Probleme, die eine erfolgreiche Volkswirtschaft als einziges Instrument für die Förderung von Entwicklung nicht haltbar erscheinen lassen. Insbesondere bei Betrachtung der Einkommensungleichheit, welche die Schere zwischen Arm und Reich gerade in Entwicklungsländern erschreckend weit aufgehen lässt, werden Ungerechtigkeiten offensichtlich. Die ungleiche Verteilung des Volkseinkommens selbst ist es, die Entwicklungsprogramme zur Armutsreduzierung oft im Sande verlaufen lässt. Die Anreize der Eliten dieser Länder, Reformen durchzusetzen und für Einkommensgerechtigkeit zu sorgen, dürften angesichts ihres Profits von dem Status Quo gering sein (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 12). Eine große Einkommensungleichheit scheint jedoch auch der Ökonomie selbst zu schaden, da eine breite Einkommensdiversifikation die Nachfrage beleben kann. Die Konzentration von Einkommen und Vermögen bei einzelnen Eliten fördere hingegen Überschussliquidität und Nachfrageschwäche. Aus wirtschaftlichen Überlegungen hinaus ließe sich daher Verteilungsgerechtigkeit argumentieren (Müller 2015: 139f.). „Produktivitätssteigerungen sind letztlich die Ursache für Wohlstandsgewinne“ postuliert Müller und fährt fort, dass sich „die Auswirkungen fehlender Teilhabe der Menschen an Produktivitätssteigerungen bzw. Rohstoffgewinnen an Entwicklungsländern studieren [lässt]“, wodurch er Wohlstand mit Entwicklung gleichsetzt (Müller 2015: 140).

Die Möglichkeit des Beitrags der Wirtschaft zu Entwicklung wird sich auch daran messen, inwieweit die in Entwicklungsländern produzierten Güter und Leistungen auch verkauft werden können. Hier trägt der Zugang zum Markt als auch der Handel entscheidende Funktionen bei. Problematisch sind hierbei ungleiche Machtverhältnisse, sowie der Umstand, dass Ent-

wicklungsländer üblicherweise wenig Austauschware bzw. gleichförmige Waren ohne weitere Bearbeitungsschritte anbieten. Es gibt daher Initiativen wie jene der OECD, die in ihrer „Aid for Trade Initiative“ die Strategie des „pro-poor growth“ verfolgt, die auf Strukturen und Geschwindigkeit für Partizipation der Armen setzt, mehrere Dimensionen der Armut bekämpft und Empowerment der Armen fördern will. (OECD 2011: 46-48)

Große, längerfristig bestehende Einkommensungleichheit bringt auch soziale Implikationen mit sich, welche die sozialen Beziehungen verändern und eine Reduzierung der Armut erschweren. Sozialkapital als Ausdruck des allgemeinen Vertrauens innerhalb einer Gesellschaft wird als grundlegend für den Aufbau einer lebendigen, demokratischen Zivilgesellschaft und Kultur gesehen. (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 12)

Vom Durchsickerungseffekt ausgenommen sind zumeist die ohnehin besonders armen und exponiertesten Gruppen, die beispielsweise aufgrund ihrer Ethnie, Sprache oder Kultur benachteiligt werden. Schafer führt hier das lateinamerikanische Beispiel von benachteiligten Personen mit indigener oder afrikanischer Abstammung an. (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 11)

Diese nicht zufriedenstellenden Erkenntnisse wurden von diversen AkteurInnen und der Forschung rezipiert und führten zu dem aktuellen Diskurs über „inclusive and sustainable economic growth“, welcher in bündiger Zusammenfassung dem Schema folgt „den ökologisch verträglich produzierten Kuchen größer machen bei einer gleichzeitig gerechteren Verteilung der Kuchenstücke“. (Schafer/Haslam/Beaudet 2012: 12); (Sustainable Development Knowledge Platform 2016)

Für die Praxis stellt sich hierbei die Frage, wie dies erreicht werden kann. Hierbei könnten Social Businesses einen Beitrag leisten, da sie weder auf Gewinnausschüttung wie traditionelle Unternehmen bedacht sind, noch dass sie die Nähe zur Wirtschaft verlieren.

3.3.1 Innovation in Entwicklungsländern und Social Business

Bisher kommen die verschiedenen Anspruchsgruppen noch nicht darüber ein, wie Innovation in Entwicklungsländern verstanden und konzeptualisiert werden soll. Daher liegt auch kein einheitliches Konzept vor – dies wird aufgrund der Vielzahl an lokalen Faktoren auch nicht möglich sein – wie Innovationsprozesse und -politiken im globalen Süden zu gestalten sind,

wie Innovationsprozesse aufzusetzen sind und wer letztendlich davon profitiert. (Chaminade et al. 2009).

Die Wichtigkeit von Innovationen in den sogenannten Entwicklungsländern scheint jedoch unbestritten: Zunächst ist Innovation für die wirtschaftliche Entwicklung wichtig, da Innovation essentiell für Wachstum, Wettbewerb und daher auch für das Aufholen der wirtschaftlichen Entwicklung erscheint. Innovation kann auch als das Absorbieren neuer Ideen definiert werden – statt einer „new to the world" Philosophie wird hierbei „new to the firm" appliziert (Chaminade et al. 2009: 362). Die wirtschaftliche Dimension von Innovation hat Schmookler durch den Vergleich mit einer Schere verbildlicht: Einerseits geht einer Innovation die Wahrnehmung eines Bedürfnis bzw. Marktlücke voraus, andererseits kommt auch ein neues technisches Verständnis zur Anwendung, dem Experimente und Forschung zugrunde liegt (Freeman/Soete 1997: 200 zit. nach Schmookler 1966: o.S.).

Des Weiteren können durch Innovationen spezielle Probleme der Entwicklungsländer angegangen werden. Hierbei können die drei Cluster gesellschaftliche Probleme, wie beispielsweise Hunger und schlechte Gesundheitsvorsorge, benachteiligende Wirtschaftsbedingungen, wie z.B. der regulierte Zugang von Armen zu Krediten, als auch Probleme im Bereich von Wirtschaftsaktivitäten wie z.B. der Landwirtschaft, identifiziert werden (Chaminade et al. 2009: 362). Der erste Cluster ist insbesondere für große Konzerne unattraktiv zu bedienen, da die Lösung gesellschaftlicher Probleme keine hohen Renditen abwirft oder weniger prestigeträchtig als andere Sparten ist (beispielsweise wurden Zentren von High-tech in China und Indien errichtet) (Chaminade et al. 2009: 362f.). Dennoch ist die Lösung gesellschaftlicher Probleme und dadurch auch die Implementation von Innovationen in diesem Bereich unumgänglich:

> *„So, broadly defined, innovation is crucial for a socially inclusive catching-up process and developing novel knowledge in specific areas; as a consequence, innovation policy becomes a cornerstone of development strategies (not just science and technology policies[...])"* (Chaminade et al. 2009: 363).

3.3.2 Innovationssysteme

Innovative Arbeitbedeutet auch ein Eingreifen in das nationale Innovationssystem. Diese Systeme definieren das Zusammenspiel der diversen Institutionen, welche durch ihre Handlungen die Innovationskraft der nationalen Unternehmen beeinflussen (Lundvall et al. 2009: 4). Daher können nationale Innovationssysteme wie folgt definiert werden:

> *„The national innovation system is an open, evolving and complex system that encompasses relationships within and between organizations, institutions and socio-economic structures which determine the rate and direction of innovation and competence-building emanating from processes of science-based and experience-based learning.“* (Lundvall et al. 2009: 6).

Diese Definition ist insbesondere aus zwei Gründen für diese Masterarbeit interessant: Einerseits wird betont, dass Innovationen immer in ein sozio-ökonomisches Geflecht eingebettet sind. Andererseits hebt diese Definition zwei unterschiedliche Arten des Lernens hervor: Wissenschaft und Erfahrung stellen zwei unterschiedliche Quellen für neues Wissen dar. Die Idee von Lundvall et al. sieht für sogenannte Entwicklungsländer vor, dass erfahrungsbasiertes Lernen gestärkt und das Zusammenspiel der Institutionen so koordiniert wird, dass die Häufigkeit, Verbreitung und Effizienz von Innovationen erhöht wird. KritikerInnen dieser Idee entgegen, dass vor allem regionale Innovationssysteme von Bedeutung sind, da erst durch Nähe und Beziehungen Innovationen entstehen. (Lundvall et al. 2009)

3.4 Interventionsebenen der EZA im Privatsektor

Privatsektorenentwicklung (PSD) und Social Business

Private Sector Development ist ein seit den 1990er Jahren entwicklungs- und wirtschaftspolitisches neoklassisches Paradigma, welches den Staat als Entwicklungsmotor durch WirtschaftsakteurInnen ersetzte (Küblböck/Staritz 2013). Demnach soll der Staat für „business enabling environment“ sorgen, welches ein günstiges Investitionsklima schafft und den Privatsektor stärkt. Es werden dabei drei Ansätze unterschieden: (i) Die Förderung einzelner Unternehmen oder Sektoren, (ii) die Verbesserungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als auch (iii) Kooperationen zwischen der EZA und Unternehmen (Küblböck/Staritz 2013: 18f.). Zu (i) zählt sowohl die Förderung von Unternehmen bzw. Branchen in den Entwicklungsländern, als auch das Engagement von Unternehmen der Geberländer in den Entwicklungsländern. Die zweite Kategorie hingegen findet insbesondere auf der wirtschaftspolitischen Ebene statt und umfasst beispielsweise freien Marktzutritt oder Deregulierungsmaßnahmen. Im Unterschied dazu ist das Bemühen um Partnerschaften (iii) ein sehr neuer Ansatz der unter dem Titel „engaging the private sector for development“ fungiert und öffentliche Gelder der EZA für PSD einsetzt (Küblböck/Staritz 2013: 18f.).

Je nach Ausgestaltung eines Social Business ist das Engagement für Entwicklung gemäß den

oben genannten Kategorien anders zu klassifizieren. In erstere Kategorie fällt beispielsweise das Engagement von Social Businesses in Entwicklungsländern, wie es z.B. die Helioz GmbH betreibt, in dem sie Desinfektionsmittel für Wasser vertreibt. Des Weiteren können Social Business auch insbesondere in der dritten Kategorie einzuordnen sein: Die Wirtschaftspartnerschaften der öffentlichen Austrian Development Agency mit gesellschaftlichen UnternehmerInnen stehen hierfür exemplarisch.

Die Legitimation des Konzeptes der Privatsektorenentwicklung ist häufig Gegenstand von Debatten, da ein entwicklungsorientiertes Interesse kommerziellen Interessen gegenüberstehen kann. Beispielhaft sind hierfür reiner profitorientierter Extraktivismus und Druckausübung hinsichtlich Lohn- und Steuersenkungen von Unternehmen auf Drittparteien wie z.B. ZulieferInnen, aber auch die Lockerung von Arbeitsschutzgesetzen und geringe Eintreibung von Steuern seitens des Staates (Küblböck/Staritz 2013: 19). Des Weiteren sind nicht alle Sektoren gleichermaßen für eine Förderung von Entwicklung geeignet: Jene Bereiche mit hoher Produktivität, bei welchen große Chancen für Lerneffekte, positive Externalitäten, als auch hohe Löhne und Profite zu erwarten sind, sind zu bevorzugen (Küblböck/Staritz 2013: 19f.). Die Forschung von Küblböck und Staritz kommt zu dem Schluss, dass es für die erfolgreiche Umsetzung der Privatsektorenentwicklung eines „development enabling environment[s]“ bedarf, in welchem innerhalb einer umfassenden Entwicklungsstrategie ausgewählte staatliche Interventionen mit Marktkräften unter dem Schirm ausreichender Politiken in den Bereichen Bildung, Infrastruktur, Industrie, soziale Sicherung, Handel und Investitionen zusammenspielen (Küblböck/Staritz 2013: 21).

Ausländischen Direktinvestitionen (FDI) und Social Business

„Foreign direct Investment“ wird grenzüberschreitend zum Zwecke einer physisch vorhandenen Investition getätigt und unterscheidet sich von indirektem Investment durch die Ausübung von Kontrolle und Einfluss sowie eine Mittel- bis Langfristigkeit. Typisches Beispiel hierfür ist die Eröffnung einer Zweigniederlassung eines Unternehmens, da hier sowohl Kapital, Wissen als auch Technologie ins Ausland transferiert wird. Politische Stabilität und ein verlässliches Investitionsklima innerhalb eines Landes gelten gemeinhin Bedingungen für FDI. (Haslam/Schafer/Beaudet 2012: 541)

Sofern ein Unternehmen sich im Ausland niederlässt, gehen damit in gewissem Maße Fixkosten für die Firma einher. Diese Fixkosten können jedoch zumeist nur wieder hereinge-

holt werden, sofern die Produktion von Gütern in großem Maße stattfindet. Daher führen zumeist multinationale, höchst produktive Unternehmen ausländische Direktinvestitionen durch. Carluccio et al. stellen den Zusammenhang von Produktivität und Auslandsengagement wie folgt dar: Während Firmen mit geringer Produktivität eher im Inland vor allem einfache ArbeiterInnen beschäftigen, stellen Firmen mit hoher Produktivität im Inland hochqualifizierte Arbeitskräfte ein, während sie im Ausland AbeitnehmerInnen mit niedriger Qualifizierung beschäftigen. Apple macht dies mit dem Aufdruck auf der Rückseite jedes iPhones mit dem Hinweis „Designed by Apple in California. Assembled in China“ verständlich. Hierbei ist anzumerken, dass es mit bei der taiwanesischen Zulieferfirma Foxconn um eine eigenständige Firma und daher streng genommen nicht um FDI handelt; hierfür wären die weltweit verteilten Werke von Volkswagen ein besseres Beispiel. (Carluccio et al. 2014)

Ausländische Direktinvestitionen sind bei einer Änderung der Umweltbedingungen nur unter hohen Kosten zurückzuziehen bzw. aufzugeben. Durch die physische Präsenz der Gebäude, Arbeitskräfte und Maschinen gehen die Firmen ein hohes Risiko ein, diese Vermögenswerte z.B. durch politische Instabilität zu verlieren. MNC können auch politischen Verbindungen, die bestimmte Regionen befürworten oder ihnen entgegensteuern, unterliegen. So können einseitige Zwangsmaßnahmen, wie sie zum Beispiel Wirtschaftssanktionen darstellen, Gegenstand von Völkerrechtsverletzungen sein (Kaiser 2015).

Bei multinationalen Unternehmen (MNC) als vorrangige InvestorInnen im Ausland gehen die Meinungen weit auseinander, aber sie sind unumstritten wichtige Akteure in den Bereichen Globalisierung, Entwicklung und Gestaltung unserer heutigen Welt. Im Jahr 2010 stammten von den weltweit 100 größten MNCs 91 aus den USA, Japan und Europa, wohingegen nur 7 ihren Hauptsitz in Entwicklungsländern hatten (Haslam 2012: 199). Auch die Aufschlüsselung von FDIs weist ein Ungleichgewicht auf: Die Mehrheit kommt entwickelten Ländern zugute, allen voran den USA (Haslam 2012: 199). Dennoch stellen FDIs neben Rücküberweisungen von MigrantInnen die wichtigste alleinstehende Finanzierungsquelle für Entwicklungsländer dar (Haslam 2012: 199).

Public Private Partnerships (PPP) und Social Business

Kooperationsmodelle für die „Einbindung des privatwirtschaftlichen Sektors in die Finanzierung und/oder Wahrnehmung bisher öffentlicher Aufgabenerfüllung“ werden unter dem Oberbegriff der Public Private Partnerships subsumiert (Budäus/Grüb 2007: 247). Im Kontext der

internationalen Entwicklung sind transnationale Entwicklungspartnerschaften, welche von der öffentlichen Hand des Entwicklungslandes und eines multinationalen Unternehmen eingegangen werden, von Relevanz (Schomaker 2010: 45). Dabei wird die Unterscheidung zwischen der Bereitstellung öffentlicher Güter oder Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensumstände marginalisierter Bevölkerungsgruppen getroffen. Durch die Kombination von staatlicher als auch privatwirtschaftlicher Kompetenzen wird von einer gesteigerten Effizienz ausgegangen und Stimulationen für die Wirtschaft erwartet (Schomaker 2010: 45). Adjektive, mit welchen bisweilen Social Business beschrieben werden, werden auch im Kontext der PPP benutzt: „innovative and new form", „win-win solution" und sie helfen „solving global challenges such as climate change mitigation, development and hunger". Ebenso sehen KritikerInnen darin eine Antwort auf Staats- als auch Marktversagen (Bäckstrand 2012: 166); (Schomaker 2010: 45). Die Legitimität von PPP wird in der Literatur immer wieder diskutiert, da PPP u.U. nicht den hohen Ansprüchen demokratisch-prozessualer Legitimität genügen. Andere Möglichkeiten der Legitimität werden in der Ergebnisorientierung, Effektivität oder Problemlösefähigkeit gesehen (Bäckstrand 2012: 165).

Als nationales Public Private Partnership kann der Aufruf der Austrian Development Agency zur Social Entrepreneurship Challenge gewertet werden (siehe dazu www.entwicklung.at/socialentrepreneurship). Innerhalb von Wirtschaftspartnerschaften werden Projekte von Social Entrepreneurs durch die öffentlichen Gelder der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit gefördert.

Entrepreneurship Trainings und Social Business

Viele Eigenschaften wurden Unternehmern und Unternehmerinnen zugeschrieben und sie werden in immer unterschiedlicher Weise repräsentiert. Für die EZA war insbesondere die Erkenntnis, „entrepreneurs can be trained", von Bedeutung (Loucks 1988: vi). Sie ebnete den Weg für zahlreiche Entwicklungsprogramme, die beispielsweise Kurse in Betriebswirtschaft beinhalteten.
Im Zusammenhang mit Entwicklung wurde bereits 1988 festgehalten:

> *„A remarkable phenomenon has emerged in the last two to three decades: planned development activities have produced entrepreneurs whereas, in the past, the vast majority of entrepreneurs emerged merely as a result of fortuitous circumstances. The phenomenon is still a small one but it is growing."* (Loucks 1988: v).

Loucks sollte Recht behalten: Nach den enttäuschenden, groß angelegten Entwicklungspro-

jekten und den anschließenden sozial-unverträglichen Strukturanpassungsprogrammen fand in den 1990er Jahren eine Fokussierung auf den Privatsektor als Motor für Entwicklung statt (Resch 2013: 63).

Stimulation der Wirtschaft und dahingehend auch der Entwicklung geht häufig mit dem Ruf nach qualitativ und quantitativ steigender und auf den Markt abgestimmter Bildung einher. Davon ist das UnternehmerInnentum nicht ausgenommen. Die Ausbildung hiervon muss sich jedoch auch an der Nachfrage orientieren – gut ausgebildete Menschen können sich ebenfalls nicht frei entfalten, wenn sie ihr Potenzial nicht einsetzen können. Viele Entwicklungsländer exportieren ihre Arbeitskräfte an den ausländischen Arbeitsmarkt und erhalten Remittances als eine Form der Gegenleistung, welche jedoch weniger zu Investitionszwecken verwendet wird und Bemühungen im Heimatland schmälern kann. (Reinert 2014: 141)

Entrepreneurship Trainings versprechen die Effizienz zu steigern, neue Technologien einzuführen oder auf neue Art nutzbar zu machen, aber die menschliche Initiative wird ebenso jeden Tag auf das Neue gefordert. Reinert macht insbesondere die geringen Möglichkeiten für ein Scheitern von Unternehmensgründungen verantwortlich: „Durch mangelnde Nachfrage, mangelndes Angebot, mangelndes Kapital und die Art des Wettbewerbs auf Rohstoffmärkten sind arme Länder in einer Situation gefangen, in der unternehmerischer Erfolg extrem schwierig ist.“ (Reinert 2014: 140)

Es wird also deutlich, dass Kapital eine zentrale Rolle zukommt. Das Finanzwesen kann wirtschaftliche Entwicklung auf vier Arten unterstützen: (i) Risikostreuung und -management, (ii) Erleichterung des Handels durch Reduktion der Transaktionskosten, (iii) verbesserte Kapitalallokation durch vorab-Evaluierung von Investitionsmöglichkeiten, (iv) gesteigerte Investitionsbereitschaft durch Monitoring und Unternehmensführung bzw. -kontrolle (Panizza 2012: 143). Panizza empfiehlt Entwicklungsländern daher generell den größenmäßigen Ausbau als auch eine Steigerung der Effizienz ihres Finanzwesens mit den einhergehenden regulatorischen Maßnahmen (Panizza 2012: 156f.).

4 Aktuelle Entwicklungen im Bereich Social Business und EZA

Bereits Joseph Schumpeter betonte in seinen Veröffentlichungen die Bedeutung von Entrepreneurship auf die Entwicklung eines Landes (Schumpeter 2006). Wird die Definition von Muhammad Yunus herangezogen, so spielt der Gedanke an „Entwicklung“ auch bereits bei der Geburtsstunde von Social Business eine zentrale Rolle: „Das soziale Elend in Bangladesch ließ [.] Professor Yunus nach neuen Entwicklungsstrategien suchen“ (Käufer 1996: 83); (Yunus 2010). Die Suche nach neuen Strategien kann dabei auch als ein Scheitern der bisherigen Strategien gedeutet werden (Seelos/Mair 2005: II). Statt hohen Ausgaben an Entwicklungshilfegeldern suchen und kreieren SozialunternehmerInnen von Grund auf Lösungen für gesellschaftliche Probleme (Seelos/Mair 2005: II). Auf diese Weise konnten und können Sozialunternehmen die Erreichung globaler Ziele wie den Millennium Development Goals und Sustainable Development Goals unterstützen (Seelos/Mair 2005: II).

Social Business sind aufgrund dieser neuen Ansätze für die Entwicklungszusammenarbeit interessant. Es können die Vorteile sowohl wirtschaftlich als auch sozial-ökologisch ausgerichteten Organisationsformen verbunden werden.

> *„Social entrepreneurship (SE) may provide some fascinating new insights that could expand the thinking and toolkits of traditional entrepreneurs, as well as enrich designs for more socially acceptable and sustainable business strategies and organizational forms.“* (Seelos/Mair 2004: 1).

Im übertragenen Sinne bedeutet dies, die Vorteile von Wirtschaftsaktivitäten bei gleichzeitiger Befriedigung von Grundbedürfnissen zu nutzen. Das Phänomen von Wirtschaftswachstum als Zielsetzung wurde bereits in Unterkapitel 3.3 diskutiert. Mithilfe von Social Business kann angestrebt werden, „sustainable development [.], which links economic growth with the ability to satisfy the basic needs of present generations without limiting the options available to future generations to satisfy their needs“ (Seelos/Mair 2004: 4 zit. nach WCED 1987).

Einordnung von Förderungen für Social Business

Das Engagement gesellschaftlicher Unternehmen in sogenannten Entwicklungsländern bzw. für die EZA kann je nach Ausgestaltung unterschiedlich eingeordnet werden. In Österreich könnten die Tätigkeiten von Social Business innerhalb der institutionellen EZA unterschiedlich klassifiziert sein. Denkbar ist ein direktes Engagement in Form von Direktinvestitionen. Diese „privaten Leistungen zu marktüblichen Bedingungen an Entwicklungsländer" entfallen bei der OEZA zum Großteil auf das europäische Ausland, wie beispielsweise Albanien, Mazedonien, Serbien, Bosnien und Herzegowina (Obrovsky 2013c).

Des Weiteren ist die Klassifizierung als „Zuschüsse privater Organisationen" möglich, sofern Stiftungen oder andere private Einrichtungen wie ein gesellschaftliches Unternehmen agieren. Unter diese Kategorie fällt auch die Weiterleitung von (Spenden-) Geldern an NGOs. Die österreichischen NGOs arbeiten überwiegend auf dem afrikanischen Kontinent, gefolgt von asiatischen und amerikanischen Empfängerländern (Obrovsky 2013c: 116). Möglich ist jedoch auch eine Einordnung in die Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit (Official Development Assistance – ODA) wie es beispielsweise momentan durch die Ausschreibung von Fördergeldern im Rahmen der „Social Entrepreneurship Challenge" durch die ADA geschieht.

4.1 Generierung von Social Impact für die Entwicklungszusammenarbeit

Seelos und Mair haben in einem dreijährigen Forschungsprojekt erarbeitet, dass SozialunternehmerInnen „succeed in creating social and economic development in a poor country context" (Seelos/Mair 2005: II). Der Erfolg begründet sich einerseits in den Charakteristika von Social Business, andererseits in den strukturellen Gegebenheiten mit welchen Social Business konfrontiert sind.

Zum Ersten können Social Business diesen Erfolg verzeichnen, da sie Grundbedürfnisse auf verschiedenen Ebenen erfüllen: Es werden a) Bedürfnisse der Menschen, b) institutionelle Bedürfnisse von Gemeinschaften sowie c) Bedürfnisse zukünftiger Generationen angesprochen (Seelos/Mair 2005: II); (Seelos/Mair 2004: 4). Des Weiteren helfen Sozialunternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländer bei der bestmöglichen Verteilung und Nutzung von Gütern und Ressourcen (Seelos/Mair 2004: 4). Über „soziale Innovationen" können jene Strukturen,

die u.a. Armut bedingen, geändert werden (Vandor et al. 2015: 5, 40, 52); (Seelos/Mair 2005: II).

Zum Zweiten kommen diese Eigenschaften aufgrund der prekären Situation in Entwicklungsländern deutlich zum Tragen: Die Grundbedürfnisse werden in weiten Teilen nicht gedeckt (Davis 2002). Social Business könne eine „besonders innovative Form der nachhaltigen Hilfe zur Selbsthilfe sein“ (Harbrecht 2010: 46 zit. nach Carr); (Carr 2004). Des Weiteren bedeutete die Nobelpreisverleihung an Muhammad Yunus breite Aufmerksamkeit für diesen Konnex (Harbrecht 2010: 46).

4.2 Der Beitrag von Social Business zu den Sustainable Development Goals (SDG)

Am 25. September 2015 verabschiedete die Generalversammlung der Vereinten Nationen unter dem Titel „Sustainable Development Goals“ 17 Ziele nachhaltiger Entwicklung. Die 193 Mitgliedsstaaten beschlossen die „Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development“, welche per 1. Januar 2016 in Kraft trat und eine Laufzeit von 15 Jahren, d.h. bis 2030, hat. Das Ziel ist, globalen Problemen, wie Armut, Hunger und unzureichenden Zugang zu sauberem Wasser, Bildung, Beschäftigung, Energie und Gesundheitseinrichtungen, beizukommen. Die SDGs müssen von allen Staaten – nicht nur Entwicklungsländern – auf nationaler Ebene umgesetzt werden. (Sustainable Development Knowledge Platform 2016)

Für Social Business gibt es zahlreiche Anknüpfungspunkte zu den 17 Development Goals. Innerhalb der Zielsetzungen lassen sich zahlreiche Geschäftsmöglichkeiten entdecken, bei welchen Eigeninteresse mit Allgemeinwohl zusammenfindet, wie es auch bei Social Business durch den Social Impact der Fall ist (OECD 2016: 3). Die OECD fordert in dem „Development Co-operation Report 2016“ nicht nur eine weitreichende Finanzierung der Ziele, sondern auch qualitativ bessere Investitionen (OECD 2016: 5). Diese können u.a. durch „Social Impact Investment“ getätigt werden (Wilson 2016); (OECD 2015). Universitäre Studien kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass die Aktivität von Social Business nachhaltige Entwicklungsziele unterstützt. So beschreiben Seelos und Mair für Social Business eine „powerful and complementary role in contributing to ongoing efforts by many institutions and businesses to achieve recognized sustainable development goals“ (Seelos/Mair 2004: 4). Möglichkeiten und Relevanz von Social Business waren bereits bei den vorangegangenen Entwicklungszielen, den

UN Millennium Development Goals (MDG) gegeben, beispielsweise bei der Entwicklung einer sozial-integrativen Geschäftsidee für die Nutzung von Solartechnologie in Ländern des afrikanischen Kontinents (Harbrecht 2010: 47).

4.3 Social Impact Investment

Für die Finanzierung der Lösung gesellschaftlicher Problemlagen hält das erweiterte Ökosystem des Social Entrepreneurship Bereichs die Möglichkeit des Social Impact Investments (SII) bereit. Dies ist „the provision of finance to organisations addressing social needs with the explicit expectation of a measurable social, as well as financial, return“ (OECD 2015: 10). Das „Social Impact Investment Market Framework“ gestaltet sich wie folgt:

Abbildung 4: Social Impact Investment Framework. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (OECD 2016: 111) und (OECD 2015: 23).

Social Impact Investment strebt per se keinen Ersatz öffentlicher oder philanthropischer Finanzierung an; bestehendes Kapital soll jedoch durch marktbasierte Zugänge effektiver eingesetzt werden: „Social impact investment can potentially provide new ways to more efficiently and effectively allocate public and private capital to address social and economic challenges at the global, national and local levels” (OECD 2015: 12). In Deutschland und Österreich steht Social Impact Investment unter der Begrifflichkeit „Wirkungsorientiertes Investieren“ (WI) noch am Anfang, wird aber zunehmend von den hiesigen Banken und Institu-

tionen rezipiert und aufgrund zahlreicher Herausforderungen wie steigender Gesundheitsausgaben, Finanzierung der Klimaabkommen etc. als erfolgsversprechendes Modell gehandelt (NAB/Bertelsmann 2014: 13ff.); (Umweltbundesamt 2016).

4.4 Fallbeispiel Social Entrepreneurship Challenge – Austrian Development Agency

Unter dem Titel „Social Entrepreneurship Challenge“ waren im Dezember 2015 insbesondere Sozialunternehmen dazu aufgerufen, Bewerbungen für Projektideen einzureichen. Die österreichische Entwicklungsagentur will damit „neue, innovative und frische Ideen für die Herausforderungen dieser Welt“ generieren und die Anfang Mai 2016 im Impact Hub Vienna prämierten SiegerInnen haben die Möglichkeit, ihre Projekte in Entwicklungs- und Schwellenländern umzusetzen (ISJE 2016). Insgesamt erhielt die ADA 35 Anträge, welche sich auf 22 Projekte und 13 Machbarkeitsstudien aufgliedern, sodass das Fördervolumen von 1 Million Euro weit überstiegen wird. Ein regionaler Schwerpunkt wurde bei der Challenge nicht gesetzt, sodass Projekte in Lateinamerika, Afrika, Asien und auf dem Westbalkan gefördert werden (ADA 2016a).

Die ADA spricht mit dieser Challenge junge Menschen an, die sich der Gruppe der SozialunternehmerInnen zuordnen und erhofft sich davon neue Impulse für die Entwicklungszusammenarbeit. Die Social Entrepreneurship Challenge ist bei dem Referat „Wirtschaft & Entwicklung“ angesiedelt. Dessen Leiter Gunter Schall beschreibt die Dialoggruppe, die durch die Challenge angesprochen werden soll, als

> *„Akteure, deren Motivation für das unternehmerische Tätigwerden das Lösen eines gesellschaftlichen Problems ist. Solche Sozialunternehmer sind für uns besonders interessant. Wir haben erkannt, dass diese hoch motivierten und innovativen Unternehmertypen unglaublich viele Leistungen in unseren Partnerländern bringen können.“* (Langer 2016).

Neben der finanziellen Unterstützung erhalten die SiegerInnen der Challenge die Möglichkeit, an einem 18-monatigen Begleitprogramm im Impact Hub Vienna teilzunehmen, welches den Erfolg der Unternehmen fördern soll. Der Impact Hub bietet Arbeitsplätze zur Miete an und ist zugleich ein Netzwerk bzw. eine Plattform für kreative Ideen und UnternehmensgründerInnen. Der Impact Hub Vienna ist an das internationale Impact Hub-Netzwerk angebunden, welchem über 12.000 Mitglieder in 58 Ländern angehören (Impact Hub 2016b). Wie die Interviews

zeigen, erhofft sich die ADA auch durch diese globale Struktur Anknüpfungspunkte der SiegerInnen in den Projektländern.

Des Weiteren wurde am 14. Juni 2016 in dem Wiener Impact Hub der sogenannte Development HubClub eröffnet, welcher ein Treffpunkt für SozialunternehmerInnen darstellt, die sich mit Entwicklungsfragen auseinandersetzen. Der Impact Hub begründet die Notwendigkeit des Development HubClubs mit dem überholten Modell der „one-size-fits-all" Lösung und den Sustainable Development Goals, während gleichzeitig die traditionellen Grenzen zwischen Gebern und Begünstigten durch das vermehrte Engagement des Privatsektors verschwimmen (Impact Hub 2016a). Erklärtes Ziel des HubClubs ist es, die Gestaltung von gleichberechtigten Partnerschaften für Entwicklung und die optimale Nutzung lokaler Ressourcen durch die SozialunternehmerInnen für eine Maximierung des Impacts zu besprechen.

Kritische Würdigung der Social Entrepreneurship Challenge

Die Social Entrepreneurship Challenge der Austrian Development Agency ist ein mutiger Versuch in eine neue Richtung. In Österreich sind weitere „klassische Partner wie die Caritas oder Licht für die Welt [sind] in den Dialog mit Social Entrepreneuren getreten" (Langer 2016). Möglicherweise ist jedoch der Wunsch nach Impulsen ursächlich dem Finanzierungsdruck geschuldet (Roitner 2013: 9).

Große Organisationen beginnen, sich für kleine Start-ups zu interessieren – dies kann ein Indiz dafür sein, wie schwierig sich das Feld der Entwicklungszusammenarbeit nun gestaltet und wie Organisationen auch auf kleine PartnerInnen angewiesen sind. Diese neue strategische Richtung weist hin zu einer immer stärkeren Einbindung des Privatsektors, wenngleich entwicklungspolitische Organisationen demgegenüber teilweise Vorbehalte haben (Saccani 2016: 434); (Hunziker 2011: 280). In diesem Licht erscheint soziales UnternehmerInnentum wie eine Lösung aus diesem Dilemma, denn die positive gesellschaftliche Wirkung stellt die Maxime dar, an welcher sich die Annährung der beiden Gruppen orientiert.

Häufig werden diese neuen Sozialunternehmen von jungen Menschen geführt (Brooks 2009); (Kelley/Singer/Herrington 2016). Die Unternehmensführung als auch die direkte Ansprache durch Organisationen kommt einem Empowerment gleich: Das geringe Alter der Menschen verliert die negative Konnotation der Unerfahrenheit und Unfähigkeit für gewisse Vorhaben und wird ersetzt durch positiv besetzte Attribute wie Innovationskraft, Kreativität und „Dyna-

mik der Jugend“ (ADA 2016a). In der Praxis wird entscheidend sein, dass sowohl die Spritzigkeit der JungunternehmerInnen als auch die kollektive Erfahrenheit der Organisationen in Balance gebracht wird. Die Herausforderungen, die mit der operativen Zusammenarbeit aufgrund des unterschiedlichen Hintergrunds von Sozialunternehmen und Entwicklungsorganisationen einhergehen, müssen auf organisationaler als auch auf individueller Ebene gelöst werden können (Jörke 2011).

5 Design der empirischen Forschung

Der Forschungsbereich ist relativ neu und zu der Verquickung von EZA und sozialem UnternehmerInnentum liegt insbesondere in Österreich wenig Literatur vor. Für ein solch wenig erschlossenes Forschungsgebiet sowie für die allgemeine Erlangung von Hintergrundinformationen oder die Stimulation neuer Ideen eignet sich ein qualitatives Forschungsdesign (Berlamino 1990: 7).

Für diese Masterarbeit wird die persönliche Einschätzung der beteiligten AkteurInnen hinsichtlich einer möglichen Zusammenarbeit von Social Business mit Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit erhoben und hierfür sind Gespräche mit AkteurInnen aller Ebenen von Interesse (siehe hierzu 5.3). Die Auswahl der GesprächspartnerInnen erfolgte anhand des Theoretical Samplings, d.h. einer bewussten Wahl aufgrund gewählter Parameter (Glaser/Strauss 1967: 70f.); (Lamnek 1995: 238f.).

5.1 Forschungsfrage

Die Formulierung einer zentralen Forschungsfrage hilft, das Forschungsfeld zu definieren und das Forschungsinteresse an einer konkreten Fragestellung auszurichten. In dieser Masterarbeit sollen sowohl das Interesse an einem Grundgerüst, als auch dessen praktische Implikationen bedient werden. Des Weiteren steht die Einschätzung der AkteurInnen im Vordergrund. Eine Forschungsfrage soll zudem genügend spezifiziert sein und eine Operationalisierung zulassen. Es kann aus den dargestellten Überlegungen folgende zentrale Frage abgeleitet werden:

Welche Herausforderungen und Chancen ergeben sich aus der möglichen Zusammenarbeit von Social Business mit Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit?

Die Forschungsfrage deckt zwei unterschiedliche Dimensionen der Zusammenarbeit von Social Entrepreneurs und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit ab. Einerseits wird die normative Ebene berücksichtigt und in einer Literaturrecherche der Themenkomplex kontextualisiert. Des Weiteren wird die generelle Einstellung der AkteurInnen hierzu abgefragt und eine Zusammenarbeit in dem übergeordneten Rahmen von Wirtschaft und Entwicklung beleuchtet. Andererseits wird auf der praktischen Ebene die Realisierbarkeit einer Zusammenarbeit erforscht. Die Ebenen beeinflussen sich dabei gegenseitig und nur die Berücksichtigung beider Ebenen erlaubt einen vollständigen Überblick über diesen Themenbereich. Die Forschungsfrage wird daher anhand folgender Unterfragen operationalisiert:

Subfrage 1 – Normative Ebene:
Inwiefern kann eine sinnvolle Zusammenarbeit der sozialen UnternehmerInnen und der verschiedenen AkteurInnen der Entwicklungszusammenarbeit stattfinden?

Subfrage 2 – Praktische Ebene:
Welche Vorstellungen bestehen hinsichtlich einer Zusammenarbeit und welche Vorteile und Schwierigkeiten ergeben sich daraus?

Für die Beantwortung der Fragen ist sowohl eine Literaturrecherche als auch eine qualitative Forschung essentiell. Insbesondere qualitative Interviews erlauben, themenspezifische Einschätzungen von involvierten AkteurInnen einzuholen.

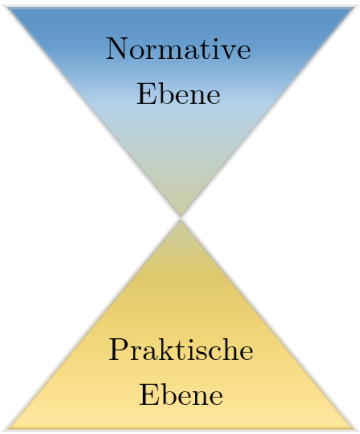

Abbildung 5: Zusammenspiel normativer und praktischer Ebene. Eigene Darstellung, 2016.

5.2 Methode: Grounded Theory

Der methodische Rahmen dieser Masterarbeit ist stark von Kathy Charmaz und ihrem Buch „Constructing Grounded Theory – A Practical Guide through Qualitative Analysis“ beeinflusst. Als Dissertantin Anselm Strauss' und Studentin von Barney Glaser, welche gemeinsam die Grounded Theory maßgeblich entwickelten, bietet Charmaz in ihrem Buch einen praktischen Zugang zur Grounded Theory an – bei gleichzeitiger Beibehaltung wichtiger theoretischer Grundlagen. (Charmaz 2006: u.a. xii)

Die Methode der Grounded Theory bietet systematische, aber dennoch flexible Richtlinien für die Sammlung und Auswertung qualitativer Daten. Die Theorienbildung entspringt dabei dem qualitativen Datenmaterial, wie sich auch in der Namensgebung „grounded theory“ erkennen lässt. Das Verständnis von Daten ist dabei konstruktivistischer Natur, d.h. das gesammelte Datenmaterial ist konstruiert und es werden keine allgemeingültigen, objektiven Fakten erhoben. Insgesamt ist die Grounded Theory daher eine Analysemethode, die sich besonders eignet, um zu erforschen, welche Argumente AkteurInnen aufstellen, wie sie diese begründen und damit ihr Verhalten erklären. Sie ist somit das richtige Instrument, um die Sichtweisen der AkteurInnen darzulegen, (zukünftiges) Potenzial von Aktivitäten zu erforschen als auch gegenläufige Ideen und Widersprüche der AkteurInnen aufzudecken. (Charmaz 2006: 2f., 16, 27ff.)

Das Forschungsthema dieser Masterarbeit ist jedoch gleichzeitig auch einem komplexen Feld zuzuordnen, welches Fachwissen verlangt und so wurden für die Interviews sogenannte ExpertInnen des jeweiligen Feldes ausgewählt. Die Gespräche sind daher als problemzentrierte ExpertInneninterviews zu klassifizieren, jedoch orientiert sich die Ausgestaltung der Fragen an dem offenen Forschungszugang der Grounded Theory. Interviews sind eine ausgewiesene Methode der Grounded Theory, um Datenmaterial zu generieren und die Erstellung eines Gesprächsleitfadens wird empfohlen (Charmaz 2006: 29). Dieser Gesprächsleitfaden wurde auf Basis einer Literaturrecherche entwickelt. Die Interviewfragen wurden für jedes Gespräch adaptiert; im Anhang befindet sich eine synthetisierte Form der verschiedenen, jedoch ähnlichen Interviewleitfäden. Dieser zirkuläre Forschungszugang ist von der Grounded Theory dezidiert vorgesehen: „Questions must explore the interviewer's topic and fit the participant's experience.“ (Charmaz 2006: 29)

5.2.1 InterviewpartnerInnen

Die Erforschung der möglichen Zusammenarbeit von Social Business mit Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit bedarf eines Verständnisses über die AkteurInnen dieser Bereiche, welche auf unterschiedlichen Ebenen agieren.

In der Entwicklungszusammenarbeit agiert eine Vielzahl höchst unterschiedlicher AkteurInnen. Verschiedene Klassifizierungen können hier zur Einordnung angewandt werden: Schicho und Nöst teilen die AkteurInnen in Organisationen und Individuen ein, wobei sie eine weitere Unterscheidung in „Geberländer“ und „Empfängerländer“ vornehmen, die analog zu „Handeln und behandelt werden“ beschrieben wird (Schicho/Nöst 2003: 54). Darüber hinaus werden in Netzwerken die verschiedenen Ebenen miteinander verbunden. (Schicho/Nöst 2003: 54-62)

Während die prinzipielle Einteilung in „Geber“ und „Empfänger“ sinnvoll erscheint, wird in diesem Klassifizierungsmuster jedoch der unterschiedlichen Größe und dem politischem Gewicht, der Organisationsform und Interventionsebene der Organisationen keine Rechnung getragen. Mehrere AutorInnen betrachten zwar das Projektland und dessen Organisationen wie beispielsweise die Partner-NGO oder ausländische Geberorganisationen ebenfalls gesondert, unterscheiden ansonsten jedoch folgende drei Ebenen, welche von der Entwicklungszusammenarbeit tangiert werden (Appel 2009: 37 zit. nach Merkel 1998: 20ff.); (Haas/Schwaab 2013: 205):

1. Volkswirtschaftlich – Makroebene
   Internationale Ebene und Öffentlichkeit (Beispiel: UN, EU, Dachorganisationen etc.).
2. Institutionell – Mesoebene
   Österreich und österreichische Öffentlichkeit (Gesellschaft) (Beispiel: Regierung und Ministerien, Durchführungsorganisationen, NGOs etc.).
3. Individuell – Mikroebene
   Untersuchte Organisation (Beispiel: Vorstand, MitarbeiterInnen etc.).

Analog dieser Ebenen wurden InterviewpartnerInnen gesucht. Diese finden sich in Tabelle 1. Die Verteilung der InterviewpartnerInnen auf die Ebenen gestaltet sich wie folgt:

1. Makroebene: UNIDO, AG Globale Verantwortung[1]

[1] Eine Einordnung des Dachverbands österreichischer Nichtregierungsorganisationen AG Globale Verantwortung ließe sich aufgrund des ausgeprägten Bezuges zu Österreich auch auf der Mesoebene begründen. Aufgrund des Charakters als Dachverband und der Mitgliedschaft im europäischen Dachverbandes CONCORD (European

Tabelle 1: Details der Interviews

Name	Arbeitsbereich	Organisation	Zeit (Std.)/ Datum	Organisationsbeschreibung	Website
Stephan Nunner, MA, MA	Wirtschaftspartnerschaften	Austrian Development Agency (ADA)	01:51:46/ 08.02.2016	Agentur der Österreichischen EZA	www.entwicklung.at
MMag. Martin Hubinger	Kooperationen NGOs/ Unternehmen	AG Globale Verantwortung	01:39:57/ 16.02.2016	Dachorganisation österreichischer NROs	www.globale-verantwortung.at
Dr. Frank Hoffmann	Unternehmensgründer	Discovering Hands	01:18:58/ 08.02.2016	Social Business (gUG)	www.discovering-hands.de
Mag. Christoph Eder/ Mag. Gudrun Zimmerl	Leitung Wirtschaft und Entwicklung	Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten (ICEP)	01:07:26/ 23.02.2016	Nichtregierungsorganisation	www.icep.at
Mag. Matteo Landi	Industrial Development Officer	United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)	00:38:49/ 28.01.2016	Sonderorganisation der Vereinten Nationen	www.unido.org
Mag. MAS Klaus Candussi	Unternehmensgründer	Atempo GmbH	01:45:45/ 09.02.2016	Social Business (gGmbH)	www.atempo.at

Quelle: Eigene Darstellung nach oben genannten Websites.

2. Mesoebene: ADA, ICEP

3. Mikroebene: Discovering Hands, Atempo[1]

Es wurden daher 6 Interviews mit einer Gesamtzeit von 8:22:41 Stunden geführt, was einer durchschnittlichen Gesprächsdauer von 1:23:46 Stunden entspricht. Im Anschluss wurden die

NGO Confederation for Relief and Development) wurde die Einordnung zum Zwecke dieser Masterarbeit jedoch auf Mesoebene vorgenommen.

[1]Der Fokus dieser sehr persönlichen Gespräche lag auf der Eigenschaft der Interviewpartner als Unternehmensgründer. In diesen Gesprächen stand das Individuum im Zentrum und daher findet eine Einordnung auf Mikroebene statt.

Interviews mithilfe der Software EasyTranscript selbst transkribiert und je nach Vereinbarung den GesprächspartnerInnen nochmals zur Durchsicht zugeschickt. Bei allen Interviews wurde im Vorhinein das Einverständnis zur Aufnahme, Nicht-Anonymisierung sowie Abdrucken eingeholt. Somit können alle geführten Gespräche im Anhang der Masterarbeit eingesehen werden, wofür auch an dieser Stelle der Dank den GesprächspartnerInnen für ihre Offenheit gebührt.

5.2.2 Auswertung der Interviews

Die Gewinnung der Primärdaten ist mit dem Vorliegen der fertigen Interviewtranskripte abgeschlossen. Die Interviewtranskripte müssen jedoch so aufbereitet werden, dass das schiere Volumen der Transkripte auf ein bearbeitbares Format heruntergebrochen wird. Die Grounded Theory bedient sich hierfür des Kodierens, wodurch sich das Datenmaterial leichter filtern, sortieren und handhaben lässt. Codes beschreiben, wovon der entsprechende Textabsatz handelt, kennzeichnen Datensegmente und fungieren als kleine Organisationseinheiten. (Charmaz 2006: 3ff.)

Im Prozess des Kodierens entstehen bereits erste Ideen, wie die Daten zu analysieren und interpretieren sind. Diese Ideen bzw. Ideenbruchstücke werden in Form von „analytischen Notizen“ festgehalten, die Memos heißen. Sie können bereits Zusammenhänge, Vergleiche und Bezüge zu anderen Codes herstellen. Im Gegensatz zu Codes, die überwiegend deskriptiver Natur sind, weisen Memos bereits analytische Charakteristika auf. (Charmaz 2006: 3ff.)

Die durch das Kodieren und Schreiben von Memos intensive Beschäftigung mit dem Datenmaterial führt zu der Konkretisierung von Ideen, wie die Daten interpretiert werden können. Es bilden sich in Folge sogenannte Kategorien heraus. Bei weiterer Analyse des Materials verdichten sich diese analytischen Kategorien und das Abstraktionslevel nimmt weiter zu. Die Kategorien ermöglichen eine konzeptionelle Handhabe des untersuchten Forschungsgegenstands, bis sich aufgrund weiterer Abstraktion stichhaltige Theorien und Hypothesen herausbilden. (Charmaz 2006: 3ff.)

5.3 Visualisierung des Forschungsdesigns

Das Forschungsvorhaben wurde in den vorangegangenen Abschnitten erläutert und inkludiert die Befragung von Personen, die in den diversen Ebenen der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Die Möglichkeiten zur Kooperation von Social Business mit Organisationen der

EZA waren bei allen Gesprächen leitgebend und sind auf allen Ebenen von Bedeutung. Visualisiert stellt sich das Forschungsdesign wie folgt dar:

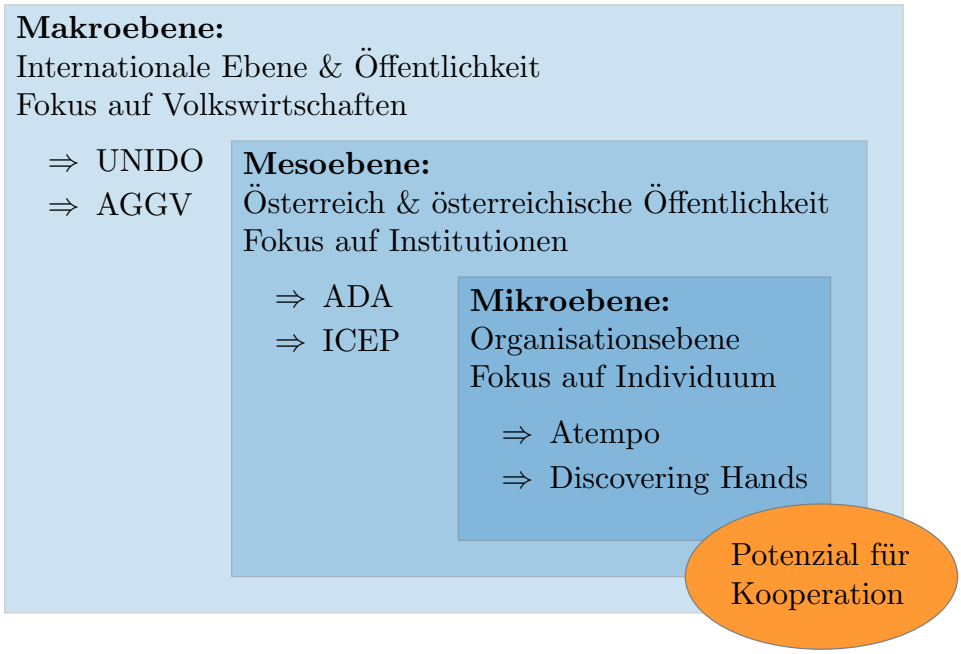

Abbildung 6: InterviewpartnerInnen verteilen sich auf die Ebenen der Entwicklungszusammenarbeit. Quelle: In Anlehnung an (Appel 2009: 37 zit. nach Merkel 1998: 20ff.); (Haas/Schwaab 2013: 205): Eigene Darstellung.

Abbildung 6 visualisiert die empirische Datenerhebung; daher ist beispielsweise die Literaturrecherche von dieser Darstellung ausgenommen. Dieses Forschungsdesign wurde eigens für diese Masterarbeit entwickelt und dessen Ergebnisse werden im Folgenden behandelt.

5.4 Reflexion der Grundannahmen

Die Geisteshaltung eines jeden Forschenden kann Einfluss auf die Gestaltung des Forschungsvorhabens, die Forschungsumsetzung als auch die Interpretation nehmen. Das Niederschreiben der eigenen Grundannahmen dient dazu, sich diese Vorausnahmen bewusst zu machen und den eigenen Forschungsprozess zu reflektieren.

- Die Unterscheidung des sozialen Unternehmertums zu anderen Unternehmungen fällt in der Praxis sehr schwer. Die meisten sind Start-ups mit den damit verbundenen Risiken. Des Weiteren ist die Unterscheidung von Unternehmen, die in sog. Entwicklungsländern gegründet werden und dort die ökologische, wirtschaftliche und/oder soziale Situation verbessern, und anderen sozialen Unternehmen, die in diesen Ländern gegründet werden, schwammig.
- Das soziale Unternehmertum ist keine neue Erscheinungsform, hat aber in den letzten Jahren an Aufmerksamkeit gewonnen und die Bedeutung wird weiter steigen.

- In der Branche der Sozialunternehmen fehlt es derzeit an Wissen, sich in der EZA einzubringen. Daher engagieren sich soziale UnternehmerInnen zumeist in ihrer Region bzw. in ihrem Land.
- Prinzipiell gibt es jedoch ein Interesse seitens der Social Entrepreneurs, sich in der EZA zu engagieren. Sofern diese jedoch eine relevante Größe erreichen bzw. mit MNC kooperieren, ist mit Skepsis der „traditionellen“ EZA-AkteurInnen aufgrund der Gefahr des „Window Dressings“ und „Green Washings“ zu rechnen.
- Das Sozialunternehmertum unterliegt der kapitalistischen Logik und damit den Kritiken an der Modernisierungstheorie und Weltsystemtheorie. Politische und historische Faktoren werden unzureichend behandelt, beispielsweise werden Verteilungsfragen nicht ausreichend adressiert. Auch ist die Frage der Bindung von nichtstaatlichen Akteuren an internationale Standards ungeklärt bzw. offen.

6 Entwicklungsverständnis und dessen Implikationen für Social Business

Entwicklung und Entwicklungszusammenarbeit wird von den involvierten AkteurInnen heterogen betrachtet, wobei drei unterschiedliche Zugänge zu erkennen sind. „Zu wenig Entwicklung“ wird als ein Problem dargestellt, welches entweder nur einer technischen Meisterleistung bedarf oder andererseits es sogar einer Abwesenheit von Entwicklungszusammenarbeit erfordere, da dies bei den sogenannten westlichen Staaten auch nicht der Fall war. Diese Denkmuster in „Entwicklungsstadien“ ist in der Modernisierungstheorie begründet, welche u.a. von Stuart Hall als eurozentristisch kritisiert wurde (Rostow 2010); (Inkeles 2010); (Hall 2004). Der von der Literatur betonte fehlende Anreiz der machthabenden wirtschaftlichen und politischen Elite zur Umverteilung wird von den InterviewpartnerInnen ausgesprochen wenig thematisiert, zudem sind die Rechte des Individuums auf die ökonomische Dimension beschränkt (Schafer/Haslam/Beaudet 2012). Der dritte Zugang orientiert sich an der eingangs vorgestellten Definition der individuellen Potenziale und Freiheiten von Franz Nuscheler und Amartya Sen (Nuscheler 1996); (Sen 2008).

Tabelle 2: Unterkategorie – Entwicklungszusammenarbeit aus Sicht beteiligter AkteurInnen

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	Entwicklung ist eine technische Herausforderung
AGGV	Entwicklung ist das Heben individueller Potenziale
ADA	Vorliegen einer positiven gesellschaftlichen Wirkung in einem Entwicklungs- oder Schwellenland
Gründer	Entwicklung durch Hilfe zur Selbsthilfe
ICEP	Entwicklung ist Teilhabe am Wohlstand gesichert durch Politik erlangt durch Korrektur von Staatsversagen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Matteo Landi von UNIDO hat einen sehr pragmatischen Zugang zu Entwicklung und sieht es als eine Art technische Herausforderung an (Z. 52). Entwicklung wird laut dem Vertreter von UNIDO auch dadurch gefördert, dass marginalisierte Gruppen oder benachteiligte Bevölkerungsgruppen miteinbezogen werden. Er nennt hier das Beispiel von Frauen oder Menschen mit Behinderungen, welche durch eine inklusive Wirtschaftsentwicklung an gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungsprozessen teilhaben können (Z. 57f.).

Martin Hubinger von der AG Globale Verantwortung zieht eine auf die individuellen Potenziale bedachte Definition von Entwicklung heran, die stark an die auf Freiheiten bedachte Entwicklung von Amartya Sen erinnert (Sen 2002). Entwicklung heißt demnach, etwas hervorzuholen, was nicht sichtbar war, Potenziale zu entfalten und nutzen zu können (Z. 4088).

Der Interviewpartner Stephan Nunner von der Austrian Development Agency sieht sogar dann eine Leistung für die Entwicklungszusammenarbeit vorliegen, wenn Social Business in ein Entwicklungs- oder Schwellenland gehen und definiert dies anhand dem Vorliegen einer positiven gesellschaftlichen Wirkung (Z. 1467). Es kann daher von einer breiten Definition von Entwicklung ausgegangen werden.

Bei den beiden interviewten Gründern von Social Business – Frank Hoffmann von Discovering Hands und Klaus Candussi von Atempo – ist eine hohe Aufmerksamkeit für das Themenfeld der Entwicklungszusammenarbeit zu beobachten. Gleichzeitig ist auch spürbar, dass kein alltäglicher Umgang damit stattfindet (Z. 999); (Z. 978).

Der Zugang von Gudrun Zimmerl und Christoph Eder von der NGO ICEP zu Entwicklung und EZA ist wirtschaftlicher Art. Entwicklung wird definiert durch die breite Teilhabe von Menschen an Wohlstand, wobei die Teilhabe durch die Setzung geeigneter politischer Rahmenbedingungen ermöglicht werden muss und Entwicklung geschehe, wenn „Wertschöpfung stattfinde“ (Z. 4363); (Z. 4158f.). ICEP versteht Unternehmen als die wesentlichen Treiber von Entwicklung aufgrund ihrer Unternehmensaktivitäten wie beispielsweise Produktion, Einstellung von MitarbeiterInnen und Zahlen von Steuern. Begründet wird dies u.a. damit, dass in den sogenannten westlichen Ländern keine Entwicklungszusammenarbeit auf dem Weg zum Wohlstand vorhanden war (Z. 4367). Dieser Logik folgend, wird von Fr. Zimmerl und Hr. Eder auch hervorgehoben, dass Entwicklung und Entwicklungszusammenarbeit nicht das Gleiche

ist und dass Entwicklung auch ohne EZA funktionieren und stattfinden kann (Z. 4371).

ICEP sieht die Bedeutung von EZA hauptsächlich in der Korrektur von Systemversagen in den Bereichen Bildung, Grundrechte und in der Korrektur von Staats- und Marktversagen generell (Z. 4371). Dies wird jedoch sofort wieder eingeschränkt, da massives Staatsversagen – Stichwort Korruption – auch durch EZA nicht gebessert werden kann. EZA hat dabei die Aufgabe, politischen Druck auszuüben, wobei sich hier die Frage stellt, in wie weit dies nicht auch über andere Kanäle wie beispielsweise durch die internationale Gemeinschaft geschehen kann.

6.1 Wirtschaft und Entwicklung und Implikationen für Social Business

Welche Beziehung sehen die AkteurInnen zwischen Wirtschaft und Entwicklung (W & E)? Einerseits sind sich alle InterviewpartnerInnen einig, dass Entwicklung durch inklusiv gestaltete unternehmerische Aktivität möglich ist, andererseits gehen die Vorstellungen der konkreten Ausgestaltung weit auseinander. Insbesondere NGOs beäugen Unternehmen kritisch, aber tendenziell ist eine Annäherung von NGOs und Unternehmen zu beobachten. Ebenso uneinig ist die Literatur: In der ebenfalls von InterviewpartnerInnen beschriebenen Wirkungslogik von Privatsektorentwicklung werden Einkommensungleichheiten, Arbeitsbedingungen, Verletzung von Rechten und vieles weitere ausgeblendet, andererseits wird das Wohlergehen der Wirtschaft immer noch oft herangezogen, um den sogenannten Entwicklungsstand eines Landes zu beschreiben (Schafer/Haslam/Beaudet 2012); (Sachs 2015). Das Bemühen der EZA um Kooperationen mit Social Business fällt jedenfalls unter den sich nun etablierenden Ansatz der Partnerschaften (Schomaker 2010); (siehe hierzu Unterkapitel 3.4).
Für Social Business in der EZA ergeben sich aus diesem Spannungsfeld folgende Implikationen:

- Trend: Alle InterviewpartnerInnen begrüßen verantwortungsbewusste Unternehmensführung mit entwicklungsrelevanten Wirkungen
- Privatsektorentwicklung: Gute Rahmenbedingungen werden auch für Social Business benötigt
- Annäherung an NGOs (Soziale Komponente): Social Business können Faktoren, die üblicherweise von Unternehmen vernachlässigt werden, berücksichtigen, z.B. Einkom-

mensungleichheiten, Verletzung von Rechten

- Annäherung an Unternehmen (Wirtschaftliche Komponente): Social Business können CSR und Mittel verantwortungsvoller Unternehmensführung für sich nutzen
- Zeit, Komplexität und Kommunikation: Vereinigung der Interessen erfordert viel Anstrengungen der Social Business

Es wird deutlich, dass die Verknüpfung von Wirtschaft mit Entwicklung gerade bei den Sozialunternehmen auf besondere Weise zusammenfließt. Unter Berücksichtigung der Anstrengungen die es hierfür bedarf besitzt es verheißungsvolles Potenzial. Zur Ausnutzung dieses Potenzials sind Social Impact Bonds und Social Franchise Systeme weiter zu erforschen.

Tabelle 3: Unterkategorie – Wirtschaft und Entwicklung und Implikationen für Social Business

AkteurIn	Auswertung
UNIDO & ADA	Wirtschaft und Entwicklung kein Widerspruch, wenn inklusiv gestaltet
ADA	Social Impact Bonds und Social Franchise eröffnen neue Möglichkeiten
AGGV & ICEP	Umdenken und Entstehung neuer Ideen weitgehend beobachtbar
AGGV	• Kein Bedarf an W & E, wenn Unternehmen fair produzieren • Viele NGOs sehen W & E kritisch • NGOs in Umbruch- & Findungsphase in ihrem Verhältnis zu Firmen
ICEP	• Verantwortungsbewusste Unternehmensführung im Vordergrund • In Bereichen, die für Unternehmen als auch EZA interessant sind • Vereinigung von Interessen ist komplex und zeitaufwändig

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Laut Matteo Landi besteht zwischen Ökonomie und sozialem Engagement bzw. Social Business kein Widerspruch: Ein gesellschaftliches Problem kann adressiert werden bei gleichzeitiger Generierung von Wohlstand, Wohlfahrt und ökonomischen Vorteilen. Das Ziel der Arbeitsplatzschaffung wird durch die Erweiterung bestehender Firmen, aber auch durch Neugründungen verfolgt. Das höchste Ziel soll dabei die Schaffung einer gleichberechtigteren Gesellschaft sein. Es ist von einem Paradigmenwechsel und einer positiven Veränderung der Wirkung auszugehen, wenn sich der Privatsektor voll engagiert (Z. 319). Jedoch kann erst eine inklusiv gestaltete, nachhaltige Wirtschaftsentwicklung insgesamt der Entwicklung zuträglich sein. Wirtschaftliche Entwicklung per se ist demnach nicht ausreichend, sondern sie muss inklusiv stattfinden (Z. 52ff.).

Stephan Nunner findet nichts ebenfalls nichts „Verwerfliches“ daran, über Wirtschaft Entwicklungseffekte zu erzielen und sieht viel Konvergenz sowohl auf Seiten der NGOs als auch auf Seiten der Unternehmen (Z. 2199); (Z. 1826). Geschäftsmöglichkeiten und soziale Zielsetzungen schließen sich nicht aus und auch wirtschaftliche AkteurInnen haben ein Interesse an der Entwicklung von Ländern, da dies die eigenen Rahmenbedingungen der wirtschaftlichen Aktivität verbessert (Z. 1875).

Die Austrian Development Agency begründet ihr Engagement für wirtschaftliche Aktivitäten darin, dass eine bessere (Berufs-)Ausbildung wahrscheinlich einen Arbeitsplatz bedeutet, über diesen Einkommen generiert werden kann, was im Folgenden Entwicklung bedeutet, dies widerum eine Verbesserung der Lebensumstände nach sich zieht und die Firmen profitieren durch gut ausgebildete Arbeitskräfte (Z. 1532). Bei Stephan Nunner scheinen auch unausgesprochene Zweifel, wie nachhaltige, langfristige, umweltschonende und gewinnbringende Unternehmen funktionieren sollen, zu bestehen (Z. 1788).

Zukünftige Entwicklungen im Bereich Privatsektorentwicklung (PSD) erwartet Stephan Nunner im Bereich der Social Impact Bonds, welche eine neue Möglichkeit sein könnten, Staat bzw. Wirtschaft für Entwicklung zu engagieren (Z. 2184). Ebenso wird Social Franchise vermehrt eingesetzt werden. Dies erinnert an ein aus der Wirtschaft auf die EZA „aufgepfropftes“ Modell, dies sei jedoch in Ordnung (Z. 2199). Des Weiteren werden zunehmend spezifische Programme für bestimmte Zielgruppen entwickelt werden.

Für Martin Hubinger von der AG Globale Verantwortung besteht kein Widerspruch zwischen Wirtschaft und Entwicklung, aber dennoch merkt er an, dass sich nicht die Frage stelle, wie Unternehmen sich für Entwicklung engagieren können, sondern wie es generell eine fairere Wirtschaft geben kann (Z. 4025); (Z. 4022).

Martin Hubinger stellt fest, dass im Allgemeinen derzeit ein Umdenken stattfindet, indem viele neue Ideen aufkommen, sich etablieren und andere Ergebnisse in Entscheidungen in den Unternehmen produzieren (Z. 3997). Diesem Zeitgeist folgend arbeitet auch die AG Globale Verantwortung seit Juni 2014 in dem Bereich der Unternehmenskooperationen (Z. 3527). Dies gleicht jedoch einem Balanceakt, da einige NGOs, sprich die Mitglieder des Dachverbandes AGGV, die Verbindung von Entwicklung und Wirtschaft sehr kritisch betrachten und

dies auch zurecht (Z. 4040). NGOs befinden sind in einer Umbruch- und Findungsphase zu ihrem Verhältnis zu Unternehmen. Hier müssen NGOs für sich abklären, ob sie mit Unternehmen kooperieren wollen oder in Unternehmen nicht vielmehr das eigentliche „Übel" sehen. Es ist eine Unsicherheit auf Seiten der Unternehmen und der NGOs zu spüren, wobei Aufklärung auch hinsichtlich Risiken auf beiden Seiten betrieben werden muss (Z. 4093ff.). Die gemeinsame Arbeit von Unternehmen und NGOs gleicht daher einer „Vermittlung zwischen zwei Welten" (Z. 3539); (Z. 4106).

Laut Gudrun Zimmerl und Christoph Eder zielen Maßnahmen im Bereich Wirtschaft und Entwicklung auf verantwortungsbewusste Unternehmensführung ab: Aktivitäten der Unternehmen sollen breiter kontextualisiert werden und es soll über das eigene Unternehmen hinausgedacht werden (Z. 4145). ICEP leistet daher v.a. Aufklärung im Bereich Corporate Social Responsibility und kann hier zwar ein Umdenken, aber keinen Paradigmenwechsel beobachten (Z. 4437). Weitere Schnittstellen ergeben sich aus den Bedürfnissen an materiellen und personellen Ressourcen der Unternehmen. Ähnlich wie Hr. Nunner begründen Fr. Zimmerl und Hr. Eder, dass Unternehmen einen Bedarf an qualifizierten MitarbeiterInnen haben und im Umkehrschluss qualifizierte MitarbeiterInnen in einem lokalen Markt zum Wohlstand beitragen. (Z. 4236)

ICEP engagiert sich daher in jenen Bereichen, die für das Unternehmen als auch für die EZA von Interesse sind. Es müssen daher immer zwei Zugänge zu einem Themenbereich betrachtet werden, auch wenn dies komplex und zeitaufwändig ist. Hier zeigen sich bereits Limitationen der Verknüpfung von Wirtschaft und Entwicklung, da u.U. Leistungen der EZA in ganz anderen Bereichen gefragt sind, als dies für Unternehmen von Interesse wäre. Es stellt sich die Frage, was die verschiedenen AkteurInnen unter „Qualifikation" verstehen und ob die vielen Grundannahmen, die dieser Argumentation unterliegen, tatsächlich zutreffen: Trägt die Qualifizierung von MitarbeiterInnen tatsächlich bereits zum Wohlstand bei? Sind dafür nicht das Vorhandensein einer Arbeitsstelle, eine angemessene Entlohnung sowie Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung Voraussetzung? Ist Wohlstand jene Dimension, anhand welcher eine Gesellschaft Entwicklung definieren möchte? ICEP sieht Entwicklungszusammenarbeit daher losgelöst von Wirtschaft und Entwicklung und als einen eigenen Bereich an. Im Unterschied zu Hr. Hubinger empfinden Fr. Zimmerl und Hr. Eder es als eine zentrale Fragestellung und als nicht obsolet, wie Unternehmen sich für Wirtschaft einsetzen können, da sie bereits wichtige

AkteurInnen in der EZA sind (Z. 4415).

Das Instrument der Wirtschaftspartnerschaften in der Praxis

Das Potenzial von Wirtschaftspartnerschaften zwischen einer Entwicklungsagentur, die dem Außenministerium untersteht, und privat geführten Unternehmen wird in der Literatur auch unter „Public Private Partnership“ geführt, die jedoch häufig von transnationalen Konzernen ausgeht, was bei dem österreichischen Instrument nicht der Fall ist (Schomaker 2010); (Kapitel 3.4). Partnerschaften mit Social Business müssen jedenfalls ebenso Bestimmungen aus dem EZA-Gesetz berücksichtigen.

Das Förderinstrument der Wirtschaftspartnerschaften, welches von der Austrian Development Agency angeboten wird, nehmen meist mittelständische Firmen, die mit der ADA etwas Neues ausprobieren wollen, in Anspruch. Bei der klassischen Wirtschaftspartnerschaft findet ein Transfer von Know-how statt: Wirtschaftspartnerschaften führen beispielsweise neue Technologien in einem Entwicklungs- oder Schwellenland ein und bilden dort Trainer aus. (Z. 1271). Informationen über die Möglichkeit von Wirtschaftspartnerschaften werden von der ADA verteilt, jedoch kommen die Unternehmen selbstständig auf die ADA zurück und es findet nicht wie bei der Social Entrepreneurship Challenge der umgekehrte Fall der aktiven Ansprache statt. Die Regeln für das Zusammenwirken von Wirtschaft und Entwicklung sind dabei im EZA-Gesetz festgehalten: Nur Unternehmen, die Entwicklungszusammenarbeit leisten, dürfen gefördert werden. Zudem ist die Förderung durch die ADA additional, d.h. die Förderung erweitert eine ohnehin vom Unternehmen geplante Unternehmensaktivität (Z. 1981).

Martin Hubinger von der AG Globale Verantwortung macht deutlich, dass wenige NGOs Wirtschaftspartnerschaften unterhalten und das Fördervolumen auch nicht besonders hoch sei. Zwar erzeugen Wirtschaftspartnerschaften medial große Aufmerksamkeit, die tatsächliche Wirkung sei jedoch kleiner. Gleichzeitig gehe eine Kooperation über eine Wirtschaftspartnerschaft hinaus und sei eine engere Zusammenarbeit als eine Wirtschaftspartnerschaft. (Z. 3439)

6.1.1 Social Business vereinen Profit- und Entwicklungsperspektive

Der folgende Abschnitt begründet sich in der Annahme, dass ökonomische und entwicklungspolitische Interessen nicht immer deckungsgleich sein müssen bzw. sogar gegenläufig sein können (siehe hierzu Kapitel 3). Generell sehen die InterviewpartnerInnen eine Vereinigung

von wirtschaftlichen und entwicklungspolitischen Interessen gegeben und diese sei bei Social Business in Entwicklungs- und Schwellenländern sogar verstärkt. Die Literatur präsentiert diverse Theorien wie die verschiedenen Zugänge vereint werden können, wie beispielsweise Pro-poor growth (OECD 2011). Zukünftige Forschungsarbeiten können Social Business als einen neuen Zugang zur gemeinsamen Interessenserfüllung thematisieren.

Tabelle 4: Unterkategorie – Social Business vereinen Profit- und Entwicklungsperspektive

AkteurIn	Auswertung
ADA	Entwicklungsinteressen werden operativ durch Ethik-Kodex, Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen bereits bedient
Alle	SozialunternehmerInnen sollen finanziellen Lohn erhalten
Atempo	Politik kritisiert Social Business: soziale Organisationen sind staatlich
AGGV	NGOs sind sehr unternehmensaffin bis sehr kritisch
AGGV & ICEP	Auch traditionelle Unternehmen arbeiten nicht nur gewinnmaximierend

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Von Stephan Nunner wird keine Schwierigkeit darin gesehen, wirtschaftliche und entwicklungspolitische Interessen zu vereinen und bei der ADA wurden diesbezüglich positive Erfahrungen gesammelt (Z. 1476); (Z. 1490). Sie berät Unternehmen hinsichtlich entwicklungspolitischen Interessen; ist jedoch bedacht darauf, diese den Unternehmen nicht aufzuzwingen (Z. 1495). Bei Social Business sieht Stephan Nunner den Gegensatz der Interessen noch weniger gegeben als bei regulären Unternehmen, wobei er auch bei Social Business einen Gewinn befürwortet, denn finanzieller Erfolg sei auch ein Lohn für die gute Idee und stünde dem/der EntrepreneurIn zu (Z. 1678) (Z. 1495). Die Interessensvereinigung sei ohnehin durch das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen bereits abgedeckt und zudem beinhaltet das Risikomanagement von Unternehmen gewisse Verhaltensregeln, die es den Unternehmen erleichtert, im Entwicklungs- oder Schwellenland sowohl entwicklungspolitische als auch wirtschaftliche Interessen zu verfolgen (Z. 1481f.); (Z. 1490f.). Ein selbst auferlegter Ethik-Kodex, Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement mag Entwicklungs- und Profitmaximierungsinteressen operativ vereinen, jedoch reduziert Hr. Nunner die unterschiedlichen Interessen dabei auf die operative Ebene und nicht auf grundsätzliche oder bisweilen ideologische Unterschiede.

Der Gründer eines Social Business, Klaus Candussi von Atempo, ist sich zwar auch der Vereinigung von ökonomischen und gesellschaftlichen Zielsetzungen sicher, wurde diesbezüglich jedoch mit Kritik konfrontiert. Er zitiert einen Sozialpolitiker mit den Worten: „Die priva-

ten Organisationen im Sozialbereich sind ein Irrtum der Geschichte. Das Soziale ist genuin staatlich.“ (Z. 2730). Dies demonstriert die breite Kluft, die zwischen den unterschiedlichen Meinungen liegt. Social Business unterliegen dem Druck, gesellschaftliche Akzeptanz und Anerkennung zu erlangen.

Kritik aber auch Lob und Verständnis schlägt Social Business ebenso von der zivilgesellschaftlichen Seite entgegen, wie Hr. Hubinger zu berichten weiß: Eine lineare Einordnung von NGOs anhand ihrer Unternehmensaffinität ist möglich (Z. 3428ff.). Besonders kritische NGOs sind jedoch gleichzeitig sehr nah an den Unternehmen dran, da sie diese direkt adressieren. In ihrer Funktion als sogenannte Watchdogs können sie damit viel erreichen; um exemplarisch die Bereiche Landgrabbing und Einsatz von Chemikalien zu nennen. Viel Kritik wird geübt, da Menschenrechte insbesondere in Ländern des globalen Südens missachtet werden. (Z. 4063)

Martin Hubinger stellt die Frage, was Profitmaximierung sei. Oft finde diese auch bei regulären Unternehmen nicht statt, wie beispielsweise Personalbesetzungen aufgrund von Kontakten zeigen würden (Z. 3584ff.). Er schlägt daher vor, keine Trennung der Interessen vorzunehmen, sondern weißt darauf hin, dass beispielsweise Steuern beeinflussend auf ressourcenschädigende Aktivitäten wirken können (Z. 3670).

Statt Fundamentalkritik ist ICEP darauf bedacht, die Anschlussfähigkeit von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Ansätzen herzustellen (Z. 4184f.). Dennoch erkennt auch ICEP, dass Unternehmen nicht nur gewinnmaximierend arbeiten (Z. 4345). Ökonomische als auch sozialökologische Ziele schließen sich nicht aus; NGOs und Unternehmen haben lediglich einen unterschiedlichen Ansatz zu erklären, wie Wohlstand generiert wird (Z. 4352). Gewinn und KundInnennutzen sind dabei nicht sich ausschließende Kriterien (Z. 4488). Gewinnstreben ist jedoch eine essenzielle Voraussetzung damit der/die UnternehmerIn sich bezahlen kann und das Unternehmen überhaupt aufrechterhalten wird (Z. 4495).

6.1.2 Social Business und Business vs. Development Enabling Environment

Die Vereinigung von Wirtschaft und Entwicklung stellt auch die Frage, in wie weit unternehmensfreundliche Rahmenbedingungen mit jenen der entwicklungsfördernden Bedingungen

übereinstimmen. Kann derselbe Kontext sowohl Unternehmen als auch Entwicklung fördern? Es gilt herauszufinden, wo sich die Schnittmengen befinden, um ein Zusammenwirken von Organisationen der EZA mit Social Business zu optimieren. Dabei gibt die Literatur erste Indikationen: Bereiche mit großen Lerneffekten, Löhnen, Margen und positiven Externalitäten sind zu bevorzugen (Küblböck/Staritz 2013); siehe auch Unterkapitel 3.4. Ebenso wie die Literatur betonen die InterviewpartnerInnen die Notwendigkeit von begleitenden politischen Maßnahmen (ebd.).

Tabelle 5: Unterkategorie – Sozialunternehmen: Business vs. Development Enabling Environment

AkteurIn	Auswertung
DH	Business und Development Enabling Environment nötig – ohne wirtschaftlichen Rahmen keine Aktivität von Social Business
ICEP & DH	Neben Wirtschaft auch andere Rahmenbedingungen wichtig
ADA	• Kein Automatismus: Wirtschaft = Entwicklung • Wenn Wirtschaft Treiber ist, gehen Kontexte ineinander
ICEP	Automatismus: Wirtschaft = Entwicklung

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Der Gründer des Social Business Discovering Hands gibt zu bedenken, dass sowohl ein Business Enabling Environment als auch ein Development Enabling Environment gegeben sein muss, da auch für Social Business gewisse Rahmenbedingungen funktionieren müssen. Das Setzen eines wirtschaftlichen Rahmens in welchem die Möglichkeit zum Handeln gegeben ist ersetzt nicht, dass Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern motiviert werden müssen, Dinge selbst in die Hand zu nehmen – dies deutet auf paternalistisches Denken hin (Z. 995)

Für Stephan Nunner gehen die Rahmenbedingungen ineinander, da „die Wirtschaft der Treiber ist, der die Entwicklung fördert“ (Z. 1922). Zugleich müssen auch andere Rahmenbedingungen wie Sozialsystem, Sozialversicherungssystem und Steuersystem greifen, damit ein Business Enabling Environment auch als Development Enabling Environment fungiert (ebd.).

Stephan Nunner stellt jedoch keinen Automatismus von Entwicklungseffekten bei unternehmensfreundlichen Rahmenbedingungen fest (Z. 1910). Seine Annahme ist jedoch, dass es bei bürokratischen Erleichterungen bei der Gründung von Firmen auch vermehrt Firmengründungen stattfinden, wodurch die Konsequenzenkette bestehend aus besseren Rahmenbe-

dingungen führen zu höheren Einkommen, welche weniger Armut bedingen, zugunsten der Entwicklung ausgelöst wird (Z. 1926); (Z. 1918). Seine Bedingung hierzu ist, dass nicht nur ausländische Unternehmen von unternehmensfreundlichen Rahmenbedingungen profitieren. Dieser sehr technische Zugang zu Entwicklung klingt nach einer deterministischen Garantie für die Verbesserung der Lebensumstände, sobald das „richtige" Ausgangsszenario erreicht wurde.

Hr. Eder erklärt, dass ein Development Enabling Environment ein Business Enabling Environment sein muss, damit Entwicklung entsteht – jedoch muss ein Business Enabling Environment kein Development Enabling Environment sein (Z. 4175ff.). Ein Business Enabling Environment stellt – gepaart mit Politik, welche eine Teilhabe breiter Bevölkerungsmasse am Wohlstand sicherstellt – ein Development Enabling Environment dar (ebd.). Dies drückt die Haltung ICEPs aus, dass Entwicklung vor allem durch die Privatwirtschaft geschieht.

6.1.3 Social Business im Ausland: Distanz auf vielen Ebenen

Die geographische Distanz zwischen Ländern des globalen Nordens und Länder des globalen Südens kann operative Implementierungsschwierigkeiten wie beispielsweise unterschiedliche Zeitzonen, klimatische Bedingungen, sprachliche Barrieren und Mentalitätsunterschiede schaffen, stellt aber auch die Frage nach der Rolle der SozialunternehmerInnen und der geeigneten Kontextualisierung des Geschäftsmodells. Während die meisten InterviewpartnerInnen ähnliche operative Herausforderungen wie „kulturelle" Unterschiede beschreiben, herrscht eine heterogene Meinung bezüglich des Engagements von österreichischen SozialunternehmerInnen in Ländern des globalen Südens. Diese können als Coach bzw. MentorIn für andere Sozialunternehmen fungieren oder selbst als UnternehmerIn in Entwicklungs- und Schwellenländern durch Expansion tätig werden. Insgesamt wird Social Franchise als ein mögliches System zur Überbrückung dieser Distanzen genannt.

Der Vertreter von UNIDO sieht es als einfacher an, SozialunternehmerInnen in Entwicklungsländern zu unterstützen, als österreichische Unternehmen für die Arbeit zu motivieren (Z. 246ff.). Er gibt zu bedenken, dass der österreichische Kontext sich wesentlich unterscheide und sich in Entwicklungsländern vielfach ganz andere Dynamiken entfalten (Z. 219f.). Er sieht sich jedoch als mit den lokalen Gegebenheiten vertraut an: „We know what are the issues." (Z. 53). Auf die Frage, inwieweit UNIDO das in Kapitel 3.4 dargestellte Ungleichgewicht der Dominanz großer, „westlicher" Konzerne durch die Unterstützung von Unternehmen auf-

Tabelle 6: Unterkategorie – Engagement von Social Business im Ausland

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	Bevorzugt Social Business (KMUs) in Entwicklungsländern unterstützen
DH	• In Entwicklungsländern ganz anderer Kontext und Probleme • Bewusste Entscheidung für Expansion in Länder • Expansion mithilfe Handbuch und Social Franchise; dies ermöglicht Kontextualisierung • Entsendung ExpertInnen erscheint als Besserwisserei & schmälert Motivation der Menschen vor Ort; Beratung soll auf Anfrage geschehen
ADA	• Kein großes Problem erkennbar • Förderungen derzeit nur für Social Business der Länder des Nordens
Atempo	Aus Angst vor Top-Down Hierarchien möchte er lieber Coach sein
AGGV	Problem des Nord-Süd-Kontextes gibt es immer
ICEP	Abhilfe durch Kooperationen von NGOs mit Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

rechterhält, reagiert Hr. Landi abwehrend. Sein Tätigkeitsbereich sei – bedingt durch die Arbeit mit Frauen und Jugendlichen als vorrangige Zielgruppe – vielmehr im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie in deren politischen Umfeld (Z. 204).

Dem Gründer Frank Hoffmann ist der unterschiedliche Kontext bewusst und sieht jeweils unterschiedliche Probleme in Ländern des globalen Nordens, wo neue Probleme beispielsweise aufgrund des technologischen Fortschritts entstünden, und in Ländern des globalen Südens, wo die Probleme sogar so dringlich seien, dass alleine ihre Priorisierung schwierig zu handhaben sei (Z. 653); (Z. 649); (Z. 647). Der andere Kontext bedinge, dass eigene Überlegungen überdacht werden müssen (Z. 657).

Bei Discovering Hands wurde ein Social Franchise System zur Überbrückung der Distanz gewählt (Z. 1071). Idee dieses Konzeptes ist, dass die Kerntätigkeit und die daraus resultierenden Ergebnisse des Social Business überall reproduzierbar sein sollen, wenngleich einE lokaleE FranchisenehmerIn das Geschäftsmodell umsetzt. Diese Gewährleistung und daher Kontextualisierung erfolgt anhand eines 300-seitigen Handbuchs, welches durch sprachliche und inhaltliche Übersetzung in einen anderen Kontext transferiert wird (Z. 1095).

Das Entsenden von ExpertInnen in Länder des globalen Südens, beispielsweise zum Aufbau lokaler Social Entrepreneurship-Strukturen, beschreibt Frank Hoffmann als „relativ schwie-

rig“, da dabei verschiedene Kulturen tangiert werden und „Kulturen“ – unabhängig von dem Entwicklungsstand eines Landes – von ihm als Hindernis wahrgenommen werden (Z. 1130); (Z. 1144). Einer möglichen Beratungsfunktion von SozialunternehmerInnen steht er ebenfalls kritisch gegenüber, da dies als Besserwisserei aufgenommen werden kann und ohne BeraterInnen eine größere Motivation vorliege sodass Consultants nur auf Anfrage aktiv werden sollten (Z. 1124). Er weist drauf hin, dass SozialunternehmerInnen auch in Deutschland eine Beratungsfunktion wahrnehmen (Z. 1120).

Stephan Nunner erachtet den verschiedenen Kontext nicht als Problem, jedoch ist die geographische Distanz „eine große Hemmschwelle für viele“ SozialunternehmerInnen aus Österreich (Z. 1370); (Z. 1453). Die Austrian Development Agency hat ExpertInnen für diverse Länder, die eventuell unterstützend tätig werden können (Z. 1440). Trotz der Expertise werden die Nord-Süd-Beziehungen durch die ADA herausgefordert: Viele InteressentInnen für die Social Entrepreneurship Challenge kommen aus dem globalen Süden, können sich aufgrund der Formalkriterien jedoch nicht bewerben (Z. 2220). Des Weiteren sieht sich Stephan Nunner im Recht, Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern etwas beizubringen, fügt jedoch schnell hinzu, dass dies nicht auf eine paternalistische Art und Weise geschehe (Z. 2308). Eine daher berechtigte Angst vor einer Top-down Arbeitsweise in Entwicklungs- und Schwellenländern äußert der Gründer Klaus Candussi (Z. 3200).

Die AG Globale Verantwortung und ICEP sehen zwar ebenfalls die Schwierigkeit, von hier aus Lösungen für anderswo zu finden, bestätigen jedoch dass es das Problem des Nord-Süd-Kontextes immer gibt (Z. 4018); (Z. 4725). ICEP sieht eine mögliche Lösung in Kooperationen von NGOs mit Unternehmen die helfen könnten, weite geographische Distanzen zu überbrücken (Z. 4278).

7 Bewertung des Konzepts „Social Business“

Wie denken involvierte AkteurInnen über das Konzept „Social Business“? Hier sind alle Grauschattierungen dabei: Die Meinungen reichen von der Verneinung der Existenz von Sozialunternehmen bis hin zu einer ebenso verzerrenden Romantisierung. Alle InterviewpartnerInnen lehnen Social Business als „Allheilmittel“ ab und sehen sie in der langen Tradition von ähnlichen Organisationsformen wie z.B. Genossenschaften, worin die Literatur übereinstimmt (Dees 1998); (Loidl-Keil 2002); (Leitner 2011).

Tabelle 7: Unterkategorie – Bewertung des Konzepts „Social Business“

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	• Keine Limitationen bzgl. Sektor, Tätigkeitsfeld, Unternehmensform • Social Business in allen Ländern wichtig
DH	• Social Business sind kreativ, unternehmerisch und in Nischen • Social Business stellen Frage nach dem Sinn • Mache SozialunternehmerInnen sind viel eher SozialaktivistInnen
ADA	Der Trend ist positiv aber kein Allheilmittel
Atempo	• UnternehmerInnentum erzeugt Kritik • Missbrauch von Social Business zur Kürzung der Sozialausgaben
AGGV	Ablehnung von Social Business; lieber bessere Rahmenbedingungen
ICEP	Gewinnstreben und gesellschaftlicher Nutzen bzw. KundInnennutzen soll sich nicht ausschließen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Matteo Landi von UNIDO hat eine breiten Zugang zu Social Business: Diese seien nicht limitiert auf einen speziellen Sektor, ein bestimmtes Tätigkeitsfeld oder eine Unternehmensform (Z. 114). Social Business spielen in entwickelten Ländern als auch in Entwicklungsländern eine wichtige Rolle, zumal schwerwiegende Probleme heutzutage überall existieren (Z. 327).

Für Frank Hoffmann agieren Social Business kreativ, unternehmerisch und besetzen mit ihren Lösungen Nischen (Z. 920). Aufgrund der Beschäftigung mit neuen Themen durch die Sozialunternehmen entstehen Ideen und die Tätigkeit von Social Business schafft Aufmerksamkeit für gesellschaftliche Belange (Z. 596). Auch klassische UnternehmensführerInnen und InvestorInnen sind jetzt mit einer verstärkten Frage nach dem Sinn konfrontiert (Z. 790). Dies kann einhergehen mit einer Kommodifizierung gesellschaftlicher Belange, wie es eventuell z.B. an der entgeltlichen Verantwortungsübernahme für eine Gruppe von Jugendlichen zu beobachten ist (Z. 713).

Für manche SozialunternehmerInnen geht das Konzept jedoch nicht weit genug bzw. sie definieren sich selbst vornehmlich über den Aktionismus als über das UnternehmerInnentum: „Ich bin nicht Sozialunternehmer, ich bin Sozialaktivist“ wird beispielsweise Raul Krauthausen, der Gründer von Wheelmap.org, von Frank Hoffmann zitiert 573. Die Website gibt an, „eine Onlinekarte zum Finden, Suchen und Markieren von rollstuhlgerechten Orten“ zu sein. Es ist hierbei das Zusammenfließen von der Reklamation zustehender Rechte und daher (eventuell ungewollt) politischer Aktionismus und unternehmerischer Lösung zu beobachten.

Die ADA ordnet Social Business ein in das breite Feld alternativer Wirtschaftsansätze, sieht darin jedoch auch keine Allgemeinlösung: „Es ist die Erkenntnis da, dass Social Entrepreneurship ein Beitrag zur Lösung globaler Herausforderungen ist, aber nicht das Allheilmittel für alle Probleme“ (Z. 2248); (Z. 1820). Es wird somit Social Business nur eine limitierte Problemslösungskompetenz zugetraut. Insgesamt bewertet es Stephan Nunner jedoch positiv, dass NGOs versuchen durch sozialunternehmerische Tätigkeit unabhängiger von Spendengeldern zu werden und dass Unternehmen stärker in Richtung NGO-Tätigkeit aktiv sind (Z. 1735); (Z. 1737). Es kommt dabei nicht zur Sprache, dass dies eventuell einfach aus der Not aufgrund mangelnder finanzieller Unterstützung geschieht.

Klaus Candussi von Atempo beschreibt, wie sich an UnternehmerInnentum im Sozialbereich die Geister scheiden: Während es für die eine Hälfte der Bevölkerung etwas Positives ist, sei es für die andere Hälfte negativ (Z. 2724). Dies ziehe Konfrontationen nach sich, bei denen sich einE SozialunternehmerIn gut überlegen muss, ob er/sie sich diesen aussetzen möchte (ebd.). SozialunternehmerInnen treffen auf viel Skepsis, ideologische Vorurteile und müssen sich rechtfertigen, nicht den Sozialbereich zu untergraben (Z. 2733). Auch die Möglichkeit

einer Entfremdung des Konzeptes als Argumentation für Kürzungen bei Sozialausgaben sieht er gegeben (ebd.). Für Klaus Candussi begründet sich Social Business in der Ideologie, einen positiv sozial-ökologischen Effekt zu erreichen (Z. 3272).

Für Martin Hubinger ist das Konzept der Social Business widersprüchlich und es ist ihm nicht verständlich, wann ein Unternehmen als „Social Business“ deklariert werden kann (Z. 3598ff.). Er argumentiert, dass eine Kooperative von den Grundzügen her bereits ein Social Business sein könnte und die Unterschiede von Social Business versus Genossenschaft sind ihm unklar (ebd.). Daher stellt Martin Hubinger das gesamte Konzept des Social Business in Frage und fände es besser, gute Rahmenbedingungen statt Social Business zu fördern (Z. 3920).

Ähnlich wie Hr. Hubinger stellen auch Fr. Zimmerl und Hr. Eder fest, dass es Social Entrepreneurship schon lange gibt und dass Sparkassen bzw. Genossenschaften in der Praxis auch als Sozialunternehmen bezeichnet werden (Z. 4453). Für sie ist Social Business eine soziale oder ökologische Wirkung gepaart mit der wirtschaftlichen Tragfähigkeit wobei Gewinnstreben und sozialer Nutzen bzw. KundInnennutzen sich nicht ausschließen, sondern im Modell des Social Business zusammenfinden (Z. 4508). Fr. Zimmerl und Hr. Eder beobachten einen Trend generell hin zu unternehmerischen Tätigkeiten von NGOs (Z. 4399). Dabei findet sich Social Entrepreneurship auch in Entwicklungsländern und wurde dort v.a. von EZA Organisationen auf den Weg gebracht (Z. 4456).

Social Business – ein kurzfristiges Phänomen?

Der aktuelle Trend der Thematik von Social Business weckt Befürchtungen, dass es sich dabei um ein kurzfristiges Phänomen handeln könnte. Des Weiteren bestehen Ängste, dass der Social Impact-Gedanke im Sozialunternehmen unzureichend verankert ist und eine einfache Umwandlung eines sozialen in ein klassisches Unternehmen möglich sei. Den InterviewpartnerInnen ist dies bewusst, aber die meisten sehen darin keine Gefahr: Die Strukturen sind langfristig aufgebaut, die soziale Wirkung ist das Kerngeschäft und daher unabdingbar.

Frank Hoffmann sieht die Langfristigkeit des sozialunternehmerischen Status als gegeben an: Sein Social Business arbeitet not-for-profit, was eine große Hürde und Hemmschwelle zur Umwandlung in ein for-profit-Unternehmen bedeute (Z. 839ff.). Des Weiteren würde bei einer Umwandlung die Satzung greifen (ebd.). Nicht zuletzt schmälert eine Gewinnentnahme

den Social Impact, jedoch wird dieser immer erhalten bleiben, da das Geschäftsmodell auf der gesellschaftlichen Wirkung basiert (ebd.). Daher würde ein geringeres Maß an Social Impact auch weniger Gewinn bedeuten und das Geschäftsmodell wäre für ein for-profit-Unternehmen dann uninteressant.

Ebenso vertraut die ADA auf das langfristige Bestehen von Sozialunternehmen und sieht keine Gefährdung der Grundidee von Social Business durch GeschäftsführerInnenwechsel oder Ähnlichem (Z. 1706).

Atempo hat aufgrund des Social Franchisings langfristige Strukturen geschaffen, die nicht plötzlich wieder verschwinden (Z. 3016). Ihre PartnerInnen sind der Garant für Stabilität und langfristiges Überleben. Den sensationellen Erfolg von Atempo bei der Vergabe eines Gütesiegels garantiert und zertifiziert die Qualität der aufgebauten Beziehungen mit den FranchisenehmerInnen (Z. 3029).

Da Martin Hubinger das Konzept des Social Business ablehnt, sieht er auch keine Langfristigkeit eines solchen Unterfangens. Die Zielsetzung bei einem/einer EigentümerIn sei nur in dem Kopf des/der EigentümerIn, daher kann das Social Business sofort wieder wie ein normales Unternehmen fungieren und es gibt keine Sicherheit, dass es langfristig ein Social Business ist und bleibt (Z. 3754f.). Vielmehr trage die Rechtsform, wie z.B. Verein oder Genossenschaft, zu einer Langfristigkeit bei (Z. 3765).

7.1 Definition von Social Business in der Praxis

Die Minimaldefinition von Social Business lässt sich auf die zwei Komponenten reduzieren: Gesellschaftliche Probleme auf eine wirtschaftliche Weise zu lösen. Die Definition in der Praxis bleibt jedoch vage; es kursieren Vorschläge einer Selbstdefinition, Definition aufgrund einer gesellschaftlichen Wirkung oder einer transformativen Kompetenz und einer Negativdefinition. Ausschlaggebende Kategorien für eine zukünftige Definition in der Praxis können das Geschäftsmodell, das Problem und die Wirkung sein. Eine einheitliche Definition österreichischer Organisation wird gewünscht.

Laut Matteo Landi werden Social Business durch zwei Komponenten definiert: Die Lösung gesellschaftlicher Probleme auf eine wirtschaftliche, existenzsichernde Art (Z. 154).

Tabelle 8: Unterkategorie – Definition von Social Business in der Praxis

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	Lösung gesellschaftlicher Probleme auf wirtschaftliche Weise
DH	Keine definitorische Abgrenzung nötig
ADA	• Definition unpräzise: Betrachtung Geschäftsmodell, Problem, Wirkung • Unternehmenszweck Social Impact; auch ein traditionelles Unternehmen kann Social Business sein ohne es zu wissen • Selbstdefinition entscheidend
Atempo	Unterscheidung nicht so trivial, wie es häufig dargestellt wird; eigene Definition über gesellschaftliche Wirkung
AGGV	• Sinnstreben steht vor dem Gewinnstreben • Keine Unterscheidungsmerkmale sprechen für Nicht-Existenz • Mehrdimensionale Zielerreichung auch bei Familienunternehmen • Kein Unterschied zu Genossenschaft, Verein und CSO erkennbar • Definition über Social Impact schwierig: Ist Agieren über den gesetzlichen Mindeststandards bereits ein Social Business?
ICEP	• Social Business gibt es, aber keine finale Lösungskompetenz • Die Rolle von Social Business ist nicht universell • Transformative Kompetenz: Marktversagen verschwindet durch Social Business daher bestehen Social Business nicht lange • Unternehmen welches öffentliche Kosten reduziert, ist Social Business • Erbrachte öffentliche Leistung könnte und sollte abgegolten werden • Definitionsvorschlag: Kriterium Entstehung durch Marktversagen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Für Frank Hoffmann müssen Social Business auch gar nicht weiter definiert werden bzw. eine klare Abgrenzung zwischen den Oberzielen von Unternehmungen ist nicht vonnöten (Z. 805).

Die Austrian Development Agency hat im Zuge der Durchführung der Social Entrepreneurship Challenge für sich festgelegt, wie Sozialunternehmen zu definieren sind, diese ist aber dennoch sehr offen gestaltet und wenig präzise (Z. 1673); (Z. 1894). Die Definition diene hauptsächlich zur Abgrenzung der Challenge von anderen Förderinstrumenten (Z. 1750). Stephan Nunner weist darauf hin, dass jede Organisation ihre eigene Definition anwende (Z. 1895). In der Praxis ist die uneinheitliche Definition von Social Entrepreneurship und Social Business bekannt und bewusst; es wird hierauf jedoch keinen großen Wert gelegt.

Die vage Definition von Social Business der ADA begründet sich in dem Social Impact als

Definitionsgrundlage. „Der Social Entrepreneur verpflichtet sich im Kerngeschäft einer Wirkung; d.h. er möchte etwas Positives für die Umwelt, für die Rahmenbedingungen vor Ort oder für benachteiligte Personengruppen erreichen. Die Gewinnorientierung oder Profitorientierung ist dabei nicht unbedingt nebensächlich, aber zumindest zweitrangig, und steht unter diesem Oberziel.“ (Z. 1285). Der Logik der genannten Definition folgend, ist der Unternehmenszweck Social Impact. Fehlt diese Wirkung, ist es ein reguläres Unternehmen (Z. 1707); (Z. 1714). Umgekehrt kann der Fall eintreten, dass ein traditionelles Unternehmen ein Sozialunternehmen ist, ohne dass dies den EigentümerInnen bewusst ist (ebd.). Basierend auf der Aufmerksamkeit für dieses Themenfeld ist die Selbstdefinition entscheidend: Erst die Selbstdefinition kürt das Unternehmen als Social Business und macht dieses als solches erkennbar (Z. 1724); (Z. 1763).

Die angewandte Definition der ADA kann mit der Betrachtung der folgenden drei Kategorien zusammengefasst werden:

1. Geschäftsmodell
2. Problem
3. Wirkung

Anhand dem Zusammenspiel dieser Kategorien lässt sich formal eingrenzen, ob es sich um ein Social Business handeln könnte (Z. 1897).

Klaus Candussi bewertet die Definition von Social Business als wesentlich komplexer. Die Unterscheidung von non-profit und for-profit Unternehmen sei nicht trivial und vor allem nicht so einfach, wie sie häufig dargestellt wird. Insbesondere haben for-profit-UnternehmerInnen nicht nur Profitmaximierung, und SozialunternehmerInnen nicht nur die Verbesserung der Welt zum Ziel. Traditionelle Unternehmen haben weit mehr Ziele, als nur die Profitmaximierung und besitzen ein differenziertes Ziel- und Wertesystem. Die Unternehmenswelt sei sehr bunt und die Motivation und Ziele der UnternehmerInnen sehr divers. (Z. 2764ff.). Hr. Candussi schließt, dass je nach Betrachtungsweise es sich um ein Social Business oder eine klassische NPO handelt, wobei die gesellschaftliche bzw. staatliche als auch die unternehmerische Komponente von Fall zu Fall neu bestimmt werden muss (Z. 2742ff.); (Z. 2751).

Für Martin Hubinger „steht bei den Social Entrepreneuren das Sinnstreben vor dem Gewinnstreben“ (Z. 3566f.). So seien positive Veränderungen und Wirkungen die Maxime der Social

Business (ebd.). Das Konzept der Social Business gehe davon aus, dass bei traditionellen Unternehmen die Art der Tätigkeit nicht im Vordergrund stünde, da der monetäre Verdienst zähle – bei Social Business hingegen rechtfertigt das Ziel, Geld zu verdienen, nicht alle Mittel (Z. 3571). Die getroffene Definition lehnt Martin Hubinger jedoch sogleich wieder ab, da keine Unterscheidungsmerkmale gegeben seien und keine klare Trennlinie zwischen regulären Unternehmen und Social Business möglich sei (Z. 3767); (Z. 3651). Somit sei die Definition Social Business hinfällig, da es Social Business im Endeffekt nicht gibt. Social Business verfolgen lediglich einen anderen Ansatz. (Z. 3625). Eine Definition über den Social Impact erscheint Hr. Hubinger ebenfalls als unzureichend. So ist es beispielsweise bei der Erreichung eines Social Impacts durch die Integration benachteiligter MitarbeiterInnen schwer, eine Grenze zu ziehen: Wann rechtfertigt dies die Deklaration als Social Business? Andere Unternehmen bevorzugen ebenfalls gewisse MitarbeiterInnengruppen, wie z.B. AlleinerzieherInnen, PendlerInnen etc. (Z. 3626). Es stellt sich daher die Frage, ob jedes Unternehmen, welches über den gesetzlichen Mindeststandards agiert, ein Social Business sein soll (Z. 3738).

Die Definition über Gewinnstreben und Gewinnentnahme sei ebenfalls kritisch. So ist ein Gewinnstreben immer notwendig, um das Unternehmen finanziell nachhaltig aufzustellen (Z. 3818). Reglementierung der Begriffseingrenzung über Gewinnentnahme ist ebenfalls konfliktär und für eine praxisrelevante Definition ungeeignet. Die Kategorie Gewinnentnahme ist bei einem Kleinstunternehmen obsolet, da der/die UnternehmerIn von dem Unternehmen lebt (Z. 3847).

Gudrun Zimmerl und Christoph Eder gehen von dem Bestehen von Sozialunternehmen aus, finden die Definition jedoch ebenfalls schwierig (Z. 4477); (Z. 4477). Social Business spielen in gewissen Bereichen eine wichtige Rolle, jedoch ist diese Rolle nicht universell – lediglich dort, wo es gerade funktioniert (Z. 4610f.). Daher kommt Social Business keine „finale Lösungskompetenz“ zu (Z. 4465). Christoph Eder sieht in Social Business eine „transformative Kompetenz“: Sozialunternehmen adressieren Marktversagen und führen damit zu dessen Aufhebung sodass der Markt wieder funktionstüchtig ist – daher führen Social Business zu kompetitiveren Märkten (Z. 4466). Dies bedeutet auch, dass es langfristig keine Form von Social Business gibt (Z. 4470).

Christoph Eder schlägt eine Negativ-Abgrenzung vor: Ein Unternehmen, welches öffentliche

Kosten reduziert, ist ein Social Business (Z. 4562). Dies ermögliche eine indirekte Definition: Die erbrachte öffentliche Leistung könne abgegolten werden, z.B. begünstigte Angestellte in einem Social Business, die sonst Kurse des Arbeitsmarktservice erhalten würden (Z. 4516). Ein weiterer Definitionsvorschlag ist die Entstehung aufgrund von Marktversagen, welche als Abgrenzungskriterium genutzt werden könnte (Z. 4722).

7.1.1 Positive Rezeption des Konzeptes

Die Hybridität der multiplen Zielerreichung begeistert viele InterviewpartnerInnen. Lobende Worte werden auch für das Ökosystem, die Innovativität und die realistische Umsetzung von zunächst utopisch wirkenden Ideen gefunden.

Tabelle 9: Unterkategorie – Positive Rezeption des Konzeptes

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	• Social Business sind ein Erfolgsrezept • Investieren um soziale Wohlfahrt zu fördern
ADA	Social Business sind unabhängig von öffentlichen Geldern und Spenden
Atempo	• Innovation inhärent • Social Business setzen Visionen praktisch um
ICEP	Social Business setzen klassische Unternehmen unter Druck; neue Ideen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Für Matteo Landi sind Social Business ein Erfolgsrezept, da sie auch den Privatsektor ansprechen und es somit zu einer großen Teilung von Wissen, Visionen und einer breiten Aufmerksamkeit für gesellschaftliche Belange kommt (Z. 156). Bei der Lösung des gesellschaftlichen Problems wird auch noch gleichzeitig Wohlstand geschaffen: Investieren um soziale Wohlfahrt zu fördern (Z. 144).

Stephan Nunner ist von Social Business sehr begeistert: Die Hybridität zwischen sozialem und unternehmerischem Auftrag findet Anklang, ebenso mache die Neuheit das Thema spannend (Z. 1653f.). Social Business erlauben eine Unabhängigkeit von öffentlichen Geldern und Spenden und stellen daher eine Absicherung gegen schwindende öffentliche finanzielle Unterstützung dar (Z. 1684). Des Weiteren lobt Stephan Nunner das Ökosystem für Social Entrepreneurship, wie es beispielsweise Ashoka für die Identifikation von sogenannten Fellows und Changemakern darstellt (Z. 2107).

Wenngleich Klaus Candussi das Wort „Innovation“ als aufgebraucht empfindet, sei Innova-

tivität inhärent bei Social Entrepreneurship (Z. 3060). Die Innovationskraft ist auch der Grund dafür, dass er sich um den Mitbewerb seines Social Business keine Sorgen macht, da dieser dadurch ausgebremst werde (Z. 3046). Diese Erfahrungen decken sich mit den Aussagen von Stephan Nunner, denn Social Business setzen Visionen praktisch um: „Und ganz praktisch, arbeiten wir ja im Moment eben an der Vision: eine Welt wo alle alles verstehen können“ (Z. 3345). Ein utopisch erscheinendes Ziel wird hier auf eine praktische Art und Weise in kleinem Rahmen in Angriff genommen. Dabei mobilisieren Social Business neue Geldquellen für Social Impact (Z. 2589). Die genaue Betrachtung des eigenen Impacts wird durch das Social Business Konzept gefordert und gefördert (Z. 2880).

Martin Hubinger erkennt positiv an, dass die große mediale Aufmerksamkeit Unternehmen unter Druck setzt, aktiv zu werden und ein Umdenken bewirke. Die Bewusstseinsbildung forciert jedoch eine Rolle als Zugpferd der Unternehmen, nicht jene in welcher der Staat als Sanktionierer auftritt und daher bleibt es offen, ob dies effektiv genug sein kann, ausreichenden Social Impact zu generieren. Im Gegensatz zur Gemeinwohl-Ökonomie ist Social Business jedoch weniger utopisch und dadurch für die breite Masse leichter durchführbar, wodurch ein größerer Impact erzielt werden kann. Social Business weise in die richtige Richtung und dies sei gut und wichtig (Z. 4010). Ideen, was alles möglich ist, werden durch Social Business gezeigt und es ist eine positive Entwicklung, dass viele junge Menschen Lösungen für Probleme in einem größeren Kontext suchen (Z. 4012). (Z. 3956ff.)

7.1.2 Negative Rezeption des Konzepts

Wird nach den Nachteilen und negativen Aspekten von Social Business gefragt, zeigt sich dass die AkteurInnen einen verhältnismäßig undifferenzierten Blick auf Sozialunternehmen haben: Das Konzept wird entweder vollständig abgelehnt oder löst starke Begeisterung aus.

Der Vertreter von UNIDO kann nicht einen Punkt an dem Konzept des Social Business kritisieren. Er ist stark davon überzeugt, dass es eine gute Sache ist, wenn UnternehmerInnen für die Suche nach Lösungen für gesellschaftliche Probleme engagiert werden (Z. 232); (Z. 149).

Für Stephan Nunner kann die Verbreitung von Social Business nicht schnell genug gehen: Er bemängelt, dass Institutionen erst langsam anfangen, sich mit Social Business zu beschäftigen (Z. 2239). Er gibt jedoch zu bedenken, dass „Social Business“ derzeit ein Modewort ist und erst noch festgestellt werden muss, wie hoch die Wirkungen tatsächlich sind (Z. 2254).

Tabelle 10: Unterkategorie – Negative Rezeption des Konzepts

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	Keine Kritik und keine Bedenken
ADA	Die Institutionen reagieren zu langsam und der Impact ist noch unklar
Atempo	Niederlagen bei Social Business wie bei jeder anderen Gründung
AGGV	• Konzept nicht logisch durchdacht • Keine Änderung der Rahmenbedingungen • Es bedarf eines öko-sozial verträglichen Gesellschaftssystems und nicht Unternehmen mit öko-sozialer Wirkung • Nicht soziales Verhalten fördern, sondern schlechtes sanktionieren • Höhere Preise zur Finanzierung von Social Impact sind unsozial • Staat ist am besten in der Bereitstellung wirtschaftlich unrentabler Produkte und Dienstleistungen, nicht Social Business • Zweifel ob Bewusstseinsbildung (schnell genug) in Taten resultiert

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Klaus Candussi weiß aus eigener Erfahrung zu berichten, dass die Narrative im Auge des Erzählenden liegt: Erfolge von Social Business werden oft als HeldInnenlegenden erzählt, dabei sind sie häufig eine lange Geschichte des Scheiterns (Z. 2657). Dies zeigt, dass auch SozialunternehmerInnen mit den üblichen Hindernissen, Rückschlägen und Herausforderungen von Unternehmensgründungen konfrontiert sind.

Die umfangreichste und fundamentalste Kritik wird von dem Vertreter des Dachverbandes der NGOs in Österreich ausgeübt. Martin Hubinger glaubt „nicht, dass das einen Paradigmenwechsel bedeutet oder in der fortschreitenden Entwicklung der Welt einen großen Schub machen wird“ (Z. 3704); (Z. 4009). Er stimmt hier insofern mit anderen InterviewpartnerInnen überein, als dass die meisten in Social Business ein Nischenphänomen sehen. Die Kritik von Martin Hubinger ist jedoch weitreichender, denn Social Business ändern die Rahmenbedingungen nicht und daher lohne sich die Beschäftigung damit auch nicht (Z. 3894). Er befürwortet das Konzept nicht, da dies kein neues Phänomen sei, es jedoch eines ganz neuen Ansatzes bzw. eines ganz neuen Systems bedürfe (Z. 3696). Die Wirtschaft solle vielmehr als Gesamtheit nachhaltig und öko-sozial verträglich gestaltet werden und Social Business stelle kein Mechanismus dar, steuernd in die Art zu leben und zu wirtschaften einzugreifen (Z. 3700). Daher können Social Business keine weitreichenden strukturellen Veränderungen herbeiführen – insbesondere, weil die Politik außen vorgelassen wird (Z. 3676ff.).

Martin Hubinger warnt, dass ein Social Business höhere Preise verlangen muss, um ökologisch und soziales Wirtschaften finanzieren zu können (Z. 3740). Diese zusätzliche finanzielle Belastung der KundInnen stellt gewissermaßen einen negativen Impact dar. Produkte und Dienstleistungen, die betriebswirtschaftlich nicht rentabel sind aber trotzdem hergestellt werden sollen, bedürfen laut Hubinger ohnehin der Unterstützung des Staates (Z. 3710f.). Dabei spricht er dem Staat eine zentrale Rolle zu: Die finanzielle Unterstützung für Produkte und Dienstleistungen, welche betriebswirtschaftlich unrentabel sind, kann am besten vom Staat übernommen werden (ebd.).

7.1.3 Bewertung der Definition von Social Business nach Yunus

Die in Abschnitt 2.2.3 dargelegte Definition von Muhammad Yunus wurde den InterviewpartnerInnen vorgelegt mit der Frage, ob ein Unternehmen, welches von Armen gegründet sei aber ansonsten wie ein reguläres Unternehmen agiere, bereits ein Social Business sei. Dies wird uneinheitlich bewertet. Eine Vereinnahmung aller von Armen gegründeten Unternehmen als Social Business wird daher nicht geschehen.

Tabelle 11: Unterkategorie – Bewertung der Definition von Social Business nach Yunus

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	Zustimmung zu Yunus; unter geförderten Unternehmen Social Business
DH	Nicht jedes Unternehmen ist Social Business
ADA	Unter geförderten Unternehmen sind Social Business
AGGV	Zustimmung zu Yunus; aber jedes Unternehmen generiert Einkommen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Matteo Landi befürwortet diese Definition, zumal UNIDO nicht unterscheiden kann, welche der Unternehmen, die sie fördern, Social Business sind (Z. 298); (Z. 290). Dahinter steckt die Annahme, dass Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern generell den Menschen helfen, Einkommen zu generieren und daher die Armut zu lindern.

Frank Hoffman versteht Zweifel an der Definition: Zwar ist die Unternehmensgründung zunächst ein Empowerment der EigentümerInnen, aber gleichzeitig ist nicht jedes Unternehmen ein Social Business (Z. 822ff.).

Nach dieser Definition hat die ADA schon vielen Sozialunternehmen auf die Beine geholfen, ansonsten hat Stephan Nunner jedoch keine Meinung dazu (Z. 1734); (Z. 1744).

Martin Hubinger findet die Definition von Yunus einerseits nachvollziehbar, da ohnehin keine geeignete Trennlinie für Social Business gezogen werden kann (Z. 3650). Andererseits verklärt die Definition von Yunus Social Business bzw. traditionelles UnternehmerInnentum insofern, als dass jedes Unternehmen Einkommen für EigentümerInnen bzw. MitarbeiterInnen generiert unabhängig von der ursprünglichen finanziellen Ausgangsbasis der GründerInnen. Somit seinen alle oder kein Unternehmen Social Business (Z. 3651).

7.1.4 Bewertung rechtlicher Rahmenbedingungen für Social Business

Die Literaturrecherche ergab, dass von weiten Teilen eine eigene Rechtsform für Social Business empfohlen wird (Harbrecht 2010: 100 zit. nach Dees 2007); (Vandor et al. 2015: VIIff.). In den Gesprächen trifft eine eigene Rechtsform für Social Business auf geteilte Meinungen – eine gesetzlich verankerte Definition von Social Business wird hingegen allgemein begrüßt. Bei der Förderung von Social Business durch die EZA würde eine eigene Rechtsform Auswahlprozesse beschleunigen und vereinfachen, dies wird von PraktikerInnen aber nicht als Vorteil wahrgenommen: Die Hindernisse, die durch eine eigenständige Rechtsform aufgebaut werden, seien zu hoch und ließen keine adäquate Anpassung auf das Geschäftsmodell sowie auf den hybriden Charakter zu. Hingegen können Rechtsgrundlagen z.B. zur Integration von sehbehinderten Menschen, Anreizsysteme für Social Business schaffen.

Tabelle 12: Unterkategorie – Bewertung rechtlicher Rahmenbedingungen für Social Business

AkteurIn	Auswertung
DH	• Gesteigerte Akzeptanz und Unterstützung durch eigene Rechtsform • Einstiegsbarrieren – diese gerade bei Sozialunternehmen unerwünscht
ADA	• Gegen eine Rechtsform • Für eine gesetzliche Festlegung der Definition von Social Business
Atempo	Rechtsgrundlagen können Absatz von Leistungen fördern
AGGV	In einem idealen Wirtschaftssystem braucht es keine Rechtsformen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Eine eigene Rechtsform für Social Business würde Frank Hoffmann begrüßen, da er sich davon eine gesteigerte Akzeptanz für Social Business erhofft und dies die Unterstützung begünstige. Frank Hoffmann geht davon aus, dass die bisherigen Siegel an Wert gewinnen würden, da sie bereits eine Vorstufe der besonderen Rechtsform darstellen würden (Z. 891ff.). Er gibt zu bedenken, dass eine eigene Rechtsform hohe Einstiegsbarrieren aufbaut und Barrieren insbesondere im Bereich des SozialunternehmerInnentums unerwünscht sind, da indi-

viduelle Lösungen verfolgt werden sollen (Z. 891ff.).

Stephan Nunner befürwortet keine eigene Rechtsform für Social Business, stattdessen werden hybride Formen, beispielsweise bestehend aus GmbH und Verein, befürwortet. In Kohärenz damit durften sich Unternehmen, gemeinnützige Vereine, gemeinnützige Stiftungen, Kammern und Arbeitszusammenschlüsse (ARGE), die eigentlich keine juristische Persönlichkeit sind aber ein Konsortium für das Projekt erstellen, bei der Social Entrepreneurship Challenge der ADA bewerben (Z. 2013ff.). Eine Rechtsform für Social Business wird als Einschränkung bzw. Barriere von Hr. Nunner empfunden: Unterschiedliche Geschäftsmodelle würden unterschiedliche Rechtsformen verlangen. Eine gesetzliche Verankerung, was Social Business bedeutet, wäre hingegen möglich. Eine standardmäßige Definition für öffentliche Träger, was Social Business bedeutet, würde von ihm begrüßt werden (Z. 2013ff.).

Abgesehen von der Debatte einer eigenen Rechtsform für Social Business hat Klaus Candussi bereits erlebt, dass Social Business durch Rechtsgrundlagen gestützt werden können, wie dies bei Forderungen der EU und UN der Fall war, die seinem Social Business zugutekamen (Z. 3132ff.).

Die fundamentale Kritik von Martin Hubinger schlägt sich auch in der Diskussion um die Rechtsform nieder. Da ihm die Unterscheidung von Social Business zu anderen Formen unklar ist, erachtet er den Status einer Genossenschaft bzw. eines Vereines für sinnvoll (Z. 3765). Dennoch befürwortet er die Hybridität aus GmbH und Verein, um den wohltätigen Zweck und die Gewinnorientierung darstellen zu können (Z. 3869).

7.2 Social Business bei Staats- und Marktversagen

In Abschnitt 2.7 wurde beschrieben, wie Sozialunternehmen an den Schnittstellen zu Staat, drittem Sektor und Markt zu positionieren sind (Vandor et al. 2015). Wie wirkt sich ein Versagen der bisherigen Systeme auf die Entstehung von Social Business aus? Die für die empirischen Erkenntnisse befragten Personen stimmen darin überein, dass Bedürfnisse zwar einen Anreiz zur Gründung von Sozialunternehmen geben können, diese aber keine Alternative weder zu staatlichen, sozialen Sicherungssystemen darstellen noch den klassischen Markt ablösen. Bisweilen gehen die Befragten davon aus, dass durch die Aktivität von Social Business Versagen von Markt und Staat derart ausgeglichen wird, dass letztendlich Social Business

in den nun besser funktionierenden Systemen aufgehen.

Tabelle 13: Unterkategorie – Social Business bei Staats- und Marktversagen

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	Schlechte Sozialsysteme fördern Social Business; ersetzten Staat nicht
DH	• Bedürftigkeit ist Ansporn, aber keine Alternative zum Wohlfahrtsstaat • Wohlfahrt breit aufgestellt, Social Business agieren in Nischen
ADA	Social Business übernehmen Staatsaufgaben, aber kein Ersatz für Staat
UNIDO, DH, ADA & Atempo	Krisen befeuern die Entstehung von Social Business
Atempo	Social Business entsteht nicht einfach aus Staatsversagen; im Sozialbereich gibt es immer Ressourcenmangel
AGGV	• Logische Abfolge: 1. Marktversagen 2. Staatsversagen 3. Zivilgesellschaft, gemeinnützige Organisationen und Medien • Möglichkeiten des Staates bei Marktversagen: 1. Selbst beheben 2. Subventionieren 3. Einen Dritten bezahlen
ICEP	Lücke bei Staats- und Marktversagen für Social Business: „transformative Kompetenz“ (Z. 4466) denn dann Verschwinden Social Business wieder

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Matteo Landi sieht in gering ausgebauten Sozialsysteme eine Förderung für die Entstehung von Social Business. Social Business ersetzen dabei aber nicht die Rolle der Regierung, sondern unterstützen diese lediglich (Z. 167). Wenn der Staat seine Rolle nicht vollständig wahrnehmen kann, können Social Business zu einer besseren Ausführung seiner Aufgaben beitragen. Warum sollte ein Unternehmen, das nachhaltig ist, Erträge erwirtschaftet und ein gesellschaftliches Problem adressieren kann, dies nicht tun? Offensichtlich hat der Staat nicht die finanziellen Mittel, Kapazitäten oder funktioniert nicht entsprechend, um diesem nachzukommen (Z. 311); (Z. 308).

Frank Hoffmann sieht dies ähnlich: Bedürftigkeit könne ein Ansporn zur Gründung eines Social Business sein, wenn das Sozialsystem unzureichend ausgebaut ist (Z. 911). Jedoch bilden Sozialunternehmen keine Alternative zum Wohlfahrtsstaat; u.a. da alle BürgerInnen in der Lage sein sollen, gewisse Leistungen zu beziehen (Z. 917). Da die Wohlfahrtspflege einen breiten Bereich abdeckt und individuelle Bedürfnisse, Wünsche und Lösungen unzureichend abgebildet werden, ist hier dennoch Potenzial für Social Business (Z. 911f.).

Stephan Nunner beschreibt, wie Social Business Staatsaufgaben übernehmen können, aber dass sie kein Ersatz für den Staat und die staatliche Daseinsvorsorge sind (Z. 1808); (Z. 1814). Social Business schaffen Abhilfe bei Versagen von Markt und Staat und können zwar diese nicht ersetzen, hier jedoch eine Lücke füllen, da sie zwischen Markt und Staat stehen (Z. 1822). Auch Stephan Nunner ist der Meinung, dass Krisen die Entstehung von Social Business befeuern (Z. 1815).

Der Gründer Klaus Candussi will nicht den Staat aus seiner Verantwortung entlassen und Social Business soll auf keinen Fall den Staat ersetzen (Z. 2744); (Z. 2735). Die Entstehung von Social Business kann auch nicht einfach auf ein Staatsversagen zurückgeführt werden, denn gerade im Sozialbereich gebe es immer einen Ressourcenmangel (Z. 2832). Zudem gebe es UnternehmerInnengeist auch außerhalb von Versagen und Krise (Z. 2835). Klaus Candussi hat jedoch auch selbst erlebt, dass eine persönliche Krise unternehmerisches Handeln befruchten kann (Z. 2848). So habe die Erfahrung eines beinahe-Scheiterns neue Kräfte mobilisiert (Z. 2836). Krise und Versagen bieten die Möglichkeit, Ballast abzuwerfen und neue Ideen zu entwickeln – was sich jedoch in der Krise noch nicht bemerkbar macht (ebd.).

Martin Hubinger sieht auch bei Markt- bzw. Staatsversagen keinen Bedarf an Social Business. Die Handlungskette sehe vielmehr wie folgt aus: Auf 1. Marktversagen folgt 2. Staatsversagen folgen Aktivitäten von 3. Zivilgesellschaft und gemeinnützige Organisationen (Z. 3799). Generell sollte daher der Staat die Rolle der Wirkungsgenerierung innehaben, sodass sich BürgerInnen nicht darum kümmern müssen – falls dies nicht geschehe, kümmern sich zivile Organisationen und Medien um die Schicksale, die durch alle sozialen Sicherungsnetze fallen (Z. 3967); (Z. 3929); (Z. 3727).

ICEP hat eine eigene Theorie zur Entstehung und zum Verschwinden von Social Business: Marktversagen oder Staatsversagen führen zu Social Business – wobei Marktversagen auf Staatsversagen basiere – und in der „Lücke“ zwischen diesem Markt- und Staatsversagen sei Platz für Social Business. Social Business sind jedoch nicht lange in dieser Lücke, da sie das Versagen beheben und dann ebenso Teil des Wettbewerbs werden. Daher wird auch nicht funktionierender Wettbewerb dafür verantwortlich gemacht, dass Bedürfnisse nicht entsprechend angesprochen werden und diese dann von Social Business gestillt werden. Diese Lösungskompetenz rechtfertigt, finanzielle staatliche Leistungen für Social Business auszu-

geben. Die Entstehung von Sozialunternehmen sei auf sozioökonomische Prozesse zurückzuführen, die dynamischen Wandel herbeiführen. Demnach beschleunige die Globalisierung die Entstehung von (Sozial-)unternehmen in sogenannten Entwicklungsländern. (Z. 4458)

7.3 Social Business als Lösung, CSR oder Marketing

Wie in der Literatur nehmen auch die GesprächspartnerInnen einen deutliche Abgrenzung zwischen Corporate Social Responsibility (CSR) und Social Business vor (siehe hierzu Unterkapitel 2.3). Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass Sozialunternehmen verstärkt an der Behebung der Ursachen von Problemen arbeiten und nicht zu Marketingzwecken instrumentalisiert werden können. Einzelne Befragte ziehen die im CSR-Chargon gebräuchliche „Triple Bottom Line“ heran und sehen in der vollständigen Inklusion der sozialen Komponente („Social Profit“) eine mögliche Hauptaufgabe der Sozialunternehmen (Müller 2015).

Tabelle 14: Unterkategorie – Social Business: Lösungskompetenz, CSR oder Marketingstrategie

AkteurIn	Auswertung
DH	• Bekämpfung der Problemursachen, -folgen und Begleiterscheinungen • Kein Corporate Social Responsibility
ADA	• Ursachenbekämpfung von Problemen • Bewusstseinsbildende Komponente • Kein Missbrauch des Social Business-Gedankens für Marketing möglich; ADA erhält Aufmerksamkeit für Social Business Konzept
Atempo	Dreieck aus Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft muss die soziale Komponente stärker berücksichtigen
AGGV	• Trendwende wird gebraucht, aber durch Social Business aufgrund der Ergänzungsfunktion nicht möglich • Jedes Unternehmen kann durch Marketing Social Business werden
ICEP	Keine Form des Business ist Marketing

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Frank Hoffmann sieht in Social Business die gleichzeitige Bekämpfung der Ursachen von Problemen als auch deren Folgen bzw. deren Begleiterscheinungen (Z. 547). Aufgrund dieser Lösungskompetenz ist Innovation essentiell für Social Business und daher können sie ein Ideengeber für Staat und Wohlfahrtsverbände sein (Z. 731); (Z. 946). Social Business ist deutlich von Corporate Social Responsibility abzugrenzen (Z. 772ff.). CSR kann, muss aber nicht nur „Window Dressing“ sein, denn auch traditionelle InvestorInnen seien „Sinn-suchend“. (Z. 541)

Die ADA sieht in Social Business das Potenzial, Lösungen von Problemursachen zu finden

(Z. 1296). Dies zeigt sich, indem häufig keine direkte Hilfe für Menschen, aber Verbesserung des Klimas oder der Lebensbedingungen der Menschen angeboten wird, d.h. Bekämpfung der Ursachen (Z. 1697). Social Entrepreneurship ist insbesondere durch die bewusstseinsbildende Komponente Ursachenbekämpfung: An der Basis brodelt es, sodass nicht nur Auswirkungsbekämpfung betrieben wird und insbesondere junge Menschen mehr erreichen wollen, als nur Geld zu verdienen (Z. 1838); (Z. 1844). Social Business haben durchaus auch eine Umwälzungsfunktion, dies aber indirekt (Z. 1824). Stephan Nunner befürchtet keinen Missbrauch des Social Entrepreneurship-Gedankens als Marketingstrategie, vielmehr geschehe dies bei CSR-Aktivitäten (Z. 1788ff.); (Z. 1782). Er gesteht ein, dass das aktuelle Thema jedoch Aufmerksamkeit auf sich zieht (Z. 1793). Die Aktualität und der derzeitige Trend mache eine Entscheidung der FördergeberInnen zur einer Unterstützung der Sozialunternehmen einfacher (Z. 1795).

Für Klaus Candussi verschreiben sich Social Business nicht eindeutig entweder der Ursachen- oder Auswirkungsbekämpfung von Problemen; dies sei zudem auch schwer auseinander zu halten (Z. 2831). Er sieht die tatsächliche Aufgabe und Zweck von Social Business, bzw. von seinem Social Business, erst dann erfüllt, wenn in dem Dreieck aus Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft das Soziale ebenbürtig berücksichtigt wird (Z. 3274).

Eine Trendwende wird von der AGGV begrüßt, wenngleich diese nicht von Social Business ausgehen muss. Nicht nur Social Business, sondern auch NGOs können bei Unternehmen ein Umdenken und Neudenken bewirken (Z. 3667); (Z. 4066). Social Business haben eine Ergänzungsfunktion zum Kapitalismus inne und sind daher nutzlos, da für ein gerechteres Gesellschaftssystem die Rahmenbedingungen geändert werden müssten (Z. 3693). Seine Kritik findet sich auch in der Literatur wider (Simon 2014). Es wird kritisiert, dass jedes Unternehmen durch eine geeignete Marketingstrategie zum Social Business werden kann (Z. 3738ff.).

ICEP sieht in Social Business ebenfalls keinen neuen Ansatz, jedoch eine Transformation des Umfelds durch erfolgreiche Social Business (Z. 4453); (Z. 4599). Es finde Auswirkungsbekämpfung und kein Paradigmenwechsel statt (Z. 4610). Christoph Eder stellt klar: „Keine Form des Business ist eine Marketingstrategie.“ (Z. 4654)

7.4 Social Business als Ausdruck von Kritik

Die Motivationsfaktoren von SozialunternehmerInnen, ihre Unternehmung zu betreiben, sind höchst divers und die Wenigsten haben eine Umwälzung des bestehenden Gesellschafts- und Wirtschaftssystems im Sinn. In der Literatur wird Sozialunternehmen zumeist eine Ergänzungsfunktion zum kapitalistischen Wirtschaftssystem zugesprochen und dadurch gleichzeitig ein hohes kritisches Potenzial aberkannt (siehe Abschnitt 2.1). Die Gespräche zeigen, dass dies zu kurz greift: Ein interviewter Gründer benennt als Hauptmotivation die Unzufriedenheit mit dem bestehenden System – allerdings hat er das politische Wohlfahrtssystem sowie die Art der Organisation der Zivilgesellschaft im Sinn. Diese Kritik teilt ebenso der andere Gründer: Für Organisationen als auch Unternehmen bestünden nur unzureichende Anreize, die Bedürfnisse ihrer KlientInnen vollständig zu erfüllen. Des Weiteren eint die SozialunternehmerInnen die Erfahrung, mit einer neuen Organisationsform bei bestehenden Strukturen anzuecken.

Tabelle 15: Unterkategorie – Social Business als Ausdruck von Kritik

AkteurIn	Auswertung
DH	• Social Business tritt in Konkurrenz mit anderen Sozialorganisationen • Wohlfahrtsverbände respektive Politik sehen Bedürfnisse und keine Stärken
ADA	EZA erzeugt mitunter Einmaleffekte
Atempo	• Sozialsystem wird in Österreich nicht bewusst gestaltet • Zu harte Kontrolle von NPOs: keine Rücklagen für schlechte Zeiten • NPOs sind abhängig von politischen Einzelentscheidungen • Unterfinanzierung des Sozialbereichs erzwingt andere Lösungen • Politik in der Rolle des Kontrolleurs und kein Kooperationspartner • Social Business suchen Lösungen während NPOs Funktionäre suchen • Abschaffung von Bedürfnissen stellt die Existenz von NPOs in Frage – Bei NPOs Bedürfnisse und nicht Stärken im Vordergrund • Social Business: Geschäftsführer kann freier gestalten als bei NPOs • Im Sozialbereich häufig Ideenklau • Investoren: hohe Zinsen bei Erfolg; nicht aufgrund niedriger Bonität

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Frank Hoffmann erkennt, dass Social Business bisherige Systeme in Frage stellen. So konkurrenzieren Social Business mit anderen sozialunternehmerisch aktiven Organisationen (Z. 474ff.). Hr. Hoffmann kritisiert insbesondere Wohlfahrtsverbände, welche nicht perfekt funktionieren und bedürfnisorientiert arbeiten (Z. 478). Bedürfnisorientierung ist jedoch am Be-

dürfnis ausgerichtet, nicht an den Stärken; wobei die Stärkenfokussierung im Vordergrund sein sollte (Z. 489ff.); (Z. 535ff.). Hr. Hoffmann deutet an, dass es für Wohlfahrtsverbände und Kreditinstitute keinen Anreiz gibt, die Anzahl der Bedürftigen zu reduzieren, da dies ihre KundInnen sind. Daher stelle Bedürftigkeit eine Folge von bedürfnisorientierter – und nicht stärkenorientierter – Politik dar.

Für Stephan Nunner versprechen Social Business langfristige Effekte, während angedeutet wird, dass herkömmliche EZA vor allem Einmaleffekte erzeugt (Z. 1341). Dies kann auch als Kritik an der eigenen Arbeit verstanden werden.

Die Beschreibung der Gründung eines Social Business durch Klaus Candussi liest sich wie eine lange Abrechnung mit dem Sozialsystem, der damit beauftragten Politik und zivilgesellschaftlichen Organisationen in Österreich. Der Staat gestalte das System nicht bewusst, sondern lasse es einfach so geschehen. Jedoch prüfe der Staat die zivilgesellschaftlichen AkteurInnen so streng, dass sie unter Kontrolle des Staates stünden (Z. 2554ff.). Der Staat ließe nicht zu, dass sich im Sozialbereich Organisationen für schlechte Zeiten wappnen, sondern nehme ihnen sämtliche Rücklagen weg, da NPOs nichts besitzen dürften (Z. 2551). Dabei sei der Sozialbereich so unterfinanziert, dass neue Ansätze gesucht werden müssten (Z. 2526). Klaus Candussi ist dabei lieber von InvestorInnen als von der Politik abhängig, denn die Abhängigkeit von InvestorInnen habe hierzu im Unterschied eindeutig vereinbarte Regeln (Z. 2547); (Z. 2706). Außerdem begegne der/die UnternehmerIn dem/der GeldgeberIn der öffentlichen Hand nur in der Rolle des/der Kontrolleurs/Kontrolleurin; InvestorInnen arbeiten hingegen gemeinsam mit dem Social Business an dem Projekt (Z. 2695ff.). Die Abhängigkeit von politischen Einzelentscheidungen könne zu großen Einfluss auf eine Organisation nehmen, daher sei die Notwendigkeit von Social Business gegeben (Z. 2508).

Mit anderen Non-profit-Organisationen geht Hr. Candussi ebenfalls hart ins Gericht: Social Business suche Lösungen, während NPOs FunktionärInnen suchen würden (Z. 2492). Ebenfalls im Unterschied zu diesen Organisationen sehen Social Business nicht die Bedürftigkeit, sondern die Stärken (Z. 3342). Die Bedürftigen sind oft die Zielgruppe von NPOs – eine Abschaffung der Bedürfnisse stellt die Existenz dieser Organisationen in Frage, sodass neue Bedürftige gesucht werden müssen (Z. 2851). Sozialorganisationen kennen dabei ihren Impact nicht genau und berichten häufig nur vom Output (Z. 2883). Social Business würden stattdes-

sen versuchen, das Ressourcenabhängigkeitstheorem von Pfeffer und Salancik zu umgehen (Z. 2514).

Social Business schaffen mit ihrer Innovation das Aufbrechen alter Strukturen, z.B. sogenannte Behinderte werden zu gleichgestellten ArbeitgeberInnen (Z. 3329). Im Sozialbereich finde bei Innovationen jedoch häufig Ideenklau statt bzw. andere Sozialorganisationen gehen davon aus, dass das neue Modell kopiert werden darf (Z. 2907). Hr. Candussi musste auch Kritik von NPOs erfahren, da es für sie befremdlich war, dass es sich nun nicht mehr um Organisationen, sondern Unternehmen mit GeschäftsführerInnen handelt (Z. 2490). Hr. Candussi fühlte sich jedoch als Geschäftsführer einer NPO eingeengt (Z. 2494). Sein Sozialunternehmen, welchen von InvestorInnen gestützt wird, zahlt hohe Zinsen im Erfolgsfall und nicht aufgrund niedriger Bonität (Z. 2709). Dies kann auch als Kritik am regulären Finanzsystem interpretiert werden (Z. 2551ff.).

7.5 Social Impact

Die positiv intendierte gesellschaftliche Zielsetzung, sprich der Social Impact, ist ein wichtiges Abgrenzungskriterium von Social Business gegenüber klassischen Unternehmen (Vandor et al. 2015: 5ff.); (Kapitel 2). In der Literatur wird Social Impact zwar beschrieben, jedoch bleibt die Eingrenzung verhältnismäßig vage. Es bestehen zudem kontroverse Diskussionen bezüglich der Ausgestaltung von Social Impact: Die Übereinstimmung ist bei den von den Vereinten Nationen herausgegebenen Sustainable Development Goals (SDG) am Höchsten, bei anderen Zielen gehen die Meinungen jedoch häufig weit auseinander (Vandor et al. 2015: 7).

Social Impact wird auch von den GesprächspartnerInnen kontrovers diskutiert. Interessanterweise kann Social Impact das Kerngeschäft, das Produkt bzw. die Dienstleistung oder beides gemeinsam sein. Kritisiert wird die unzureichende Ausschöpfung von Social Profit durch klassische Unternehmen – wobei ausgerechnet auf diesem Feld beide befragten Gründer erfolgreich sind.

„Social Impact [ist] der eigentliche Profit“ des Sozialunternehmens, erklärt Frank Hoffmann (Z. 754ff.). Das von ihm gegründete Social Business Discovering Hands generiert Social Impact durch die Ausbildung blinder Frauen zu Brustkrebs-Tastuntersucherinnen und sieht da-

Tabelle 16: Unterkategorie – Social Impact

AkteurIn	Auswertung
DH	• Social Impact ist der sogenannte Profit der Social Business • Social Impact ist indirekt über ersparte Kosten ermittelbar
ADA	Langfristige Effekte; auch von klassischen Unternehmen
Atempo	• Social Impact kann Kerngeschäft, Produkt oder beides sein • Social Impact erfordert Abgrenzung gegenüber Outcome und Output • Social Impact fördert Hinterfragung der eigenen Arbeit • Im Dreieck der Nachhaltigkeit ist das Soziale unterrepräsentiert • Social Profit ist noch zu wenig bekannt
AGGV	• Impact bedeutet zunächst Wirkung und nicht Entwicklung • Der Impact ist umso größer, wenn Unternehmensgröße Schwellenwert überschreitet, das Social Business Konzept für viele durchführbar ist und die generierten Einkommen sinnvoll verwendet werden • Problem der Priorisierung von Impact
ICEP	Social Impact wird für Social Business abgelehnt: Dies betrifft soziale Organisationen, Social Business sind aber vorrangig Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

durch eine „Win-win-win Situation“ für sehbehinderte Frauen, Patientinnen und das Gesundheitssystem gegeben (Z. 367). Dieser Social Impact wird als Hauptgegenstand für Marketingaktivitäten genutzt. Der Social Impact sei dabei nicht direkt, jedoch indirekt über die eingesparten Kosten beispielsweise bei der wegfallenden Betreuung blinder Frauen in Geldeinheiten messbar (ebd.). Die Erhebung des Social Impacts ist abhängig von der Art des Projekts und unterschiedlich schwierig (Z. 1158). InvestorInnen streben aktuell danach, die Logik aufzuzeigen, dass sich durch Social Impact ebenso finanzieller Gewinn erreichen lässt (Z. 866). Der Impact im Rahmen eines Social Impact Bonds ist gleichzusetzen mit einer Änderung der finanziellen Grundlage (Z. 1164).

Social Impact wird von der Austrian Development Agency definiert als „keine Einmaleffekte [...] langfristige Effekte, die einen positiven Wandel innerhalb der Gesellschaft oder für die Umwelt nicht nur im Zuge des Projekts sondern auch darüber hinaus [haben]“ (Z. 1334). Bedingung sei, dass das „Vorhaben eine Herausforderung anspricht und eine Lösung dafür anbietet“ (Z. 1337). Nach Stephan Nunner beinhaltet Social Impact beispielsweise den Aufbau eines langfristigen Geschäftsmodells oder langfristigen Zugang zu Dienstleistungen, Infrastruktur und Finanzierungsmöglichkeiten (Z. 1342f.).

Für Klaus Candussi kann Social Impact der Gegenstand sein, der verkauft wird, oder Social Impact kann das Kerngeschäft selbst sein (Z. 3248). In seinem Sozialunternehmen ist der Social Impact einerseits der Kern der Geschäftstätigkeit, andererseits wird dieser in Form des Produkts verkauft: Indem Menschen mit Behinderungen als ExpertInnen zu Fragen der Inklusion in dem Social Business angestellt werden, wird bereits Inklusion geschaffen (Z. 3250). Daher ist eine klare Abgrenzung des Impacts schwer, da der Impact gleichzeitig Unternehmensgegenstand ist (Z. 3254). Gleichzeitig hat das Team von Atempo Social Impact innerhalb der Organisation präzise formuliert, um es gegenüber Output und Outcome abzugrenzen: Definierter Social Impact ist die Veränderung der Menschen hin zu einer klügeren Gesellschaft (Z. 2873); (Z. 2868). Dennoch muss der Social Impact oft durch sich leicht erschließende Vergleiche – oder in höherer Komplexität z.B. gegenüber InvestorInnen – erklärt werden (Z. 3295). Dies eröffnet die Funktion von Social Impact als Hinterfragung der eigenen Arbeit, was Klaus Candussi jeder Organisation empfiehlt (Z. 2892). Für Atempo ist es wichtig, nicht nur einen positiven Impact erzielen, sondern ganzheitlich nachhaltig zu arbeiten (Z. 3388).

Social Business können sensible Themen bearbeiten und beispielsweise erklären, wieso Menschen mit Lernschwierigkeiten gebraucht werden (Z. 3305ff.). Daher kann Social Impact auch bedeuten, die eigene Wahrnehmung zu verbessern (ebd.). Klaus Candussi bezieht sich hierbei auf das „Dreieck der Nachhaltigkeit“ und sieht das Soziale bisher unterrepräsentiert (Z. 3264). Social Impact bedeute eine bessere Welt durch die Vereinigung von Ökonomie, Ökologie und Sozialem (Z. 3305ff.). Erste Ansätze zeichnen sich hier in der traditionellen Betriebswirtschaftslehre ab; jedoch wird Social Profit im Allgemeinen von Unternehmen bisher nur unzureichend wahrgenommen (Z. 3283). Dabei kann Social Impact auch eine klassische Firma erzielen, die auf eine Inklusion der sozialen Komponente bedacht ist (Z. 3287).

Die AGGV stimmt mit der ADA und Atempo überein, dass auch klassische Unternehmen Social Impact erzeugen können und weist darauf hin, dass Impact zunächst Wirkung und nicht Entwicklung bedeutet (Z. 4028); (Z. 4112). Martin Hubinger ergänzt, dass Social Impact erst ab einer gewissen Unternehmensgröße voll erreicht werden kann und dass Impact auch dadurch definiert wird, inwieweit das Konzept für eine Vielzahl an Organisationen durchführbar ist (Z. 3576); (Z. 3988). Die Verwendung der generierten Einkommen beeinflusse Social Impact ebenfalls (Z. 3652). Martin Hubinger stellt die Frage, wo die Definition von Social Impact

beginnt und endet, welcher Impact priorisiert wird und auf welcher Ebene Social Impact stattfindet (Z. 3656); (Z. 3828). Dabei ist eine Vermischung der organisationalen und individuellen Ebene zu beobachten. Eine grundsätzlich positive Position vertritt Hr. Hubinger gegenüber der Erstellung von Wirkungsanalysen durch Unternehmen: Während dies von NGOs oft durchgeführt wird, ist dies für Unternehmen seltener der Fall (Z. 4115).

Interessanterweise bezieht die unternehmensfreundliche NGO ICEP hierzu Opposition: Social Impact sei für öffentliche Einrichtungen, Vereine oder andere Sozialeinrichtungen relevant, aber nicht für Social Business, die vorrangig Unternehmen seien. Social Impact wird daher abgelehnt, da dies für ein Unternehmen nicht relevant ist. Social Impact, beispielsweise die Integration sozialer Randgruppen, stelle sich für Sozialunternehmen nicht, da diese einfach in einer Lücke agieren. (Z. 4662)

7.6 Menschen in (Sozial-)Unternehmen und ihre Charaktere

Theoretische WissenschaftlerInnen wie Johann Brazda als auch PraktikerInnen wie Muhammad Yunus sehen eine Konvergenz verschiedener Verhaltensmodelle (siehe Unterkapitel 2.5). Dies wird in weiten Teilen durch die empirischen Erkenntnisse bestätigt. So scheint die Aussage von Yunus über das Zusammenfließen von egoistischen als auch altruistischen Charakterzügen in Sozialunternehmen bestätigt, wobei eine Tendenz zu altruistischen Charakteren zu beobachten ist (Yunus 2010: 11ff.). Gleichzeitig wurde in den Gesprächen kritisiert, dass dies auch bei regulären Unternehmen der Fall sei und auch hier das Konzept des Homo Oeconomicus nur bedingt zuträfe. Die empirischen Ergebnisse hinsichtlich einer Gender Balance bei Social Business sind hingegen nicht eindeutig. Dies kann auch durch die nicht repräsentative Geschlechterverteilung bei den Befragten bedingt sein. Wenngleich aktiv versucht wurde, Frauen für Gespräche für diese Masterarbeit zu gewinnen, war dies releativ erfolglos. Studien zeigen, dass Social Business zwar häufiger von Männern als von Frauen gegründet werden, im Vergleich zu klassischen Unternehmensgründungen der Anteil der von Frauen initiierten Gründungen jedoch höher ist (Brooks 2009: 11f.). Die Beobachtungen von verhältnismäßig jungen GründerInnen in dem Bereich des Social Entrepreneurship decken sich mit anderen Studien (Kelley/Singer/Herrington 2016: 26).

Das Konzept des Homo Oeconomicus wird von dem Vertreter von UNIDO auf die wirtschaftli-

Tabelle 17: Unterkategorie – Menschen in (Sozial-) Unternehmen und ihre Charaktere

AkteurIn	Auswertung
Allgemein	Über Vorherrschen von Gender-Balance gibt es verschiedene Meinungen
UNIDO	Social Business verlangt ebenso Homo Oeconomicus
DH	• SozialunternehmerInnen andere Charaktere als UnterneherInnen • Im Westen unternehmensnahe Erziehung; diese kann erlernt werden
ADA	• 2 Möglichkeiten: junge, unerfahrene oder erfahrene GründerInnen • Ablehnung von Homo Oeconomicus bei Social Business
Atempo	• Social Business verlangt ebenso Homo Oeconomicus • UnternehmerInnentum oft im Nachhinein erkennbar
AGGV	Auch bei regulären Unternehmen gibt es kein Homo Oeconomicus

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

che Tragfähigkeit eines Unternehmens bezogen. Daher handeln auch SozialunternehmerInnen nach dem Konzept des Homo Oeconomicus, da auch sie Markteinkommen erwirtschaften und langfristig finanziell überleben wollen (Z. 137). In Social Business sieht Matteo Landi insbesondere Frauen und die Jugend engagiert. JungunternehmerInnen zeichnen sich zwar durch Risikoneigung aus, was aber nicht gleichbedeutend mit einer hohen Risikoorientierung ist. Vielmehr weisen JungunternehmerInnen eine Risikobereitschaft auf, die Innovationen, neue Produkte und neue Lösungen für unternehmerische Probleme stimuliert (Z. 116); (Z. 153). Weiblichen und jugendlichen Entrepreneuren werden besondere Bedürfnisse zugeschrieben, die sich von jenen der „normalen“ Entrepreneure unterscheiden (Z. 34). Es entsteht der Eindruck, als seien nur erwachsene, männliche Unternehmer die „richtigen“ Entrepreneure.

Frank Hoffmann ist in der Beschreibung von GründerInnen von Sozialunternehmen radikaler: SozialunternehmerInnen haben andere Charakterzüge als andere UnternehmerInnen, denn SozialunternehmerInnen wollen Social Impact als Profit „erwirtschaften“, während andere GründerInnen Geld verdienen wollen; gibt aber gleichzeitig eine Durchmischung der Charaktereigenschaften zu (Z. 742ff.); (Z. 762). Zudem spräche Sinn jeden Menschen an (Z. 806). Interessanterweise sieht Frank Hoffmann eine andere Erziehung im sogenannten Westen hin zu UnternehmerInnengeist – dies kann laut ihm aber gelernt werden und muss gelehrt werden (Z. 997).

Stephan Nunner beschreibt GründerInnen als „eher junge, motivierte Leute mit einem sozialökologischen Gedankengut oder einer entsprechenden Ideologie dahinter“, wobei die Ideolo-

gie nicht die Qualität des sozialunternehmerischen Vorhabens negativ beeinflusse (Z. 2136f.). Er erweitert seine Definition sodann um erfahrene Menschen, die Social Entrepreneurship aus ihrer beruflichen Tätigkeit heraus entwickeln (Z. 2121). Die Menschen selbst unterscheiden sich in Social Business und normalen Unternehmen nicht; jedoch treffe der Homo Oeconomicus bei SozialunternehmerInnen mit einer ausgeprägten sozialen Komponente nicht zu (Z. 1865); (Z. 1885). Stephan Nunner sieht bei SozialunternehmerInnen eine Balance der Geschlechter eingehalten: Führungsrollen bei Social Business sind von Frauen und Männern gleichermaßen besetzt, wobei erfolgreiche Social Business häufig von Frauen geführt werden (Z. 2319ff.).

Nach Klaus Candussi ist der Unterschied von SozialunternehmerInnen und regulären UnternehmerInnen nicht einfach zu beschreiben und kleiner, als er üblicherweise dargestellt wird, zumal es für ein Sozialunternehmen sehr schlecht wäre, wenn es keinen rational handelnden Homo Oeconomicus gäbe (Z. 2764); (Z. 2798). Rationalität und Effizienz sei zudem sozial – Verschwendung und schlechtes Management sei unsozial (Z. 2810). Sofern man ein sogenanntes UnternehmerInnen-Gen sehen möchte, kann man dies im Nachhinein in den Lebensläufen der UnternehmerInnen erkennen (Z. 2430): UnternehmerInnentum zeichnet sich durch ein hohes Maß an Aktivität und gute Ergebnisse sowie durch eine aktive Suche nach Lösungen und Eigeninitiative aus, wobei UnternehmerInnen gerne selbst etwas gestalten und vorne stehen (Z. 2443). Dabei seien Gender-Stereotype sind auch im Bereich Social Entrepreneurship zu finden, z.B. das Unternehmen Gebrüder Stitch ist erfolgreich im Nähen von Jeans und erinnert damit an das Phänomen der Ferseh-Köche (Z. 3403).

Martin Hubinger kritisiert, dass der Homo Oeconomicus auch bei regulären Unternehmen nicht zu trifft z.B. Personalbesetzungen werden oft nicht gewinnmaximierend durchgeführt, da hier unternehmerisches Kalkül der Begünstigung von Bekannten und Freunden gegenübersteht (Z. 3584). Sein Lebenslauf zeigt außerdem, dass auch Menschen in NGOs ein ausgeprägtes unternehmerisches Interesse aufweisen.

Motivation für Unternehmensgründungen

Bei beiden Gründern war die vorherige berufliche Tätigkeit ausschlaggebend und zugleich ein wesentlicher Motivator zur Unternehmensgründung. Einerseits ließ die Tätigkeit den Bedarf einer Leistung erkennen, andererseits führte die Unzufriedenheit mit der bisherigen Arbeitsweise zur Suche nach neuen Lösungen.

Frank Hoffmann motivierte die vorherige berufliche Tätigkeit zur Unternehmensgründung, wobei die Unternehmenstätigkeit nicht im Vordergrund des Gründungsgedankens stand (Z. 344); (Z. 355). Er hat auch erlebt, dass eigene Bedürfnisse eine Motivation sein können (Z. 569). Es ist zudem ein Ansporn, durch ein kleines Sozialunternehmen mit großen Verbänden zu konkurrieren (Z. 948).

Stephan Nunner sieht eine intrinsische Motivation zur Problemlösung bei GründerInnen gegeben und den Wunsch, „ein höheres Ziel erreichen“ zu wollen (Z. 2346). Er hat sehr idealistische Vorstellungen von der Motivation, die sei „[to] find something more important than you are and dedicate your life to it“ (ebd.).

Mit der Realität hat dies bei der Gründung von Klaus Candussi wenig zu tun: Dessen Motivation entsprang der Unzufriedenheit der bisherigen Arbeit und er begann, Lösungen hierfür zu entwickeln, die u.a. die Gründung des Unternehmens beinhalteten (Z. 2448); (Z. 2477). Martin Hubinger sieht eine Motivation darin, Produkte und Leistungen herzustellen, die gebraucht werden (Z. 3704).

8 Verknüpfung Social Business und EZA

Das folgende Kapitel stellt Überschneidungen und Abgrenzungen von Sozialunternehmen und EZA dar. Im ersten Teil wird erläutert, inwiefern Sozialunternehmen und EZA normativ zusammenpassen können, während sich der zweite Teil auf eine praktische Umsetzung konzentriert.

8.1 Grundlagen der Kooperation von EZA und Social Business

8.1.1 Welche gemeinsamen Interessen der beiden Parteien bestehen?

Die Frage nach gemeinsamen Interessen der Entwicklungszusammenarbeit und SozialunternehmerInnen lässt sich mit der Existenzgrundlage und obersten Zielsetzung nach der Lösung gesellschaftlicher Schieflagen und Freisetzen der Potenziale des Individuums begründen, was sich auch in den Antworten der GesprächspartnerInnen herauskristallisiert (Vandor et al. 2015: 6); Abschnitt 3.1. Zu beachten ist jedoch der bisweilen unterschiedliche geographische Kontext.

Frank Hoffmann identifiziert drei gemeinsame Grundprinzipien des sozialen UnternehmerInnentums und der Entwicklungszusammenarbeit: Beide Seiten wollen an den Ursachen für Probleme ansetzen, das Zeigen von Eigeninitiative bzw. Aktivwerden des Einzelnen und die Verknüpfung erlaube Hilfe zu geben bei gleichzeitigem Export von UnternehmerInnengeist (Z. 980); (Z. 983); (Z. 987); (Z. 999). Somit sieht der Social Entrepreneur die Verknüpfung EZA und Social Entrepreneurship als chancenreich und attraktiv, da beide Seiten das wollen (Z. 976).

Tabelle 18: Unterkategorie – Welche gemeinsamen Interessen bestehen von EZA und Entrepreneuren?

AkteurIn	Auswertung
DH	Kooperation chancenreich da gemeinsame Ziele: Problemursachen beheben, Förderung Aktivität des Indivduums und UnternehmerInnengeist
ADA	• Deckung des Mandats mit den Zielen eines Social Business • Gleiche Zielgruppe
Atempo	Beide wollen Ungleichheit reduzieren
AGGV	Kooperation schafft Triple-Win-Situation für Gesellschaft, Unternehmen und (EZA-)Organisationen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Stephan Nunner sieht bei der ADA und SozialunternehmerInnen „Überschneidungen in dem Kernauftrag und in der Kernvision“ und daher eine Deckung des eigenen Mandats (Z. 1292). Der gemeinsame Nenner ist dabei die gesellschaftliche Wirkung und ebenso ist die Zielgruppe der Social Business auch Zielgruppe der ADA (Z. 1511); (Z. 1739). Zudem rechtfertigt die Erfahrung der geeigneten Rahmenbedingungen eine Skalierung österreichischer Social Business in Entwicklungs- oder Schwellenländer (Z. 2280).

Klaus Candussi beschreibt, dass Social Business Ungleichheit reduzieren wollen und dass dies global betrachtet werden müsse. Er bezieht sich dabei auch auf Flucht- und Migrationsbewegungen: So habe Entwicklungszusammenarbeit immer auch etwas mit dem Leben in sogenannten westlichen Ländern zu tun, da bei besseren Lebensumstände in Afrika Menschen nicht flüchten müssten (Z. 3107). Er vermittelt daher das Bild, dass Social Business und EZA den gemeinsamen Auftrag der Ungleichheitsverminderung haben, dies aber auch aus Eigennutz geschehe. Dabei hat er bereits Erfahrungen in Brückenprojekten, z.B. Lernen in Nordirland und Weitergabe des Wissens in Ungarn und Bulgarien, gesammelt (Z. 3104).

Für Martin Hubinger ist essentiell, „dass eine Kooperation eine Triple-Win-Situation schafft. Es soll ein Nutzen für die Gesellschaft, für die Organisation und das Unternehmen gleichermaßen entstehen. Eventuell geschieht dies nicht zu gleichen Teilen, aber es sollen zumindest alle drei Bereiche beteiligt sein“ (Z. 3460).

8.1.2 Warum soll die EZA mit Sozialunternehmen kooperieren?

Die GesprächspartnerInnen erhoffen sich von Sozialunternehmen Demokratisierungsprozesse und Systemveränderungen, was beides ebenfalls in der Wissenschaft diskutiert wird (Martin/Osberg 2007); (Roitner 2013: 8). Gleichwohl profitiert die EZA von „dem Hype um ‚social

entrepreneurship‘“ und den damit einhergehenden Förderungen, Aufmerksamkeiten und der zugesprochenen Innovativität (Gluns 2016: 467).

Tabelle 19: Unterkategorie – Warum soll die EZA mit Sozialunternehmen kooperieren?

AkteurIn	Auswertung
DH	Zielgruppe von Social Business erhält Platz in der Gesellschaft mit weitreichenden entwicklungsrelevanten Wirkungen (z.B. Einfluss auf Politik bzgl. ihrer Rechte)
ADA	• Gemeinsam lassen sich nicht nur Auswirkungen von Problemen, sondern Problemursachen bekämpfen • Innovationspotenzial der Social Business ist für EZA attraktiv • Politik fördert derzeit Social Business • Durch Förderung von Social Business Erfüllung des eigenen Mandats
Atempo	Social Business können Systeme verändern; v.a. für Entwicklungs- und Schwellenländer interessant
ICEP	• Social Business bieten Dienstleistungen und Produkte in Entwicklungs- und Schwellenländern an • Social Business fördern Innovationen • Social Business übernehmen staatliche Aufgaben

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Menschen mit Behinderungen treten sowohl bei Discovering Hands als auch Atempo in ein Dienstverhältnis, welches die Behinderung als Stärke nutzt. Als gleichberechtigte ArbeitnehmerInnen können sie in der Gesellschaft als PartnerInnen auf Augenhöhe wahrgenommen werden. Auf diese Weise erhalten bisherige benachteiligte Menschen einen Platz in der Gesellschaft und haben damit auch vermehrt die Möglichkeit, die Politik bzw. die Gesellschaft zu beeinflussen. Dies zeigt eine der vielfältigen Wirkungen von Social Business. Dies geht weit über ein Empowerment hinaus und ist für die EZA interessant (Z. 596ff.).

Auch die ADA erkennt dieses Potenzial, nicht nur an den Auswirkungen von Problemen, sondern an den Problemursachen tätig zu werden (Z. 1296). Drei weitere Chancen ergeben sich in der Zusammenarbeit. Zunächst sind die modernen Lösungen geraden in Zeiten der Krise, d.h. das Innovationspotenzial der Social Entrepreneurs, attraktiv für Organisationen der EZA und so werden teils hochtechnologische, neue Ideen von der ADA begrüßt (Z. 1847); (Z. 1299); (Z. 1294). Zweitens werden Social Business derzeit von der Politik gefördert (Z. 1795). Diese hat ein Interesse an der Förderung der GründerInnenszene, zumal Innovationen und neue Technologien vielversprechend klingen. Die drei Komponenten politischer Unterstützung, wirtschaftlicher Förderung der GründerInnenszene und entwicklungspolitische Agenda der ADA

fließen in der Social Entrepreneurship Challenge zusammen (Z. 1308). Dies wird von Seiten der ADA positiv aufgenommen, das sie u.a. dadurch viel Aufmerksamkeit und Unterstützung für ihre Aktivitäten erhält (Z. 1798). Drittens dient die Ansprache der Zielgruppe der Social Business der Deckung des eigenen Auftrags, da trotz einer unklaren Definition oder geringer Anzahl an Begünstigten dennoch entwicklungspolitische Effekte erzeugt werden können (Z. 1622). So sieht Stephan Nunner viele Anknüpfungspunkte, erwartet jedoch auch gespannt die a posteriori Erkenntnisse der ersten Versuche in dieser gemeinsamen Richtung (Z. 1654).

Klaus Candussi spricht Social Business die Möglichkeit zu, Systeme zu verändern. Dies könne sehr zum Positiven für Entwicklungs- und Schwellenländer sein (Z. 3113). Er benennt dies im Kontext globaler Ungleichheitsverhältnisse und dies ähnelt im Zielauftrag mitunter Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit.

ICEP erkennt sehr viele positive Wirkungen der Kooperation mit Social Business: So bieten Social Business nicht nur Dienstleistungen und Produkte in Entwicklungs- und Schwellenländern an und fördern quasi nebenbei Innovationen, sondern übernehmen heute schon viele staatliche Aufgaben, wie das Beispiel privat geführter Grundschulen in afrikanischen Staaten zeigt (Z. 4578). Für ICEP ist eine Kooperation mit normalen Unternehmen als auch mit Social Business möglich: Die Selbstdefinition des Unternehmens ist für PartnerInnen aus der EZA unwichtig (Z. 4719). Als besonders geeignet erweisen sich ihrer Meinung nach Kooperationen mit Sustainable Business, die ICEP aber als klassische, seriöse und auf Nachhaltigkeit bedachte Unternehmen versteht (ebd.).

8.1.3 Warum sollen Sozialunternehmen mit EZA kooperieren?

Social Business in Ländern des Südens sind heute bereits oft Teil von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit und können hiervon Unterstützung erwarten. Des Weiteren sprechen persönliche als auch wirtschaftliche Gründe für eine Kooperation mit der EZA.

Matteo Landi sieht seine Rolle darin, Entrepreneuren in Entwicklungs- und Schwellenländern im Bereich Geschäftsentwicklung zu unterstützen, d.h. ihnen bei dem Aufbau funktionierender Unternehmen zu helfen (Z. 269). Der Vertreter von UNIDO geht davon aus, dass einige der Unternehmen, welche sie in der Vergangenheit gefördert haben, sich in Social Business entwickelt haben könnten, da sie nun ebenfalls eine gesellschaftliche Wirkung entfachen (Z. 13); (Z. 21). Social Business können jedenfalls mit Unterstützung durch die EZA rechnen.

Tabelle 20: Unterkategorie – Warum sollen Sozialunternehmen mit EZA kooperieren?

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	Social Business erhalten finanzielle und technische Unterstützung, insbesondere im Bereich Geschäftsentwicklung
DH	Neue Ideen durch EZA werden bei Social Business aufgenommen
Atempo	• Persönliche Motivation: Ausland spannend, Tätigkeit dort interessant, Bedürfnis Wissen weiterzugeben • Entwicklungs- und Schwellenländer bergen wirtschaftliches Potenzial

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Frank Hoffmann lässt erkennen, dass das Innovationspotenzial nicht nur für die EZA von Vorteil ist. Ebenso werden durch Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit neue Ideen bei Social Business angestoßen und aufgenommen. Aufgrund des unterschiedlichen Kontexts entstehen neue Überlegungen, Produkte und Dienstleistungen bei Social Business (Z. 657).

Bei Atempo ist ohnehin ein großes Interesse der GründerInnen vorhanden, ins Ausland zu gehen. Die internationale Tätigkeit interessiert die GründerInnen, da es spannend ist und sie ihrem Bedürfnis, Wissen an Entwicklungs- und Schwellenländer weiterzugeben, nachkommen können. Auch aus einer wirtschaftlichen Perspektive erscheint ihnen eine Kooperation sinnvoll: Entwicklungs- und Schwellenländer bergen großes Potenzial, welches attraktiv für Social Business ist. (Z. 3099)

8.1.4 Wie stellen sich Entrepreneure ihr Engagement in der EZA vor?

Die Gründe für das Engagement in der EZA beeinflussen die konkrete Ausgestaltung dessen und daher zeigen sich hier unterschiedlichste Zugänge. Der eine Gründer kann sich ein Engagement in der EZA über die Verbreitung seines Social Business vorstellen, wohingegen für den anderen Gründer das Sozialunternehmen in der EZA eine untergeordnete Rolle spielt und es ein viel persönlicheres Anliegen darstellt.

Laut Frank Hoffmann sollen Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern an die Hand genommen, aber gleichzeitig auch motiviert werden, ihre eigenen Lösungen entwickeln (Z. 1013). Dem Engagement seines Social Business ist abzuleiten, dass Entwicklungs- und Schwellenländer ein interessantes Terrain zur Expansion darstellen.

Tabelle 21: Unterkategorie – Wie stellen sich Entrepreneure ihr Engagement in der EZA vor?

AkteurIn	Auswertung
DH	• Engagement aufgrund Expansion des Social Business • Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern werden angeleitet, aber zu eigenem Handeln angeregt
Atempo	• Person vs. Organisation ins Ausland • Junger Mensch mit Offenheit aber wenig Wissen vs. älterer Mensch mit Wissen aber Engstirnigkeit • Engagement in EZA nach Berufsleben nicht mit Social Business, sondern allgemein erlangten Fähigkeiten

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Für Klaus Candussi hingegen stellt sich ein Engagement schon komplexer dar. Zunächst ist die persönliche oder die organisationale Ebene zu berücksichtigen: Das Engagement kann bedeuten, dass die Personen oder die Organisation in ein Entwicklungs- oder/und Schwellenland geht (Z. 3233). Des Weiteren eröffnen sich für Hr. Candussi im Verlauf des Lebens zwei Wege in die EZA: a) In jungen Jahren als AbenteurerIn, wobei man hier verstärkt Offenheit und Leistungsbereitschaft mitbringt, aber auch ein geringes Maß an Wissen sowie b) in späteren Jahren, ausgestattet mit viel Wissen, aber eventueller Engstirnigkeit und geringerer Leistung (Z. 3151). Zweiteres ist interessant, wenn man am Ende des Berufslebens steht und unternehmerisch alle Ideen verwirklicht wurden (Z. 3143). Diese Art von Engagement für EZA muss nicht in Verbindung mit einem Social Business sein, sondern kann generell über die Fähigkeiten, die man u.a. durch das Social Business gewonnen hat, erfolgen. Dieses Engagement für EZA entspringt auch dem Wunsch, „etwas zurückzugeben“, wenngleich der Interviewpartner diesen Ausdruck „sozialromantisch“ findet (Z. 3158ff.).

8.1.5 Welche Schwierigkeiten und Lösungswege begegnen GründerInnen?

Die Herausforderungen, welchen GründerInnen von Sozialunternehmen begegnen, ähneln jener klassischer Unternehmensgründungen, sind jedoch verschärft – insbesondere die finanzielle Situation (Kunz 2016: 503). Hinzu kommt, dass Sozialunternehmen sowohl wirtschaftliche als auch sozial-ökologische Komponenten haben und sich daher weder der einen noch der anderen Seite zugehörig fühlen, sodass GründerInnen Frustration aufgrund beiderseitiger Kritik erliegen können. Hier hilft insbesondere ein leicht verständlicher Social Impact.

Tabelle 22: Unterkategorie – Welchen Herausforderungen begegnen GründerInnen und welchen Rat gibt es?

AkteurIn	Auswertung
DH	• Innere Haltung für zukünftiges Engagement wichtig • Bewusstsein für Engagement in der EZA muss vorhanden sein • Verständlicher Social Impact mobilisiert UnterstützerInnen • Einfache Kommunikation des Kerngeschäfts • Mehrwert (Social Impact) ist offensichtlich • Persönliche Kontakte für finanzielle Unterstützung, wissenschaftliche Begleitung, Bereitstellung von Räumlichkeiten & Stellen für Praktika
Atempo	• Finanzierung über Banken fast unmöglich, insbesondere bei geringen Vermögenswerten • InvestorInnen verlangen ein hohes Maß an Organisation und finanzieller Transparenz • Social Business emotional heimatlos

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Der Gründer Klaus Candussi berichtet von vielen Schwierigkeiten und Hürden bei der Gründung eines Social Business, die insbesondere finanzieller und emotionaler Art sind. Die Banken geben für Social Business nur wenige Kredite aus. Besonders hart betrifft dies Social Business, die zuvor eine NPO waren, denn dann besitzt die Organisation keine Vermögenswerte. Wenden sich Social Business an InvestorInnen, ist es jedoch ebenfalls schwierig, den/die richtigen/richtige InvestorInnen zu finden – zumal InvestorInnen mit Social Impact nicht vertraut sind. Die GeldgeberInnen verlangen außerdem eine sehr gute Selbstorganisation und finanzielle Transparenz, die ein Social Business in diesem Umfang erst einmal umsetzen muss (vgl. „Kostenstellenrechnung bis ins Detail“ (Z. 2686)). Somit bedarf es eines langen Atems, bis ein Projekt läuft und Finanzierung vorhanden ist.

Hinzu kommt ein Gefühl der Heimatlosigkeit bei Social Business. Es gebe wenig Gleichgesinnte und wenige AnsprechpartnerInnen für Social Business, da sie je nach Anschlussgruppe entweder zu sozial oder zu unternehmerisch seien. Somit müssen SozialunternehmerInnen viel Kritik aushalten können und einzelne Events bei denen sie gelobt werden – wie in diesem Fall die Ashoka Fellow Nominierung – sind nicht die Regel. Es ist zudem davon auszugehen, dass durch den Businessplan, welcher ein sehr schnelles Wachstum vorsieht und von den InvestorInnen so gefordert war, Druck ausübt.

8.1.6 Wie wählen Social Business Länder für eine Expansion aus?

Trotz der Unternehmenscharakteristika wählen die SozialunternehmerInnen Länder für eine Expansion nicht anhand rein wirtschaftlich orientierten Standortentscheidungen aus, sondern das persönliche Interesse, Erfahrung und Kontakte sind wichtige Faktoren.

Tabelle 23: Unterkategorie – Wie wählen Social Business Länder für Expansion aus?

AkteurIn	Auswertung
DH	• Zufall sowie vorhandene Kontakte • Persönliche Erfahrung in den Ländern • Vorhandene potenzielle Zielgruppe • Starke PartnerInnen
Atempo	• Nächstgelegener Markt • Einschränkung seitens der InvestorInnen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Frank Hoffmann gibt an, die Länder zufällig und unspezifisch ausgewählt zu haben (Z. 616). Bei näherem Nachfragen lassen sich drei Faktoren für die Auswahl eines bestimmten Landes erkennen: 1. Die persönliche Erfahrung des Reisens, 2. das Vorhandensein der Zielgruppe und 3. das Vorhandensein von starken PartnerInnen (Z. 631); (Z. 643). Das persönliche Interesse und bestehende Kontakte sind somit essentiell, um das Potenzial einer Expansion voll auszuschöpfen.

Atempo agiert nicht so international wie Discovering Hands und hat auch keine vergleichbaren Expansionspläne. Die Wahl der Länder, in denen das Social Business aktiv ist, ist abhängig von dem am nächst gelegenen Markt und der Einstellungen der InvestorInnen hierzu (Z. 3092). Erst wenn das Social Business finanziell auf eigenen Beinen steht, ist eine größere Expansion möglich.

8.2 Anknüpfungspunkte von Social Business und EZA in der Praxis

8.2.1 Welche Rolle sollen SozialunternehmerInnen in der EZA einnehmen?

In Zusammenarbeit mit der EZA können sich österreichische SozialunternehmerInnen eine Funktion als GeschäftspartnerIn, als Coach oder als eine Art „Modellvorlage“ vorstellen. Einzelne InterviewpartnerInnen nehmen eine bemerkenswert kritische, selbstreflektierte Position ein.

Tabelle 24: Unterkategorie – Welche Rolle nehmen (österreichische) SozialunternehmerInnen in Zusammenarbeit mit EZA ein?

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	Österreichische SozialunternehmerInnen können MentorIn, Coach, Vorbild, Inspirationsquelle oder GeschäftspartnerIn für Sozialunternehmen in Entwicklungs- oder Schwellenländern sein
ADA	Coach, MentorIn oder BeraterIn, Inspirations- und Vorbildfunktion, KooperationspartnerIn
Atempo	Coach oder MentorIn, alles andere wirkt übergestülpt

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Der Vertreter von UNIDO stellt klar, dass anstatt eines Engagements von österreichischen Sozialunternehmen in Entwicklungs- oder Schwellenländern, diese lieber eine Funktion als MentorIn, Coach, Vorbild oder Inspirationsquelle für Sozialunternehmen aus diesen Ländern wahrnehmen oder höchstens als GeschäftspartnerIn fungieren sollten (Z. 252); (Z. 267).

Eine Rolle der österreichischen SozialunternehmerInnen als Coach, MentorIn oder BeraterIn für Social Business in Entwicklungs- und Schwellenländern, z.B. im Bereich der Entwicklung eines Geschäftsmodells, kann sich die ADA ebenfalls gut vorstellen (Z. 2269f.). Ebenso wäre für österreichische Social Business eine Inspirations- und Vorbildfunktion denkbar (Z. 2275f.). Des Weiteren kann ein österreichisches Social Business ein Äquivalent in einem Entwicklungs- oder Schwellenland finden und mit dieser Organisation kooperieren (Z. 2278f.). Stephan Nunner betont, dass EZA aber Wissensaustausch und nicht Patenschaft bedeute (Z. 2299).

Der Sozialunternehmer Klaus Candussi sieht dies wesentlich kritischer als die ADA. Die Aus-

weitung des Social Business bzw. des Geschäftsmodells bringt die Angst mit sich, dieses anderen Menschen bzw. einem anderen Land nur überzustülpen. Der Gründer will im Zusammenhang mit EZA daher lieber eine Rolle als Coach oder Mentor einnehmen (Z. 3167).

8.2.2 Wie kann (zukünftige) Unterstützung von Social Business aussehen?

Internationale Organisationen wie UNIDO fördern „Entrepreneurship“ auf der Mikro-, Meso- und Makroebene (UNIDO 2016: 17). Dabei werden sowohl einzelne Unternehmen als auch Wertschöpfungsketten und das Unternehmensumfeld unterstützt. Des Weiteren kann die EZA durch ihre Kommunikationskanäle zu einer breiteren Akzeptanz und Bekanntmachung des Social Business Konzepts beitragen.

Für die Förderung von UnternehmerInnentum werden von UNIDO alle Ebenen adressiert: Sowohl die makroökonomische, politische Ebene, als auch die zwischengeschaltete Ebene, welche durch finanzielle und nichtfinanzielle AkteurInnen geprägt ist, als auch die mikroökonomische Ebene, auf welcher direkt mit UnternehmerInnen zusammengearbeitet wird. Die Entrepreneure werden in einem weiteren Schritt mit anderen, möglichen Absatzmärkten vernetzt. UNIDO verfolgt einen Ansatz mit drei Säulen, und geht davon aus, dass nur wenn diese drei zusammenkommen, sich eine systemische und nachhaltige Wirkung ergibt. (Z. 17); (Z. 170); (Z. 183)

Die Förderung von UnternehmerInnen sei nach UNIDO gleichzusetzen mit der Förderung des Umfeldes von WirtschaftsakteurInnen. Daher sollen die Entwicklungsaktivitäten die Kapazitäten aller AkteurInnen in diesem System fördern. Hierzu gehören Beratung bei der Gesetzgebung und der Rechtsprechung, die Arbeit mit allen zwischengeschalteten AkteurInnen, die mit UnternehmerInnen arbeiten, und die Unterstützung der Unternehmen, beispielsweise bei Entwicklung eines Businessplans (Z. 15). Entrepreneurship braucht die richtigen Bedingungen, welche höchst institutionalisiert sind und daher will UNIDO die Kapazitäten von Institutionen stärken. Viele Services zur Unterstützung von Neugründungen werden in Entwicklungs- und Schwellenländern angeboten, jedoch besteht bei der Qualität Verbesserungspotenzial. Hier wird seitens UNIDO versucht, Mängel zu beheben. UNIDO evaluiert die bestehenden, zweckbestimmten Förderungen für Frauen und Jugendliche und die Gründe, warum diese (nicht) funktionieren. Gegebenenfalls wird überlegt, was für ein besseren Funktionieren

Tabelle 25: Unterkategorie – Wie kann die EZA Entrepreneure unterstützen? Wie wird dies bereits umgesetzt?

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	• Unterstützung von Entrepreneuren auf Makro-, Meso-, Mikroebene • Vernetzung von Entrepreneuren mit möglichen Absatzmärkten • Förderung der Kapazitäten und Services von WirtschaftsakteurInnen • Förderung finanzieller Allgemeinbildung sowie Umgang mit Finanzinstitutionen
ADA	• Gegenseitige Nutzung der Infrastruktur, Kanäle, Möglichkeiten, Publikum, Arbeitsweise, Trainingsgestaltung und Begrifflichkeiten • EZA kann Wissen und Erfahrung teilen • Beratung bei Planung und Implementierung von Projekten • Auslandsbüros der ADA nutzbar • Direkte Unterstützung von Social Business in Entwicklungs- und Schwellenländern durch Capacity Building, technisches Wissen zu Skalierung, Business-Plan Erstellung und Finanzwissen • Unterstützung bei Verankerung der Idee von Social Entrepreneurship • Verbesserung der Rahmenbedingungen (Landesbudgets und PSD) • Förderung von 2 Stipendien für Ashoka Leadership-Programm • Zivilgesellschaft International unterstützt Impact Hubs u.ä.
Atempo	Organisationen der EZA Intermediäre zwischen österreichischen Social Business und Organisationen in Entwicklungs- und Schwellenländern
AGGV	• Social Business erlernen Wirkungsanalyse und -messung • Beratungsleistungen durch NGOs • Staat kann Social Business gründen, Subventionen an Social Business ausgeben oder andere staatliche Förderinstrumente einsetzen
ICEP	• Organisationen dort aktiv, wo Kompetenzen des Unternehmens enden • Direkte Kooperationen • Bewusstseinsbildung für Anliegen der Social Business, z.B. Dialogplattform & -teilnahme, Magazine, Publikationen, Beratungsleistungen • Social Impact Bonds sind „wirkmächtigstes“ Kooperationsinstrument

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

der Systeme getan werden könnte, wobei ganze Wertschöpfungsketten betrachtet werden (Z. 79); (Z. 71). Dabei wird finanzielle Allgemeinbildung als sehr wichtig von UNIDO betrachtet. Die fehlenden Fähigkeiten, Ideen gut präsentieren, verkaufen und mit Geld umgehen zu können, werden als die größten Hemmnisse angesehen (Z. 175ff.).

Die ADA sieht vielfältige Möglichkeiten der gegenseitigen Unterstützung und sieht das Po-

tenzial längst nicht ausgeschöpft (Z. 1563). So können Infrastruktur, Kanäle, Möglichkeiten, Publikum, Arbeitsweise, Trainingsgestaltung und Begrifflichkeiten der jeweils anderen Seite genutzt werden (Z. 1462); (Z. 1416). Bei der EZA liegt viel Wissen und Erfahrung in verschiedenen Bereichen vor, die den Social Business zugutekommen kann (Z. 1432). Die ADA unterstützt die Social Business in der Planung ihrer Projekte, sodass ein entwicklungspolitischer Nutzen generiert wird (Z. 1437). Die ADA besitzt Erfahrung in der Implementierung von Projekten und bietet diese Expertise bei der Antragstellung und beim Projektdesign an (Z. 1428).

In weiterer Folge können die ExpertInnen für Länder und die Auslandsbüros der ADA die Social Entrepreneurs unterstützen (Z. 1437); (Z. 1440). Die ADA ist im internationalen Feld erfahren, sodass Ideen für Projekte aber auch technisches Wissen, z.B. bei internationalen Richtlinien, weitergegeben werden kann (Z. 1444). Außerdem kann sie direkt Unterstützung für Sozialunternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern durch Capacity Building, technisches Wissen zu Skalierung, Business-Plan Erstellung, Finanzwissen und Finanzverständnis etc. anbieten (Z. 1543). Des Weiteren kann die EZA helfen, die Idee von Social Entrepreneurship in Entwicklungs- und Schwellenländern zu verankern (Z. 1542).

Überschneidungen ergeben sich ebenfalls im Bereich der Rahmenbedingungen, an deren Verbesserung die ADA ebenso interessiert ist wie die UnternehmerInnen. AnsprechpartnerInnen im Zielland sind hierfür Institutionen und Wirtschaftskammern bzw. Vergleichbares (Z. 1548f.). Die ADA kann hier Landesbudget-Linien sowie Gelder zur Förderung des Privatsektors bereitstellten (Z. 1544). Dieses PSD läuft dabei über Landesbudgetlinien ohne direkt die Unternehmen zu involvieren (Z. 1548f.). Im Bereich des PSD gibt es Challenge-Funds, welche Projektanträge bereitstellen (Z. 1556). Des Weiteren unterstützt die ADA das Ashoka Leadership-Programm mit 2 Stipendien und die Zivilgesellschaft International unterstützt Impact Hubs, Acceleration Centers und Ähnliches direkt in Entwicklungs- und Schwellenländern(Z. 1563); (Z. 1539).

Klaus Candussi sieht Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit als Intermediäre zwischen Social Business in Österreich und Organisationen und PartnerInnen in Entwicklungs- und Schwellenländern (Z. 3211).

Martin Hubinger beschreibt drei unterschiedliche Herangehensweisen an die überschneidenden Aktivitäten von Social Business und Organisationen der EZA. Auch wenn dies sehr umfangreich und viel Arbeit bedeutet, könnten Unternehmen mehr in die Breite denken und aufzeigen, wie sie in ihr Umfeld eingebettet sind – in diesem Punkt können sie insbesondere von NGOs lernen. Unternehmen könnten von Instrumenten der Wirkungsanalyse und Wirkungsmessung profitieren. NGOs agieren mitunter ähnlich wie ein Dienstleistungsunternehmen und bieten Beratungsleistungen an. Hier wäre eine Inanspruchnahme der Leistungen durch das Social Business denkbar. (Z. 4127); (Z. 4116); (Z. 3981); (Z. 3430)

Weitere Annäherung der Bereiche sieht Hr. Hubinger durch die Gewalt des Staates gegeben, welcher in eine entsprechende Richtung lenken kann. Der Staat kann unternehmerisch aktiv sein und beispielsweise Social Business gründen, Subventionen an Social Business ausgeben oder staatliche Instrumente zur Förderung gewisser Zweige einsetzen (Z. 3712ff.). Diese umfassen Vieles, z.B. Subventionen, Förderungen, Equity, Steuererleichterungen etc., aber auch die genaue Betrachtung von ZulieferInnen eines Unternehmens. Möglich wäre beispielsweise ein bevorzugter Import durch Social Business (Z. 3934).

Gudrun Zimmerl und Christoph Eder sehen in jenen Bereichen, wo die Kompetenzen des Unternehmens enden, den Bedarf und das Potenzial für die Zusammenarbeit mit NGOs. Dies sei fehlendes Know-how ebenso wie eine fehlende Perspektive (Z. 4269). In diesen Bereichen geht ICEP direkte Kooperationen mit Unternehmen ein (Z. 4203). Des Weiteren hilft ICEP indirekt den Social Business durch Aktivitäten zur Bewusstseinsbildung wie beispielsweise Dialogplattformen, Magazine, Publikationen, Beratungsleistungen und die eigene Teilnahme am Diskurs (Z. 4192). ICEP bringt sich in den Dialog ein, sodass Nachhaltigkeit und Entwicklungsländer auch in der Außenwirtschaftspolitik eine Rolle spielen sollen (Z. 4394). Die Möglichkeiten zur direkten Unterstützung sind insbesondere im Bereich CSR, in einer direkten Kooperation und bei dem Einbringen in Aktivitäten von NGOs z.B. bewusstseinsbildendes Magazin der NGO könnte über Social Business informieren (Z. 4423). Hr. Eder sieht jedoch das größte Potenzial bei dem Einbeziehen der öffentlichen Hand: Social Impact Bonds „würde[n] sich auch auf die Entwicklungszusammenarbeit übertragen lassen. Auch dort würde es das wahrscheinlich wirkmächtigste Kooperationsinstrument mit Sozialunternehmen sein.“ (Z. 4568). Limitationen sieht er nur dahingehend, dass Dachverbände neutral bleiben müssen und keine Kooperationen eingehen können (Z. 4201).

8.2.3 Wie können Entrepreneure die EZA unterstützen?

Social Business können die Entwicklungszusammenarbeit einerseits durch ihre Arbeit und Arbeitsweise, andererseits durch ihr Umfeld unterstützen. Des Weiteren ergeben sich Möglichkeiten als direkte KooperationspartnerInnen und als MultiplikatorInnen bzw. BewusstseinsbildnerInnen.

Tabelle 26: Unterkategorie – Wie können Entrepreneure die EZA unterstützen?

AkteurIn	Auswertung
DH	• EZA profitiert von der Vergrößerung des Social Impacts • Neuer Ansatz durch neue Unternehmen bietet neue Chancen • Social Business adressieren das Individuum: individuelle Lösungen, Vertrauensbasis und Überwindung religiöser Barrieren
ADA	• Neue Zielgruppe für Interessen der EZA • Social Business spenden an EZA
Atempo	• EZA profitiert von gutem Social Entrepreneurship Ökosystem • Social Business können gute Ideen schnell bekanntmachen • Einbringen ihres Wissens über Social Business • Personalressourcen (unabhängig von Social Business Aktivität)
AGGV	Kooperationen von ADA und Social Business könnten enger sein
ICEP	• Social Business sollen sozial gerecht & ökologisch verträglich arbeiten • Social Business unterstützen Trend zu mehr Nachhaltigkeit • Social Business sollen sich selbst fragen, wie sie beitragen können und wie sich das in ihren Wertschöpfungsprozess integrieren lässt • Die Vorteile von Social Business lassen sich für die EZA nutzen: Innovationen und schnelle effiziente Leistungserbringung

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Der Beitrag der Social Business zu Entwicklungszusammenarbeit begründet sich vorrangig in ihrer positiven, gesellschaftlichen Wirkung. So werden Überschneidungen der EZA mit Social Business in dem Gespräch mit Frank Hoffmann in jenen Bereichen genannt, in denen Social Impact vergrößert werden kann (u.a. Z. 348). Social Business unterstützen die EZA durch Maximierung des Social Impacts. Hr. Hoffmann beschreibt als Potenzial von Social Business der neue Ansatz, mit dem alte Strukturen gebrochen werden können, wie beispielsweise in seinem Fall eine bessere Brustkrebs-Vorsorge durch blinde Frauen anstatt durch klassische Ärzte (Z. 657ff.). An dieser Schnittstelle entstehen neue Ideen, z.B. wie die Gebärmutterhalskrebs-Vorsorge verbessert werden könnte (ebd.). Dabei können und sollen Brücken zwischen neuen und alten Ideen gesucht werden (Z. 466).

Ein weiterer Vorteil liegt in der Struktur von Social Business begründet. Die meisten Sozialunternehmen, die sich selbst als solche benennen, sind derzeit kleine Einheiten, d.h. im KMU-Bereich angesiedelt. Frank Hoffmann gibt zu bedenken, dass individuelle Lösungen nach Ansprache des Individuums verlangen, um „den einzelnen Menschen erreichen“ zu können (Z. 1011f.). Dies eröffnet neue Möglichkeiten: Es kann eine Vertrauensbasis entstehen, die beispielsweise die Besprechung vom Privatem zulasse. Auf diese Weise können mitunter auch religiöse Restriktionen umgangen werden. Es wäre vorstellbar, dass eine blinde Brustkrebs-Tastuntersucherin eine gynäkologische Untersuchung vornimmt, welche die Patientin zuvor durch einen Mann nicht hätte vornehmen lassen (Z. 671).

Die Austrian Development Agency nutzt die Aufmerksamkeit einer neuen Zielgruppe, um auf Probleme, Herausforderungen und Chancen in Entwicklungs- und Schwellenländern hinzuweisen. Über die Unterstützung des Development HubClubs des Impact Hubs Vienna erreicht die ADA ein neues Publikum und sensibilisiert dies für die Interessen der EZA (Z. 1463). Stephan Nunner macht darauf aufmerksam, dass aber das reine Abführen von Spendengeldern eines Social Business an die EZA noch nicht als Zusammenarbeit bezeichnet werden kann, schließlich spenden große Unternehmen bereits heute an die EZA, ohne ein Sozialunternehmen zu sein (Z. 2052). Dennoch sollte diese Option nicht außer Acht gelassen werden.

Auch die ADA sieht den Vorteil des Social Impacts, zumal die Zielgruppe von Social Business häufig die ärmsten Bevölkerungsschichten seien, was sich mit der EZA gut vereinbaren lässt (Z. 1739). Stephan Nunner begrüßt das Engagement von österreichischen SozialunternehmerInnen in Entwicklungs- und Schwellenländern, da sie bereits die Erfahrung von geeigneten Rahmenbedingungen gemacht haben (Z. 1948). Manche SozialunternehmerInnen stellen ihr Modell für Andere zur Inspiration frei zur Verfügung (Z. 2275).

Inspiration und Bekanntmachen von Ideen spielt auch bei Atempo eine Rolle: Erfolgreiche Konzepte können über das Ökosystem von Social Entrepreneurship bekanntgemacht werden – darunter können auch sinnvolle, erfolgreiche Ideen der EZA sein (Z. 3191). Das Wissen, welches SozialunternehmerInnen gesammelt haben, kann auch anderswo gefragt sein und so könnten sich SozialunternehmerInnen auch beratend in die EZA einbringen (Z. 3160). Letztendlich stehen hinter Social Business auch Menschen, die sich für die EZA aufgrund

persönlicher Fähigkeiten engagieren könnten; dies kann, muss aber nicht im Zusammenhang mit Social Business stehen (Z. 3170).

Martin Hubinger erzählt, dass die Austrian Development Ageny in einem nicht sehr engen Kooperationsverhältnis mit Unternehmen stünde. Eventuell ist hier Luft nach oben. (Z. 3482)

Prinzipiell ist es bereits hilfreich, wenn (Sozial-)Unternehmen ihre eigenen Prozesse hinsichtlich sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Verträglichkeit durchleuchten. ICEP begrüßt, dass das Verständnis für die Vereinigung von Wirtschaft und Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit bei Unternehmen gewachsen ist (Z. 4420). Zu dieser Entwicklung tragen sicherlich auch Social Business bei: die Unternehmen sind offener geworden und es hat Bewegung stattgefunden (Z. 4402). (Sozial-)Unternehmen können sich hierfür die folgende Frage stellen: „Was kann das Unternehmen, was hier einen entsprechenden Nutzen stiften würde und wie kann ich das in einen Wertschöpfungsprozess integrieren?“ (Z. 4430). Damit kann bereits eine Verbesserung der Lebensumstände der Menschen und ökologischer Nachhaltigkeit erreicht werden, die ebenfalls die EZA anstrebt. Nicht zuletzt können die Vorteile von (Sozial-)Unternehmen auch im Sinne der EZA genutzt werden: „Unternehmen können Innovationen schaffen, sie können Innovationen marktfähig machen, sie können Prozesse optimieren und Leistungen effizient und effektiv erbringen.“ (Z. 4572).

8.2.4 Wie gestalten sich bisherige Erfahrungen in der Zusammenarbeit?

Die Charakteristika bisheriger Kooperationen sind vielversprechend: Im Ausland herrsche oft ein großer Zusammenhalt. Gegenseitige Hilfe und Zusammenarbeit funktioniere in Entwicklungs- und Schwellenländern gut.

Tabelle 27: Unterkategorie – Welche Charakteristika weist die Zusammenarbeit auf? Wie sind bisherige Erfahrungen?

AkteurIn	Auswertung
ADA	Nutzung der Kontakte, Infrastruktur und Wissen
AGGV	• Im Ausland besteht großer Zusammenhalt und enge Kooperation • Im Allgemeinen gute Erfahrungen gemacht • Große, internationale Kooperationen werden auf die nationale Ebene heruntergebrochen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Die Austrian Development Agency betont, dass Kontakte, Infrastruktur und Wissen gegenseitig genutzt werden kann (Z. 1416). Dabei sei das Potenzial des Zusammenwirkens von EZA und Social Business noch lange nicht ausgeschöpft (Z. 1565).

Aus eigener Erfahrung berichtet Martin Hubinger, dass im Ausland ein großer Zusammenhalt unter den ÖsterreicherInnen anzutreffen sei und häufig eine engere Zusammenarbeit der österreichischen Institutionen als in Österreich selbst stattfinde. Institutionen im Ausland haben die gemeinsamen Interessen einer guten Repräsentation Österreichs und einer sinnvollen Projektumsetzung und so seien Differenzen bei Interessen der Institutionen im Ausland unbedeutender (Z. 3472ff.). Er schließt, dass die Zusammenarbeit der verschiedenen österreichischen Institutionen im Ausland im Allgemeinen gut funktioniere (Z. 3478). In Bezug auf andere Organisationen erwähnt er, dass Organisationen wie das Rote Kreuz und SOS Kinderdorf viele Unternehmenskooperationen unterhielten und diese Kooperationen auf die nationalen Einheiten heruntergebrochen werden (Z. 4076); (Z. 3436); (Z. 3445).

8.2.5 Welchen Vorbereitungen und Bedingungen bedarf die Zusammenarbeit?

Sowohl Social Business als auch AkteurInnen der EZA müssen eine Zusammenarbeit wollen und die Fähigkeiten haben, diese durchzuführen. Dies klingt zunächst einfach, bedarf in der Praxis jedoch häufig Intermediären, die die verschiedenen Zielsetzungen zusammenführen.

Zunächst kann die Rechtsform, Gesellschaftsvertrag oder Satzung eine Zusammenarbeit mit Social Business fördern bzw. fordern. Frank Hoffmann erhielt viel Unterstützung von philanthropischen Einrichtungen, insbesondere aufgrund ihrer Satzungsziele (Z. 387). Ebenso müssen philanthropisch gesinnte Privatpersonen bereit sein, das Social Business zu unterstützen.

Dies hebt auch Klaus Candussi hervor. Generell müssen InvestorInnen risikobereit sein und Vertrauen in das Sozialunternehmen besitzen – umso mehr ist dies der Fall bei einem Engagement von Social Business in Entwicklungs- und Schwellenländern (Z. 2675). Für die Gründung und den Erfolg eines Social Business bedarf es vieler UnterstützerInnen, die gewonnen werden müssen, sowie Privatpersonen, die sich mit Expertise und Finanzierungskraft einbringen (ebd.). Der Gründer betont, dass der Ausgangspunkt für ein Engagement in der EZA das Interesse des Entwicklungs- oder Schwellenlandes bzw. das Interesse der Partnerorganisation

Tabelle 28: Unterkategorie – Welcher Vorbereitungen, Schritte und Bedingungen bedarf es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit?

AkteurIn	Auswertung
DH	Rechtsform bzw. Satzung kann Unterstützung für Social Business fördern
Atempo	• InvestorInnen müssen risikobereit und voller Vertrauen sein • Interesse des Entwicklungslandes sollte Ausgangspunkt für EZA sein • GründerInnen prinzipiell an EZA und anderen Ländern interessiert
AGGV	• EZA und Social Business sprechen eine andere Sprache: ÜbersetzerIn der unterschiedlichen Interessen nötig • Vorbereitende Projekte z.B. zur Kompetenzensteigerung in Kooperationsmanagement • Kooperation der Dachverbände wäre hilfreich
ICEP	• 1. Handlungsoptionen eruieren • 2. Handlungsoptionen in entwicklungsrelevante Aktivität übersetzen • 3. Finden von PartnerInnen • 4. Zielerreichung • Interessen des Unternehmens entscheiden Art und Ort des Projekts • Auftreten des verantwortungsbewussten Unternehmens als AkteurIn • Unternehmen muss Wirkungslogik erkennen

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

in dem Land sein sollte, das Social Business umzusetzen (Z. 3184f.). Natürlich müssen die GründerInnen ein Interesse für die EZA mitbringen. Im Falle von Hr. Candussi gibt es auch eine klare Präferenz für den afrikanischen Kontinent, aber er beharrt nicht darauf (ebd.).

Martin Hubinger macht deutlich, dass Organisationen der EZA – insbesondere NGOs – oft eine andere Sprache als Unternehmen sprechen und daher ist einE VermittlerIn zwischen NGOs und Unternehmen als ÜbersetzerIn der unterschiedlichen Interessen gefordert (Z. 3508ff.). So können unterschiedliche Interessen ähnliche Zielsetzungen verfolgen; z.B. kann Armutsminderung die gleiche Bedeutung innehaben wie eine Steigerung der Kaufkraft bei niedrigen Einkommensschichten (Z. 3511f.). Gemeinsame Maßnahmen von NGOs und Unternehmen sind in beiderseitigem Interesse sofern sie der Zielerreichung beider Parteien dienen (ebd.).

Für diese „Vermittlung zwischen zwei Welten“ bedarf es vorbereitender Projekte auf beiden Seiten (Z. 4106). Die AG Globale Verantwortung hat dafür ein Projekt zur Kompetenzsteigerung für NGOs in dem Bereich Unternehmenskooperationen und Kooperationsmanagement

eingeführt (Z. 3416ff.). JedeR muss sich dabei folgende Fragen zu Unternehmenskooperationen stellen: In wie weit möchte die NGO eine Kooperation mit einem Unternehmen eingehen? Was muss dabei berücksichtigt werden? Was sind die Hindernisse? Eine Kooperation des NGO Dachverbandes mit der Dachorganisation der Wirtschaft (Wirtschaftskammer) ist ein guter Weg, um Dialog zwischen NGOs und Unternehmen anzuregen. Im Rahmen des Projekts der AG Globalen Verantwortung werden darüber hinaus gemeinsame Veranstaltungen von der EZA und Unternehmen bzw. der Wirtschaftskammer organisiert (Z. 3501ff.). Die Dachverbände ermöglichen dabei die Einladung der jeweiligen Mitglieder.

ICEP stellt einen konkreten „Fahrplan“ vor, wie Kooperationen zwischen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und (Sozial-)Unternehmen ablaufen können (Z. 4212):

1. Auf Basis des Willens und Bedürfnisses des Social Business reale Handlungsoptionen ausarbeiten
2. Handlungsoptionen und Unternehmensinteresse in entwicklungsrelevante Aktivität übersetzen
3. PartnerInnen aus Institutionen, Zivilgesellschaft und Wirtschaft finden
4. Diverse wirkungsvolle Ziele erreichen

Ausgehend von den Interessen des Unternehmens kann überlegt werden, wie dies in den entwicklungspolitischen Kontext übersetzt werden kann – dies sollte laut Fr. Zimmerl und Hr. Eder nicht umgekehrt stattfinden (Z. 4229). Es sind im Folgenden Projekte zu entwickeln bzw. auszuwählen, die in ihrer Art und geographischen Lokalität für die Unternehmen interessant sind, z.B. Berufsbildung am Standort des Unternehmens (Z. 4236f.). Essenziell für das Engagement von Unternehmen für Entwicklung ist ihr Selbstverständnis, ihre Haltung bzw. Einstellung und Verantwortungsbewusstsein (Z. 4416f.). Ebenso unabdingbar ist, dass die Wirkungslogik für die Unternehmen nachvollziehbar sein muss (Z. 4430). Ein Auftreten der Unternehmen als AkteurInnen garantiert dabei die Achtung der Interessen des Unternehmens und erhöht dabei das langfristige Engagement (Z. 4255).

8.3 Herausforderungen bei einer Zusammenarbeit

Schwierigkeiten bei der Kooperation von Sozialunternehmen mit Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit ergeben sich hauptsächlich aus der unterschiedlichen strategischen Grundausrichtung als auch operativen Hindernissen. Des Weiteren besteht die Herausforde-

rung, diese Hindernisse in absehbarer Zeit und mit guten Ergebnissen zu bewältigen.

Tabelle 29: Unterkategorie – Herausforderungen bei einer Zusammenarbeit

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	• Größtes Problem in Ländern des Südens stellt die Finanzierung dar • Expansion ist abhängig von Geschäftsmodell
UNIDO, DH & Atempo	Probleme bereiten andere Kultur, Mentalität, Sprache und Rechtssystem
DH	• Trotz Personalmangel persönliche Betreuung der Projekte vor Ort • Fehlende Strategie für den Weg ins Ausland • Konkurrenz um die Zielgruppe • Zögerliches Agieren institutioneller Organisationen
ADA	• Was bei Insolvenz des Social Business bzw. Ende der Förderung • Unterfinanzierung für Social Business und deren Partner problematisch • Social Business bevorzugen naheliegende Märkten • Unwissen seitens der Social Business über EZA • Konkurrenz um Fördergelder • Große Erfolge bei Social Business bleiben bisher aus • Wirkungsmessung keine Kompetenz der ADA und wird SiegerInnen der Social Entrepreneurship Challenge selbst überlassen
Atempo	• Angst, Expansion erscheine als Zwangsbeglückung oder Eroberung • Einschränkungen durch InvestorInnen und Business-Plan
AGGV	• Nur bei gewisser Unternehmens- bzw. Organisationsgröße • Vorurteile, Meinungsverschiedenheiten und Ressentiments • Angst des „Greenwashings“ unter NGOs • Unternehmen organisieren den Nachhaltigkeitsbereich unterschiedlich • Aufnahme entwicklungsrelevanter Interessen durch Unternehmen ist „ein Kampf gegen Windmühlen“
ICEP	• Neuer Prozess für Unternehmen daher unstrukturiert und zeitintensiv • Fehlende Abgeltung für die öffentliche Leistung von Social Business • Sozialunternehmen werden auf de Bereich beschränkt, in dem Nutzen durch Markteinkommen finanziert werden kann

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

8.3.1 Operative Herausforderungen in der Zusammenarbeit

Herausforderungen in der Praxis

Frank Hoffmann benennt Probleme aufgrund noch nicht etablierter Strukturen in Entwicklungs- und Schwellenländern. Hier sei häufig Improvisation von den Social Business gefragt (Z. 1049).

Die Schwierigkeiten in der Praxis sind bei der Austrian Development Agency eng mit ihrer Eigenschaft als Geberin von Entwicklungsgeldern verknüpft. So ist eine gewisse „Förder-Logik" beobachtbar: Der Verwaltungsaufwand bei der Förderung von kleinen Projekten ist höher sodass eine Tendenz zur bevorzugten Förderung großer Projekte spürbar ist, jedoch haben kleine Projekte spezifische Vorteile und sind nicht unbedingt schlechter als ein großes Projekt (Z. 2390). Jedes entwicklungsrelevante Projekt welches durch ein Social Business durchgeführt wird, ist an das Überleben desselben geknüpft und ebenso hat die Förderung durch die EZA nur für bestimmte Laufzeit (Z. 1665). Es ist daher fraglich, was bei einer Insolvenz des Social Business bzw. bei Ende der Förderungsleistung geschieht. Die internen Organisationsstrukturen der ADA sind ebenfalls anhand des Fördergedankens ausgerichtet: Unterschiedliche Referate kümmern sich um unterschiedliche Förderungen und jedes Referat beruft sich v.a. auf seine eigenen Agenden (Z. 2373ff.). Es ist möglich, dass die Zusammenarbeit schwierig ist und die Gesamtstrategie auf die Probe stellt.

Gemäß Martin Hubinger ist eine Kooperation erst ab einer gewissen Größe der Organisation möglich (Z. 3576). Des Weiteren gehen Dachverbände wie die AG Globale Verantwortung keine Unternehmenskooperationen ein; nur die Mitglieder d.h. die NGOs können direkt Unternehmenskooperationen eingehen. Bei dem Förderinstrument der Wirtschaftspartnerschaft bedarf es zudem eines Unternehmens als Antragsteller, nicht einer NGO. Bei einer Zusammenarbeit fragt sich, ob nicht die NGO gleichberechtigt zum Unternehmen einen Antrag stellen darf (Z. 3456). Die Unterscheidung von Kooperation und Wirtschaftspartnerschaft ist in der Praxis oft nicht klar und die Begrifflichkeiten werden vermischt, wobei Wirtschaftspartnerschaft nur das spezifische Förderinstrument der ADA meint (Z. 3447).

ICEP hat viele Schwierigkeiten der Strukturierung von Kooperationen erlebt. ICEP adressiert bei Unternehmen einen Bereich, der nicht besetzt ist d.h. es gibt keine Unternehmensstruktur und definierte Entscheidungsprozesse hierfür. Unternehmen haben in entwicklungsrelevanten

Aktivitäten keine Erfahrung und keine dafür etablierten Prozesse. Daher sind Entscheidungen in diesen Bereichen schwierig und werden meist von der Geschäftsleitung getroffen. Die Zusammenarbeit mit Unternehmen kann jedoch schwierig sein, wenn die Geschäftsleitung als einzige Instanz entscheidungsbefugt ist, beispielsweise weil es zeitliche Verzögerungen und wenig Feedback für den/die PartnerIn gibt. Die Strukturierung und Gestaltung der Projekte d.h. das Projektdesign bedarf eines hohen Zeitaufwands, zumal verschiedene Zielsetzungen erreicht werden sollen. (Z. 4210ff.); (Z. 4297ff.)

Finanzierungsschwierigkeiten

Mit Blick auf die Länder des Südens betont Matteo Landi, dass der Zugang zu Kapital eine große Hürde für Jugendliche und Frauen darstellt. Dabei werden sie nicht dezidiert ausgeschlossen, aber es gibt auch keine auf sie zugeschnittenen Finanzierungsmodelle (Z. 91). Daher dient die Förderung von Entrepreneurship auch dem Abbau von institutioneller Diskriminierung gegenüber Jugendlichen und Frauen. Geht es um österreichische Social Business, sieht er die Möglichkeit, ob diese in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig sein können, in hohem Maße abhängig von dem jeweiligen Geschäftsmodell (Z. 246).

Auch österreichische Social Business berichten von Finanzierungsschwierigkeiten. Frank Hoffmann berichtet, dass ohne eine „Look-and-feel Situation“ keine Finanzierung gäbe (Z. 393).

Diese Unterfinanzierung spürt auch die ADA. Bei Social Entrepreneuren ist es schwer, Projekte mit den gegebenen finanziellen Möglichkeiten gut zu planen und durchzuführen; da Eigenkapital und andere finanzielle Ressourcen knapp sind (Z. 1271ff.). Dies stellt sowohl für die Social Entrepreneure als auch die PartnerInnen eine Herausforderung dar (Z. 1669). Social Business sind in Österreich auch häufig kleine Unternehmungen mit kleinteiligen Strukturen (Z. 1389).

Eingeschränkte personelle Ressourcen

Frank Hoffmann sieht eindeutig den Bedarf persönlicher Betreuung der Projekte vor Ort (Z. 1048). Die geographische Distanz kann insbesondere dann Schwierigkeiten für die Organisation bedeuten, wenn wie von Stephan Nunner berichtet sehr wenige Personen bei den Social Business angestellt sind (Z. 1396).

Verschiedene Landesspezifika

Laut dem Vertreter von UNIDO hängen die Möglichkeiten, unternehmerisch tätig zu sein, auch mit dem kulturellen Umfeld zusammen (Z. 103). So ist manchen Personengruppen der Zugang zu Kapital verwehrt; hier führt der Interviewpartner ein Beispiel in Iran an, wo einer Person – zumeist dem Vater – alle Besitztümer gehören. Frauen und Jugendliche haben keine Möglichkeit, Sicherheiten bei einem Geldinstitut zu hinterlegen und können daher keinen Kredit bekommen. Es ist jedoch kritisch zu betrachten, dass der Interviewpartner dies unter der Kategorie „kulturelle Barriere“ subsumiert, da der restriktive Zugang zu Kredit ein wesentliches Machtinstrument darstellen kann.

Länderunterschiede werden für Frank Hoffmann dann zu einem Hindernis, wenn Social Business eine spezifische Lücke mit einer Lösung füllen, die in dieser Form in einem anderen Kontext nicht existiert (Z. 692). Des Weiteren bedingen laut dem Gründer Kultur, Religion und Kontext die unternehmerische Aktivität, u.a. da Kulturen maßgeblich Einfluss auf das Verhalten nehmen würden (Z. 994). Frank Hoffmann erzählt, dass Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländer häufiger schicksalsbezogen seien und weniger Eigeninitiative zeigen würden (Z. 991).

Auch der andere Gründer benennt eine andere Mentalität, als auch andere Rechtformen und andere Sprache als Hindernisse, insbesondere bei einer Dienstleistung des Social Business, die mit Sprache zu tun hat (Z. 2984).

8.3.2 Herausforderungen unterschiedlicher Grundausrichtung und Struktur

Wirtschaftliche vs. entwicklungsrelevante Interessen

Der Gründer Frank Hoffmann sieht es als notwendig an, UnternehmerInnengeist in Entwicklungs- und Schwellenländer zu bringen (Z. 987). Dies widerspreche aber nicht entwicklungspolitischen Interessen.

Die SozialunternehmerInnen können vor allem an naheliegenden Märkten und Ländern interessiert sein, die jedoch aus österreichischer Perspektive keine Entwicklungs- oder Schwellenländer sind (Z. 1456). Stephan Nunner hat zum die Schwierigkeit, dass das Referat die Agenda vorgibt – diese kann auch bedeuten, dass nur BesitzerInnen von Geschäftsmodellen

gefördert werden wenngleich es denkbar wäre, dass der Entwicklungseffekt bei einem anderen Vorhaben größer wäre (Z. 2382).

Der Gründer Klaus Candussi hat die Sorge, dass eine Umsetzung des Social Business in Entwicklungs- oder Schwellenländern wie eine Art Zwangsbeglückung oder Eroberung erscheint (Z. 3195).

Die beiden Interessenblöcke treffen bei der gemeinsamen Kommunikation hart aufeinander: Martin Hubinger berichtet, dass NGOs und Unternehmen im übertragenen Sinne zwei unterschiedliche Sprachen sprechen – trotz der gemeinsamen Sprache Deutsch verstehen sich die Parteien nicht (Z. 3506). Vorurteile, unterschiedliche Meinungen und Ressentiments bestehen auf unternehmerischer als auch auf sozialer Seite und erinnern an ideologische Grabenkämpfe (ebd.). Einerseits empfinden sich NGOs von Unternehmen als unprofessionell, utopistisch, unrealistisch und als zu idealistisch wahrgenommen (Z. 3542). Andererseits gibt es auch NGOs, die Unternehmen als geldgierig, egoistisch, turbokapitalistisch, asozial und unsolidarisch empfinden. Auf Seiten der NGOs besteht auch die Angst des „Greenwashing“ durch die Unternehmen (Z. 4098). Außerdem können nur unternehmensaffine NGOs mit Unternehmen kooperieren, da die kritischen NGOs sonst an Glaubwürdigkeit einbüßen würden (Z. 4070).

Zu ähnlichen Erkenntnissen kommen auch Fr. Zimmerl und Hr. Eder. NGOs hätten Probleme in der Berührung mit Unternehmen und jedeR AkteurIn handele nur gemäß der eigenen Agenda (Z. 4332). Ein Dialog sei jedoch wünschenswert, um die Wahrnehmung des entwicklungspolitischen Lösungsansatzes im Unternehmen zu verankern. Unternehmerische Probleme werden noch unzureichend mit einer entwicklungspolitisch relevanten Lösung gelöst (Z. 4296). Jedoch wissen Unternehmen am besten, wie sie sich für Entwicklung engagieren könnten und wenn das Engagement für Entwicklung nicht vom Unternehmen aus selbst kommt, wird nie die beste Lösung erzielt (Z. 4426ff.).

Hindernisse bedingt durch Unternehmenscharakteristika

Eine Variation an Unternehmenseigenschaften erschwert die Zusammenarbeit, beispielsweise ist die Strategie, der Organisationsaufbau oder InvestorInnenvorgaben unterschiedlich. Frank Hoffmann berichtet, dass Social Business in den wenigsten Fällen eine klare Strategie zur Expansion hätten (Z. 351). Bei Atempo erlauben die Vorgaben der InvestorInnen und ein

Business-Plan vorerst nicht, neue Ideen im Hinblick auf die EZA umzusetzen und auszusprechen (Z. 3097).

Themen der Nachhaltigkeit, CSR etc. sind in jedem Unternehmen unterschiedlich organisiert und die Aufwendung weniger Personalressourcen hierfür bei den Unternehmen führe dazu, dass auch wenn die Verbindung bei manchen Nachhaltigkeitsaspekten nicht gegeben ist, sie dennoch von der gleichen Person im Unternehmen bearbeitet werden. Die Unternehmen definieren nicht eindeutig, was CSR, Nachhaltigkeit, Kooperationen mit NGOs und dergleichen für sie bedeutet und was damit erreicht werden soll, sodass dies ein „diffuser Dunstkreis“ bleibe (Z. 3492).

ICEP betont, dass das Umdenken bei Unternehmen die größte Herausforderung sei. Schwierig sei zudem die Unerfahrenheit der meist noch jungen Social Business (Z. 4287).

Konkurrenz

Frank Hoffman sieht eine Konkurrenz der Organisationen um die KundInnenschaft, während Stephan Nunner andeutet, dass vor allem NGOs und Vereine mit Social Business um Fördergelder konkurrieren (Z. 489); (Z. 2378). Besteht dieser Eindruck fortwährend, kann das schädigend für zukünftige gemeinsame Aktivitäten sein.

Neuartigkeit der Verbindung EZA – Social Business

Bei dem Sozialunternehmer Frank Hoffmann besteht die Sorge, dass die Unterstützung für Social Business seitens etablierter Organisationen ein kurzfristiger Trend sei (Z. 472). Umgekehrt beobachtet Stephan Nunner, dass EZA kein vertrautes Feld für SozialunternehmerInnen sei und sie hierfür ihre „Komfortzone“ verlassen müssen (Z. 1465). Er berichtet, dass SozialunternehmerInnen häufig nicht wissen, um was es sich bei einem Entwicklungs- oder Schwellenland handelt (Z. 1453).

8.3.3 Herausforderungen zeitnaher und messbarer Zielerreichung

Die Schwierigkeiten ergeben sich darin 1. die Ziele zu erreichen und Erfolg zu haben, 2. diesen Erfolg nachweisen und messen zu können sowie 3. diese Ziele in einer absehbaren Zeit zu erreichen.

Geringe Erfolgsrate

Stephan Nunner bemerkt, dass große Erfolge sowohl in Österreich als auch im Ausland ausbleiben. Trotz eines guten Ökosystems fehle es an sehr erfolgreichen Social Business, sodass das Ökosystem derzeit seinen Wert nicht ausschöpfen kann (Z. 2220f.). „Was noch fehlt, sind Social Entrepreneurs die das [Ökosystem] a) in Anspruch nehmen und b) Erfolg haben mit genau dieser Idee." (Z. 2229f.).

ICEP kritisiert, dass es kaum Abgeltungsstrukturen für die öffentliche Leistung von Social Business gibt (Z. 4521). Sozialunternehmen werden auf den Bereich beschränkt, in dem gesellschaftlicher Nutzen durch Markteinkommen finanziert wird. Anders verhielte es sich bei finanzieller Abgeltung als öffentliche Leistung. Hr. Eder sieht die Social Business daher in ihren Möglichkeiten und finanziellen Strukturen stark eingeschränkt und Ausbleiben großer Erfolge nicht unbedingt ihrem eigenen Verschulden zuzurechnen.

Komplexe Wirkungsmessung

Die Wirkungsmessung von Social Business ist keine Kompetenz des Wirtschaftsreferats der ADA und dieses erweckt den Eindruck einer Überforderung mit diesem Thema (Z. 1345). Bei der Social Entrepreneurship Challenge überlässt die ADA die Wirkungsmessung den geförderten Projekten bzw. die/den SiegerInnen der Challenge (Z. 1349). Fraglich ist, ob der geforderte langfristige Zeithorizont bei der Wirkungsmessung u.U. verhindert, überhaupt einen Impact messen zu können (Z. 1686).

Langfristiger Zeithorizont und zögerliche Umsetzung

Frank Hoffmann bedauert das zögerliche Agieren institutioneller Organisationen. Hier wünscht er sich ein Umdenken (Z. 429). Martin Hubinger kritisiert, dass Unternehmen träge sind und es viel Zeit in Anspruch nehme, dass sie die Ideen der EZA aufgreifen. Es sei eine Wiederholung der immer gleichen Forderungen und ähnele einem „ein Kampf gegen Windmühlen" (Z. 3483).

8.4 Möglichkeiten und praktische Vorteile bei einer Zusammenarbeit

Potenzial und praktische Vorteile der Verknüpfung EZA und Social Business ergeben sich aus den jeweiligen Stärken des Anderen: Während der Hype um Social Entrepreneurship derzeit viele Menschen begeistert, liegt bei Organisationen der EZA viel Erfahrung vor.

Tabelle 30: Unterkategorie – Potenzial und praktische Vorteile der Verknüpfung EZA und Social Business: Möglichkeiten bei einer Zusammenarbeit

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	• Unternehmen sind geeignet zur Überwindung von Hindernissen • Gesellschaftliche Probleme durch Unternehmensaktivität lösbar • Möglichkeit der Replikation gut funktionierender Projekte • Frauen & Jugendliche sind als GründerInnen zu bevorzugen • Große wirtschaftliche Potenziale in wenig entwickelten Märkten
DH	• Flexibilität von Social Business • Stärkenfokussierung steht im Vordergrund
ADA	• Trickle-down Effekt ist bei Social Business groß • Erhöhung der Anzahl der AkteurInnen steigert Aufmerksamkeit • Social Business höhere Einnahmen & Impact in Entwicklungsländern • Auch kleine Unternehmungen können Social Impact erreichen
Atempo	• Social Business besitzen Strahlkraft • Social Franchising: gute Erfahrungen gemacht & mehr Innovationen
AGGV	NGOs haben viel Auslandserfahrung
ICEP	• Durch PartnerInnen gewinnt Unternehmen holistischen Blick • Angebot von Schulungen für Unternehmen zu Entwicklung

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

8.4.1 Strategische Vorteile durch gemeinsame Interessen

Entgegen früherer Aussagen sieht Matteo Landi ein potenzielles Engagement österreichischer Sozialunternehmen in Entwicklungsländern, denn Unternehmen seien die am besten geeignetste Organisationsform, um derlei Hindernisse zu überwinden (Z. 210). Entrepreneure und solche, die es werden wollen, stellen die Zielgruppe von Entwicklungshilfemaßnahmen dar. Jugendliche und Frauen rücken in den Fokus dieser Bemühungen (Z. 29). UNIDO sieht sich in der Aufgabe, den UnternehmensgründerInnen zu helfen, langfristig überlebensfähige Unternehmen aufzubauen. Es wird angenommen, dass diese Unternehmen gesellschaftliche Probleme lösen und daher erscheint der Aufbau dieser Unternehmen förderungswürdig (Z. 270). Wenn festgestellt wird, dass ein Pilotprojekt in einem Land funktioniert, wird das Projekt in einem anderen Land repliziert. Gut funktionierende Projekte werden in anderen Ländern ebenfalls umgesetzt (Z. 271). Es ist nicht erkennbar, inwieweit die Projekte an den lokalen Kontext angepasst werden.

Stephan Nunner sieht eine gute Ergänzung von EZA durch Social Business: Der Trickle-down Effekt bei Social Business in der EZA sei groß und direkt; bei Projekten mit Unternehmen in der EZA indirekt (Z. 1303ff.).

Gemeinsame strategische Interessen der EZA und Unternehmen stellen Martin Hubinger ebenfalls Potenzial dar. Interessen von NGOs und Unternehmen seien mitunter sehr ähnlich, wenngleich sie anders artikuliert werden (Z. 3509). Zudem sind die Einstellungen von NGOs und Unternehmen, welche Hindernisse in der Zusammenarbeit darstellen, sind nicht unbedingt realistisch (Z. 3547).

Begeisterungsfähigkeit Social Business

Bei Atempo wurde festgestellt, dass die Begeisterungsfähigkeit der Menschen für ihre Unternehmung zu dem Wunsch nach Replikation des Modells führte (Z. 2903). Social Business haben eine Strahlkraft, welche für die EZA interessant sein könnte.

Positive „Nebeneffekte“

UNIDO fördert insbesondere Frauen und Jugendliche als GründerInnen von Unternehmen. Unternehmensgründerinnen seien wesentlich bedachter darauf als ihre männlichen Pendants, in die Ausbildung der Belegschaft zu investieren, Kapazitäten aufzubauen und wichtige Faktoren wie Mutterschutz, Schulbildung der Kinder und Zugang zu Bildung zu berücksichtigen. Diese Faktoren beeinflussen das Unternehmen nicht direkt, sind jedoch für die Belegschaft sehr nützlich. Er subsumiert: „Basically: Women invest in women.“ (Z. 124)

Voneinander Lernen und Nutzen der Expertise des Anderen

Frank Hoffmann betont die Flexibilität von Social Business im Gegensatz zu starren großen Organisationen (Z. 938). Das flexible, dynamische Umfeld führt zu neuen Denkanstößen: Bedürftigkeit setze Grenzen, die nicht vorhanden sein müssten und die in Stärken umgewandelt werden können. Hr. Hoffmann fordert, die „Stärkenfokussierung in den Vordergrund“ zu rücken (Z. 562). Dies kann auch für die EZA ein Leitspruch sein.

Martin Hubinger beschreibt viele Prozesse gegenseitigen Lernens: Social Business können von NGOs besonders bei einer Projektumsetzung unter widrigen Umständen, der Vorbereitung, Expansion und Erfahrung im Ausland sowie zu Strategien zur Überwindung sprachlicher und kultureller Barrieren viel lernen. Dies betrifft z.B. die Art der Kommunikation, den Aufbau einer Geschäftsbeziehung, die Akquise von Geschäften und Projekten sowie die

Umsetzung von Projekten mit ausländischen PartnerInnen. Im Gegenzug können NGOs von Social Business lernen, dass es Unternehmen gibt, die andere Ziele als Profitmaximierung verfolgen. (Z. 3548ff.)

ICEP sieht noch Bedarf, einen holistischen Blick außerhalb bestehender Strukturen auf Unternehmen zu werfen (Z. 4437f.). Das Thema Entwicklung soll in einer ähnlich holistischen Weise gehandhabt wie Innovation, sodass das ganze Unternehmen von Verantwortungsbewusstsein erfasst ist. Diesen Blick können sie u.a. durch Zusammenarbeit mit PartnerInnen gewinnen.

8.4.2 Operative und wirtschaftliche Vorteile

Praktische Vorteile ergeben sich bei der direkten gemeinsamen Umsetzung, eine dadurch bessere Erreichung der Ziele sowie die Vermehrung der AkteurInnen in diesem Feld, wodurch u.a. eine breitere Bewusstseinsbildung gefördert wird. Stephan Nunner sieht ein breites Feld an (neuen) Kontakten für die EZA, z.B. die SiegerInnen der Social Entrepreneurship Challenge erhalten Zugang zum Netzwerk des Impact Hubs, welcher weltweit viele – insbesondere auch in Schwellen- oder Entwicklungsländern – Standorte hat (Z. 1413). Diese Skalierung schafft Möglichkeit der Vergrößerung des entwicklungspolitisch relevanten Social Impacts (Z. 1621). Es kann zudem eine Bewusstseinsbildung in Österreich erreicht werden (Z. 1565ff.). Beispielsweise bietet ICEP Schulungen für MitarbeiterInnen von Unternehmen zum Bereich Entwicklung an – auch diese Art des Zusammenwirkens ist möglich (Z. 4429ff.).

Wirtschaftliche Vorteile

Für UNIDO stehen wirtschaftliche Argumente im Vordergrund. In Entwicklungs- und Schwellenländern gibt es große wirtschaftliche Potenziale bei noch wenig entwickelten Märkten (Z. 216). Von diesen wirtschaftlichen Möglichkeiten können auch SozialunternehmerInnen profitieren. Die ADA beobachtet, dass SozialunternehmerInnen höhere Einnahmen und mehr Wirkung in Entwicklungs- und Schwellenländern erwarten (Z. 2273).

Möglichkeit des Social Franchising

Die Frage der Skalierung beschäftigte Atempo: Zur Replikation des Geschäftsmodells gab es für sie zunächst keinen passenden Weg. Die unzureichenden Modelle zur Replikation umfassten laissez-faire sowie ein Filial-System, sodass sie ein Franchise-System zur Verbreitung selbst aufgebaut haben mit späterer Unterstützung zur Professionalisierung. Die Internationalisierung mit Social Franchising habe gut geklappt und so empfiehlt Klaus Candussi So-

cial Franchising als Möglichkeit der Zusammenarbeit der PartnerInnen. Social Franchising ermögliche dabei eine hohe PartnerInnenzufriedenheit, da die Begegnung der PartnerInnen nach klaren Regeln auf Augenhöhe stattfindet. Aufgrund der engen Zusammenarbeit im Social Franchise-System entstehen Innovationen, die die Leistungen inhaltlich voranbringen. Daneben bringt Social Franchising die Menschen, die in einem Bereich arbeiten, an einen gemeinsamen Tisch, wodurch noch noch mehr Innovationen entstehen. (Z. 2905ff.); (Z. 3046ff.)

8.4.3 Gute Ausgangsbasis: Vorhandenes Potenzial bereit zur Nutzung

Eine gute Stimmung zwischen Social Business und Organisationen der EZA stellt bereits ein Gewinn dar: In Bereichen, in denen die beiden Gruppen aufeinander aufmerksam geworden sind, entstehen gemeinsame Ideen und es ist viel Energie zu spüren. So lobt Stephan Nunner das gute und lebhafte Ökosystem für Social Entrepreneurship und sieht Potenzial, dieses für die EZA zu gewinnen, zumal auch in Österreich einige SozialunternehmerInnen von sich aus ins Ausland gehen wollen (Z. 2230).

Auch ICEP teil die gute Stimmungslage: Sie haben derzeit sieben Kooperation in unterschiedlichen Reifegraden und ihre Erfahrung mit der Zusammenarbeit mit Unternehmen ist sehr positiv (Z. 4209). Kommunikation und Verständnis seitens der Unternehmen sei häufig gegeben und immer mehr Organisationen der EZA kooperieren mit Unternehmen (Z. 4357).

Gute Erfahrungen und positive Erwartungen

Der Gründer Frank Hoffmann hat mit bisherigen Partnerschaften „wunderbare“ Erfahrungen gemacht (Z. 427). Auch in einer Pilotphase der ADA waren „sehr schöne Projekte“ mit SozialunternehmerInnen sehr erfolgreich und haben viele Multiplikatoreneffekte erzielt (Z. 1300).

Vorhandenes Vertrauen, Offenheit und Neugier

Das Ausprobieren eines neuen Ansatzes erfordert Anstrengungen und Einstellungen, die auf den ersten Blick vielleicht selbstverständlich sind, aber bei Nichtvorhandensein Abblockreaktionen und Ängste hervorrufen können. Offenheit und Vertrauen sind bei einer Zusammenarbeit essentiell. So ist es begrüßenswert, dass die Austrian Development Agency auch kleinen Unternehmungen zutraut, im Ausland Wirkung zu entfalten. (Z. 1390); 2269

8.5 Funktionen der Geschäftsmodelle von Social Business

Dieser Abschnitt behandelt die Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen und prüft sie hinsichtlich ihrer Eignung für eine Kooperation mit Organisationen der EZA.

So sieht beispielsweise Matteo Landi die Möglichkeit, ob österreichische Social Business in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig sein können, in hohem Maße abhängig von dem jeweiligen Geschäftsmodell (Z. 246).

Frank Hoffmann nutzt sein Geschäftsmodell zur Gewinnung von Vertrauen, dass das Unternehmen nachhaltig aufgestellt ist (Z. 378). Dabei muss nicht nur das Modell, sondern auch der Social Impact genau definiert werden (Z. 511). Die Geschäftsmodelle berücksichtigen jedoch nicht, wann diese Wirkung einsetzt. Das Geschäftsmodell soll jedenfalls die Absicherung des Gründers/der Gründerin inkludieren (Z. 885). Bedenken hat Frank Hoffmann keine: Jede Zielgruppe ließe sich in ein Geschäftsmodell integrieren, entscheidend sind die kreativen Lösungen (Z. 506). Die Erweiterung des Wohlfahrtsstaates ist für ihn eine große Motivation (Z. 920).

Laut Stephan Nunner zeigt das Geschäftsmodell die Idee auf, wie Wirkung erzeugt werden kann (Z. 1399). Das Modell erklärt hingegen nicht, welche Ressourcen dafür nötig sind. Dabei ist das Geschäftsmodell jedoch häufig die Komponente, welche die Anzahl der mitzuarbeitenden Personen bestimmt. Bei kleinen Unternehmen können höchstens Besonderheiten wie z.B. ein Lean-Start-up Approach zum Tragen kommen. Neben den Geschäftsmodellen ist jedoch auch die Art der Organisation wichtig, um Wirkung zu erreichen. Hier führt Stephan Nunner das Beispiel an, wie Logistik den Verbrauch an Treibstoffen beeinflusst (Z. 1626).

Folgende Fragen können an das Geschäftsmodell gestellt werden, um herauszufinden, ob ein Unternehmen ein Social Business ist (Z. 2054): Wie generiert es Einkommen? Hat es Impact? Ist der Impact langfristig? Ist das Unternehmen nachhaltig/langfristig aufgestellt oder basiert es auf einem kurzfristigen Trend? Wie erreicht das Unternehmen seine Ziele? Was ist das Ziel des Unternehmens? Die Problematik schwacher Geschäftsmodelle bei Social Business wird oft durch das große Engagement der GründerInnen kompensiert, sodass sie trotzdem funktio-

nieren (Z. 2348f.). Daher wird der Einfluss von Geschäftsführungskenntnisse oft überschätzt: Sie haben einen geringen Effekt, viel wichtiger sei die Motivation (ebd.).

Für Klaus Candussi war der Beweis des Funktionierens des Geschäftsmodells sehr wichtig, um den Druck gegenüber GeldgeberInnen zu reduzieren (Z. 3010).

Martin Hubinger stimmt mit Matteo Landi darin überein, dass das Geschäftsmodell eines Unternehmens entscheidend für ein Engagement für Entwicklung ist, z.B. ist die Zielgruppe entscheidend (Z. 4028). Dennoch präferiert Hr. Hubinger eine Einteilung nach Art des intendierten Social Impacts (Z. 3607).

8.5.1 Bewertung der Geschäftsmodelle für Social Business

In der Studie „Das Potential von Social Business in Österreich“, welche von dem Social Entrepreneurship Center/ NPO & SE Kompetenzzentrum der Wirtschaftsuniversität Wien ausgegeben wurde, werden vier Geschäftsmodelle für Social Business vorgestellt (siehe Unterkapitel 2.4 und (Vandor et al. 2015)). Die Thematisierung dieser Geschäftsmodelle im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit entspringt der Idee, dass ein Typus von Geschäftsmodell besonders geeignet wäre für eine Kooperation mit der EZA. Es zeigt sich jedoch, dass bereits die Einteilung in diese vier Modelle kontrovers diskutiert wird. Des Weiteren müsste in einem ersten Schritt festgelegt werden, welche Zielsetzungen die Kooperation verfolgt. Hier ist Raum für weitere Forschung gegeben.

Tabelle 31: Unterkategorie – Bewertung der Geschäftsmodelle für Social Business

AkteurIn	Auswertung
DH	Zuerst Kriterien bestimmten, nach welchen ein Geschäftsmodell für die EZA ausgesucht wird
ADA	Alle Geschäftsmodelle sind für Zusammenarbeit mit EZA geeignet
Atempo	Ein Social Business kann Komponenten mehrer Modelle haben
AGGV	Einteilung für Unternehmen mit sozialen Effekten – nicht Social Business
ICEP	Es fehlt ein Social Impact-abgeltendes Modell

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Gemäß Frank Hoffmann eignen sich alle Geschäftsmodelle für Kooperation mit EZA, jedoch erfüllen sie unterschiedliche Zwecke. Er stellt daher die Frage, nach welchen Kriterien ein Geschäftsmodell für die EZA interessant sein soll, z.B. nach Schnelligkeit der Umsetzung, erwünschten Effekten, gewünschten Wirkungen je nach zeitlichem Stadium etc. (Z. 1224ff.)

Ebenso kann Stephan Nunner kein Modell bestimmen, welches eine besondere Eignung für EZA aufweist. Eine Reihenfolge der Social Business für entwicklungspolitischen Nutzen wird von der ADA kritisch gesehen. Beispielsweise können Bedürftige erst als MitarbeiterInnen integriert werden, wenn das Unternehmen MitarbeiterInnen hat und dies auch im Geschäftsmodell so vorgesehen ist. Die Logik und Beispiele des Modells überzeugen jedenfalls, werden aber als zu wissenschaftlich bewertet. (Z. 1576)

Auch Klaus Candussi erscheint die Einteilung zunächst einleuchtend. Die Einteilung von Social Business in die Geschäftsmodelle ist sehr schwer: Ein Social Business kann mehrere Komponenten der verschiedenen Modelle haben. Wenngleich im Falle von Klaus Candussi das Geschäftsmodell auf die MitarbeiterInnen abzielt (Modell 1: Integriertes Social Business), so ist das Selbstverständnis ein Sustainable Business. Daher ist nicht der Aufbau, sondern die Motivation bzw. der Impact entscheidend. (Z. 3272)

Martin Hubinger stimmt darin überein, dass die Einteilung der Geschäftsmodelle nachvollziehbar und logisch ist. Sie sei jedoch eine Einteilung für Unternehmen mit sozialen Effekten; nicht notwendigerweise von Social Business (Z. 3617).

ICEP fordert einen holistischen Blick: Bei allen Geschäftsmodellen ist der Nutzen für die KundInnen zu berücksichtigen, indem trotz eines sozialunternehmerischen Geschäftsmodells, kompetitive Produkte und Dienstleistungen vertreiben werden und beispielsweise keine eklatant hohen Preise verlangt werden. Die Konzentration in einer Dimension erzeuge noch keinen Social Impact, wenn dadurch andere Dimensionen vernachlässigt werden z.B. hohe Gehälter versus niedrige Preise (Z. 4693).

Christoph Eder schlägt ein Social Impact-abgeltendes Modell vor, denn Social Business erbringen öffentliche Leistungen – dies käme in der Studie jedoch nicht hervor (Z. 4516). Hier gebe es zudem viele Möglichkeiten zur Kooperation mit Organisationen der EZA. In dem Modell wären im Idealfall die Kosten heranziehen, die die Gesellschaft normalerweise trägt – die Kostenersparnis bzw. Fair Share erhält dann das Sozialunternehmen (Z. 4529). Für die Gesellschaft mache es keinen Unterschied, ob über öffentliche Gelder über Sozialangebote oder Social Business ausgegeben werden. Die Einkommensstruktur des Social Business sollte jene gesellschaftlich ersparten Kosten berücksichtigen. Dabei könne der Nutzen zwar schlecht

berechnet werden, die Kosten seien jedoch einfach zu berechnen. Gesellschaftliche Kosten bzw. die Kostenvermeidung ließe sich anhand von Durchschnittsdaten berechnen. Die Bedingung hierfür sei, dass Social Business nach wie vor effizient, effektiv und am Bedarf ihrer KundInnen orientiert arbeiten (Z. 4616).

1. Modell: Integriertes Social Business – Fokus MitarbeiterInnen

Frank Hoffmann merkt an, dass dieser Aufbau eines Geschäftsmodells an jenes Social Business-Modell von Yunus erinnert, welches Menschen aus der Armut helfen soll (Z. 1185). Atempo ordnet sich in diesem Modell ein, da sie Arbeit schaffen für Menschen mit Lernschwierigkeiten in der Rolle als ExpertInnen (Z. 3235).

Martin Hubinger stellt die Frage, „Wie tiefgreifend wird welche Wirkung gemessen?“. Er kritisiert, dass das Kriterium MitarbeiterInnen als Zielgruppe keine Abgrenzungsmöglichkeit für Social Business gegenüber anderen Unternehmen darstellt, da eigentlich jedes Unternehmen darauf bedacht sein sollte, zufriedene, gesunde und leistungsbereite MitarbeiterInnen zu beschäftigen. Das Kriterium MitarbeiterInnen als Zielgruppe ist erst dann relevant, wenn benachteiligte MitarbeiterInnen eingestellt werden, dies rechtfertige aber noch keine Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmen. (Z. 3620)

ICEP sieht dieses Geschäftsmodell als nicht geeignet für Social Business an, sondern vielmehr für Unternehmen oder den Staat (Z. 4671).

2. Modell: Integriertes Social Business – Fokus KundInnen

Frank Hoffmann hebt hervor, dass dieses Modell sehr schnell einen sehr großen Effekt erzielt (Z. 1221). Stephan Nunner gibt zu bedenken, dass die personelle Ressourcenfrage auch hier bei einem gewissen Produktumschlag interessant wird (Z. 1647). ICEP erkennt den Bedarf in Entwicklungs- und Schwellenländern an Wasserdesinfektion und Unternehmen, die dies adressieren, wie das in der Studie genannte Beispiel (Z. 4624). Jedoch ist die Produktsicherheit hier besonders wichtig und es wird nicht deutlich, wie dies gewährleistet werden kann.

3. Modell: Differenziertes Social Business

Laut Klaus Candussi ist dieses Modell der Ko-Finanzierung in den USA das häufigste Modell – dies sage jedoch nichts über den eigentlich generierten Impact aus (Z. 3218). ICEP äußert Zweifel an der Funktionsweise und eine Abgrenzung zu kommerziellen AnbieterInnen mit Spendenbox ist unklar (Z. 4639). Wenngleich Hr. Eder selbst das Beispiel eines Supermarkts

mit angeschlossenem Sozialmarkt anführt, geht er bei der Umsetzung des Modells der Ko-Finanzierung davon aus, dass der Preis für die Leistung ansteigen müsse (Z. 4631).

4. Modell: Sustainable Business

Stephan Nunner erwartet, dass dieses Modell bei der Social Entrepreneurship Challenge am meisten Einreichungen ausmachen wird (Z. 1588). Eine allgemein nachhaltige Produktion hat nur geringen entwicklungspolitischen Nutzen; erst durch das Schaffen von Arbeitsplätzen für benachteiligte Bevölkerungsgruppen komme dieser zum Tragen (Z. 1614f.). Bisweilen wird jedoch alleine die ökologisch-nachhaltige Produktion als Entwicklungseffekt bewertet.

Dieses Geschäftsmodell erweckt das meiste Interesse des Sozialunternehmers Klaus Candussi (Z. 3246). Für ICEP hingegen stellt dieses Modell ein herkömmliches Unternehmen da und keine Charakteristika für Social Business ist feststellbar. Das Modell wird daher abgelehnt, da jedes Unternehmen gemäß den Grundsätzen eines Sustainable Business geführt werden kann. Auch Unternehmen, deren Kerngeschäft nicht auf den Prinzipien der Nachhaltigkeit beruht, können verantwortungsvoll geführt werden sodass dieses Modell eigentlich das Ziel sein sollte: ein Unternehmen mit Werthaltung. Dieses Modell sollte das normale Unternehmen darstellen – so könnte neben das Sustainable Business als traditionelles Unternehmen das verantwortungslos agierende Unternehmen gesetzt werden. (Z. 4678ff.)

8.6 Fallbeispiel: Social Entrepreneurship Challenge

Die Social Entrepreneurship Challenge ist ein erster Schritt der Verbindung von Sozialunternehmen mit der Entwicklungszusammenarbeit. Wenngleich dies prinzipiell begrüßt wird, bestehen Zweifel hinsichtlich der Eignung der Zielgruppe der Transferabilität der Ideen.

UNIDO findet diese Art von Challenge gut: Wettbewerbe fördern die Gewinnung von Lösungen und sind für UnternehmerInnen attraktiv (Z. 152).

Auch der Gründer Frank Hoffmann nimmt die Challenge positiv an: Das Engagement wird sehr positiv aufgenommen und der Gründer zeigt Interesse an Challenge, wenngleich er Bedenken äußert, da es sich um ein deutsches Unternehmen handelt (Z. 1250); (Z. 336f.); (Z. 464). Er stimmt darin überein, dass es zunächst merkwürdig erscheint, dass Gelder der EZA für Unternehmen ausgegeben werden (Z. 962). Die Innovativität, Konkurrenzfähigkeit und Impact begründet jedoch die Förderung dieser kleinen Sozialunternehmen (Z. 948). Die Chal-

Tabelle 32: Unterkategorie – Fallbeispiel: Social Entrepreneurship Challenge

AkteurIn	Auswertung
UNIDO	Wettbewerbsmodi für diese Zielgruppe attraktiv
DH	• Challenge weckt Interesse des Gründers • Der Gründer äußert Bedenken, da sein Unternehmen in Deutschland ist • Weitere Möglichkeit: SozialunternehmerInnen beantragen Gelder der EZA für ein bestimmtes Vorhaben • Weitere Möglichkeit: „Problem“ wird ausgeschrieben, Social Business können sich mit Lösungen bewerben
ADA	Projekte der Challenge sind als ODA-Leistung einzuordnen und aufgrund der Förderung gemäß EZA-Gesetz kein FDI
ICEP	Bedenken bzgl. Transfer der Ideen von Österreich in Entwicklungsland

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

lenge schaffe ein Bewusstsein für das Zusammenfügen von unternehmerischem und sozial-gesellschaftlichem Interesse und diene daher der Bewusstseinsänderung, ist aber kein Instrument zur Lösung aller Probleme zumal er Angst hat, dass die Hoffnungen an die Challenge zu groß sind (Z. 1015); (Z. 454).

Frank Hoffmann regt an, für die Challenge ein Thema bzw. ein Problem als Aufhänger zu benutzen, um dafür Lösungen zu suchen (Z. 1019). Er begrüße daher eine umgekehrte Organisation der Challenge: Nicht die EZA sucht Entrepreneure, sondern eine Beantragung von EZA-Geldern seitens der SozialunternehmerInnen wäre gut, sodass letztendlich die Entrepreneure die Zusammenarbeit mit der EZA suchen müssen. Neben einer Zielstrebigkeit eine dies auch lokale Verankerung des Social Business, Zusammenarbeit mit lokalen Partnern vor Ort, erste Umsetzungen etc. Schließlich sei es auch besser, erste Umsetzungsschritte bereits gemacht zu haben.

Die ADA ist laut eigenen Angaben die erste Bundesstelle, die ein Förderinstrument für diese Zielgruppe anbietet (Z. 2243); (Z. 1267). Die Neuheit dieser Art von Challenge ist der ADA daher bewusst. Bisher ist die Challenge auf deutschsprachigen Raum reduziert jedoch dürfen gemäß EU-Recht die AntragstellerInnen aus der gesamten EU kommen.

Gefördert werden kann eine Skalierung in ein Entwicklungs- oder Schwellenland; diesen Auslandbezug braucht es (Z. 2078). Möglich ist die Förderung a) der Umsetzung eines Geschäftsmodell welches bereits in Österreich funktioniert oder b) eine Machbarkeitsstudie (Z.

2081). Stephan Nunner berichtet von großem Interesse seitens der AntragstellerInnen, an der Social Entrepreneurship Challenge mitzumachen. Technisch betrachtet ist die Challenge ist ODA-Leistung, wobei die einzelnen Projekte in die CRS-Kategorien eingeordnet werden – in diesem Fall Themenfeld Entrepreneurship. Sofern es sich nicht um einen Verein handelt, ist dies Skalierung eines Social Business ohne Förderung in Entwicklungs- oder Schwellenland ein sogenanntes Foreign Direct Investment. Siegerprojekte der Social Entrepreneurship Challenge sind jedenfalls kein FDI, da sie eine Förderung der ADA erhalten. (Z. 1976)

Die Projekte, welche im Rahmen der von der Austrian Development Agency ausgerufenen Social Entrepreneurship Challenge gewonnen haben, werden in jenen Ländern umgesetzt, in denen bereits eine Unternehmens-fördernde Struktur im Land vorhanden ist (Z. 1417). Es werden hierbei eventuell nicht jene Länder ausgesucht, die einen besonders Bedarf an Entwicklungsleistungen haben. Stephan Nunner weist darauf hin, dass auch die EZA Konzepte wie beispielsweise „Making markets working for the poor“ oder „bottom-of-the-pyramid“ bereithält, die sowohl Business als auch Development Enabling sind (Z. 1910f.).

Die ADA legt Wert darauf, junge Menschen bei der Challenge ernst zu nehmen (Z. 2139). Jahrelange Berufserfahrung erleichtere zwar eventuell den Bewerbungsprozess, aber sie wiege nicht schwerer als Motivation und eine gute Idee. Die ADA bemühe sich zudem, finanzielles Risiko für die Entrepreneure und ihre PartnerInnen durch die Ausgestaltung der Social Entrepreneurship Challenge abzusenken (Z. 1274).

ICEP gibt zu bedenken, dass es schwierig für junge, österreichische Menschen sei, Lösungen für Entwicklungs- und Schwellenländer zu entwickeln (Z. 4725).

8.6.1 Zielsetzung der Challenge

Die Zielsetzungen der Social Entrepreneurship Challenge der Austrian Development Agency zeigen, dass die „Entwicklungsleistung“ über den Social Impact weitgehend an die Social Business „ausgelagert“ wird. Die Social Business erhalten im Folgenden finanzielle und technische Unterstützung, um ihr Vorhaben erfolgreich umzusetzen.

Vorrangiges Ziel der Social Entrepreneurship Challenge ist die Erreichung einer positiven gesellschaftlichen Wirkung in den Projektländern, wie sie beispielsweise eine Verringerung der Armut darstellt. Daneben sollen jedoch noch dem untergeordnete Ziele erreicht werden. Es

Tabelle 33: Unterkategorie – Zielsetzung der Challenge

AkteurIn	Auswertung
ADA	Ziele: Social Impact, Bewusstseinsbildung, Förderung des österreichischen Privatsektors, Erfahrungen zu sammeln und neue Ideen für die EZA zu generieren

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

lässt sich folgendes Zielsystem ableiten:

- Social Impact erzielen: in Entwicklungs- und Schwellenländern u.a. durch Partnerschaften auf Augenhöhe mit dem Transfer von Technologie und Wissen (Z. 2287ff.)
- Awarness Raising: Bewusstseinsbildung und Aufmerksamkeit für EZA (Z. 1457)
  - Publicity: Aufmerksamkeit durch große Veranstaltungen möglich (Z. 2408)
  - Verbindung herstellen: Hemmschwelle für SozialunternehmerInnen, in ein Entwicklungs- oder Schwellenland zu gehen, herabsetzen (Z. 1467)
- Österreichische Wirtschaft: Mobilisierung und Förderung des österreichischen Privatsektors (Z. 1249)
- Operative Ziele: Eingang von rund 30 Anträgen, wovon 8-9 Projekte und 2-3 Machbarkeitsstudien gefördert werden sodass die Fördergelder ausgegeben werden mit abschließender internen Evaluierung (Z. 1262); (Z. 2175ff.); (Z. 2400)
- Erfahrungen sammeln in neuem Feld: Erkenntnisse über diese Art von Ausschreibung und über Social Entrepreneurship (Z. 2394)
- Innovationen: Junge, frische Ideen für die EZA (Z. 2392)

8.6.2 Auswahlkriterien bei der Challenge

Im Zentrum des Auswahlverfahrens steht das Geschäftsmodell mit der angestrebten positiven gesellschaftlichen Wirkung. Im Vergleich zu anderen Auswahlverfahren im Bereich Social Entrepreneurship legt die ADA einen besonders großen Fokus auf die eigenständige wirtschaftliche Tragfähigkeit. Die Social Impact gGmbH betrachtet beispielsweise bei der Auswahl eines Social Business nicht nur, inwieweit das Geschäftsmodell den/die EndverbraucherInnen anspricht, sondern auch ob es den „Spendenmarkt, [.] Stiftungsmarkt [.] CSR-Markt [oder den] öffentliche Sektor“ in die Finanzplanung miteinbezieht (Kunz 2016: 498).

Bei der Social Entrepreneurship Challenge werden zunächst die 1. Formalkriterien, dann die 2. Bewertungskriterien herangezogen, anschließend die 3. Erfüllung der Zielsetzung des Calls

Tabelle 34: Unterkategorie – Auswahlkriterien bei der Challenge

AkteurIn	Auswertung
ADA	Auswahlkriterien: Profitorientierung, angestrebte Wirkung, innovatives Geschäftsmodell und Respektieren der Zielsetzungen der Challenge

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

sowie das 4. Bestehen von Eigenmittel geprüft, bis letztendlich das 5. Schaffen von Zusatznutzen durch Förderung bewertet wird (Z. 2154). Es erfolgt eine Punktebewertung durch ein Fördergremium, wobei die durchschnittliche Punktzahl entscheidet; mindestens 75 Punkte von 100 sollten erreicht werden (Z. 2169ff.).

1. Formalkriterium: Wirkung im Kerngeschäft – Logik in der Erreichung einer Wirkung wird nachgewiesen (Z. 1752); (Z. 1327)
2. Formalkriterium: Profitorientierung – Einnahmen stammen zu 50 Prozent aus dem Geschäftsmodell (Z. 1324)
3. Formalkriterium: Innovatives Geschäftsmodell – Innovative Ziele und die Idee der Social Entrepreneurship Challenge werden respektiert (Z. 1326)

Das Vorhandensein eines (nachhaltiges) Geschäftsmodells ist als Auswahlkriterium sehr wichtig und soll eine klare Abgrenzung zur Zusammenarbeit mit NGOs sein, die kein Geschäftsmodell vorweisen (Z. 1317). Hingegen ist die Skalierbarkeit von Projekten dabei kein Auswahlkriterium, ebenso nicht die Anzahl der MitarbeiterInnen oder die Ideologie (Z. 1356); (Z. 1407); (Z. 2138). Das Projekt wird in der Gesamtheit bewertet (Z. 2157). Die Projektbeschreibung fällt daher ebenfalls zu großen Teilen in die Gewichtung (Z. 2167).

8.6.3 Lessons learnt

Die Austrian Development Agency kann bereits erste Möglichkeiten und Herausforderungen der Zusammenarbeit von Social Business mit der EZA benennen.

1. **Berücksichtigung der geringen Finanzstärke:** Vorab-Zahlung bei jungen Social Business, Förderung von Personalkosten sowie geringe Erfordernisse zum Bereitstellen von Eigenmittel sind empfehlenswert (Z. 1279); (Z. 1401); (Z. 1392)
2. **Möglichkeit der Bewerbung für Institutionen des Ökosystems:** Da Institutionen Interesse an der Challenge zeigen um ihrerseits die Förderung an die Social Business weiterzugeben, wird über deren zukünftige Förderung nachgedacht (Z. 2213)
3. **Offenhaltung der Formalkriterien:** Verallgemeinerungen insgesamt schwierig, z.B. keine Festlegung auf eine bestimmte Organisationform ist empfehlenswert (Z. 1243)

4. **Anbindung an Ökosystem:** Training und Netzwerk für SiegerInnen der Social Entrepreneurship Challenge hat sich bewährt; Kontakt mit bereits vorhandener Struktur im Entwicklungs- oder Schwellenland ebenfalls zu begrüßen (Z. 1408); (Z. 1417)
5. **Zulassen mehrerer BewerberInnen:** Bereits existierende Kooperationen können sich bewerben (Z. 1394)
6. **Klarheit in der Kommunikation:** Unterschied zwischen Bewertungskriterien und Formalkriterien deutlich machen (Z. 1241)

Die Offenheit der Institutionen ermöglicht ein buntes Feld an BewerberInnen, wobei jedes Social Business einzeln betrachtet und bewertet werden muss (Z. 1402); (Z. 1448).

Generellen Rat spricht ICEP aus: Zunächst sollten viele Kenntnisse über die nicht adressierten Bedürfnisse bzw. den „Nicht-Markt“ einzuholen (Z. 4723). Bei der Gründung von Social Business sowie Forschung darüber sei zudem ein hoher Praxisbezug empfehlenswert (Z. 4725).

9 Ergebnisdiskussion, Handlungsempfehlungen und Conclusio

In dieser Forschungsarbeit wurden vielerlei Anknüpfungspunkte zwischen Social Business und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit, aber auch Kritikpunkte an einem solchen Vorgehen aufgezeigt. Das folgende Kapitel nimmt zunächst eine Gegenüberstellung der Potenziale als auch der kritischen Punkten vor, wobei das übersichtliche, jedoch vereinfachende Mittel einer Aufzählungsliste gewählt wurde. Die Erkenntnisse dieser Arbeit münden in einem eigens entwickelten Modell für das Zusammenwirken von Social Business und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit. In der Conclusio dieser Arbeit werden eine Zusammenfassung der empirischen Erkenntnisse sowie Anregungen für eine etwaige weitere Forschung gegeben.

9.1 20 Potenziale der Verknüpfung von Social Business und EZA

1. **Innovativität ist nutzbar und Entstehung neuer Innovationen an der Schnittstelle.** Per Definition sind Social Entrepreneurship-Aktivitäten innovativ und dieses Potential können sich Organisationen der EZA zunutze machen (Mair/Martí 2004: 3); (Vandor et al. 2015: 6). In den Gesprächen wurde deutlich, dass dies auch in die entgegengesetzte Richtung funktioniert: SozialunternehmerInnen greifen Ideen aus der EZA auf und an der Schnittstelle wiederum entstehen ganz neue Innovationen. Diese Innovationen können sowohl für Österreich, als auch in dem Kontext eines Entwicklungs- und Schwellenlandes interessant sein, wie das im Gespräch genannte Beispiel einer kostengünstigen, schmerzfreien Methode zur Früherkennung von Brustkrebs zeigt. Das

„politisch akkordierte Ziel „Innovation Leader“ [...] bis 2020“ Österreichs kann letztlich auch von einem Beitrag der Social Business profitieren (Rat für Forschung und Technologieentwicklung 2015: 6); (Vandor et al. 2015: 52).

2. **Ansprache neuer Zielgruppen.** Muhammad Yunus berücksichtigte bei der Konzeptualisierung von Social Business bereits entwicklungspolitische Bedürfnisse. Die Verknüpfung von Social Business und Entwicklungszusammenarbeit scheint ein logischer, wenngleich auch neuartiger Schritt. Dies liegt auch daran, dass beide Seiten ein differenziertes Zielpublikum bedienen (Brooks 2009); (Kelley/Singer/Herrington 2016). Die Aufmerksamkeit des Zielpublikums auf die jeweils andere Partei kann eine breitere Öffentlichkeit für gesellschaftliche Problemlagen schaffen.

3. **Hintergrund der SozialunternehmerInnen.** Die Persönlichkeiten der SozialunternehmerInnen diversifizieren den sozialen als auch wirtschaftlichen Bereich (Riesterer 2016). Im laufenden Diskurs wird vermittelt, dass jedeR einE SozialunternehmerIn werden kann, sodass auch eine breite Palette an Disziplinen bei den SozialunternehmerInnen vertreten ist (Oldenburg 2016: 491). „Ich habe den größeren Teil meines Lebens als Arzt gearbeitet“, gab beispielsweise ein Teilnehmer dieser Studie bekannt. Die Diversifizierung kann für die EZA sehr bereichernd wirken, da andere Blickwinkel neue Lösungswege entstehen lassen.

4. **Größere Skalierung des Social Impacts.** Eklatante Missstände insbesondere bei der Befriedigung von Grundbedürfnissen in Entwicklungsländern bieten viele Möglichkeiten für Social Business mit ihren Lösungsmöglichkeiten anzusetzen. Für die Sozialunternehmen bedeutet dies eine Erweiterung ihrer Geschäftstätigkeit, während der Social Impact im Sinne der EZA eine Verbesserung der Lebensumstände bewirkt. Gesprächspartner berichten dabei von einem sich selbst verstärkenden Effekt: Da Gewinne finanzieller Natur in das Sozialunternehmen reinvestiert und nur zur Generierung weiterer positiver gesellschaftlicher Wirkung ausgegeben werden können, kann der Social Impact weiter gesteigert werden.

5. **Stärkenfokussierung auf individueller Ebene.** Die Sozialunternehmen dieser Studie rücken körperlich und geistig benachteiligte Menschen in das Zentrum ihrer Unternehmensaktivität. Dabei betrachten sie Behinderungen nicht als Einschränkungen, sondern transformieren diese in Stärken. Dies resultiert nicht nur in einer veränderten gesellschaftlichen Wahrnehmung dieser Personen, sondern verbessert auch ihre Eigenwahrnehmung – neben vielen weiteren Vorteilen. Eine konsequente Stärkenfokussierung und

zentrale Position des Individuums ist für die EZA gerade auch im schwierigen Kontext von Entwicklungs- und Schwellenländern interessant.

6. **Ausnützung von Social Profit auf organisationaler Ebene.** Von der „Triple-Bottom-Line", bestehend aus Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft, wird bisher lediglich die Verbindung von Ökonomie und Ökologie breitflächig bedient (Müller 2015: 212ff.). Wie im vorigen Punkt beschrieben, ist es vermutlich kein Zufall, dass die Sozialunternehmen dieser Studie mit der Kombination Ökonomie-Soziales erfolgreich sind und daraus ein Alleinstellungsmerkmal ziehen. Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit sind prädestiniert für die Arbeit mit Menschen und können hier von dem Ausbau des Social Profits von Sozialunternehmen lernen bzw. wirkungsvolle Partnerschaften eingehen.

7. **Unabhängigkeit von Spenden und Politik.** Wenngleich in der Gründungsphase eines Sozialunternehmens zumeist Zeit-, Sach- oder Geldspenden bezogen werden, setzen die meisten Definitionen von Social Business in unterschiedlichem Ausmaß eine finanzielle Unabhängigkeit voraus, welche sie auch beispielsweise zu NGOs abgrenzt (Riesterer 2016: 508); (Badelt 1999: 7ff.); (Vandor et al. 2015: 5). Die daraus resultierende Unabhängigkeit von potentiellen SpenderInnen und politischen Forderungen wird von den Sozialunternehmern in dieser Forschungsarbeit besonders hervorgehoben.

8. **Abbau von Hierarchien und Machtasymmetrien.** Anstatt von beispielsweise KlientInnen, Bedürftigen und marginalisierten Gruppen sprechen Sozialunternehmen von KundInnen und KonsumentInnen (Hjorth 2009: 208ff.). Mag dies für Einige zunächst befremdlich klingen, so hat dies doch den Vorteil, dass ein Social Business nicht nach Gutdünken entscheiden kann, wer von dem Angebot der Produkte und Leistungen profitiert. Ein Sozialunternehmen ist auf KundInnen angewiesen und muss deren Wünsche und Vorstellungen berücksichtigen bzw. erfüllen. Eine Bevorzugung bzw. Diskriminierung bestimmter KundInnengruppen ist aus betriebswirtschaftlicher Perspektive nur in den seltensten Fällen sinnvoll; beispielsweise Preisdiskriminierung aufgrund längerer Transportwege (Thommen/Achleitner 2009: 229-264).

9. **Förderung eigenständigen Handelns.** Die Wahrnehmung von gesellschaftlichen Missständen resultiert bei SozialunternehmerInnen in der kreativen Überlegung zur Lösung von Problemen und der darauffolgenden Umsetzung (Gluns 2016: 469). Der Nobelpreisträger Muhammad Yunus beschreibt, wie von Armut betroffene Menschen sich durch SozialunternehmerInnentum aus der Armut befreien können und dabei nicht auf

Impulse von außen warten müssen (Yunus 2010). Ähnlich argumentiert der Gründer von Ashoka, Bill Drayton, dass jedeR Social Entrepreneur werden kann (Drayton 2006). Die interviewten Gründer sehen in dem Social Business-Konzept ebenfalls einen Ansporn, selbst aktiv zu werden, der sich auch in Entwicklungs- und Schwellenländer transportieren lässt. Des Weiteren bedeutet dies im Rahmen der EZA, nicht nur Personal in die Länder des Südens zu entsenden, sondern beispielsweise durch Social Franchise-Systeme lokales UnternehmerInnentum zu fördern und als ExpertInnen für ihre eigenen gesellschaftlichen Probleme zu betrachten.

10. **Versöhnung von Gegensätzen.** Social Business haben das Potenzial, lang gehegte Dichotomien aufzulösen: Aufgrund der „Überschneidungen zwischen privatwirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Sphäre“ werden auch vermeintliche Gegensätze wie Egoismus vs. Altruismus, NGOs vs. Wirtschaft, Spenden vs. Gewinnmaximierung, For-profit vs. Non-profit und wirtschaftliche Interessen vs. entwicklungpolitische Interessen neu in Frage gestellt (Gluns 2016: 475 zit. nach Balgar 2011). Die InterviewpartnerInnen betonen, dass es VermittlerInnen geben muss, die Begrifflichkeiten beider Seiten beherrschen, aber die gemeinsamen Zielsetzungen erkennen. Social Business sind möglicherweise geeignete Intermediäre.

11. **Empowerment von Jugendlichen und Frauen.** Unter den GründerInnen von Sozialunternehmen finden sich überdurchschnittlich viele junge Menschen, bei denen im Vergleich zu klassischen Unternehmensgründungen der Frauenanteil höher liegt (Brooks 2009); (Kelley/Singer/Herrington 2016). Diese Beobachtung teilen die meisten GesprächspartnerInnen: Es wird jungen Menschen im Social Entrepreneurship-Bereich nicht nur sehr viel zugetraut, sondern oftmals stehen dabei Frauen als Führungspersönlichkeiten im Rampenlicht. Die InterviewpartnerInnen betonen, dass dies im Kontext der EZA besonders wertvoll sei, da Jugendliche und Frauen häufiger Benachteiligungen ausgesetzt seien, aber als UnternehmensführerInnen vermehrt die Gemeinschaft und die Bedürfnisse zukünftiger Generationen im Blick hätten.

12. **Überschneidungen der Tätigkeit führen zu praktischen Vorteilen.** In den Gesprächen trat deutlich hervor, dass das Kernanliegen, die Lösung gesellschaftlicher Probleme, Social Business und Organisationen der EZA vereint. Bisweilen ist zwischen dem Mandat einer öffentlichen Entwicklungsagentur und der Kerngeschäftstätigkeit eines Social Business nur ein geringfügiger Unterschied erkennbar. Daher ähneln sich auch die Herausforderungen, Erfahrungen und Erfolgsgeschichten. Eine Kooperation ist daher

auch auf praktischer Ebene sinnvoll, beispielsweise in der gegenseitigen Nutzung der Infrastruktur, Herstellung von Kontakten, Weitergabe von ExpertInnenwissen, Nutzung gemeinsamer Kommunikationskanäle, Weitergabe von Trainingsmaterialien und vielem mehr.

13. **Gesellschaftlichen Wandel herbeiführen.** Organisationen wie Ashoka sprechen von „Changemakern“ und auch Muhammad Yunus betont eine ökonomisch-soziale Revolution (Drayton 2006); (Yunus 2007). Wenngleich die allgemeine wissenschaftliche Meinung Social Business eine Ergänzungsfunktion zum kapitalistischen Wirtschaftssystem attestiert, so sei durch die Vielzahl an Sozialunternehmen und den davon inspirierten Menschen bereits eine solche Aufmerksamkeit und Lösungskompetenz für gesellschaftliche Probleme entstanden, dass jede gesellschaftliche Schieflage als ein vorübergehendes Phänomen behandelt werden kann (Hackenberg/Empter 2011: 16); (Beckmann 2011: 83).

14. **Breite Aufmerksamkeit und Bewusstseinsbildung.** In den letzten Jahren wurde Social Entrepreneurship und dessen verwandte Themenbereiche international von Medien und Politik verstärkt aufgegriffen und dabei mit sozialen und nachhaltigen Diskursen verknüpft (Riesterer 2016: 475); (Roitner 2013: 12). Die daraus resultierende Bewusstseinsbildung zeigt sich ebenfalls in der Praxis, beispielsweise in neu gestalteten Formen der Zusammenarbeit. Aufgrund der bisweilen inhaltlichen Überschneidung der Themenbereiche kann die Entwicklungszusammenarbeit diese Aufmerksamkeit ebenfalls nutzen.

15. **Neue AkteurInnen mit neuen Finanzierungsquellen.** Das Ökosystem von Social Entrepreneurship umfasst private Förderorganisationen und vermögende Privatpersonen, welche nun in die Lösung gesellschaftlicher Probleme investieren (Roitner 2013: 12). Beispielhaft sei hier Christian Boehringer, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses des Pharmakonzerns Boehringer Ingelheim, genannt (Oldenburg 2016: 490) Dies befördert große Volumina in einen Bereich, welcher entwicklungsrelevanten Themen bearbeitet, was als sehr positive Entwicklung gedeutet werden kann (Oldenburg 2016: 488).

16. **Positivismus und Optimismus.** Angesichts großer weltweiter Herausforderungen ist bei den PraktikerInnen der EZA häufig eine Betroffenheit bzw. Problemfokussiertheit und eine nach außen kritische Haltung anzutreffen. Badelt hat dies als „Tendenz zur Harmonieneigung“ beschrieben, welche innerhalb von Organisationen zur Unterdrückung

von Konflikten führt, diese aber auf AkteurInnen außerhalb der Organisation projiziert werden (Badelt 1998: 125ff.). Im Bereich der Social Business überwiegen hingegen positiv konnotierte Geschichten und der Optimismus, mit welchem gesellschaftliche Probleme angegangen werden, was auf die EZA sehr beflügelnd wirken kann.

17. **In einem neuen Ansatz Vorteile wirtschaftlich als auch sozial-ökologisch ausgerichteter Organisationsformen verbinden.** Die Hybridität von Social Business spiegelt sich in der Ausstattung mit Ressourcen, internen Prozessabläufen als auch in den Zielsetzungen wider (Gluns 2016: 476). Die Kombination verschiedener Handlungsmöglichkeiten erlaubt, die Vorteile der unterschiedlichen Organisationsformen bestmöglich auszunutzen. So wurde in Gesprächen als Vorteil benannt, Menschen helfen zu können, aber im Gegensatz zu Wohlfahrtsverbänden nicht auf die Bedürftigkeit der Menschen angewiesen zu sein. Dies ist beispielsweise durch einen finanziellen Erfolg des Social Business bei vollständiger Integration in den Arbeitsmarkt einer zuvor benachteiligten Person der Fall, die nun keiner Betreuung mehr bedarf. Ähnliche Fragestellungen ergeben sich auch in der Entwicklungszusammenarbeit, sodass Lernpotenzial beiderseits entsteht.

18. **Ansprache des Individuums.** Im Diskurs über Social Business stehen häufig die individuellen GründerInnen im Vordergrund (Roitner 2013). Die GesprächspartnerInnen betonten hingegen die individuelle Ebene bei den NutznießerInnen des Social Business, d.h. Bedürftigen oder KundInnen. Im Gegensatz zu großen Entwicklungsagenturen stehen keine Entwicklungsstrategien für ganze Länder im Vordergrund, sondern vielmehr die Bedürfnisse des Individuums. Somit können Social Business die Arbeit kleinerer Organisationen in der EZA komplementieren.

19. **Hohe Eigeninteressen an einer guten Ausführung.** Neue Zugänge von Social Business zu Entwicklung können auch für Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit interessant und inspirierend sein. EinE SozialunternehmerIn nimmt hohes Risiko auf sich und ist auf passende Qualität, Quantität der Leistungen bei einer effizienten Arbeitsweise bedacht (Gluns 2016: 469). Dies verändert auch den Arbeitszugang, da nicht lediglich Fördergelder ausgeschüttet werden, gleichwohl Instrumente der Wirkungsevaluierung bei Social Business noch nicht breitflächig zum Einsatz kommen. Es sind daher komplementäre Lernprozesse zu erwarten.

20. **Ergänzung und Ideengebung für Staat und Wirtschaft.** In den Interviews wurde deutlich, dass in Österreich Social Business IdeengeberInnen für staatliche Institutio-

nen sein können, in Entwicklungs- und Schwellenländern hingegen ähnliche Aufgaben wie jene der EZA übernehmen. Jansen postuliert, dass Social Business bei Stillstand aufgrund von Markt- und Staatsversagen aktiv sind, welches in Entwicklungs- und Schwellenländern gehäuft anzutreffen ist (Jansen 2012: 28f.). Dabei sind gemeinsame Aktivitäten von Organisationen der EZA und Social Business ergänzend und lassen Synergieeffekte erwarten.

9.2 20 kritische Punkte der Verknüpfung von Social Business und EZA

1. **Gesellschaftliche Probleme sind keine Businessidee.** Die OECD warnt davor, Krisen und Probleme zum Eigennutz auszubeuten (OECD 2016: 3). Die Verfolgung von Eigeninteressen endet dort, wo Interessen der Allgemeinheit Schaden nehmen. Des Weiteren dürfen die Länder des Südens und ihre Menschen keine Experimentierfelder bzw. „Spielwiese“ für Social Business des Nordens sein (Jörke 2011: 16).

2. **Unrealistische Romantisierung.** Eine unkritische, romantische Verklärung des Konzepts der Sozialunternehmen war bisweilen auch bei den InterviewpartnerInnen spürbar. Eine Unaufmerksamkeit gegenüber Schwächen des Konzepts wirkt jedoch einem Realitätsbezug entgegen (Roitner 2013: 13).

3. **Darstellung als Allheilmittel.** Die GesprächspartnerInnen sind sich einig, dass das Konzept des Social Business kein „Allheilmittel“ ist, sondern dass stattdessen Social Business häufig in einer Nische agieren (Roitner 2013: 11). Eine vollständige Breitenwirksamkeit wird auch dadurch vermindert, dass nicht gewinnbringende Bereiche u.U. unzureichend bearbeitet werden (Vandor et al. 2015); (Jones 2007). Dennoch erstrahlen GründerInnen von Social Business oft im Glanz der VerbessererInnen der ganzen Welt, was durch die Nobelpreisverleihung an den „Erfinder“ der Social Business, Muhammad Yunus, verstärkt wurde.

4. **Technokratische Lösungen für gesellschaftliche Probleme.** Die GesprächspartnerInnen vermitteln, dass sich jedes Problem durch ein geeignetes Geschäftsmodell im Kontext des Social Business lösen lässt. Dies begründet in Teilen die Forderung nach immer neuen Innovationen, wobei geschichtlich gewachsene, soziale Komponenten außen vor gelassen werden. In der Literatur hingegen werden deutliche Einschränkungen des Konzepts vorgenommen; beispielsweise da sich nicht alle Zielgruppen „in ein Geschäftsmo-

dell integrieren lassen oder dies nicht im Sinne der Zielgruppe“ wäre (Vandor et al. 2015: 11).

5. **Unzureichende Lösung struktureller Schwächen des kapitalistischen Systems.** Das derzeit in vielen Ländern vorherrschende kapitalistische Modell besitzt inhärente Schwächen, welche aufgrund der Ergänzungsfunktion von Social Business nicht vollständig aufgelöst werden (Simon 2014).

6. **Machtasymmetrien und Verteilungskonflikte bleiben weitgehend unberührt.** Social Business zielen darauf ab, gesellschaftliche Bedürfnisse auf Basis unternehmerischer Lösungskompetenz zu erfüllen. Es findet eine Entpolitisierung statt, da ursächliche Strukturen, welche beispielsweise eine gerechte Umverteilung verhindern, wenig berührt bzw. ausgeblendet werden (Roitner 2013: 10).

7. **Entlassen des Staates aus der Verantwortung.** Die Lösung gesellschaftlicher Probleme durch Social Business kann als missverstandene Förderung von Verantwortungslosigkeit des Staates interpretiert werden. Sozialunternehmer berichten, wie ihre Aktivität in unerwünschter Weise als Argument herangezogen wurde, Sozialausgaben zu kürzen. Das Konzept des sozialen UnternehmerInnentums sieht jedoch nicht vor, den Staat aus seiner Verantwortung zu entlassen, da es sich als Ergänzung zu diesem versteht (Simon 2014); (Roitner 2013).

8. **Argument zur Aufhebung von regulatorischen Maßnahmen.** Die sozial-ökologische Komponente von Social Business lässt die Unternehmenswelt freundlicher erscheinen, deren oberstes Ziel nicht mehr ausschließlich die Maxime des Gewinns zu sein scheint. Auch die Bewusstseinsbildung bei traditionellen Unternehmen z.B. für Themen der Nachhaltigkeit darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass Unternehmen dennoch regulatorischen Maßnahmen bedürfen (Interviews sowie u.a. (OECD 2016).

9. **Unzureichende Thematisierung der Haftung für Produkte und Dienstleistungen.** Ein im Rahmen des Social Business-Konzepts bisher wenig berührtes Thema ist jenes der Produktsicherheit und auch im Bereich der Haftung bleiben viele Fragen offen. Die Interviews zeigten, dass dies jedoch insbesondere bei Befriedigung von Grundbedürfnissen essentiell ist, wie das Beispiel von Wasserdesinfektion verdeutlicht.

10. **Maßnahmen der EZA an wirtschaftliches Überleben von Unternehmen gebunden.** Im Unterschied zu staatlich gesicherter Erfüllung von Grundbedürfnissen kann die Bereitstellung wichtiger Leistungen durch Anmeldung von Insolvenz der Unterneh-

men unerwartet unterbrochen werden. Der langfristige Zeithorizont und die Nachhaltigkeit der durch das Social Business ausgeführten Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit werfen weitere spezielle Fragestellungen auf, wie beispielsweise bei Insolvenz des Unternehmens die Entsorgung ehemals hochtechnologisierter, innovativer Problemlösungen.

11. **Einseitiger Wissenstransfer von Ländern des Nordens in Länder des Südens.** Der Diskurs im Bereich Social Entrepreneurship und Entwicklungszusammenarbeit wird zumeist in zwei Dimensionen geführt: Einerseits engagieren sich Social Business des Nordens in Ländern des globalen Südens. Andererseits können in Ländern des globalen Südens Social Business gegründet werden. Wenngleich gerade in der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse Länder des Nordens viel von Ländern des Südens lernen könnten, bleibt diese Dimension in der Debatte weitgehend unbeleuchtet.

12. **Finanzialisierung weiterer Bereiche.** Die Kommerzialisierung wird durch die Aktivität von Social Business weiter vorangetrieben (Roitner 2013: 9). Dabei werden sowohl neue Gruppen und Gesellschaften mit Marktprinzipien vertraut gemacht, als auch inhaltlich neue Bereiche als Sphäre des Wirtschaftens erfasst. Die erste Dimension wird von InterviewpartnerInnen unkritisch betrachtet, wohingegen die zweite Dimension kontrovers diskutiert wird. JedeR zieht dabei die Grenze woanders: Möchten einzelne Interviewpartner die Gesundheitsversorgung nicht hauptsächlich als Gegenstand von sozialunternehmerischen Aktivitäten betrachtet wissen, sieht dies Muhammad Yunus schon wesentlich weniger restriktiv (Yunus 2010).

13. **Fixiertheit auf Geschäftsmodell führt zu unzureichender Berücksichtigung des Kontexts.** Die Gespräche spiegeln wider, was in der Entwicklungszusammenarbeit gängige Praxis ist: Erfolgreiche Projekte werden in einem anderen Land erneut aufgesetzt. Bei AkteurInnen der Entwicklungszusammenarbeit scheint der Glaube an die problemlose Replikation eines Geschäftsmodells bei Sozialunternehmen sogar noch verstärkt. Die Sozialunternehmer nannten in den Gesprächen hingegen sehr große Herausforderungen bei der Kontextualisierung ihres Geschäftsmodells.

14. **Förderung von Abhängigkeitsverhältnissen durch Verbreitungssysteme von Social Business.** Bei Expansion eines Social Business bedarf es eines Modells, welches die Unternehmenstätigkeit und dessen Erfolgsfaktoren an die neuen Standorte überträgt. Traditionell stehen hierfür die Möglichkeiten einer offenen Verbreitung (Dissemination), Kooperation (Affiliation) und Tochterorganisationen/ eigene Filialen (Branching)

zur Verfügung (Hackl 2009: 29-33). Die befragten Sozialunternehmer dieser Studie nutzen eine Unterkategorie der Kooperation; das Social Franchise System. Diese vertragsbasierte Zusammenarbeit zwischen Franchise-NehmerIn und Franchise-GeberIn kann jedoch frei gestaltet werden und unterliegt keiner Prüfung, sodass bei Machtasymmetrien und Abhängigkeitsverhältnissen „Knebelverträge" mit hohen Gebühren möglich sind, die insbesondere im Nord-Süd-Kontext kritisch zu bewerten sind.

15. **Hinwegtäuschen über Unterfinanzierung des sozialen Sektors.** In der Euphorie über den neuen Ansatz der Sozialunternehmen können die Ursachen für eine solche Gründung untergehen. Ein Gründer benennt in dieser Studie die Unterfinanzierung seiner vorherigen Einrichtung, welche der Inklusion von Menschen mit Behinderung diente, als hauptsächliche Motivation für die anschließende Gründung seines Social Business, welches nun Menschen mit Behinderung in Dienstverhältnissen beschäftigt. Dabei kann eine Konkurrenz um Fördergelder zwischen Social Business und sozialen Organisationen entstehen (Roitner 2013: 9).
16. **Förderung des Wettbewerbgedankens statt Solidarisierung.** Häufig werden Förderungen an Social Business in Wettbewerbsmodi vergeben, wie es das Fallbeispiel in dieser Forschungsarbeit zeigt. Die Narrative von „SiegerInnen" und „HeldInnen" rücken das „beste" Individuum in den Vordergrund, während gemeinschaftliche Problemlösungsansätze und solidarische Aktivitäten in den Hintergrund geraten. Es wird suggeriert, dass jedeR es „schaffen" kann, wenngleich dies elitären Denkmustern folgt (Roitner 2013: 12).
17. **Leistungserbringung von Social Business steht im Hintergrund.** Bisher haben erfolgreiche Sozialunternehmen eher Modellcharakter, als dass sich breitflächiger Erfolg einstellen würde. Diese Auffassung wird von den GesprächspartnerInnen als auch kritischer Literatur geteilt (Roitner 2013: 7).
18. **Ungeklärtes Verhältnis von Social Business zu Empowerment und Demokratisierung.** Das Konzept der Sozialunternehmen ermächtigt das Individuum, die Probleme wirtschaftlich zu lösen – mit dem generierten Einkommen kann der wirtschaftliche Status gehoben und mehr Einfluss erlangt werden, sodass auch ein besserer politisch-gesellschaftlicher Status erreicht werden kann. Diese von GesprächspartnerInnen und Medien aufgezeigte Konsequenzenkette ist möglicherweise in der Realität nicht haltbar und wird von der Literatur als eine Erzeugung „überzogener Erwartungen" kritisiert (Roitner 2013: 13).

19. **Tendenz zur Bearbeitung leicht messbarer Probleme.** Evaluierung- und Impact-Messung soll dem Ziel der Erreichung einer noch größeren positiven gesellschaftlichen Wirkung dienen. Es kann gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen als Darstellung der Aktivitäten und Rechtfertigung der eigenen Legitimation dienen. Gleichzeitig besteht die Herausforderung, dass die „difficulties in measuring social impact do not discourage funding interventions in areas that are harder to measure but socially important“ (European Union/OECD 2015: 1).
20. **Patriarchalische und interessensgeleitete Arbeitsweise.** „Social Entrepreneurs nehmen sich eines Problems auf patriarchalische Weise an“und entscheiden selbst, was als Problem zu definieren sei, kritisiert Anita Roitner (Roitner 2013: 13). Die Entscheidung, welches Problem von einem Social Business zu lösen versucht wird, ist nicht frei sondern Gegenstand weiterer Überlegungen: Wenig gewinnversprechende Bereiche werden u.U. außen vorgelassen (Vandor et al. 2015); (Jones 2007). Social Business sind häufig BezieherInnen von Förderungen, welche von unkoordinierten, nichtstaatlichen AkteurInnen ausgegeben werden. GeldgeberInnen können entscheiden, welche Sozialunternehmen sie fördern wollen und auf diese Weise entscheiden, welcher Wandel der Gesellschaft wünschenswert ist (Roitner 2013: 12f.).

9.3 Modell zur Verknüpfung von Social Business und EZA

Der Konnex zwischen Social Business und der Entwicklungszusammenarbeit wurde bereits über die Zielsetzungen, Herangehensweisen und zentrale gemeinsame Interessen dargelegt. Zur besseren Darstellung wird der Zusammenhang, in welchem EZA mit Social Business kooperieren könnte, bildlich veranschaulicht. Ausgehend von den Ergebnissen der Literaturrecherche – hier insbesondere das Framework für Social Impact Investment zu benennen – und der Empirie ist folgendes Modell entwickelt, wie der Konnex von Social Business und Entwicklungszusammenarbeit hergestellt werden kann. Zugunsten der Einfachheit des Modells bleibt der Kontext von Ländern des Nordens und Ländern des Südens unberücksichtigt. Dieses Modell soll einen ersten Versuch darstellen, die Wirkungsmechanismen von Social Business-Aktivitäten im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit aufzuzeigen. Dabei wird die „Entwicklungsleistung“, d.h. der Social Impact bzw. die vorranging intendierte positive gesellschaftliche Zielsetzung ins Zentrum gerückt.

Gesellschaftliche Bedürfnisse: Die Definition von Entwicklungszusammenarbeit enthält bereits Befriedigung von Bedürfnissen als eine ihrer ursprünglichsten Aufgaben. Zur Entfaltung von Potenzialen ist auch eine zufriedenstellende Sicherung von Grundbedürfnissen notwendig (Nuscheler 1996) (siehe Abschnitt 3.1).

Förderliche Rahmenbedingungen: Im Bereich der Privatsektorentwicklung arbeitet die Entwicklungszusammenarbeit seit geraumer Zeit daran, in Entwicklungs- und Schwellenländern günstige Bedingungen für Unternehmen zu schaffen, um auf diese Weise Entwicklung zu fördern (siehe Abschnitt 3.4).

Angebotsseite: Im Social Impact Investment-Umfeld handelt es sich hierbei um potenzielle InvestorInnen für die Unternehmung, beispielsweise Stiftungen, Finanzinstitutionen für Entwicklung oder Privatpersonen. Im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit sind dies vorrangig klassische GeberInnen von Geldern der Entwicklungszusammenarbeit. Mögliche AkteurInnen sind Social Business, NGOs, Entwicklungsagenturen, Unternehmen, staatliche Einrichtungen, internationale Organisationen und kirchliche Organisationen.

Nachfrageseite: Hierunter fallen in dem Konnex Social Business-EZA insbesondere die Sozialunternehmen. Sie können die Leistungen direkt erbringen, mit der Angebotsseite kooperieren oder die Leistungen anfragen und Gelder von der Angebotsseite für die Lösung gesellschaftlicher Probleme erhalten. Mögliche AkteurInnen sind Regierungen, Unternehmen, soziale Organisationen, KundInnen und internationale Organisationen.

Intermediären: Für das Matching von a) den Sozialunternehmen mit der Angebotsseite für eine korrekte Allokation von Ressourcen und b) den gesellschaftlichen Bedürfnissen mit Sozialunternehmen bedarf es VermittlerInnen. Mögliche AkteurInnen sind Entwicklungsagenturen, Regierungen, NGOs und Einrichtungen des Social Entrepreneurship-Ökosystems.

Die Logik des Modells folgt einem Kreislauf: Die fehlende Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse führt zu einer Nachfrage nach Lösungen. AkteurInnen, die nach Lösungen suchen, können sich an VermittlerInnen für diese Lösungen wenden, direkt AnbieterInnen dieser Lösungen kontaktieren, oder sich selbst den Bedürfnissen annehmen und die Rahmenbedingungen derart gestalten, dass die Bedürfnisse von der Angebotsseite entsprechend erfüllt

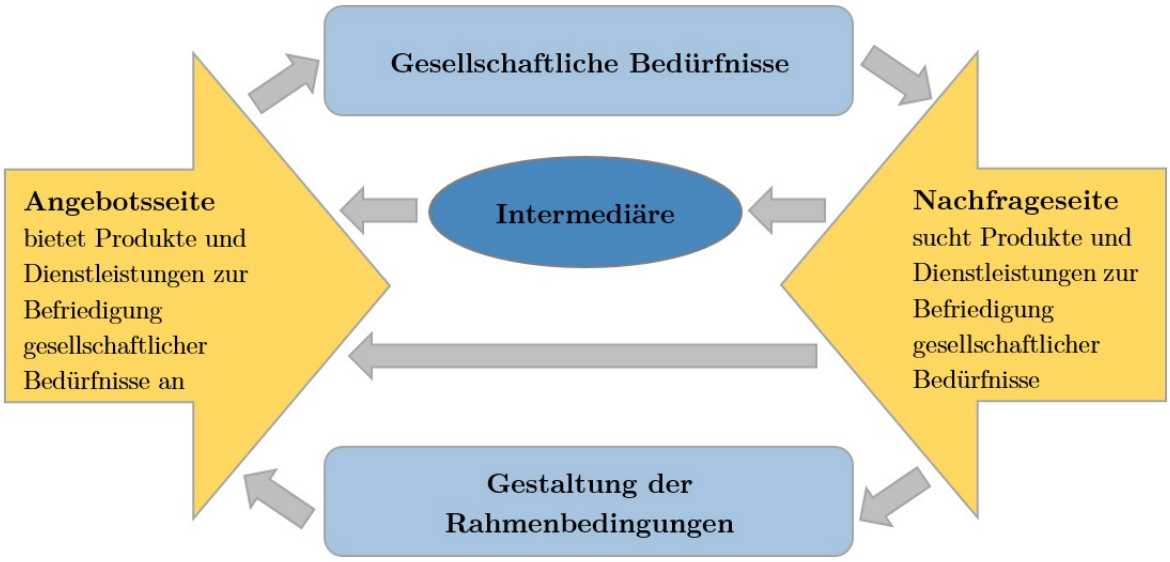

Abbildung 7: Wirkungsmechanismen in einem gemeinsamen Bezugsrahmen von Social Business und Entwicklungszusammenarbeit. Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

werden können.

Hierzu ein konkretes Beispiel: In Teilen Ugandas kann die Versorgung mit Trinkwasser nicht gewährleistet werden. Zur Behebung des Problems kann die ugandische Regierung entsprechende Gesetze erlassen (Rahmenbedingungen), die Regierung kann mit Wasserwerken oder Entwicklungsagenturen in Kontakt treten (direkt), oder die österreichische Entwicklungsagentur ADA wählt im Rahmen der Social Entrepreneurship Challenge das Sozialunternehmen Helioz GmbH aus, welche das Wasserdesinfektionsgerät WADI einführt (Intermediäre); siehe hierzu www.helioz.org).

Dieses Modell trennt die Finanzierungsseite von der ausführenden Seite. Dies stellt für einige Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit eine Neuheit dar, beispielsweise bei direkt dem Staat unterstellten Entwicklungsagenturen.

Folgende Herausforderungen der Verbindung EZA–Social Business wurden identifiziert:

1. Herausforderungen operativer Natur
    - Praktische Problemstellungen
    - Finanzierungsschwierigkeiten
    - Eingeschränkte personelle Ressourcen
    - Verschiedene Landesspezifika

2. Herausforderungen aufgrund unterschiedlicher Grundausrichtung und Struktur
    - Wirtschaftliche vs. entwicklungsrelevante Interessen
    - Variation an Unternehmenseigenschaften (Strategie, Organisationsaufbau, InvestorInnenvorgaben etc.)
    - Konkurrenz um KundInnen und Fördergelder
    - Neuartigkeit der Verbindung EZA – Social Business
3. Herausforderungen zeitnaher und messbarer Zielerreichung
    - Geringe Erfolgsrate
    - Komplexe Wirkungsmessung
    - Langfristiger Zeithorizont und zögerliche Umsetzung

Es können sich folgende Vorteile aus der Verknüpfung EZA–Social Business ergeben:

1. Potenzial und praktische Vorteile der Verknüpfung EZA und Social Business
    - Strategische Vorteile
    - Begeisterungsfähigkeit Social Business
    - Positive „Nebeneffekte“
    - Voneinander lernen und Nutzen der Expertise des Anderen
2. Operative und wirtschaftliche Vorteile
    - Wirtschaftliche Vorteile
    - Möglichkeit des Social Franchising
3. Gute Ausgangsbasis: Vorhandenes Potenzial bereit zur Nutzung
    - Gute Erfahrungen und positive Erwartungen
    - Vorhandenes Vertrauen, Offenheit und Neugier

9.4 Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlungen an EntscheidungträgerInnen aus Politik und Wirtschaft sind eine Anregung, das Potenzial, welches der Verknüpfung von Social Business und Entwicklungszusammenarbeit entspringt, zu heben. Gleichwohl sind Sozialunternehmen per Definition an der Schnittstelle von Staat und Markt angesiedelt und können daher weder die eine noch

die andere Seite ersetzen.

Diese Forschungsarbeit zeigt, dass bei Berücksichtigung der Herausforderungen und konzeptionell guter Ausgestaltung Partnerschaften zwischen Social Business und Organisationen der EZA generell zu empfehlen sind (siehe auch (Harbrecht 2010: 46f.). Die große Mehrheit der InterviewpartnerInnen befürwortet Kooperationen zwischen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und Sozialunternehmen nicht nur, sondern wäre auch aktiv an einem Engagement interessiert. Die Potenziale dieser Schnittmenge sind hoch und können leicht abgeschöpft werden.

1. **In Österreich ist die Schaffung einer breiten Wissensbasis über Social Business bei involvierten AkteurInnen durch aktive Kommunikation erstrebenswert.** Das Social Business Modell wirkt als „Modernisierungsagentur" sehr inspirierend, die Bewusstseinsbildung für gesellschaftliche Probleme ist groß und eine gesteigerte Akzeptanz für Partnerschaften zwischen Social Business und EZA ist bei zunehmendem Verständnis zu erwarten (Priddat 2011: 107ff.).

2. **Zu empfehlen ist eine Erweiterung des Erkenntnisstands insbesondere hinsichtlich der Verbindung von EZA und Social Business in Österreich, sodass ein breiter Diskurs angestoßen werden kann und auch die Praxis Zugriff auf fundierte wissenschaftliche Ergebnisse hat.** Forschungsergebnisse führen nicht nur zu einem verbesserten Wissensstand, sondern ermöglichen auch die Analyse von Best Practice Beispielen und können eine legitimierende Funktion innehaben. In der Literatur wird weitere Forschung im Bereich der „embeddedness" von Sozialunternehmen gefordert (Gluns 2016: 477). Dabei soll erforscht werden, wie Sozialunternehmen in die sie umgebenden staatlichen, marktwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Strukturen eingebettet sind (ebd.). In diese Forschung ließen sich sehr gut Nachforschungen über den Konnex zu der Entwicklungszusammenarbeit einbringen, da diese ebenfalls Staat, Markt und Zivilgesellschaft tangiert.

3. **Mit den involvierten AkteurInnen sollte ein gemeinsames Verständnis von Entwicklung und Entwicklungszusammenarbeit eruiert werden.** Der Anstoß zu einem Diskurs wäre nötig, um die Zielsetzungen klar zu definieren. Die Literaturrecherche und die Interviews haben gezeigt, dass die Vorstellungen unter den AkteurInnen höchst divers sind (Seelos/Mair 2005: 1). PraktikerInnen berichten, dass insbesondere unter den SozialunternehmerInnen das Wissen über Entwicklung und Entwicklungszusammenar-

beit gering ist. Bisweilen wird dies nicht als Problem erachtet, da Sozialunternehmen über Social Impact Entwicklung fördern (Seelos/Mair 2005: 1); (Seelos/Mair 2004); (Seelos/Mair 2007). Wird dies jedoch mit der Nutzung der Expertise, Ressourcen und Kanäle der Entwicklungszusammenarbeit unter einer gemeinsamen Zielsetzung vereint, ist von einer deutlich größeren Förderung von Entwicklung auszugehen.

4. **Gegenüber einer Zusammenarbeit kritische PartnerInnen sollten von Beginn an miteinbezogen werden.** Diese Forschungsarbeit hat gezeigt, dass Bedenken berechtigt sind, aber gemeinsame Lösungswege bestehen. Die von Christoph Badelt beschriebene, nach innen gerichtete Harmonieneigung kann außerhalb der Organisation destruktive Wirkungen entfalten, welche es zu verhindern gilt (Badelt 1998: 125ff.).

5. **Bei der Zusammenarbeit von Social Business und Organisationen der EZA ist eine Fokussierung auf das Entwicklungspotenzial in Ländern des Südens zu empfehlen.** Um das Mandat der Entwicklungszusammenarbeit und die gesellschaftliche Problemlösungskompetenz von Sozialunternehmen bestmöglich zu vereinen, ist von einer Beschränkung der Begünstigung auf heimische Sozialunternehmen abzusehen. Die Interviews haben gezeigt, dass gerade an der Schnittstelle durch die Herausforderungen eines neuen Kontexts großes Potenzial für Innovationen entsteht, die auch in Österreich sinnvoll eingesetzt werden können (Hildebrandt 2011: 41).

6. **Eine von staatlicher Seite ausgegebene Definition für Sozialunternehmen ist anzuraten, wohingegen eine eigenständige Rechtsform für SozialunternehmerInnen von der Mehrheit der praktischen und wissenschaftlichen DiskursteilnehmerInnen nicht befürwortet wird.** Die InterviewpartnerInnen geben zu Bedenken, dass eine Rechtsform Einstiegsbarrieren aufbauen kann, international zu Schwierigkeiten führt und der Vielzahl an sozialunternehmerischen Modellen nicht gerecht wird (Gluns 2016: 470). Ähnlich argumentiert Felix Oldenburg von Ashoka Deutschland, dass Sozialunternehmen häufig eine Komination mehrerer Rechtformen brauchen um ihr Geschäftsmodell abzubilden (Oldenburg 2016: 484). Andere AutorInnen argumentieren, dass Rechtsformen an die lokale und historisch gewachsene Rechts- und Unternehmenskultur angepasst sein müssen – beispielsweise sind insbesondere in Deutschland und Österreich Vereine, gemeinnützige Gesellschaften etc. etablierte Organisationsformen (Gluns 2016: 476); (Harbrecht 2010). Zudem erfreue sich eine eigene Rechtsformen für Sozialunternehmen – in den Ländern wo dies praktiziert wird – keiner großer Beliebtheit (Oldenburg 2016: 485). Gleichwohl würde eine einheitliche Definition für Akzep-

tanz des Modells und Vereinfachungen im Arbeitsalltag sorgen. Die Empfehlung hinsichtlich einer eigenen Rechtform, welche in einer kürzlich erschienen österreichischen Studie abgegeben wurde, kann somit nicht geteilt werden, sondern lediglich eine festgelegte Bedeutung des Begriffs (Vandor et al. 2015: VII).

7. **Eine verstärkte Förderung von Sozialunternehmen ist anzuraten: Sie erfüllen wichtige Aufgaben, sind wertvolle IdeengeberInnen und schaffen eine Verbindung zwischen Wirtschaft und sozialem Sektor.** Gleichwohl können sie kein Ersatz für zivilgesellschaftliches Engagement sein und einer Unterfinanzierung des sozialen Bereichs ist zu begegnen (Roitner 2013). Diese Forschungsarbeit kommt zu ähnlichen Ergebnissen wie vorangegangene Studien (Vandor et al. 2015: 11); (Nicholls 2008: 1)

8. **Offenheit gegenüber den Ideen des/der Anderen.** Die Gespräche zeigen, dass Sozialunternehmen häufig einen anderen Zugang zu gesellschaftlichen Problemlagen als etablierte Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit besitzen (Eichhorn/Pleuser 2011: 1141). Werden diese Differenzen zugelassen und in gemeinsame Lösungskompetenz transformiert, können sich an den Schnittstellen neue, effektive Wege in der Lösung gesellschaftlicher Probleme ergeben (Harbrecht 2010: 29). So werden unter dem Schlagwort „Social Innovation“ häufig positiv konnotierte, neue Zugänge subsumiert, welche insbesondere im Social Entrepreneurship-Bereich zu finden sind (Gluns 2016: 475); (Seelos/Mair 2005: I); (Vandor et al. 2015: 5).

9.5 Beantwortung der Forschungsfrage und Conclusio

Die definitorische Eingrenzung des Phänomens „Social Entrepreneurship“ erscheint zunächst schwierig, wobei die Lösung gesellschaftlicher Problemlagen durch wirtschaftliche Aktivität als kleinster gemeinsamer Nenner der verschiedenen Zugänge und Social Business als eine Ausformung dessen zu benennen ist. Infolgedessen gerät das Konzept des Homo Oeconomicus bei Sozialunternehmen an Grenzen. Die in Österreich aktuellste und umfassendste Studie zu Social Business listet 4 mögliche Geschäftsmodelle, wobei auch negative Effekte der Verbindung von sozialen und wirtschaftlichen Zielsetzungen bekannt sind. Sozialunternehmen agieren häufig an der Schnittstelle von Wirtschaft und Staat, was insbesondere bei Versagen beider Seiten in Entwicklungsländern wichtig sein kann.

Die Entwicklungszusammenarbeit unterlag immer wieder verschiedenen Ansätzen, zuletzt einer immer stärkeren Einbindung des Privatsektors, welche unternehmerische und gesellschaftliche Interessen verknüpfen möchte und in Österreich u.a. durch das Instrument der Wirtschaftspartnerschaften und der Social Entrepreneurship Challenge der Austrian Development Agency umgesetzt wird. Die Einbindung des Privatsektors erfordert einen erweiterten Blick auf den Konnex Wirtschaft und Entwicklung, wobei Verteilungsgerechtigkeit eine tragende Rolle spielt.

Die Verbindung von Social Business und Entwicklungszusammenarbeit ist in der Grundausrichtung begründet: Im Zentrum steht die Lösung gesellschaftlicher Probleme, wie sie auch in den Sustainable Development Goals festgehalten ist. In den sogenannten Entwicklungs- und Schwellenländern können Social Business einen hohen Social Impact erreichen, da sie zu einer Deckung der Grundbedürfnisse beitragen können. Die Social Entrepreneurship Challenge der Austrian Development Agency als Fallbeispiel dieser Forschungsarbeit zeigt, welche Hoffnungen sowohl SozialunternehmerInnen als auch AkteurInnen der EZA in die „Entsendung“ von Social Business in Entwicklungs- und Schwellenländer haben.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden die empirischen Interviews in drei Abschnitte gegliedert: Die Befragung nach dem allgemeinen Verständnis von Entwicklung und Wirtschaft war gefolgt von der bereits tiefergreifenden Bewertung des Social Business-Konzepts, während der letzte, sehr spezifische Fragenblock die Verknüpfung von Social Business und EZA behandelte.

Die InterviewpartnerInnen sind heterogener Auffassungen bzgl. der Definition von Entwicklung, dem Zusammenhang von Wirtschaft und Entwicklung sowie dem Verhältnis eines Business Enabling Environments zu einem Development Enabling Environment. Bisweilen wird der unterschiedliche persönliche und berufliche Hintergrund der InterviewpartnerInnen in den Antworten erkennbar. Die GesprächspartnerInnen sind sich einig, dass derzeit ein „Umdenken“ erfolgt, ein Annäherungsprozess zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen bzw. Organisationen der EZA stattfindet und Wirtschaft und Entwicklung keinen Widerspruch darstellen, solange gewisse Bedingungen erfüllt sind.

Große Meinungsverschiedenheiten bestehen hinsichtlich des Phänomens Social Business: Die

Einschätzungen reichen von einer Ablehnung der Existenz bis hin zu gänzlich fehlender Kritik. Die im Theorieteil dargestellten Schwierigkeiten einer eindeutigen Definition werden dabei bei der empirischen Ausarbeitung insofern ersichtlich, als dass unter den InterviewpartnerInnen unterschiedliche Zugänge zu dem Konzept bestehen. Eine von öffentlicher Seite festgelegte Definition von Social Business könnte zumindest in Teilen Abhilfe schaffen. Ähnliches trifft auf das Oberziel von Social Business, die Erzielung von Social Impact, zu. Einstimmigkeit besteht bezüglich der guten, richtungsweisenden Bewusstseinsbildung von Social Business hin zu einem verantwortungsbewussten, nachhaltigen Wirtschaften, dass Social Business kein „Allheilmittel" darstelle und den Staat nicht ersetze. Kritische InterviewpartnerInnen, die hinter Social Business einen Marketingzweck vermuten, erkennen die Gründung eines Sozialunternehmens als einen Akt des Ausdrucks von Kritik am bestehenden Wohlfahrts-, Poltik-, Wirtschafts- und Finanzsystem ebenso wenig an wie eine ausgesprochen idealistische Motivation zur Gründung.

Eine mögliche Verbindung von Social Business und Organisationen der EZA wird insgesamt positiv bewertet, da Schnittmengen bei der hauptsächlichen Zielsetzung, der Zielgruppe und der praktischen Ausführung bestehen. Für Organisationen der EZA ist eine Zusammenarbeit mit Social Business aufgrund ihrer Innovativität, ihrer Wirkung, des Ökosystems und der aktuell damit verbundenen Aufmerksamkeit interessant. Umgekehrt wirkt die EZA für Social Business inspirierend und kann technisch sowie finanziell unterstützen, wobei neben wirtschaftlichen Gründen eine persönliche Motivation der SozialunternehmerInnen vorliegt, in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig zu sein. Gleichermaßen spielen bei der Entscheidung für ein Engagement in bestimmten Ländern die Zielgruppe, institutionelle PartnerInnen, aber auch die persönliche Erfahrung und Kontakte eine wesentliche Rolle. Uneinigkeit besteht hinsichtlich der Art der Unterstützung: Soll dies durch eine Expansion des österreichischen Social Business, über eine Funktion des/der SozialunternehmerIn als Coach für Social Business in Ländern des Südens, als GeschäftspartnerIn, durch die freie Verbreitung eines Geschäftsmodells oder durch eine Mischform, wie es bei Social Franchising der Fall ist, geschehen? Auf operativer Ebene stehen Kanäle zur Unterstützung zur Verfügung, wobei es bei dem Instrument der Social Impact Bonds noch weiterer Forschung bedarf. Bei der praktischen Ausführung ergeben sich diverse Herausforderungen und Möglichkeiten. Diese sind wesentlich durch die Neuheit der Verknüpfung von Social Business mit der EZA beeinflusst. Ressourcen, Organisationsaufbau, qualitative Zielsetzungen, strategische Ausrichtung, Erfah-

rung und Zeithorizont sind bestimmende Einflussfaktoren.

Die bisherige Einteilung von Geschäftsmodellen für Social Business ist nicht unumstritten. Bei einer Verbindung zur EZA bedarf es der Festlegung geeigneter Parameter, nach welchen ein kooperierendes Social Business ausgewählt werden soll. Die für diese Forschungsarbeit interviewten Sozialunternehmer sind aufgrund der Umkehrung vermeintlicher Behinderungen in Stärken erfolgreich – der durch ihre Modelle generierte „Social Profit“ kommt sowohl den MitarbeiterInnen, KundInnen als auch der Gesamtheit der Gesellschaft zugute.

Die Idee der Social Entrepreneurship Challenge regt zu weiteren Aktionen an, bei denen beispielsweise eine Problemstellung ausgeschrieben wird oder Social Business sich mit einem Projektvorhaben bewerben. Das derzeitig punktebasierte, mehrstufige Auswahlverfahren ist sehr offen bei der Organisationsstruktur der BewerberInnen, jedoch einschränkend hinsichtlich des Geschäftsmodells. Zukünftigen, ähnlichen Ausschreibungen ist eine Orientierung an den Charakteristika ihrer Zielgruppe zu empfehlen. Des Weiteren wäre eine verstärkte Berücksichtigung der Skalierbarkeit von Social Business und eine Orientierung anhand der Triple-Bottom-Line bzw. des Drei-Säulen-Modells (Ökologie, Soziales und Wirtschaft) möglich.

Raum für weitere Forschung ist hinsichtlich der Zielsetzungen einer Kooperation bestehend aus Social Business und EZA sowie ihrer Evaluierung gegeben. Hinsichtlich der Ausgestaltung der Kooperation ist ebenfalls Nachforschung möglich; insbesondere im Bereich der Geschäftsmodelle von Social Business. Es stellt sich die Frage, inwiefern Geschäftsmodelle für ein bestimmtes Vorhaben, einen lokalen Kontext oder einen gewissen Zeithorizont geeignet sind. Darüber hinaus könnte ein Modell, über welches Social Impact abgegolten werden kann, angedacht werden. Inwieweit ist eine Ausbezahlung von Social Business aus öffentlichen Geldern sinnvoll und durchführbar? Limitationen dieser Forschungsarbeit liegen in der Subjektivität der InterviewpartnerInnen begründet. Eine weitere Limitation der Arbeit ergibt sich aus den Charakteristika der GesprächspartnerInnen, da eine anzahlmäßig gleiche Geschlechterverteilung nicht erreicht werden konnte. Die Repräsentation von Geschlechterkategorien im Social Entrepreneurship-Bereich eröffnet weitere Möglichkeiten zur Forschung.

Literaturverzeichnis

ADA (2016a): *Social Entrepreneurship Challenge.* Austrian Development Agency. http://www.entwicklung.at/akteure/unternehmen/social-entrepreneurship-challenge/ [Zugriff: 08.07.2016]. 37, 39

ADA (2016b): *Wirtschaftspartnerschaften.* Austrian Development Agency. http://www.entwicklung.at/akteure/unternehmen/wirtschaftspartnerschaften/ [Zugriff: 08.07.2016]. 23

ADA (2016c): *Wirtschaftspartnerschaften der Austrian Development Agency. Präsentation Verwaltungsmesse 21.April 2016 von Dr. Gunter Schall.* Austrian Development Agency. https://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=62889 [Zugriff: 08.07.2016]. 23, 24

Amsden, A. H. (1994): *Why isn't the Whole World Experimenting with the East Asian Model to Develop? Review of the East Asian Miracle.* World Development Journal 22(4), 627-633. 22

Anonymous (2015): *Um Rechtsstreit zu vermeiden: Uber wird vom Fahrdienst zum Mitfahr-Dienst.* http://www.mz-web.de/wirtschaft/um-rechtsstreit-zu-vermeiden-uber-wird-vom-fahrdienst-zum-mitfahr-dienst,20642182,30495360.html [Zugriff: 21.01.2016]. 17

Appel, A. (2009): *Strategieentwicklung bei NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 43, 46

Atkinson, G. (1999): *Measuring Sustainable Development. Macroeconomics and the Environment.* Cheltenham: Edward Elgar. 25

Bäckstrand, K. (2012): *Are partnerships for sustainable development democratic and legitimate?.* In: Pattberg, Philipp; Biermann, Frank; Chan, Sander; Mert, Aysem (Hg.): Public-Private Partnerships for Sustainable Development. Emergence, Influence and Legitimacy. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar, 165-182. 31

Badelt, C. (1998): *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 132, 142

Badelt, C. (1999): *Zielsetzungen und Inhalte des »Handbuchs der Nonprofit Organisation«.*

In: Badelt, Christoph (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3-18. 10, 129

Bauer, P. T. (2010): *Wirtschaftswachstum und die neue Orthodoxie (1958).* In: Fischer, Karin; Hödl, Gerald; Sievers, Wiebke (Hg.): Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development. 2. Aufl. Wien: Mandelbaum, 194-211. 22

Beckmann, M. (2011): *Social Entrepreneurship. Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Vorbote eines Kapitalismus 2.0.* In: Hackenberg, Helga; Empter, Stefan (Hg.): Social Entrepreneurship - Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien, 67-85. 131

Berlamino, C. (1990): *Designing the qualitative research project: Addressing the process issues.* In: Journal of Advertising Research, 29(6), 7-9. 40

BMeiA (2010): *Wirtschaft und Entwicklung. Leitlinien der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit.* Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten. Sektion VII - Österreichische Entwicklungszusammenarbeit. http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Leitlinien/LL_Wirtschaft_Apr2010_DE.pdf [Zugriff: 08.07.2016]. 23

Brazda, J. (et al.) (2006): *Anders als die Anderen. Eine unbefangene Annäherung an Genossenschaften, Sozialwirtschaft und Dritten Sektor.* Wien (u.a.): Salzwasser. 14, 15

Brooks, A. C. (2009): *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation.* New Jersey: Prentice Hall. 38, 83, 128, 130

Budäus, D.; Grüb, B. (2007): *Public Private Partnership: Theoretische Bezüge und praktische Strukturierung.* In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 30(3), S. 245-272. 30

Carluccio, J. (et al.) (2014): Offshoring with heterogeneous firms. *Unpublished Manuscript.* 30

Carr, M. (2004): *Chains of fortune. Linking women producers and workers with global markets*. Marilyn Carr (Hrsg.). London: Commonwealth Secretariat. 35

Chaminade, C. (et al.) (2009): *Designing innovation policies for development: towards a systemic experimentation-based approach.* In: Bengt-Åke Lundvall et al.: Handbook of Innovation Systems and Developing Countries. Building Domestic Capabilities in a Global Setting. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing, 360-379. 27

Charmaz, K. (2006): *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis.* London: SAGE. 42, 45

Currie-Alder, B. (et al.) (2014): *The Evolution of Development Thought.* In: Currie-Alder, Bruce (u.a.) (Hg.): International Development. Ideas, Experience, & Prospects. Oxford: Oxford University Press, 1-20. 18, 19

Davis, S. M. (2002): *Social Entrepreneurship: Towards an Entrepreneurial Culture for Social and Economic Development. Prepared by request for the Youth Employment Summit, September 7-11, 2002.* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=978868 [Zugriff: 15.08.2016]. 35

Dees, J. G. (1998): *The Meaning of Social Entrepreneurship. 31.10.1998. Working Paper, Duke University.* https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/ [Zugriff: 08.12.2015]. 1, 4, 5, 17, 61

Desai, R. (2012): *Theories of Development.* In: Haslam, Paul A.; Schafer, Jessica; Beaudet, Pierre: Introduction to International Development. Approaches, Actors, and Issues. 2. Aufl. Oxford: Oxford University Press, 45-67. 20, 22

Dimmel, N.; Meichenitsch, K. (2013): *Social Entrepreneurs. Profit in der Sozialwirtschaft.* In: Die Armutskonferenz: Was Allen gehört. Commons - Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GesmbH, 239-255. 11

Drayton, B. (2006): *Everyone a changemaker. Social entrepreneurships ultimate goal.* innovations 1(1), MIT Press Journal, 80-96. 130, 131

Duden (2015): *Sozial.* http://www.duden.de/rechtschreibung/sozial [Zugriff: 08.12.2015]. 6

Eichhorn, M.; Pleuser, K. (2011): *Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs im CSR-Kontext.* In: Schneider, Andrea; Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg: Springer, 1139-1153. 23, 143

Escobar, A. (1995): *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton: Princeton University Press. 22

Escobar, A. (2010): *Die Hegemonie der Entwicklung (1992).* In: Fischer, Karin; Hödl, Gerald; Sievers, Wiebke (Hg.): Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development. 2. Aufl. Wien: Mandelbaum, 263-279. 22

Etter, M.; Fieseler, C. (2011): *Die Ökonomie der Verantwortung - eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive auf CSR.* In: Raupp, Juliana; Jarolimek, Stefan; Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar. Wiesbaden: VS Verlag für So-

zialwissenschaften, Springer Fachmedien, 269-280. 13

European Union; OECD (2015): *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14353&langId=en [Zugriff: 16.08.2016]. 137

Felber, C. (2012): *Gemeinwohl-Ökonomie. Erweiterte Neuausgabe.* Wien: Deuticke. 12

Frank, A. G. (2010): *Die Entwicklung der Unterentwicklung (1966).* In: Fischer, Karin; Hödl, Gerald; Sievers, Wiebke (Hg.): Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development. 2. Aufl. Wien: Mandelbaum, 147-167. 22

Freeman, C.; Soete, L. (1997): *The Economics of Industrial Innovation.* 3. Aufl. New Yok: Routledge. 27

Freudenschuß-Reichl, I.; Bayer, K. (2008): *Einleitung.* In: Freudenschuß-Reichl, Irene; Bayer, Kurt (Hg.): Entwicklungspolitik und Entwicklungszusammenarbeit. Wien: Manz, 3-8. 1, 2

Friedman, M. (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.* In: New York Times, 13. Februar, 32. 14

Fueglistaller, U. (et al.) (2012): *Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.* 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler. 4

Gad, D. (2014): *Die Kunst der Entwicklungszusammenarbeit. Konzeptionen und Programme einer auswärtigen Kulturpolitik nordischer Staaten.* Dissertation, Universität Hildesheim. Wiesbaden: Springer VS. 18, 19, 22

Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1998 [englisches Original 1967]): *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung.* Bern: Huber. 40

Gluns, D. (2016): *Soziales u(U)nternehmen. Was steckt hinter dem Hype um social entrepreneurship.* In: Zimmer, Annette; Hallmann, Thorsten (Hg.In): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS, 467-481. 4, 10, 89, 129, 130, 132, 141, 142, 143

Haas, O.; Schwaab, J. (2013): *Knowledge Governance und Entwicklungszusammenarbeit.* In: Ihne, Hartmut/ Wilhelm, Jürgen (Hg.): Einführung in die Entwicklungspolitik. 3. Aufl. Münster: LIT Verlag, S. 243-256. 43, 46

Hackenberg, H.; Empter, S. (2011): *Social Entrepreneurship - Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien. 131

Hackl, V. (2009): *Social Franchising - Social Entrepreneurship. Aktivitäten multiplizieren.* Dissertation, Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck. 4, 136

Hall, S. (2004): *Ideologie Identität Repräsentation.* Hamburg: Argument. 22, 48

Hansen, K. (2014): *CSR und Diversity.* In: Hansen, Katrin (Hg.): CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organiationen. Berlin/ Heidelberg: Springer Gabler, 1-51. 13

Harbrecht, A. (2010): *Social Entrepreneurship - Gewinn ist Mittel, nicht Zweck. Eine Untersuchung über Entstehung, Erscheinungsweisen und Umsetzung.* Karlsruhe: KIT Scientific Publishing. 3, 6, 35, 36, 72, 141, 142, 143

Harriss, J. (2014): *Development Theories.* In: Currie-Alder, Bruce (u.a.) (Hg.): International Development. Ideas, Experience, & Prospects. Oxford: Oxford University Press, 35-49. 18

Haslam, P. A. (2012): *Multinational Corporations.* In: Haslam, Paul A.; Schafer, Jessica; Beaudet, Pierre: Introduction to International Development. Approaches, Actors, and Issues. 2. Aufl. Oxford: Oxford University Press, 197-216. 30

Haslam, P. A.; Schafer, J.; Beaudet, P. (2012): *Introduction to International Development. Approaches, Actors, and Issues.* 2. Aufl. Oxford: Oxford University Press. 29

Heitzmann, K. (2000): *Dimensionen, Strukturen und Bedeutung des Nonprofit Sektors. Eine theoretisch-konzeptionelle und empirische Analyse für Österreich.* Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien. 10, 20

Helfrich, S.; Bollier, D. (2015): *Ouvertüre.* In: Helfrich, Silke; Bollier, David (Hg.): Die Welt der Commons. Muster gemeinsamen Handelns. Bielefeld: transcript, 13-23. 11

Hildebrandt, J. (2011): *Social Business – Entwicklungszusammenarbeit in einer neuen Dimension. Darstellung von Chancen und Grenzen für Nonprofit-Organisationen.* In: World Vision Institut für Forschung und Innovation (Hg.): Soziale Innovationen. Wissenschaftliche Reihe zum sozialen Unternehmertum, Nr. 1. 142

Hjorth, D. (2009): *Entrepreneurship, sociality and art: re-imagining the public.* In: Ziegler, Rafael (Hg.): An Introduction to Social Entrepreneurship. Voices, Preconditions, Contexts. 207-227. 129

Hunziker, B. (2011): *Professionalisierung im Fundraising - Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks und mögliche Auswege.* In: Langer, Andreas; Schröer, Andreas (Hg.) Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 273-291. 38

Hüpfl, J.; Obrovsky, M. (2013): *Zuschüsse privater Organisationen.* In: ÖFSE (Hg.): Private

Sector Development. Ein neuer Businessplan für Entwicklung?. Wien: Facultas, 113-124. 21

Impact Hub (2016a): *Development HubClub Launch. Social Innovation for global challenges - Social Entrepreneurs for Development.* https://vienna.impacthub.net/event/development-hubclub-launch/ [Zugriff: 08.07.2016]. 38

Impact Hub (2016b): *Impact Hub Vienna*. https://vienna.impacthub.net/about-us/ [Zugriff: 08.07.2016]. 37

Inkeles, A. (2010): *Die Modernisierung des Menschen (1966).* In: Fischer, Karin; Hödl, Gerald; Sievers, Wiebke (Hg.): Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development. 2. Aufl. Wien: Mandelbaum, 53-71. 48

ISJE (2016): *Entwicklungszusammenarbeit. Die Menschen wissen, was sie brauchen.* Informationsstelle für Journalismus und Entwicklungspolitik. Artikel 22.Juni 2016. http://isje.at/?p=1638 [Zugriff: 07.07.2016]. 37

Jansen, S. A. (2012): *Wer macht was? Gesellschaftsspiele des Guten. Vermessungsversuche der Spiele und Spieler einer Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts.* In: Bürger. Macht. Staat? Neue Formen gesellschaftlicher Teilhabe, Teilnahme und Arbeitsteilung. Wiesbaden: Springer Fachmedien,15-35. 4, 133

Jones, M. B. (2007): *The Multiple Sources of Mission Drift.* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 36(2): 299-307. 133, 137

Jörke, D. (2011): *Bürgerbeteiligung in der Postdemokratie.* In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 1-2/2011, 13-18. 39, 133

Kaiser, T. (2015): *Unilaterale Sanktionen verletzen internationale Verträge. Interview mit Prof. Dr. iur. et phil. Alfred de Zayas, Genf.* In: Zeit-Fragen, 10(9). 30

Käufer, K. (1996): *Geldinstitute im Spannungsfeld zwischen monetärem und gesellschaftlichem Erfolg.* Wiesbaden: Gabler; Deutscher Universitäts-Verlag. 33

Kelley, D.; Singer, S.; Herrington, M. (2016): *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015/2016 Report.* Global Entrepreneurship Research Association (GERA). 38, 83, 128, 130

Klas, G. (2011): *Die Mikrofinanz-Industrie. Die grosse Illusion oder das Geschäft mit der Armut.* Berlin/ Hamburg: Assoziation A. 8

Knecht, A. (2013): *Daseinsvorsorge als gemeinschaftliche Aufgabe.* In: Die Armutskonferenz: Was Allen gehört. Commons - Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GesmbH, 61-72. 22

Küblböck, K.; Staritz, C. (2013): *Private Sector Development - Business Plan oder Development Strategy?* In: ÖFSE (Hg.): Private Sector Development. Ein neuer Businessplan für Entwicklung?. Wien: Facultas, 15-24. 28, 29, 57

Kunz, N. (2016): *Sozialunternehmen gründen und fortentwickeln. Interview mit Norbert Kunz. Interview: Annette Zimmer und Thorsten Hallmann.* In: Zimmer, Annette; Hallmann, Thorsten (Hg.In): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS, 493-503. 92, 124

Lal, D. (2010): *Vom Plan zum Markt: Die Debatte über wirtschaftliche Transformation und Entwicklung nach 1945 (1994).* In: Fischer, Karin; Hödl, Gerald; Sievers, Wiebke (Hg.): Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development. 2. Aufl. Wien: Mandelbaum, 212-231. 22

Lamnek, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung.* Weinheim: Beltz PVU. 40

Langer, M. (2016): *Soziales Unternehmertum. Dringend gesucht: kreative Weltverbesserer.* Erzdiözese Wien. Der SONNTAG. Artikel 18.06.2016. https://www.erzdioezese-wien.at/site/home/nachrichten/article/50978.html [Zugriff: 08.07.2016]. 37, 38

Leitner, T. (2011): *Grundlagen für das Gesellschaftliche Unternehmen. Das Konzept des Social Business nach Muhammad Yunus als Institution im Rahmen der österreichischen Rechtsordnung.* Wien: Neuer Wissenschaftlicher Verlag. 5, 6, 7, 8, 9, 61

Lessig, L. (2004): *Free Culture. How big media uses technology and the law to lock down culture and control creativity.* New York: The Penguin Press. 11

Lewis, M. A. (1954): Economic development with unlimited supplies of labour. *The Manchester School*, 22(2), 139-191. 22

Linksvayer, M. (2012): *Creative Commons. Die Wissensallmende in unsere Hände nehmen.* In: Helfrich, Silke; Bollier, David (Hg.): Commons. Eine neue Politik jenseits von Markt und Staat. Bielefeld: transcript, 359-365. 11

Loidl-Keil, R. (2002): *Soziales Unternehmertum in Österreich am Beispiel der Sozial-Ökonomischen Betriebe.* In: Schauer, Reinbert; Purtschert, Robert; Witt, Dieter (Hg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. 5. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum. Johannes Kepler Universität Linz, 17.-19. April 2002. Eine Dokumentation. Linz: Verlag Rudolf Trauner, 341-354. 5, 6, 61

Loucks, K. (1988): *Training entrepreneurs for small business creation. Lessons from experience.* Geneva: International Labour Organisation. 5, 31

Lundvall, B.-A. (et al.) (2009): *Innovations systems research and developing countries.* In: Beng-Ake Lundvall et al.: Handbook of Innovation Systems and Developing Countries. Building Domestic Capabilities in a Global Setting. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing, 1-32. 27, 28

Mair, J.; Martí, I. (2004): *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight.* IESE Business School, Working Paper No. 546. http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0546-e.pdf [Zugriff: 17.08.2016]. 127

Mair, J.; Martí, I. (2006): Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. 1, 4, 5

Martin, R. L.; Osberg, S. (2007): *Social Entrepreneurship: The Case for Definition.* Stanford: Social Innovation Review 5, 28-39. 88

Meichenitsch, K.; Neumayr, M.; Roitner, A. (2013): *Editorial.* In: Kurswechsel. Zeitschrift des Beirats für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen (BEIGEWUM), 2/2013, 3-6. 1

Messner, D. (2002): *Entwicklungspolitik am Beginn des 21.Jahrhunderts. 25.7.2002.* Bundeszentrale für politische Bildung. http://www.bpb.de/veranstaltungen/dokumentation/130254/entwicklungspolitik-am-beginn-des-21-jahrhunderts?p=all [Zugriff: 15.12.2015]. 18, 19

Morrison, D. R. (2012): *Poverty and Exclusion: From Basic Needs to the Millennium Development Goals.* In: Haslam, Paul A.; Schafer, Jessica; Beaudet, Pierre: Introduction to International Development. Approaches, Actors, and Issues. 2. Aufl. Oxford: Oxford University Press, 237-261. 20

Müller, C. (2015): *Nachhaltige Ökonomie.* Berlin: Walter de Gruyter. 12, 13, 17, 25, 76, 129

National Advisory Board (NAB) Deutschland; Bertelsmann Stiftung (2014): *Wirkungsorientiertes Investieren: Neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen.* Abschlussbericht National Advisory Board (NAB) Deutschland. Berlin: Bertelsmann Stiftung. 37

Nicholls, A. (2008): *Introduction.* In: Nicholls, Alex (Hg.): Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change. Oxford: Oxford University Press, 1-35. 4, 5, 143

Nolan, J. (2013): *The corporate responsibility to respect human rights: soft law or not law?.* In: Deva, Surya; Bilchitz, David (Hg.): Human Rights Obligations of Business. Beyond the Corporate Responsibility to Respect? Cambridge: Cambridge University Press, 138-161. 16

Nuscheler, F. (1996): *Lern- und Arbeitsbuch Entwicklungspolitik.* Bonn: Dietz. 18, 48, 138

Obrovsky, M. (2013a): *Die öffentliche Entwicklungszusammenarbeit - Official Development Assistance (ODA).* In: ÖFSE (Hg.): Private Sector Development. Ein neuer Businessplan für Entwicklung?. Wien: Facultas, 91-108. 21

Obrovsky, M. (2013b): *Finanzielle Gesamtleistungen Österreichs an Entwicklungsländer und multilaterale Stellen - ein Überblick.* In: ÖFSE (Hg.): Private Sector Development. Ein neuer Businessplan für Entwicklung?. Wien: Facultas, 81-89. 21

Obrovsky, M. (2013c): *Private Leistungen zu marktüblichen Bedingungen an Entwicklungsländer.* In: ÖFSE (Hg.): Private Sector Development. Ein neuer Businessplan für Entwicklung?. Wien: Facultas, 111-112. 21, 34

Obrovsky, M. (2013d): *Sonstige öffentliche Leistungen an Entwicklungsländer.* In: ÖFSE (Hg.): Private Sector Development. Ein neuer Businessplan für Entwicklung?. Wien: Facultas, 109-110. 21

Obrovsky, M. (2015): *Die öffentliche Entwicklungszusammenarbeit - Official Development Assistance (ODA).* In: ÖFSE (Hg.): Rohstoffe und Entwicklung. Wien: Facultas, 93-110. 20

Obrovsky, M.; Raza, W. (2012): *Reflexionen zu einer Neustrukturierung der Entwicklungspolitik in Österreich.* In: ÖFSE (Hg.): Die Zukunft der Österreichischen Entwicklungspolitik. Wien: Facultas, 15-22. 20

OECD (2011): *The Development Dimension. Trade for Growth and Poverty Reduction: How Aid for Trade can Help.* Paris: OECD Publishing. 26, 55

OECD (2015): *Social Impact Investment. Building the Evidence Base.* https://www.oecd.org/sti/ind/social-impact-investment.pdf [Zugriff: 14.08.20116] Paris: OECD Publishing. 35, 36

OECD (2016): *Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities.* Paris: OECD Publishing. 35, 36, 133, 134

Oldenburg, F. (2016): *Sozialunternehmer finden und fördern. Interview mit Felix Oldenburg. Interview: Annette Zimmer.* In: Zimmer, Annette; Hallmann, Thorsten (Hg.In): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS, 483-492. 128, 131, 142

Ostrom, E. (2015): *»Elinor's Law« - Design-Prinzipien für Commons-Institutionen*. In: Helfrich, Silke; Bollier, David (Hg.): Die Welt der Commons. Muster gemeinsamen Handelns. Bielefeld: transcript, 55-56. 11

Panizza, U. (2012): *Finance and Economic Development.* In: The Graduate Institute Geneva

(Hg.): International Development Policy: Aid, Emerging Economies and Global Policies. Geneva: Palgrave Macmillan, 141-160. 32

Prebisch, R. (2010): *Für eine bessere Zukunft der Entwicklungsländer (1964).* In: Fischer, Karin; Hödl, Gerald; Sievers, Wiebke (Hg.): Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development. 2. Aufl. Wien: Mandelbaum, 130-146. 22

Priddat, B. P. (2011): *Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum Social Entrepreneurship so attraktiv für junge High Potentials ist.* In: Hackenberg, Helga; Empter, Stefan (Hg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer, 105-118. 141

Pühringer, J.; Hammer, P. (2013): *Sozialwirtschaft als Alternativwirtschaft? Soziale Unternehmen, Commons und Solidarische Ökonomie.* In: Die Armutskonferenz: Was Allen gehört. Commons - Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GesmbH, 231-238. 11

Quandt, J. H. (2013): *CSR zwischen Rhetorik und Nachhaltigkeit. Wie effektive Regulation gelingen kann.* Ethik und Ökonomie. Band 14. Marburg: metropolis. 12

Rat für Forschung und Technologieentwicklung (2015): *Bericht zur wissenschaftlichen und technologischen Leistungsfähigkeit Österreichs.* Wien und Melk: gugler cross media. 128

Raza, W. (2013): *Einleitung.* In: ÖFSE (Hg.): Private Sector Development. Ein neuer Businessplan für Entwicklung?. Wien: Facultas, 11-12. 20

Reinert, E. S. (2014): *Warum manche Länder reich und andere arm sind. Wie der Westen seine Geschichte ignoriert und deshalb seine Wirtschaftsmacht verliert.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 32

Resch, A. (2013): *Unternehmertum und Private Sector Development im Kontext gängiger ökonomischer Ansätze.* In: ÖFSE (Hg.): Private Sector Development. Ein neuer Businessplan für Entwicklung?. Wien: Facultas, 63-72. 32

Riesterer, J. (2016): *Junges Sozialunternehmen sucht: Ein Einblick in Herausforderungen des Personalmanagements.* In: Zimmer, Annette; Hallmann, Thorsten (Hg.In): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS, 505-520. 128, 129, 131

Rosenstein-Rodan, P. N. (1943): Problems of industrialisation of eastern and south-eastern europe. *The Economic Journal*, 53(210/211), 202-211. 22

Roitner, A. (2013): *Zur Legitimität des Konzepts von Social Entrepreneurship.* In: Kurswechsel. Zeitschrift des Beirats für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen

(BEIGEWUM), 2/2013, 7-15. 1, 5, 10, 38, 88, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 143

Rostow, W. W. (1959): The stages of economic growth. *Economic History Review*, 12(1), 1-16. 22

Rostow, W. W. (2010): *Die fünf Wachstumsstadien - eine Zusammenfassung (1960).* In: Fischer, Karin; Hödl, Gerald; Sievers, Wiebke (Hg.): Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development. 2. Aufl. Wien: Mandelbaum, 39-52. 48

Saccani, S. (2016): *Corporate Social Responsibility. Erfolgsfaktoren für Fundraising und intersektorielle Partnerschaften mit Unternehmen.* In: Zimmer, Annette; Hallmann, Thorsten (Hg.In): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS, 427-451. 38

Sachs, J. D. (2015): *The Age of Sustainable Development.* New York: Columbia University Press. 20, 25, 50

Sahle, E. N. (2012): *Post-Development and Alternatives to Development.* In: Haslam, Paul A.; Schafer, Jessica; Beaudet, Pierre: Introduction to International Development. Approaches, Actors, and Issues. 2. Aufl. Oxford: Oxford University Press, 68-85. 22

Sardana, G. (2013): Social business and grameen danone foods limited. *Society and Business Review*, 8(2), 119-133. 10

Schafer, Jessica; Haslam, Paul A.; Beaudet, Pierre (2012): *Meaning, Measurement, and Morality in International Development.* In: Haslam, Paul A.; Schafer, Jessica; Beaudet, Pierre (Hg.): Introduction to International Development. Approaches, Actors, and Issues. 2. Aufl. Oxford: Oxford University Press, 3-27. 2, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 48, 50

Schicho, W.; Nöst, B. (2003): *Konzepte, Akteure und Netzwerke der EZA.* In: Bea de Abreu Fialho Gomes/ Imi Hanak/ Walter Schicho (Hg.): Die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. Akteure, Interessen und Handlungsmuster. Wien: Mandelbaum Verlag/ Mattersburger Kreis für Entwicklungspolitik. 43

Schomaker, R. (2010): *Public Private Partnerships in der Wasserwirtschaft des Nahen Ostens und Nordafrikas. Institutionelle Bestimmungsfaktoren und Potentiale.* Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft Band 92. Stuttgart: Lucius & Lucius. 31, 50, 54

Schumpeter, J. (2006): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung.* [Nachdruck der 1. Aufl. von 1912] Röpke, Jochen/ Stiller, Olaf (Hg.). Berlin: Duncker und Humblot. 33

Seelos, C.; Mair, J. (2004): *Social Entrepreneurship. The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development.* IESE Working Paper No. 553. http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0553-E.pdf [Zugriff: 14.08.2016]. 1, 33, 34, 35, 142

Seelos, C.; Mair, J. (2005): *Sustainable Development: How Social Entrepreneurs Make it Happen.* IESE Working Paper No. 611. http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0611-e.pdf [Zugriff: 14.08.2016]. 33, 34, 35, 141, 142, 143

Seelos, C.; Mair, J. (2007): *How Social Entrepreneurs Enable Human, Social, and Economic Development.* In: V. Kashturi Rangan, John A. Quelch, Gustavo Herrero, Brooke Barton (Hg.): Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value. San Francisco: John Wiley & Sons, 271-278. X, 1, 17, 142

Sen, A. (2002): *Ökonomie für den Menschen: Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft.* [am. Originalausgabe 1999: Development as Freedom] 5. Aufl. München: dtv. 49

Sen, A. (2008): The idea of justice. *Journal of Human Development and Capabilities*, 9(3), 331-342. 18, 48

Sen, A. (2009): *The Idea of Justice.* London: Allen Lane. 19

Sick, D. (2012): *Environment and Development.* In: Haslam, Paul A.; Schafer, Jessica; Beaudet, Pierre: Introduction to International Development. Approaches, Actors, and Issues. 2. Aufl. Oxford: Oxford University Press, 313-332. 20

Simon, K. (2014): *Zwickmühle Kapitalismus. Auswüchse und Auswege.* Akademie Solidarische Ökonomie (Hg.). Marburg: Tectum. 4, 5, 11, 12, 77, 134

Steindorfer, E. (2015): *Heini Staudinger: Schlaf gut, FMA.* http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4751658/Heini-Staudinger_Schlaf-gut-FMA [Zugriff: 21.01.2016] [Gedruckt erschienen in: Die Presse Print-Ausgabe, 11.06.2015]. 17

Sustainable Development Knowledge Platform (2016): *Sustainable Development Goals.* https://sustainabledevelopment.un.org [Zugriff: 14.08.2016]. 26, 35

Taylor, M. (2012): *The International Financial Institutions.* In: Haslam, Paul A.; Schafer, Jessica; Beaudet, Pierre: Introduction to International Development. Approaches, Actors, and Issues. 2. Aufl. Oxford: Oxford University Press, 159-174. 20

Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K. (2009): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht.* 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler. 12, 13, 23, 129

Truman, H. S. (1949): *Inaugural Address. 20.01.1949.* In: Inaugural addresses of the presidents of the United States: from George Washington to Barack Obama. Washington: US Government Printing Office. www.bartleby.com/124. [Zugriff: 14.12.2015]. 19

Umweltbundesamt (2016): *Wirkungsorientiertes Investieren. Wie der Finanzmarkt*

ökologischen und sozialen Zielen Flügel verleiht. Artikel vom 21. April 2016, Wien. http://www.umweltbundesamt.at/aktuell/presse/lastnews/news2016/news_160422/ [Zugriff: 18.08.2016]. 37

UNIDO (2016): *Inclusive Development and Entrepreneurship for All. The IDEA Approach to Youth Employment and Enterprise Development.* UNIDO inclusive and sustainable industrial development (ISID) working paper series No. 2. https://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Business__investment_and_technology_services/The_IDEA_Approach_to_Youth_Employment_and_Enterprise_Development_new.pdf [Zugriff: 19.08.2016]. 96

United Nations Committee for Development Policy (2016): *List of Least Developed Countries (as of May 2016).* http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/ldc/ldc_list.pdf [Zugriff: 09.07.2016]. 24

United Nations General Assembly (2015): *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015: A/RES/70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.* https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld [Zugriff: 15.12.2015]. 20

Vandor, P. (et al.) (2015): *Das Potential von Social Business in Österreich.* Wien: Wirtschaftsuniversität Wien. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 35, 72, 73, 80, 87, 118, 127, 128, 129, 133, 134, 137, 143, 166

Wallerstein, I. (2010): *Entwicklung: Leitstern oder Illusion? (1988).* In: Fischer, Karin; Hödl, Gerald; Sievers, Wiebke (Hg.): Klassiker der Entwicklungstheorie. Von Modernisierung bis Post-Development. 2. Aufl. Wien: Mandelbaum, 168-193. 22

Williams, D. (2014): *The Study of Development.* In: Currie-Alder, Bruce (u.a.) (Hg.): International Development. Ideas, Experience, & Prospects. Oxford: Oxford University Press, 21-34. 19, 22

Wilson, K. E. (2016): *Investing for social impact in developing countries.* In: OECD (Hg.): Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities. Paris: OECD Publishing, 101-118. 35

Yunus, M. (2007): *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism.* New York: PublicAffairs. 1, 2, 8, 131

Yunus, M. (2010): *Social Business. Von der Vision zur Tat.* München: Hanser. 1, 2, 8, 9, 13, 14, 15, 33, 83, 130, 135

Danksagungen

Fr. PD Mag. Dr. Ursula Werther-Pietsch, vielen Dank für die Begleitung, die vielen Möglichkeiten und das entgegengebrachte Vertrauen.

Meinen InterviewpartnerInnnen Stephan Nunner, MA, MA/ MMag. Martin Hubinger/ Dr. Frank Hoffmann/ Mag. Christoph Eder/ Mag. Gudrun Zimmerl/ Mag. MAS Klaus Candussi und Mag. Matteo Landi gebührt mein ganzer Dank.

Rolf Szedlak, Wolf-Dieter Scheuring und Nic Fischinger, Anke Wiemer, Christiane und Willy Wiemer, eure Liebe macht mich zu dem, was ich bin.

10 Anhang

10.1 Interviewleitfragen

Zugunsten einer unterstützenden Erklärung der Ergebnisse dieser Masterarbeit wurde nicht auf das Hinzufügen sämtlicher Interviewtranskripte verzichtet. Auf diese Weise soll der Forschungsablauf transparent und nachvollziehbar gestaltet werden. Dank gebührt an dieser Stelle allen InterviewpartnerInnen für das entgegen gebrachte Vertrauen und die Möglichkeit zur Veröffentlichung.

Thema:

Chancen und Herausforderungen der Kooperation von Social Business mit Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit. Die Interaktion aus Sicht der beteiligten AkteurInnen: Potenzial, Kritik und Praktikabilität.

Forschungsfrage:

Wie bewerten involvierte AkteurInnen eine Zusammenarbeit zwischen Sozialunternehmen und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit (EZA)?

Einführung:

Ich bin Studentin der Internationalen Entwicklung an der Universität Wien. Für meine Masterarbeit möchte ich herausfinden, wie eine Zusammenarbeit zwischen Social Entrepreneurs und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) von den beteiligten AkteurInnen wahrgenommen wird und wie sie sinnvoll gestaltet werden kann.

Das Interview dauert ca. 45 Min. bis 1 Stunde. Sind Sie damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird?

Des Weiteren kann eine Anonymisierung erfolgen. Prinzipiell werden die Daten und Aussa-

gen jedoch vertraulich behandelt und für die spätere Auswertung verwendet. Gerne erwähne ich Ihr Unternehmen aber auch namentlich und drucke das Interview im Anhang meiner Masterarbeit ab.

Einstieg

Können Sie in einem Satz kurz umreißen, was Entwicklung für Sie persönlich bedeutet, was Sie motiviert und was Sie mit Ihrer Arbeit bezwecken wollen?

Entwicklung und Wirtschaft

1. Die Entwicklungszusammenarbeit unterlag in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten einem Paradigmenwechsel, hin zu einer stärkeren Einbindung des Privatsektors. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung? (Bei aktiver Einbindung: Sie haben den Paradigmenwechsel in der Entwicklungszusammenarbeit hin zu einer stärkeren Einbindung des Privatsektors miterlebt und mitgestaltet. Wie haben Sie diese Entwicklung erlebt?)

2. Welche Möglichkeiten gibt es für Unternehmen, sich für Entwicklung zu engagieren? Wie läuft dies üblicherweise ab?

3. Wie werden in der Praxis die unterschiedlichen Interessen, die aus der Profit- und Entwicklungsperspektive entstehen, vereint?

4. Suggestiv: Ist es legitim, mit öffentlichen Entwicklungsgeldern Unternehmen zu unterstützen? Ist es möglich, gesellschaftliche Probleme mit marktwirtschaftlichen Methoden zu lösen?

5. In der Literatur wird bisweilen kritisiert, dass „Private Sector Development“- Programme oft auf große Unternehmen aus dem Globalen Norden abzielen, anstatt kleine Unternehmen in den Entwicklungsländern zu unterstützen. Wie beurteilen Sie dies?

6. Wie wird die Diskrepanz überwunden, dass UnternehmerInnen von hier Lösungen für Entwicklungs- und Schwellenländer finden? Der Kontext ist sehr unterschiedlich. Bisweilen wird in der Literatur auch argumentiert, dass es einfacher ist in Entwicklungsländern mit drastischen, offensichtlichen Problemen eine Änderung zu bewirken, als in Industrieländern. Wie stehen Sie dazu?

    - Inwiefern unterscheiden sich Unternehmen, die im Globalen Norden oder im Globalen Süden gegründet werden?

- Mit welchen speziellen Hindernissen sind UnternehmensgründerInnen in Entwicklungsländern konfrontiert?

7. Was bedeutet “business enabling environment” für Sie? Was bedeutet “development enabling environment” für Sie?
   - Inwieweit ist ein “business enabling environment” gleichermaßen ein “development enabling environment”?
   - Sehen Sie darin auch kritische Punkte?

GründerInnen von Unternehmen

1. Wie denken Sie über das Konzept des Homo Oeconomicus?
2. Glauben Sie, dass Entrepreneure bestimmte (Charakter-)eigenschaften haben? (Wenn ja, können Sie diese beschreiben?)
   - Unterscheiden Sich Entrepreneure in ihren Eigenschaften in verschiedenen Ländern?
   - Unterscheiden sich UnternehmensgründerInnen von GründerInnen von Sozialunternehmen?
   - Agieren SozialunternehmerInnen (weniger) nach dem Prinzip des Homo Oeconomicus?
   - Was motiviert GründerInnen? Ist es möglich „Entrepreneurship“ zu lernen?

Social Business

1. Sozialunternehmen wollen mit marktwirtschaftlichen Ansätzen Lösungen für gesellschaftliche und ökologische Probleme finden. Was denken Sie über das Konzept?
2. Was könnte die Motivation von SozialunternehmerInnen sein?
   - Beispiel: Die Motivation für die Umgründung einer NGO in ein Social Business könnte die Unzufriedenheit, die durch Abhängigkeit von Spendengeldern und politischem Willen entstanden ist, sein. Können Sie dies nachvollziehen? Suggestiv: Betrachten Sie das Aufkommen von Social Business als eine Antwort auf Budget-Kürzungen, Management von NGOs oder sogar Kritik am Kapitalismus?
3. Kann Social Business als reine Marketingstrategie verstanden werden?

4. Social Entrepreneurs können in Bereichen tätig sein, in denen der Markt sowie der Staat versagt. Betrachten Sie die Tätigkeit von Sozialunternehmen in diesen Bereichen als einen fundamental neuen Ansatz oder „nur“ die Bekämpfung von negativen Auswirkungen?
5. Inwieweit ist es legitim, dass (Sozial-) Unternehmen (halb-)staatliche Aufgaben übernehmen?
6. Würden Sie eine eigene Rechtform für Social Business in Österreich befürworten? Warum/ warum nicht?
7. Wie bewerten Sie die unkoordinierte, unabhängige Aktivität von Social Business? Wie steht es um die demokratische Legitimität?
8. Definitorische Abgrenzung und praktische Umsetzung: Muhammad Yunus, der Gründer der Grameen Bank, bezeichnet alle Unternehmensneugründungen von „Armen“ in Entwicklungsländern als Social Business, da sie der Armutsminderung dienen. Wie stehen Sie dazu?
9. Wie definieren Sie „Social Impact“?

Erfahrungen mit Social Business

1. Hat Ihre Organisation bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit SozialunternehmerInnen gesammelt?
    - Wie gestalteten sich dies Erfahrungen?
    - Haben Sie die Zusammenarbeit weiter verfolgt? Warum/ warum nicht?

Social Business und Entwicklungszusammenarbeit (EZA)

1. Welche Möglichkeiten sehen Sie in der Zusammenarbeit von Social Business und Organisationen der EZA?
2. Welche Hindernisse sehen Sie in der Zusammenarbeit von Social Business und Organisationen der EZA?
3. Inwieweit ist Ihrer Meinung nach eine Kooperation erstrebenswert?
4. Welche Charakteristiken fallen Ihnen für Kooperationen ein?
5. Aktuelles Fallbeispiel der Austrian Development Agency (ADA): Die „Social Entrepreneurship Challenge“. Welche Möglichkeiten und Risiken sehen Sie in der Social Entrepreneurship Challenge?

- Was könnte die Motivation der Entrepreneure sein, sich bei der Challenge zu bewerben?
- Welche Motivation vermuten Sie bei der ADA, diese Challenge auszurichten?
- Sehen Sie Vorteile bzw. Nachteile gegenüber der Förderung von Social Business in Entwicklungs- und Schwellenländern?

Hierzu Fragestellungen speziell an die ADA:

1. Wie überprüft die ADA, dass es sich um Social Business handelt?
2. Nach welchen Kriterien werden SiegerInnenprojekte ausgewählt? Ist für die Social Entrepreneurship Challenge der Innovationscharakter essentiell?
3. Welche Rolle spielt die Skalierbarkeit von Projekten? Suchen Sie nach lokalen Lösungen oder werden jene Ideen bevorzugt, die auch global eine große Rolle spielen könnten?
   - Wird die Skalierbarkeit beim Auswahlprozess für die Social Entrepreneurship Challenge berücksichtigt?
   - Welche Charakteristiken fallen Ihnen für Kooperationen ein?
4. Die eingereichten Projekte bzw. Wirtschaftspartnerschaften sind mitunter sehr speziell und nicht notwendigerweise auf nachhaltige Entwicklung vor Ort ausgelegt, z.B. die Firma Swimsol hat ein sehr spezielle schwimmende Solarzellen entwickelt, die regelmäßig gewartet werden müssen, nur in ganz bestimmten Regionen (Buchten) angelegt werden können und auch nur eine sinnvolle Lösung darstellen, wenn unzureichend Land zur Verfügung steht. Wie stehen Sie dazu?
5. Suggestiv: Bedeutet das oben genannte Beispiel auch, dass nur die richtige Technik nötig ist, um Probleme zu überwinden?
6. „Österreichische Social Business haben nicht das nötige Know—how, um im Entwicklungskontext Lösungen zu entwickeln und können daher höchstens eine Rolle als Mentor oder Coach für lokale SozialunternehmerInnen übernehmen.“ Was haben Sie dem zu entgegnen?

Geschäftsmodelle von Social Business und Anknüpfungspunkte zu EZA

In einer aktuellen Studie der Wirtschaftsuniversität werden vier Arten von Social Business

unterschieden. [Grafik wird ausgeteilt und erläutert; siehe (Vandor et al. 2015: 21-26).]

(i) Integriertes Social Business 1: Der Social Impact liegt bei den MitarbeiterInnen des Social Business (z.B. Jugendliche mit Migrationshintergrund werden in einem Café angestellt).
(ii) Integriertes Social Business 2: Die gesellschaftliche Wirkung wird bei den KundInnen des Social Business erreicht (z.B. Wasserdesinfektionsgeräte werden an Bedürftige aus Entwicklungsländern verkauft).
(iii) Differenziertes Social Business: In diesem Modell liegt eine Querfinanzierung vor (z.B. Sportkurse für Frauen, die zum Teil Opfer von Menschenhandel wurden. Betroffene Frauen zahlen weniger, während die anderen Frauen auf diese Weise sogar teilweise andere Vereinstätigkeiten finanzieren).
(iv) Sustainable Business: Diese Sozialunternehmen richten ihre gesellschaftliche Wirkung nicht an einer Zielgruppe aus, sondern adressieren vielmehr die Gesellschaft und die Umwelt im Allgemeinen (z.B. faires, ökologisch-produzierendes Modelabel).

1. Können Sie diesem Modell so zustimmen?
2. Welches Modell eignet sich Ihrer Meinung nach besonders für ein Engagement für Entwicklung bzw. für eine Zusammenarbeit mit Organisationen der EZA?
3. Sehen Sie „creaming“ oder „crowding-out“ Effekte als Gefahr an? (Diese Effekte beschreiben dass z.B. marginalisierten Gruppen nicht geholfen wird, sofern sie sich in kein Geschäftsmodell integrieren lassen.)
4. Welche anderen Kritikpunkte fallen Ihnen ein?

Abschluss

Gibt es noch etwas, das in diesem Gespräch Ihrer Meinung nach zu kurz kam? Möchten Sie gerne noch ein anderes Thema ansprechen?

Zusätzliche Fragen an GründerInnen von Sozialunternehmen:

Definitorisches Selbstverständnis

1. Inwiefern unterscheidet sich Ihr Unternehmen von traditionellen Unternehmen? Wie definieren Sie Ihre Rolle?
2. Ist der innovative Charakter Ihres Unternehmens für die Definition als Sozialunterneh-

men essentiell?

3. Welche Kritikpunkte könnte jemand an Ihrer Tätigkeit äußern?

Bisherige externe Unterstützung

1. Wie gestaltete sich die bisherige Unterstützung für Ihr Sozialunternehmen?
2. Was war das Wichtigste an dieser Unterstützung? Welche Merkmale waren für die Partnerschaft charakteristisch?
3. Was hätte – im Nachhinein betrachtet – an dieser Unterstützung besser sein können?
4. Für PartnerInnen kann es wichtig sein, dass mit Sicherheit gesagt werden kann, dass es sich um ein Social Business handelt. Gibt es in Ihrem Sozialunternehmen einen Mechanismus der langfristig den Status als Sozialunternehmen sichert?

Sozialunternehmen und Entwicklungszusammenarbeit (EZA)

1. Was wäre Ihre Motivation, bei der „Social Entrepreneurship Challenge“ der ADA mitzumachen?
2. Welche Möglichkeiten und Hürden sehen Sie darin?
3. Wie empfinden Sie es, dass Unternehmen Lösungen für Entwicklungsprobleme finden (sollen)?
4. Was ist/wäre Ihre Motivation, im Ausland tätig zu sein? Was wäre die Motivation, in Entwicklungsländern tätig zu sein?
5. Glauben Sie, dass Social Entrepreneurship mit (EZA) zusammenpasst? Glauben Sie, dass eine Kooperation zwischen Sozialunternehmen und Organisationen der EZA für beide Seiten/ nur für eine Seite/ überhaupt nicht fruchtbar wäre?
6. Welche Förderungen würden Sie brauchen, um sich in der EZA zu engagieren?

10.2 Transkript 1: Matteo Landi – United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)

Bemerkungen:

Dauer des Interviews: 38:49 min.
Datum des Interviews: 28.01.2016
P = Interviewpartner Matteo Landi
I = Interviewerin Svenja Wiemer
Nicht anonymisiert.

Interviewtranskript:

(Introductory sentences.)

P: The Impact hub is an incubator for social enterprises. It is established in Austria; but it's also all over the world.

I: Right. So the attempt of the Austrian Development Agency for the Social Business Call it's kind of going in a new direction, because they are actively seeking social entrepreneurs. So, it's really a new topic and I look for ways how this could go. So basically, you are in entrepreneurship – not so much in social businesses – so in the interview I would like to have a look how it is working now. Not so much focusing in social business, but in general.

P: As you rightly say, we are not targeting social businesses per se. However, there might be several instances where the businesses, that we support, have a social impact or can be considered by definition as social enterprises. But as you rightly say, we don't have a focus on social business. We support entrepreneurship development by working on the ecosystem. So building the capacities of all the different actors in the ecosystem. Which means working on the policy level, the intermediary level, and then working directly with entrepreneurs.

I: In which way is it a social business or a social enterprise then?

P: It might be, that among the businesses that we support, it might be very well the case that some of them are social enterprises. But we don't develop programs dedicated to social enterprises. But that doesn't prevent that businesses that we support tend to be a social enterprise.

I: So, would you like to explain a little bit more about your work. Because I heard that you are promoting entrepreneurship for example in governments and you are travelling a lot..

P: So let's focus first on the approach that we have developed in the last decades that we at UNIDO have engaged directly at entrepreneurship development. We have a particular focus on youth and women entrepreneurship development. As I say, there are three main pillars of intervention, and we like to believe that only if we look at these three pillars together, the combination of these three pillars, that the approach has a more systemic impact and is also more sustainable. So the first one is really looking at the policy environment for SME development, but also if there is some policy considering the specific needs of youth and women. Which, as you might know, are certainly different from the normal entrepreneurs. So the first thing is really to review the SME policy environment, and see what needs to be improved, what needs to be readjusted particularly to serve youth and women.

I: So, an overall business enabling environment.

P: Exactly. It's the overall business enabling environment but with a specific focus on the opportunities given for youth and women. So how can we promote the participation on the economical level of young people and women entrepreneurs. Because, as you might imagine, they have very specific needs, that need to be taken into account. I give you a very stupid example: Access to collaterals or access to guarantees for youth and women in many developing situations is a great challenge. And without collaterals or guarantees, they cannot access finance. Access to finance is nowadays the major constraint for enterprise development particularly for youth and women.

I: So you have, so to say, a very technical approach towards development.

P: Yes, we could say that. I don't know if it's technical, but it's rather pragmatic. We know what are the issues. I guess the moment it becomes development advantaged, it's when you

try to be more inclusive in the economic development of a country. So the economy [...] needs to be supported as a sustainable economic development, but also an inclusive one. So we want to make sure that also disadvantaged portions of the population, like women or people with disabilities, can become also actors of the social and economic development of their country .

I: By including marginalized groups, or disadvantaged portions of the population, you want to foster development.

P: Exactly.

I: So is a business enabling environment also automatically a development enabling environment?

P: So the business enabling environment – let's call it the ecosystem. First you look at the laws and the regulation and what needs to be adjusted in favour of the inclusion of disadvantaged groups of the population that have been excluded, and then you work with all these intermediary agents. So the business development services, the financial providers to technical centres, laboratories; all those actors that can favour the development the enterprises. So how do we do that? We look at the services they actually provide. It's not only entrepreneurial services, so it is not only business plan development; it is much more complex than that. We don't maybe cover intervention at entrepreneurial services, but we look at the whole value chain of entrepreneurship development. So certainly business plan development; it's one of them. But financial [.] is another one, clustering, looking at export opportunities, [...] certification, laboratories; all these different services that would serve entrepreneurs in a given country to develop a business. We try to look at the quality of the services that they provide. Because in many countries, these services are provided, but qualitatively.. they still need to reach rich qualitative level; they need to be supported. So, that is the institutional capacity building approach. So we look at different actors and work with them to increase the quality of their services. And why do we do so? Because then their services can be provided to the entrepreneurs. That is the next and the last phase which is supporting the enterprises.

So before we move to the last level, the micro level or the enterprise level, we have to think of the financial constraint. We included in the beginning of this conversation the finance in

the intermediary, but of course we should divide between non-financial service providers and financial service providers. Non-financial service providers are all those agents that support entrepreneurs in building more sustainable, resilient and market-oriented ventures, while the financial ones are those that are supposed to provide financial means to the development of the ventures. As I said in the beginning, the access to finance is still one of the major problems for youth and women to develop a business. So we try to assess the access to finance and the general financial environment in a given country and then we see if there are dedicated financial opportunities for youth and women. If yes, how they work and if they work. If not, why not and what could be done. So I give you an example. We are analysing now – I just had that meeting – the review of the financial environment in Iran for SME development; particularly for youth and women. We found out that the main instrument is loan, but there is no dedicated founding specifically for youth and women. So young people and women, they can – if they can – access any other financial facility, so they are not excluded, but there is not any dedicated funding. So, why is this a problem? Because yes of course, they can access it, but they can only access it if they have collateral, which – as I said before – it's very difficult for young people who have a business to have a strong or a high collateral – which is required. And second, because there is also some cultural barriers in Iran; so the family – it's usually the father – who owns all the properties, and therefore the young person cannot bring a high collateral or property. So when we have interviewed financial facilities, they say: "well we don't have dedicated funding, everybody can access our funds." But then, by scraping the surface, we noticed that youth and women, they were a very small portion of the population in the management, so of course..

I: So when you talk about those women and youth, do you see there is a certain type of youth, let's say, who are founding these businesses? Are they different from other businesses, which are founded?

P: Well, from my experiences, there is not a specific sector, there is not a specific field, there is not a specific enterprise. What is certainly very specific for youth, is the risk-taking.. not the orientation; but they are more prone to take risks. They have no risk-averse manner, which stimulates innovation, new products and new solutions to problems which entrepreneurs need to address. Problems or needs at the micro level. Again, for women there is not necessarily a sector or whatever type of enterprises, but what we found is, that women entrepreneurs and

their enterprises they are much more inclined to invest in the training of the workforce, in building the capacity, and certainly more inclined to consider some important variables like maternity, schooling, access to education for the children of their employees. So all factors that are external to the business, but can be very beneficial to the people that work in the factory or in the company. Basically: Women invest in women. Which is not necessarily the case for male-owned businesses.

I: I am asking this, because entrepreneurs are often portrayed as being open towards risk-taking, innovative characters..

P: But this is more true when we are talking about youth.

I: So in todays' universities the model of the Homo Oeconomicus who is always acting on a rational basis, is still sometimes taught though challenged; so when it comes to social businesses, I also try to challenge that approach or rather the impression of the Homo Oeconomicus. Because social businesses are found to solve a social problem so it might not be that rational.

P: But yet they have to be economically viable.

I: Yes, that is true.

P: And then you have another beneficial effect. Because you address a social problem – I don't know whether you can say resolve, but certainly address – a social problem or a social issue and at the same time creating prosperity, welfare and economical benefit. I mean empirically, it is true, it is.. I think it is very positive. You invest to promote social welfare.

I: But can you think of any criticism towards this concept? Do you see any critical points, that businesses are found mainly to solve social problems?

P: No. What we are doing in Myanmar, with UNICEF, is exactly that. UNICEF is identifying some of the social issues that need to be addressed in Myanmar; so critical ones. Political participation, access to education for adolescents and other critical issues, like health care. What we are doing: We are putting together a sort of competition to attract entrepreneurs and people

with an entrepreneurial mindset for identifying various resolutions for this issue. And we support them in creating viable enterprises. So the model is that.. resolution to social problems but doing it in a viable and economic way. And I think the beauty of it is that now you can merge the knowledge, the vision and possibly the attention to certain social issues, that are usually taken care by development agents, like the UN. And now you engage also the private sector. And I think this combination is just a formula or remedy for success.

I: Critics might say that social businesses are taking over state agendas. For example, in literature they argue that the phenomenon of social businesses is much more common in the UK for example, than it is in Austria, because welfare is much more established in Austria.

P: Right. Again, I think that every business will look at finding a solution to a given problem. So if there is that need, it means that either the state is doing a good job or doing the job good enough; and nevertheless there is still some space for some improvements to debate. So I don't see.. I don't think it is substituting the role of the government; it is rather supporting the government in better performing.

I talked about the policy level, the intermediary level and than the micro level. So after you built the capacity of the intermediary, what we actually do is to make sure that – or we rather coach – the intermediary to support the entrepreneurs. To make sure that when they provide these services, that the quality is really high or it's really acceptable.

Something else that we want to do is to strengthen the financial literacy of entrepreneurs. Particularly in developing countries, a lot of young people and a lot of women they may not ever had an experience with a financial institution. We have noticed that one of the main constraints is really that capacity of selling, or proposing, or presenting their idea in a financial...

I: In a way which is attractive for investors.

P: Exactly; for a bank, just a bank. So service provision; next thing, try to link them with market opportunities. So in there is a lot of value chain analysis, we look at the economical situation of the country, and identify where there are opportunities both for creating jobs, but also for expanding existing companies, and also creating new enterprises. Ideally, we also try

to link market opportunities, but also foreign local investors. By supporting a business, after 2 to 3 years, if the business is solid, if the business is running well, then we can link it either with local investors or any investors; and that is that in many ways. Either to an investment fonds, to an investment platform, or simply by profiling [.] in different companies and sharing these profiles within a network UNIDO has basically throughout the world; but rather more in the Northern hemisphere.

I: So you try to foster entrepreneurship within the developing countries. Do you also assist companies for investing in these developing countries?

P: That's what I said, that's the investment promotion component. After you support an evident price and profile a good number of potential enterprises, then you provide these profiles to potential investors in the Northern hemisphere.

I: I guess it is often the bigger companies that benefit from these programmes. And what the Austrian Development Agency is doing with the Social Entrepreneurship Challenge, is to make connections to smaller companies from here to promote projects in the global South.

P: We work with the smaller and medium enterprises. And usually when you work with youth and women in developing countries, the size is rather small and medium, than large.

I: But I think it might be very challenging for social entrepreneurs from Austria, for example, to invest in some developing countries.

P: [...] So for such a challenge it's usually that the entrepreneurs are best suited for. If you look at the market development, at the market growth rate, nowadays there are 7 markets globally, that are really close to the double digit [...]. And five of them are actually in Africa or in developing countries. If it is true that it might be challenging for social entrepreneurs from Austria to invest there for a number of reasons, which is, you know, political stability, geographical distance, cultural factors; it is also true that these economies are very dynamic. And that; then markets are still fairly underdeveloped. So there are enormous opportunities there. Also for social entrepreneurs. Probably the question one should ask is: Are social entrepreneurs that have found solutions for the Austrian reality or the Austrian context; would these

solutions be meaningful or viable in developing countries?

I: It is probably highly biased.

P: It is; I think that is the major challenge.

I: Yes, that is true. Can you think of any other way of operation of developing organisations with social entrepreneurs?

P: Well, what we are trying to do with UNICEF in Myanmar for example, is that the solutions that are found in Myanmar, we like to replicate them in other countries. And that of course is then also done by presenting a solution that has been found in one country, and present it to other entrepreneurs in a given country and see if they can run a similar enterprise. I am not sure if I get your question. But I am firmly convinced that engaging entrepreneurs in finding solutions to social problems is certainly a good thing; also for developing organisation, like UNIDO, and others [...].

I: Well what I am thinking is that; maybe it is not always possible to integrate a disadvantaged group into a business model of social businesses. So that it is not possible to let the target group benefit from the social business. So maybe it could be possible to co-finance the activities for the disadvantaged group through other economic activities. Talking about business investment, you have the gap between, let's say, companies from the developed countries to the developing countries to.. for example, if you have a social business here, and there business model is to engage the disadvantages group as workers for example, or as customers, it might not be so easy to transfer it to developing countries.

P: Yes, I get it. It's a bit.. I get your point. And I agree with you that certain dynamics that are in a developed environment might be very different in developing countries. But then again it very much depends on the business model. So whatever works here [...] if adapted or contextualized to the local reality, it might also work there. I guess it very much depends on the solution; whatever solution the company found. I would be rather trying to foster social entrepreneurs – or to assist social entrepreneurs – IN the developing countries, rather than bringing social entrepreneurs from a developed country in a developing country. What social entrepre-

neurs from a developed country can do is really serve as mentor, as coach, as role model, inspirational models – that yes. But sending social entrepreneurs to find solutions there – if they can do it jointly, maybe yes.

I: Did UNIDO ever do a social business call, like the Austrian Development Agency did?

P: Yes; I think that what we are doing with UNICEF is exactly that. UNICEF will, in Myanmar, which as very.. With UNICEF we define three or four areas, where we know we can find solutions for adolescents, youth or children. In different areas: health, education, political participation.

I: If I understood it correctly, it is not addressing social entrepreneurs so much here in Austria. It is just.. ok.

P: What we can do with social entrepreneurs here in Austria, is use them as advisors. As coaches, as mentors, as role models. And possibly as business partners, if they are interested. A call for proposal, a call for interest: entrepreneurs will come up with some ideas on how to solve this problem. And then, my role as UNIDO is to help from the business development side, these entrepreneurs to develop viable businesses and therefore to address the social issues. And then, once we see that this mechanism works, try to export this mechanism to a different country.

I: You know, that Muhammad Yunus, who developed the microfinance programme at the Grameen Bank in Bangladesh; he got really famous for the social business concept. And he says that every business that is founded by the poor, is a social business, because it helps to eradicate poverty. I don't apply this definition in my Master's thesis, because I say that the intended, positive, social solution for a problem is the major criteria for definition. Do you think it makes sense to name every business that eradicates poverty as "social"?

P: For the sake of your research, it is important for you to decide which are the defining parameter for social entrepreneurship. I challenged once Yunus – we had the chance to discuss that three or four years ago when we did one of the first social entrepreneurship gatherings when we did.. because we were supporting – as UNIDO – many businesses, and some of

them eventually became social businesses, because they really addressed social issues and social problems; that means in a part of Nairobi, where there were no latrines, they managed to create bricks that they produced, and people were paying for it; just to give you a very basic example. And then he said: "Well for me, every business, that is run by a young person in a difficult situation, can be considered as a social business." And then I answered: "Well, then, all the enterprises that we support, are social enterprises. How do we make the difference?"

I: Exactly. So you also apply this definition for you?

P: Again, the social issue that I want to address, is youth and women participation in the social and economic development of their country. At the moment, they are really marginalized in this sense. For me, it is a social business; it is not a social business: yes, it has a very strong social impact and economical impact, if we can conclude that. I don't really have a preference of definition. That's why we don't target particularly or necessarily social businesses because some might be; under the definition that you apply. And everybody else is also, under the definition itself that Yunus gives for social enterprises.

I: Yunus is also mentioning the "healing of a kid", how he calls that chapter. That in Bangladesh you have to pay for an operation; so two people pay for an operation and the third one who is from a disadvantaged group, gets the operation for free or for less money. So, there I see it kind of conflicting that businesses are taking over something like a health care system.

P: No; I mean I already answered to that question. I think it is not about "taking over", but it is about trying to support government or systems, that are not too functional.. if a disadvantaged children cannot access health care, there is something wrong. If a kid cannot go to school because he doesn't have the means, there is something wrong that needs to be addressed. If a business, which is viable – it makes revenues, profits, it's sustainable – can address this problem, I don't see why not. Because the government evidently cannot either afford or has the capacity to...

I: Yes.

P: So I guess the ultimate goal is to create a more equitable society. If the private sector

decided to get engaged, I think there is going to be a profound shift in paradigm in the impact that we are going to achieve.

I: So do you think social businesses can play an important role..

P: Absolutely.

I: ...in developed countries as well, where problems might not be that dramatic, so to say?

P: Absolutely. I think nowadays the problems are dramatic in developing and developed countries. I mean.. But absolutely, yes.

(Concluding sentences.)

10.3 Transkript 2: Frank Hoffmann – discovering hands Service GmbH (DH)

Bemerkungen:

Dauer des Interviews: 01:18:58 Std.
Datum des Interviews: 08.02.2016
P: Interviewpartner Dr. med. Frank Hoffmann
I: Interviewerin Svenja Wiemer
Nicht anonymisiert.

Interviewtranskript:

(Einleitende Sätze.)

I: Habt ihr euch denn überlegt, dass ihr euch vielleicht bei der Social Entrepreneurship Challenge bewerbt?

P: Ja, haben wir uns durchaus überlegt. Ich bin gleich im Büro mit einem Mitarbeiter zusammen, dann werden wir uns das nochmal genau angucken. Frage ist halt ob die da ein deutsches Sozialunternehmen überhaupt nehmen würden. Aber Versuch macht klug.

I: Ja das stimmt. Also wir hatten so ja besprochen bei dem Ashoka Event, dass du ja mehr oder weniger aus Versehen Unternehmer geworden bist, also Social Entrepreneur. Quasi aus deiner Tätigkeit heraus als Gynäkologe.

P: Genau.

I: Und dass bei dir auch die Expansion gar nicht so strategisch geplant verlief, sondern eher aus den persönlichen Kontakten heraus, und eins hat zum anderen geführt, und es ging bei dir ja gar nicht so sehr um das Wachsen des Wachsens Willens, sondern eher um die Maximierung des Social Impacts.

P: Genau.

I: Also um unser Gespräch nochmal zusammen zu fassen.

P: Absolut richtig, so ist es. Daraus ergab sich dass es gewachsen ist, dass ich Sozialunternehmer geworden bin, und dass es in die Internationalisierung und in diese Skalierung gegangen ist. Eigentlich aus Thematik die wir primär betreuen heraus; mit einer gewissen Selbstverständlichkeit.

I: Du hast ja dann sehr viel Unterstützung erfahren, wie du größer geworden bist. Durch was hat sich denn diese Unterstützung ausgezeichnet?

P: Also ich glaube dass zunächst die Menschen, die sich auch für das Thema interessiert haben und sich da auch engagiert haben, sehr schnell den Nutzen dieses Modells verstanden haben. Das ist glaube ich auch die größte Stärke bei Discovering Hands, dass man das sehr gut erklären kann und dass jedem, seinen Mehrwert so präsentiert, dass man nicht drüber wegucken kann. Es ist eine sehr transparente Win-win-win Situation. Für die Frauen, die eben sehbehindert sind, für die Frauen, die an Brustkrebs erkranken und eben durch die besondere Fähigkeit dieser MTUs halt eben profitieren. Und letztendlich dann die Institutionen, die sonst eben für Renten oder vielleicht auch für Gesundheitsbehandlungen Geld ausgeben müssen, die Geld sparen können.

I: Das heißt dadurch, dass dein Geschäftsmodell so einfach zu erklären ist, konntest du sehr viele Unterstützer gewinnen.

P: Richtig, genau. Und es ist nicht nur das Geschäftsmodell, sondern es ist eigentlich der Social Impact, der da entsprechend viele Leute motiviert hat, sich auch dahinter zu klemmen. Das Geschäftsmodell ist auch wichtig, natürlich, damit du nachweisen kannst, dass du nachhaltig bist und dass du das Ganze auch auf eine solide Basis stellst. Aber geworben haben wir eigentlich eher mit dem Social Impact, weniger mit der Einfachheit des Geschäftsmodells.

I: Von welchen Seiten hast du denn Unterstützung erfahren? Also ich weiß es von Ashoka, von der Show „2 Minuten 2 Millionen“. Was waren da noch so für Akteure dabei?

P: Also ein ganz wesentlicher Teil in between ist die philanthropische Szene. Also Privatpersonen, Stiftungen, im Speziellen, die dann eben gesagt haben: „Wir haben genau das, was ihr da macht, auch in unseren Satzungszielen drin, und wir möchten euch jetzt unterstützen." Es gibt die Reinhard Frank-Stiftung zum Beispiel in Deutschland, die uns eine Studie, eine wissenschaftliche Studie finanziert hat, es gibt die Essl Foundation in Wien, die uns zusammen mit anderen Privatstiftungen, also Katharina Turnauer Privatstiftung, und den Sinnstiftern – das ist ja so ein Zusammenschluss aus mehreren kleineren Stiftungen – ermöglicht hat, die Pilotphase in Österreich zu finanzieren. Wenn du den ersten Schritt nicht selbst gemacht hat, und die erste Look-and-feel Situation herstellst, dann findest du auch nicht den Investor, der sagt: „Ich steig dir jetzt richtig drauf ein". Also man muss auch..

I: Welche Situation herstellen?

P: Also dieses Look and feel. Dieses.. wie geht's eigentlich, und wie sieht es aus, wenn es umgesetzt wird. Also wir haben mit den Geldern der Sinnstifter und der Essl Foundation beispielsweise die erste Qualifikation von zwei Trainerinnen finanziert. Wir haben die Ausbildung an die Schule nach Österreich, nach Wien, gebracht. Und wir konnten dann eben in dieser Projektgruppenarbeit auch die ersten vier MTUs rekrutieren und ausbilden. Auf diese Ebene ist dann gewissermaßen ein Investor eingestiegen und hat gesagt: „Okay dann übernehmen wir das, was ihr schon vorbereitet habt, und machen da ein eigenes Geschäftsmodell für Österreich draus, und geben das Geld für die Unternehmung hinein. Also einem Franchisee dann letztendlich.

I: Also wenn ich das jetzt so zusammenfasse, dann war quasi die wichtigste Unterstützung, die persönlichen Kontakte, die finanzielle Unterstützung, wissenschaftliche Begleitung aber auch.

P: Ja, auf jeden Fall. Das ist gerade in dem Bereich, in dem wir uns betätigen, in dem es ja Gesundheit geht und potenziell lebensbedrohliche Erkrankungen, entscheidend wichtig. Du kannst in der Medizin nichts werden, wenn du da nicht Fakten hast.

I: Vielleicht auch so Bereitstellung von Räumlichkeiten, hier in Österreich?

P: Ja, natürlich. Also beispielsweise für die Praktika mussten jetzt auch Stellen gefunden werden. Und da sind es dann auch einzelne Personen dann gewesen, also Kolleginnen und Kollegen dann von mir, die gesagt haben: „Hey wir finden das toll, und wir würden das gerne auch unseren Patientinnen mal anbieten, und wir stellen jetzt beispielsweise unsere Praxis als Praktikumsplatz zur Verfügung."

I: Okay. Und jetzt so im Nachhinein betrachtet, was hättest du von diesen Partnerschaften noch mehr gewünscht?

P: Also, von den Partnerschaften, die wir jetzt praktizieren; das hat so wunderbar funktioniert, da sind eigentlich alle wichtigen Punkte auch erfüllt worden. Was ich mir deutlich mehr wünschen würde wäre das jetzt die institutionellen Organisationen – also die letztendlich politisch verankerten Träger von Leistungen, Träger von Qualifizierung von blinden Menschen – dass die mehr auf das Thema einsteigen würden und nicht immer erstmal abklären, was alles nicht geht, sondern erstmal gucken, was gehen könnte. Da ist glaube ich ein gewisses Umdenken.. da wäre ein gewisses Umdenken recht hilfreich.

I: Kann ich mir vorstellen. Für mich ging es jetzt erstmal darum abzuklären, wie der momentane Stand ist, und wie quasi in Zukunft die Unterstützung aussehen könnte.

Jetzt so quasi der Switch zu der Entwicklungszusammenarbeit, also ihr habt euch die Social Entrepreneurship Challenge ein bisschen angeschaut; was ist für euch daran interessant, oder eher abschreckend, oder schwierig?

P: Also das Ziel, da innovative Lösungen zu unterstützen, ist natürlich total klasse. Allerdings ist es ja eine österreichische Initiative, sodass ich mir vorstelle, dass vielleicht die Träger sagen würden: „Naja, das kann jetzt eigentlich nur ein österreichisches Unternehmen sein, was sich da bewirbt". Unser österreichischer Franchise-Nehmer ist ja selbst auch Unternehmer, und setzt das ganze Ding in Österreich um, aber ist natürlich inhaltlich an den Franchise-Geber, an Deutschland gebunden. Muss man mal gucken, ob man das unterbringen kann. Versuchen tun wir's auf jeden Fall.

I: Das heißt davon jetzt mal abgesehen, ist es für euch schon sehr attraktiv, oder?

P: Also alles was von jetzt auch von verfasster Seite her diesen neueren Ideen und neueren Modellen einen Raum gibt, und eine Chance und Unterstützung gibt, ist immer begrüßenswert, ganz klar. Wobei natürlich manchmal weniger am Ende dabei heraus kommt, als man am Anfang sich so wünscht und denkt. Aber das ist wahrscheinlich so. Für viele ist es dann ein großer Schritt.

I: Was du vorhin meintest, dass die Institutionen quasi offener sein sollten, das bezieht sich generell auf neuere Lösungen, also nicht nur speziell jetzt auf dich, also Discovering Hands, sondern prinzipiell gegenüber Social Business, Social Entrepreneurship.

P: Ja, definitiv. Denn das ist die Erfahrung, die wir ja natürlich nicht alleine machen, sondern die viele Andere auch machen. Ich glaube, da muss man wirklich den kreativen Ansätzen, die jetzt auch so im Social Entrepreneurship-Bereich entwickelt werden, einfach mehr Aufmerksamkeit schenken und kreativ darüber nachdenken, wie das was da qualitativ neu entsteht, und dem, was es bisher schon gibt; wie da eben Brücken geschlagen werden können. Das ist leider noch nicht so richtig im Denken drin.

I: Ja, ich könnte mir vielleicht auch vorstellen, dass es manchmal die Angst gibt, dass es jetzt ein kurzfristiger Trend wäre oder so etwas.

P: Ich glaube es ist sogar noch mehr. Es ist nicht nur die Sorge, dass es ein kurzfristiger Trend ist – denk an unser Modell, warum sollte das kurzfristig sein – es ist nur eine Frage des Wachsens, dass es dann irgendwann gar nicht mehr wegzudenken sein wird. Ich glaube es ist gerade bei anderen sozialunternehmerischen Tätigkeiten so, dass es natürlich Player im Markt die sich da sehr wohlfühlen und ein bisschen einen breiten Platz auf dem Sofa da einnehmen, vielleicht auch so die Existenzgrundlage so ein bisschen streitig gemacht wird. Denn, auch unsere Wohlfahrtverbände beispielsweise, die unheimlich viel wichtige Arbeit leisten, sind manchmal natürlich auch Verhinderer davon, dass die Ursachen, dafür dass sie tätig werden, vielleicht beseitigt würden oder vielleicht kleiner gemacht würden. Überall da wo du mehr in die Selbstständigkeit bringen kannst, wo du mehr Eigeninitiative wieder erzeugst, ist natürlich weniger Betreuungsaufwand da. Denk an unsere MTUs, wenn die qualifiziert sind, haben die

einen Beruf im ersten Arbeitsmarkt. Die verdienen ihr eigenes Geld, werden Einzahler in die Sozialsysteme hinein, und sind eigentlich nicht mehr auf diese Pflege und Fürsorge von irgendwelchen Wohlfahrtsverbänden angewiesen.

I: Sozusagen man möchte sich ja nicht selbst die Kunden abschaffen.

P: Bisschen ist es so, wobei ich das natürlich nicht unterstellen will. Aber es ist tatsächlich so, dass wenn du die Wohlfahrtsverbände mal auf unsere Themen ansprichst, durchaus auch verhaltene Reaktion erlebst. Ich selbst habe da eigentlich wenig Berührungspunkte, aber ich weiß es von anderen Kolleginnen und Kollegen, die dann immer ganz entsetzt sind, dass da eigentlich alles niedergemacht wird, was die da so aufbauen. Einfach deshalb, weil da eine gewisse Grundlage des Wohlfahrtsverbandes dann in Frage gestellt wird.

I: Wo in der Literatur auch noch so ein Problem erwähnt wird, ist so ein „crowding-out"-Effekt, dass es eben für manche Zielgruppen... dass manche Zielgruppen gar nicht in ein Geschäftsmodell integriert werden können oder in ein Social Business. Dass die damit gar nicht adressiert werden können.

P: Sag mal ein Beispiel.

I: Mmh.. Ich weiß, da standen Beispiele dabei [lachen]. Wahrscheinlich ist es das tatsächlich, dass man beispielsweise durch eine Querfinanzierung jede Gruppe adressieren könnte oder?

P: Das ist nur eine Frage der kreativen Lösungen in meinen Augen. Ich denke, es gibt kaum ein Modell, wo du jemanden jetzt gar nicht mit einem sozialunternehmerisch geprägten Modell unterstützen könntest. Aber da muss ich ehrlich sagen da habe ich jetzt noch nicht so im Detail darüber nachgedacht. Ich kenne halt meinen Bereich gut, aber eigentlich ist es glaube ich eine Frage des Ansatzes. Denn unternehmerisch was zu machen, geht eigentlich immer. Man muss halt immer nur genau definieren, welchen Bedarf hast du, um was zu erreichen, mit welchem Social Impact halt eben. Was hast du an Input, was hast du an Outcome, und was ist der Impact dabei. Das kannst du eigentlich würde ich sagen, in allen, in fast allen Bereichen definieren. Man muss halt die Zusammenhänge erkennen: Wer fördert wen, in welchem Kontext üblicherweise.

I: Ja.

P: Schönes Beispiel, ist vielleicht der Attila von Unruh. Kennst du den, so vom Namen her?

I: Naja.

P: Der macht BV INSO (Anmerkung: Bundesverband Menschen in Insolvenz und neue Chancen e.V.) Also Insolvenzler, die entweder schon durchs Raster gefallen sind, oder die von Insolvenz bedroht sind, nicht nur zu ermutigen, sich rechtzeitig zu outen, rechtzeitig Hilfe in Anspruch zu nehmen. Im Falle der Insolvenz sich richtig beraten zu lassen und auch richtig damit umzugehen. Er sagt, es geht eigentlich darum, nicht nur aus Planung, Irrtum und Absturz den Weg in die neue Planung zu ermöglichen, sondern es geht ja eigentlich darum, Finanzverstand aufzubauen. Das heißt ja, Leute, die hinterher irgendwo als Unternehmer was machen wollen, so klug werden zu lassen, dass sie gar nicht aus der Planung in den Irrtum abrutschen. Das bedeutet nicht nur wenn du eine Firma gründest, sondern auch wenn du als Privatmann oder Privatfrau dein wirtschaftliches Auskommen planst – was kannst du dir an Krediten leisten, was investierst du wo in welcher Höhe, mit welchem Budget musst du eigentlich klarkommen – das ist Finanzverstand, der eigentlich viel mehr trainiert werden müsste. Weil dann gar nicht so viele Insolvenzen und Abhängigkeiten von irgendwelchen Krediten oder solchen Geschichten eben entstehen. Andererseits lebt die ganze Bankenwelt davon, Kredite zu vergeben. Und andererseits ist es ja auch so, dass die Leute, die jetzt halt eben eine entsprechende Schuldnerberatung machen, eigentlich auch nur den Wiedereinstieg in den alten Zyklus wollen, aber nicht unbedingt eine Verbesserung der Ausgangssituation erreichen. Also da ist einfach nochmal so ein ganz anderer Kick mit drin, zu sagen, lass uns doch mal an den Ursachen was machen, und nicht immer nur an den Folgen herumzudoktern.

I: Ja, also das wäre auch so meine Frage, siehst du das Social Business-Konzept mehr so als Auswirkungs- oder Ursachenbekämpfung?

P: Also ich bin ja nicht, wie du weißt, da hinein geboren, sondern eher so hineingepurzelt. Aber ich muss schon sagen, es ist gerade deshalb, weil es beide Seiten betrifft, Ursachenbekämpfung und Folgenbeseitigung oder -minderung, so attraktiv. Denn du kannst, auf der

einen Seite mit dem was wir jetzt machen, sagen: „Okay, wir schaffen jetzt auf einmal neue Arbeitsverhältnisse für blinde Menschen und verbessern jetzt gleichzeitig die Brustkrebsvorsorge-Situation“. Andererseits ist es natürlich auch wichtig, sich darüber klar zu werden, dass wenn man von Vornherein auf die Stärken von Menschen mit Sehbehinderung achten würde, auch noch ganz andere Bereiche hätte, wo sie ihren Tastsinn gut einsetzten könnten. Da könnte man nochmal ganz neu drüber nachdenken. Aber das müssten natürlich vor Allem die Frauen – Männer genauso, aber in dem Fall sind es eben Frauen – sich nochmal besser darüber klar werden, dass das was ihnen an Möglichkeiten gegeben ist, viel mehr ist, als dass was wir oft erleben. Denn natürlich stoßen sie überall an Grenzen, erleben dass alle sagen: „Ach du Arme, du kannst jetzt nicht mehr gucken“. Viele lassen sich dann auch auf diesen Status auch ein bisschen zurück fallen uns sagen: „Ach das ist jetzt so, jetzt helft mir mal gefälligst; Gesellschaft kümmere dich mal.“ Das gibt auch, klar, aber das ist oft auch nur die Folge der Folge. Und wenn man von Vornherein, ich sage mal, mit mehr Engagement um die Ausbildung eines besseren Selbstbewusstseins kümmern würde und dann tatsächlich diese Stärkenfokussierung in den Vordergrund bringt, dann würden wahrscheinlich auch Menschen mit einer Sehbehinderung selbstbewusster mit ihrer Lebensgestaltung umgehen können. Ich finde ja immer super klasse diesen Raul, kennst du den? Raul Krauthausen.

I: Nein.

P: Der hat Wheelmap.org gegründet. Das ist diese Netzsoftware, wo du dein persönliches Arbeits- und Lebensumfeld flecken kannst, ob es Rollstuhl-geeignet ist. Also deine Lieblingskneipe, dein Kino, dein Laden um die Ecke – ist der rot, gelb, oder grün. Also gut erreichbar, weniger erreichbar oder gar nicht erreichbar für Rollstuhlfahrer. Und der Raul sagt auch: „Ich bin nicht Sozialunternehmer, ich bin Sozialaktivist“; das sagt der immer. Ganz heftig da, der sagt auch: „Ich bin nicht behindert, ich werde behindert“. Der dreht den Spieß aktiv um. Und ich glaube das müssten viel mehr Menschen mit Behinderung für sich so hinkriegen. Wobei Arbeit für Menschen mit Behinderung auch nur ein kleines Segment ist von dem was Sozialunternehmertum ist und dein Blickfeld ist nun nicht gerade auf Sozialunternehmertum im Umgang mit behinderten Menschen, sondern es ist ja eigentlich ein breiterer Fokus.

I: Ja, aber auch da.. also eben, ich muss ja irgendwo anfangen. Was ich vorhin zum Beispiel mit den Ursachen und der Auswirkung auch gemeint habe, wenn wir zum Beispiel darüber re-

den, dass du mit Discovering Hands in Entwicklungs- und Schwellenländern aktiv wirst, dann lässt sich ja zum Beispiel Blindheit ja schon oft in sehr frühen Stadien ja auch bekämpfen, z.B. durch Vitamin A Tabletten oder so etwas lässt sich da ja schon viel machen. Deswegen finde ich es auch interessant, dass dein Konzept eben hier quasi entstanden ist oder gewachsen ist, wo es dann wirklich mehr darum geht, Blinde zu integrieren. Da habe ich mir kurz überlegt, ob man da nicht was in diese Richtung der Vorsorge machen könnte, aber da ist man in einem komplett anderen Feld drin, das ist ja gar nicht eure Kernkompetenz.

P: Natürlich nicht, aber da fällt mir ganz spontan dazu ein: Stell dir mal vor, wir schaffen in Indien es tatsächlich, den Beruf der MTU, der medizinischen Tastuntersucherin, so selbstverständlich zu machen, wie den Beruf der Hebamme. Hebamme für die Geburt, MTU für die Brustgesundheit. Und es gibt hinterher – weiß ich nicht – 5.000, 8.000, 10.000; keine Ahnung. Es gibt 15 Mio. blinde Menschen, da sind die Grenzen nach oben ziemlich ungebrochen eigentlich. Frauen, die alle jetzt blind geworden sind, die aber gleichzeitig jetzt einen wahrnehmbaren Platz in der Gesellschaft plötzlich haben, und jetzt auch eine Stimme bekommen, weil sie natürlich jeden Tag mit ihren Patientinnen natürlich sprechen. Wenn die alle unisono gleichzeitig auf die Anliegen der Prävention der Blindheit hinweisen würden, wäre das eine ganz andere Geschichte, als wenn irgendjemand mit einem Stöckchen und einem Hut an der Ecke sitzt und Geld sammelt, weil er blind ist und sowieso als Paria (Anmerkung: Unberührbare im indischen Kastensystem; im Deutschen auch im Sinne von Ausgestoßener bzw. Außenseiter verwendet) aus der Gesellschaft ausgestoßen ist, wie es in Indien leider immernoch so ist.

I: Ja, und ich mein, die Idealvorstellung ist ja auch, dass man jede Frau der Gesellschaft im Endeffekt durch die Früherkennung erreicht.

P: Ja natürlich, genau. Ganz genau. Das ist natürlich auch ein weiter Weg, und ich bin auch Realist genug, um zu sagen, dass das wahrscheinlich ein sehr hochgegriffenes Ziel ist. Aber wenn allein schon mal 10% der Bevölkerung eine bessere Gesundheitsvorsorge gegeben wird und 10% der Frauen, die blind sind, eine komplett neue Lebensperspektive eröffnet wird, haben wir ja schonmal viel geschafft. Und wenn es eines Tages 50% von beiden Gruppen sind, umso besser.

I: Aber das ist jetzt – wir hatten ja kurz darüber gesprochen, bei Ashoka – dass sozusagen die Auswahl von Kolumbien und Indien Zufall – unter Anführungsstrichen – dass es eben auf persönlichen Kontakten fußt. Das heißt eine Motivation, jetzt für diese Länder, bringst du im Speziellen auch gar nicht mit, sondern es geht ja nur im den Social Impact.

P: Ja und nein. Also Erstens, ist es so, wie immer im Leben, einen konkreten Anlass, um etwas umzusetzen. Du musst aber auch gleichzeitig eine gewisse Gestelltheit haben. Also eine gewisse Ausrichtung auf ein erhofftes Ergebnis. Und ich glaube wenn du diese innere Haltung in eine bestimmte Richtung nicht entwickelst, dann wird auch in diesem Segment, auf das du innerlich so guckst, auch nicht viel passieren. Ich sage immer – es gibt keine Zufälle. Eine gewisse innere Erwartung musst du erstmal mitbringen, dass es eine bestimmte Richtung weitergehen wird, und dann wirst du auf einmal auch erleben, dass sich die Kontakte und die entsprechenden zufälligen Möglichkeiten daraus entwickeln. Aber das ist glaube ich immer im Leben so, dass du eine gewisse – auf für dich selbst definierte – innere Haltung, eine Geisteshaltung – haben musst, damit solche Entwicklungen eben stattfinden. So ein bisschen philosophisch vielleicht, aber das ist meine Lebenserfahrung dazu, auch aus anderen Bereichen. Das Zweite ist, dass natürlich Kolumbien und Indien für uns echte Traumziele sind, weil allein Indien 15 Mio. blinde Menschen hat; über 1 Mrd. Einwohner, was du da an Social Impact erreichen kannst, das ist natürlich sensationell, wenn du das Modell da vernünftig aufgesetzt bekommst. Und in Kolumbien ist es für uns deswegen so sensationell, weil da halt unser unmittelbarer Projektpartner die lateinamerikanischen Entwicklungsbank CAF ist. Die hält in ihrer Hand bereits den Schlüssel für 19 andere Länder. Von dem her ist da natürlich auch eine unglaubliche Perspektive denkbar. Ob sie sich so umsetzen lässt, hängt von vielen Faktoren ab, aber warum nicht? Das ist schonmal die wichtigste Voraussetzung eigentlich.

I: Wie kam es zu dieser inneren Geisteshaltung, offen gegenüber Entwicklungs- und Schwellenländern zu sein?

P: Erstens habe ich sowohl mit Indien als auch Kolumbien meine persönliche Erfahrung bereits gemacht. Ich bin als Student ein halbes Jahr in Südamerika gewesen, bin da mit dem VW-Bus durch die Gegend gefahren und war in Indien mit dem Rucksack und auch in Nepal. Also ich kenne so ein bisschen, wie die Welt da aussieht. Dass wir uns natürlich in unserer Luxuswelt, die wir hier so in unseren zivilisierten Landen haben, wir uns mit ganz anderen

Themen beschäftigen, als den rudimentären Themen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern sind, ist klar. Natürlich haben wir auch eine Menge neuer Themen und Probleme, die uns auf den Tisch gelegt werden. Was hast du von einer zuverlässigen Diagnostik, wenn du keine Chance zur Therapie hast. Da muss man ja auch sorgfältig damit umgehen. Zweitens, ist natürlich für Menschen, die häufiger an Durchfallerkrankungen als Brustkrebs sterben, viel wichtiger dass sie frisches Wasser haben, und eine saubere Toilette und die Möglichkeit, Tröpfcheninfektion zu vermeiden. Also auch Gebärmutterhalskrebs, ist in Indien ein wichtigeres Thema als Brustkrebs beispielsweise. Das Zweite ist natürlich, dass wenn wir uns jetzt mit solchen Themen beschäftigen und in Richtung Schwellenländern denken, eine deutliche Erweiterung unserer eigenen Überlegungen mitvollziehen müssen. Ich hatte dir schon erzählt von dem Mini-Ultraschall, der natürlich dann auch miteingesetzt werden könnte, um auf die Fläche zu gehen. Und natürlich gibt es auch Möglichkeit, in diese individuelle persönliche Situation die die MTU mit ihrer Patientin, wenn eine bereits eine halbe Stunde die Brust abgetastet wurde, die Frau zu fragen, ob sie ihr gestattet, jetzt auch noch 1 Minute die Portio abzutasten, also den Muttermund. Da musst du kein Gynäkologe dafür sein, du musst keine Spiegeleinstellungen dafür machen, du musst eigentlich nur einen Handschuh mit einer Fingerkuppe aus einem entsprechend geeigneten Material haben. Wenn du in die Scheide reinfühlst und auf die Portio drauftippst, weißt du schon alleine aus der Konsistenz des Muttermundes, ob der in Ordnung ist oder nicht. Und wenn dann hinterher diese Probe, also dieser Handschuh letztendlich in ein Röhrchen kommt und dann abgeschickt wird, hast du eine super zusätzliche Vorsorge, die du sonst nie erreichen würdest. Denn wenn irgendjemand mit einem weißen Kittel sich irgendwo auf den Dorfplatz stellt und sagt: „So, jetzt untersuche ich euch alle mal der Reihe nach gucke, was mit eurem Muttermund ist“, dann werden 90% alleine aus religiösen Gründen sagen „oh, auf gar keinen Fall“. Aber wenn du ein persönliches Verhältnis zu einem Menschen, der ja vielleicht auch wildfremd war, aber jetzt schon mal 30 Minuten Zeit für dich genommen hat, eine Beziehung aufgebaut hast, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Frau sagen wird: „okay, dir gestatte ich das jetzt, auch mal eben in meine Scheide reinzufühlen“, viel größer als in der anderen Situation, die jetzt doch wieder eher einen komischen Aspekt dann hat.

I: Da entwickelt sich ja bestimmt auch ein Gespräch. 30 Minuten sind ja doch lang.

P: Klar.

I: Bis zu 60 Minuten habe ich gelesen.

P: Ja, wenn die Brust entsprechend groß ist und die Strecken lang sind und dann eben genauso sorgfältig getastet werden muss, brauchst du schon mal bis zu 60 Minuten. Aber 30-40 Minuten ist so eigentlich das Übliche.

I: Glaubst du dass die Skalierbarkeit von Projekten und Sozialunternehmen ausschlaggebend ist, ob sie in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig sein können?

P: Definitiv, definitiv. Denn es gibt ja durchaus kluge sozialunternehmerische Ansätze, die aber nur im politischen Kontext eines gegebenen Landes funktionieren. Also wo irgendwelche Fördermöglichkeiten besser ausgenutzt werden, wo irgendwelche Strukturen, die eben aus dem Regulativ der Gesetzgebung kommen, klüger umgesetzt werden. Wenn du diese Voraussetzung gar nicht hast, dann ist vielleicht auch gar keine Möglichkeit da, es in ein anderes Land zu bringen. Manchmal ist es ja schon eine Frage der Religion, innerhalb eines Landes. Dass du mal schlechter, mal besser damit umgehen kannst. In Duisburg gibt es das „Tausche Wohnung gegen Bildung“. Kennst du das?

I: Ich kenne die ganzen deutschen Projekte nicht so gut, ehrlich gesagt

P: Das ist kein Ashoka-Projekt, aber das ist auch eine sehr coole Sache. Duisburg ist ja ein sozialer Brennpunkt und in Marx beispielsweise gibt es unheimlich viele Wohnungen die leer stehen; aus den verschiedensten Gründen. Zum Teil sind Leute abgezogen; es werden nicht so viele Arbeiter mehr bei den großen Firmen gebraucht. Zum Teil ist auch durch die Multikulti-Bewegung, die es da in Marx und so gegeben hat, für viele ist das ein Grund gewesen, das Quartier zu verlassen. Gleichzeitig gibt es aber viele Menschen, die preiswerte Wohnungen brauchen; Duisburg hat eine Uni, Studenten typischerweise; tausche Wohnung gegen Bildung heißt, du bekommst kostenlos eine Wohnung, musst dich dafür aber mit einem definierten Zeitbudget einbringen in eine Wohn- bzw. Quartier-bezogene Weiterbildung für Kinder und Jugendliche, beispielsweise, oder Sprachneulinge oder so. Wo du dich also einbringst in die Community direkt vor deiner Haustüre und Verantwortung übernimmst für eine Gruppe von Jugendlichen, die z.B. in der Schule nicht gut zu betreuen sind, weil sie a) sprachlich gar

nicht mitkommen und b) ganz anders sozialisiert sind. Für diese Programme, die jetzt eigentlich zur Betreuung dieser Jugendlichen aufgelegt sind, bieten die halt jetzt irgendwelche Umsetzungsmöglichkeiten an. Kassieren das Geld, das sonst für irgendwelche Kurse von Sozialarbeitern und geben das an die Hausbesitzer weiter; und allen ist geholfen. Also sehr clever, aber nur möglich, unter diesem Ansatz dass es Förderprogramme nahe am Wohnort und Wohnquartier-bezogen überhaupt gibt.

I: Und dass das Zusammenspiel dann auch funktioniert. Wenn dann die Gelder doch nicht bei der Hausverwaltung ankommen, dann ist es schwierig.

P: Das ist schlecht, klar.

I: Aber hältst du auch den innovativen Charakter für essentiell für Social Business? Jetzt in deinem Fall diese Teststreifen? Glaubst du man kann auch ohne ein neues Produkt; kein Patent entwickelt, mit dem Konzept Social Entrepreneurship neue Türen eintreten? Oder siehst du das wirklich an die Innovativität gekoppelt?

P: Natürlich an die Innovativität gekoppelt, aber nicht unbedingt an ein bestimmtes Produkt oder ein bestimmtes Utensil, um das mal so auszudrücken. Du musst schon irgendetwas haben, das deutlich cleverer ist, als das, was bisher in der Welt so produziert worden ist. Sonst geht es nicht. Sonst bekommst du die Wahrnehmung nicht; die Leute werden nicht sagen dass das besser ist als das Alte, und warum sollen sie es dann machen. Es ist nicht die Frage, ob du da so einen Streifen hast oder so etwas in die Richtung. Aber es muss schon Innovation sein, auch wenn es nur das Geschäftsmodell an sich ist, das innovativ ist, oder gemeinnützig.

I: Glaubst du dass Social Entrepreneure – wie du jetzt – sich von anderen Unternehmern unterscheiden?

P: Bin ich auch sehr sicher, dass das so ist.

I: Ich meinte jetzt auch so vom Menschenbild her.

P: Ja klar. Guck mal, wenn du normaler Unternehmer bist, dann machst du dein Unterneh-

mung letztendlich, um Geld zu verdienen – ist jetzt so ein bisschen Schwarz-Weiß gemalert. Ganz stimmt das auch nicht. Weil natürlich ein Unternehmer – auch wenn er Schrauben oder Fertigsuppen produziert – auch das mit Liebe zu dem Produkt macht. Also so im klassischen Sinne; wenn du so die Unternehmerpersönlichkeit anguckst. Oder wenn jemand Schuhe im großen Stil baut, den guten Schuh machen will, der sich am Markt durchsetzt, weil er eben besser ist, qualitativ besser ist. Trotzdem ist am Ende das Ziel, damit Geld zu verdienen; also Profit zu erwirtschaften. Natürlich tun wir das als Sozialunternehmer auch, trotzdem ist es eigentlich der Social Impact, der der eigentliche Profit dann ist. Der ist natürlich auch nicht unmittelbar dann in Geld zu zählen; mittelbar natürlich schon, weil du natürlich auch wieder umrechnen kannst, was es z.B. bedeutet, wenn 10 Frauen aus der Schwerbehindertenrente in den ersten Arbeitsmarkt zurück geführt worden sind und jetzt keine Rente mehr beziehen bzw. bezahlt bekommen müssen. Es ist aber, wenn man mal ein bisschen weiter denkt und ein bisschen Abstand dazu nimmt, eben einmal aufgrund der Tatsache, dass du nur dann ein guter Unternehmer bist, wenn du deine Liebe zu deinem Produkt hast, und andererseits weil du auch als Sozialunternehmer letztendlich davon auch eines Tages leben musst von dem was du da tust, eine gewisse Durchmischung. Aber ich glaube schon, dass eben dieses Bedürfnis für den Menschen, oder für die Welt etwas Gutes zu tun, beim Sozialunternehmer ein bisschen ausgeprägter ist.

I: Ich habe manchmal ein bisschen die Angst, dass das von Manchen so nur als Marketingstrategie missbraucht werden könnte; das Konzept.

P: Da gibt es ja die sehr wichtige aber sehr scharfe Unterscheidung zwischen sozialem Unternehmen und Sozialunternehmen. Also wenn du jetzt große Firmen hast die CSR-Gelder ausgeben – also Corporate Social Responsibility praktizieren – dann ist das für mich ein Stückchen Feigenblatt. Aber es ist eben nicht nur Feigenblatt. Sondern ich habe ja mit Mehreren, ja auch wirklich sehr gut ausgestatten, privaten Unternehmern sprechen dürfen; die auch kennenlernen können. Christian Boehringer zum Beispiel. Boehringer ist ja dieser riesige Pharma-Konzern, mit gigantischen Umsätzen weltweit. Der ist ja einer der stärksten Unterstützer in Deutschland für das Konzept des Sozialunternehmertums. Auch finanziell hat sich Herr Boehringer mit Ashoka damals in diesem Making More Health-Project weltweit übrigens sehr stark engagiert, Sozialunternehmertum zu fördern. Dem Christian Boehringer beispielsweise ist es eine absolut zentrale Fragestellung, dass in der Welt etwas sozial Sinnvolles umgesetzt wird. Der

macht das nicht nur weil er sagt: „Ja, dann interessiert sich keiner mehr das wievielte Auto ich jetzt gekauft habe“ so ne, sondern der macht das aus tiefer Überzeugung. Und was mir auch aufgefallen ist, wir haben ja auch im Bereich der Menschen, die in Unternehmerfamilien sind, einen massiven Generationenwechsel. Ich glaube, dass die Generation, die jetzt ans Ruder kommt; die ja natürlich auch in der glücklichen Lage ist, eine Menge Erbschaft anzutreten; und eigentlich schon lebenslang im Wohlstand aufgewachsen ist – das sind ja alles Leute, die wirtschaftlich nie eine Not hatten oder wie ich damals – oder wie du wahrscheinlich auch mal irgendwann – ja kann ich jetzt mal eine Woche irgendwo hinfahren oder nicht, kann ich mir das leisten oder nicht. Dass die eigentlich aus der Tatsache, vermögend zu sein, für die jetzt nicht eine Frage von erstrebenswert ist, denn es ist ja einfach vorhanden; es ist eine Selbstverständlichkeit. Plötzlich tritt die Frage nach dem Sinn, von dem was man da jetzt da tut, viel stärker in den Vordergrund rückt. Das auch zum Teil auch bei Menschen, die jetzt eigentlich als – ich sage mal – hardcore for-profit Investoren, beispielsweise, angetreten sind. Denke an Michael Altrichter, unseren Juror aus der 2 Minuten 2 Millionen-Show – der ja mit seiner paysafecard ja richtig Geld gemacht hat – dass die jetzt auch sagen: „Okay, jetzt habe ich 15 Projekte laufen, wo ich investiert habe, wo ich mit Exit auch entsprechend viel Geld verdient habe; aber jetzt nochmal mehr Geld und nochmal mehr Geld machen, irgendwie peppt das auch nicht mehr so richtig. Da ist es doch viel schöner, wenn ich wenigstens einen Teil meines Geldes dafür einsetzen kann, dass ich eines Tages sagen kann, dass es – beispielsweise in Österreich – 57 Frauen, oder lass es 150 oder 180 sein oder noch mehr – gibt, die eine lebensbedrohliche Erkrankung überstanden haben und geheilt worden sind und letztendlich mein Einsatz, den ich da geliefert habe – ein Stückchen jedenfalls – auch das Leben verdanken.“ Abgesehen jetzt mal von den Lebensperspektiven für die Frauen, die als MTUs einen neuen Arbeitsplatz und eine neue wertgeschätzte Rolle in der Gesellschaft gefunden haben. Also ich glaube wir müssen nicht immer nur die Modelle – hier steht Social Impact am Ende, hier steht Geld am Ende – so scharf voneinander abgrenzen, sondern meine Erfahrung sagt mir, dass es alle Menschen anspricht, wenn man am Ende das Gefühl gibt, im Leben etwas Sinnvolles gemacht zu haben. Ich glaube das ist so ein bisschen die Wesensart, die wir Menschen so haben. Manchen gelingt es eben leichter, manchen gelingt es schwerer, mit dem was sie tun diese Sinnhaftigkeit eben auch umzusetzen. Vielleicht ist es die Aufgabe der Sozialunternehmer zu zeigen, dass man sowohl unternehmerisch arbeiten kann, als auch sinnstiftend arbeiten kann. Vielleicht sind die Grenzen dann eines Tages dann auch gar nicht mehr so ganz weit auseinander.

I: Also ich denke es gibt da auch Mischformen, also wenn z.B. Danone mit Yunus zusammenarbeitet, aber gleichzeitig auch noch selber eine Markteinführung plant; dann hat man den Namen schon mal im Land gehört; obwohl das jetzt ein ausgegliedertes Social Business ist.

Der Mohammad Yunus sagt ja sowieso, dass jedes Unternehmen, das in Entwicklungs- oder Schwellenländern von Armen gegründet wird, sei ein Social Business, weil es quasi die Armut dieser Menschen reduziert.

P: Empowerment ist das ja letztendlich, klar.

I: Ja, wobei ich für mich jetzt in der Masterarbeit zum Beispiel nicht diese Definition anwende; weil dann wäre ja fast jedes Unternehmen in diesen Ländern ein Social Business.

P: Das stimmt, genau. Das kann man so eigentlich nicht sagen. Das würde ich auch nachvollziehen; ja.

I: Wenn wir jetzt nochmal.. was für mich da auch noch so eine Frage spielt, wie man langfristig verhindern kann, dass ein Social Business umgewandelt wird in ein normales Unternehmen. Angenommen, bei einem Social Business käme eine neue Geschäftsführerin, ein neuer Geschäftsführer, und sagt jetzt: „Wir schöpfen jetzt doch die Gewinne ab und bauen das um“. Was sind so die Mechanismen, die da greifen könnten, damit das langfristig ja auch ein Social Business bleibt?

P: Du vermischt da jetzt zwei Fragestellungen. Einmal, kann ein Social Business auch gewinnorientiert arbeiten; also for-profit. Oder muss es not-for-profit sein? Ich persönlich würde immer sagen – gerade in unserem Segment – ist not-for-profit entscheidend wichtig. Es geht um Gesundheit, es geht um Erreichbarkeit, es geht um eine potenziell lebensbedrohliche Krankheit. Kommt aus einem Gesamtkontext – der Gesundheitsvorsorge, die eigentlich immer nicht gewinnorientiert, sondern gemeinwohlorientiert aufgebaut ist – deshalb ist das in dem Kontext ein bisschen schwer auseinander zu halten. Aber, wenn man einmal genau drüber nachdenkt, selbst wenn wir hier jetzt mit unserer Discovering Hands gUG nicht gemeinnützig wären und nicht diese Satzung hätten, die uns natürlich auch wichtig ist, um beispielsweise in der

Frühphase unserer Entwicklung Spendengelder akzeptieren zu können, dann würde ja selbst bei einem for-profit Modell der Social Impact dadurch nicht geschmälert. Also wir würden möglicherweise die Wachstumsgeschwindigkeit dann reduzieren, das kann sein. Gehen wir mal durch unseren eigenen Businessplan durch; 2008 sind wir positiv, 2019 ist das letzte Darlehen ausgezahlt, aber darüber hinaus läuft Geld in der Kassa auf, das jetzt eben von der Servicegesellschaft an die Mutter, also an die Gemeinnützige ausgeschüttet werden muss; und die wiederum kann es nur wieder direkt in das System rückintegrieren. Also beispielsweise selbst Stipendien ausgeben, damit wir mehr Kandidatinnen erreichen können, die als MTUs ausgebildet werden können. Hättest du jetzt ein Weg, dass das Geld hochgeht und das System verlässt, hättest du vielleicht eine geringere Wachstumsgeschwindigkeit. Denn alles was an Stipendien reingeht, macht das wieder groß. Aber unterm Strich gesehen, bleibt als Outcome – das hört sich jetzt ganz doof an, wenn ich das so sage – aber die Produktion von MTUs – um das man jetzt nur so unternehmerisch zu sehen – bleibt erhalten. Das heißt, es werden weiter Frauen in diese besondere Tätigkeit hinein qualifiziert, die dann eben ihren Beitrag am Gemeinwesen durch Senkungen der Brustkrebswahrscheinlichkeit dann leisten. Da ist es dann nicht mehr primär entscheidend, ob es eine non-profit oder for-profit Gesellschaft ist.

I: Ja.

P: Beispielsweise der Michael Altrichter der sagt: „Ich will eigentlich beweisen, dass man den Social Impact erfüllen als auch Geld damit verdienen kann“. Weil das natürlich noch eine ganz andere Ebene dann aufmachen würde, für Menschen die jetzt nicht unternehmerisch denken, zu sagen: „okay, wenn ich auf der einen Seite eine Fantasie habe, eines Tages auch mal Geld zu verdienen, aber auf der anderen Seite damit auch sinnvoll was umsetzen kann“ dann ist da natürlich durchaus der Anreiz, sich in diese Richtung hinein zu entwickeln, deutlich größer. Dafür tun wir uns.. letztendlich ist ein Leben in Wohlstand für Viele eine wichtige Möhre. Über das was ich in meinem Leben umsetzen will mit sozialem Hintergrund, dafür darf ich nicht vernachlässigen was mir in meiner eigenen Hütte letztendlich an Möglichkeiten gegeben ist. Das ist bei uns ein riesiges Thema, weil es natürlich auch bei uns im Kreise der Sozialunternehmer Leute gibt, die aus der ganz altruistischen Ecke gibt. Häufig auch aus Projekten, die ursprünglich einen kirchlichen oder sozialarbeiter-technischen Hintergrund hatten, die oft auch in ihren Projekten – das ist der ihr internes Thema – oft an der Grenze wenn nicht hinter der Grenze der Selbstausbeutung arbeiten. Das kann es ja auch nicht sein. Ein

großes Thema bei uns in der deutschen Fellowship-Runde ist gerade Altersvorsorge. Wie sind eigentlich unsere Fellow Kolleginnen und Kollegen abgesichert im Falle des Alters. Da ist es erschreckend, wie wenige eigentlich eine zuverlässige Altersvorsorge haben. Ich brauche mich da ja nicht beklagen, ich habe den größeren Teil meines Lebens als Arzt gearbeitet, wir haben das berufsständische Versorgungswerk in das ich immer fröhlich eingezahlt habe; ich habe hinterher mein Auskommen. Aber das ist ja nicht der Standard. Insofern ist da glaube ich auch noch einmal eine Menge an Umdenken auch nötig, denn was nützt das Beste, nachhaltige Geschäftsmodell, wenn du eigentlich keine Nachhaltigkeit für den Menschen, der es betreibt, produzierst. Das ist Teil unseres Wellbeing Projects, das momentan bei Ashoka gerade läuft.

I: Würdest du – also in Österreich gibt es jetzt nicht in dieser Form – eine eigene Rechtsform für Social Business.. also auch ihr habt da ja mit dieser Konstellation mit diesen zwei Organisationen geschaffen; würdest du eine eigene Rechtsform für Social Business begrüßen?

P: Ja, würde ich. Weil dann natürlich solche Dinge wie beispielsweise so ein Ashoka-Siegel oder Phineo-Siegel oder solche Geschichten a) die Eintrittskarte für diese besondere Form darstellen und dann b) gleichzeitig auch die Akzeptanz seitens der verfassten Institutionen einer Gesellschaft viel eher erreicht werden dürfte. Wenn man sagt, okay, das ist jetzt so ein Sonder-Segment, und wer da drin sitzt, ist erklärtermaßen dem Gemeinwohl verpflichtet und der bekommt jetzt auch volle Pulle Unterstützung, und zwar von allen Seiten. Was dagegen spricht ist dass damit natürlich wiederum Barrieren aufgebaut werden und Hürden aufgebaut werden, über die du erstmal rüberkommen musst, um in diesem System zu landen. Das widerspricht so ein bisschen diesem Wunschland, in dem eben ganz viele individuelle Ideen entwickelt werden und Ansätze gefahren werden, die vielleicht einmal dann irgendwann das Zeug dazu haben, wirklich viel zu bewegen. Das wird so unerreichbar dann.

I: Ja. In Großbritannien gibt es ja schon die Community Interest Companies und davon gibt es ja unzählige, eben auch weil in Großbritannien eben der Wohlfahrtsstaat nicht so ausgebaut ist. Kann man jetzt wirklich darauf rückschließen, dass Social Business eben dann vermehrt gegründet werden, wenn es eben ein stärkeres Markt- oder Staatsversagen gibt?

P: Naja. In dem Moment, wo dir dein Essen auf den Teller gelegt wird, musst du nicht so viel im eigenen Garten nach den Möhren oder den Kartoffeln graben. Ich glaube das ist im-

mer so. Andererseits muss man sich natürlich darüber im Klaren sein, dass eine solidarisch organisierte Wohlfahrtspflege immer auf bestimmte Segmente und einem möglichst großen gemeinsamen Nenner verpflichtet bleibt. Und diese die vielen individuellen Möglichkeiten und vielleicht auch so einzelnen Communities genehmeren Zielen nicht abbilden kann. Deswegen finde ich eigentlich die Ergänzung zum Wohlfahrtsstaat – den ich nach wie vor für unverzichtbar halte; also alleine aus meiner Tätigkeit heraus als Arzt, da möchte ich nicht in einer Gesellschaft leben, in der nur die Leute, die mich bezahlen können, das was ich gelernt habe beziehen können, sondern ich möchte ich schon auch allen die krank sind, zu Gute lassen können. Ich denke das ist eine wunderbare Ergänzung eben dieses kreative, unternehmerische, auch im Nischendenken-zuhause-seiende mit Nutzen zu können und quasi neben den Wohlfahrtsstaat stellen zu können. Das war auch einer der Gründe, warum ich sofort gesagt habe – als ich ein bisschen besser begriffen hatte, um was es da geht – „hey, das spricht mich an, da möchte ich gerne mitmachen“.

I: Weil du das als gute Ergänzung auch zu deiner Tätigkeit siehst.

P: Erstmal losgelöst von meiner Tätigkeit, als gute Ergänzung zu dem, was eben ein Staat an Verbesserungen für das Gemeinwohl eben vorhalten kann. In dem Fall ist es nur, dass der Staat die Plattform dazu gibt, dass sich Sozialunternehmer sich auf die Beine stellen können. Während er natürlich, auch in Zukunft, den größeren Teil der Wohlfahrtspflege auch in eigener Hand halten wird. Also ich kann mir keinen Saat vorstellen, der nur von Sozialunternehmern versorgt wird. Aber wenn die schon mal vielleicht 10-20% des Segmentes mit ihren Mitteln und Möglichkeiten bedienen würden, dann wäre ja schon mal eine Menge gewonnen.

I: Ja. Absolut.

P: Da ist natürlich auch mehr Flexibilität dann drin. Andere Verbände die in der staatlichen Wohlfahrt begründet sind, die erleben natürlich auch dass sie riesige Geldmengen bewegen, aber dadurch Kontrollmechanismen haben und haben müssen und dann auch in der Umsetzung von dessen was sie tun starrer sind und beschwerlicher; ja nicht so flexibel halt.

I: Also Social Business werden ja auch manchmal so als die Ideengeber für den Staat, zum Beispiel, bezeichnet.

P: Juhu! Das ist ja auch immer so gewesen, dass in den Wohlfahrtsverbänden ja auch Impulse aufgenommen wurden, die von Draußen gekommen sind. Da eben mit so einer – ich sage mal – mit so einer kleineren Einheit Dinge zu produzieren, die im Ergebnis ja durchaus konkurrieren können mit dem was eben so große, schwerfällige, finanziell zwar gut ausgestattete aber in der Umsetzung eben auch nicht so flexible Unternehmen eben machen; das alleine ist natürlich ein echter Anreiz.

I: Dann wäre es auch kein Widerspruch, wie es jetzt beispielsweise mit der Social Entrepreneurship Challenge von der österreichischen Entwicklungsagentur ADA jetzt passiert, dass öffentliche Entwicklungsgelder jetzt an Unternehmen fließen.

P: Ja.

I: Zunächst einmal scheint das ja wie eine Subvention – einfach eine Förderung von Unternehmen – und wieso das jetzt gerade aus dem Entwicklungshilfe-Topf stammen soll..

P: ..erschließt sich nicht so auf den ersten Meter.

I: Eben. Wenn man im Hinterkopf behält, was wir gerade besprochen haben, dann macht das ja durchaus Sinn.

P: Ja klar.

I: Siehst du das schon auch so.

P: [Nicken.]

I: Oder prinzipiell wie denkst du dass Entwicklungszusammenarbeit und Social Entrepreneure zusammen kommen könnten? Siehst du mehr die Möglichkeiten oder die Hindernisse?

P: Die Chancen sehe ich zunächst mal. Denn so wie es auch in einer richtig verstanden – also in meinen Augen und auch bei einem Großteil der Menschen heutzutage – Entwick-

lungshilfe so ist, ist ja eigentlich Hilfe zur Selbsthilfe. Also nicht einfach Lebensmittel liefern, sondern zeigen wie man selbst Lebensmittel produzieren kann oder die Voraussetzungen dafür schaffen kann, dass das wieder möglich wird. Dieses – sagen wir mal Pragmatischere an den Ursachen ansetzen, ist das, was Sozialunternehmer letztendlich auch tun. Nicht darauf warten, dass irgendwas von Oben geliefert wird, sondern von Unten dafür sorgen, dass Etwas vorhanden ist. Von daher glaube ich, ist das wesensgleicher als man bei der herkömmlichen Entwicklungshilfe so denken würde. Das macht die Sache natürlich auch ganz attraktiv. Dass man nicht nur sagt, wir wollen eigentlich Empowerment machen, sondern wir wollen auch gleichzeitig ein Bewusstsein dafür schaffen, dass man gleichzeitig mit den Möglichkeiten, die man da vor sich liegen hat, auch aktiv etwas machen kann. Das ist ein Unterschied, ob du sagt: „Ich liefere dir Material, mit dem zu irgendwas produzieren kannst. Musst schon auch etwas produzieren, musst schon was daraus machen. Und da kommt dann der unternehmerische Spirit mit rein, den du natürlich genauso in die Schwellenländer bringen musst, die ja oft davon geprägt sind – wie soll man sagen – so eine schicksalsbezogene.. also oftmals nicht so die Initiative so in die Wiege gelegt worden ist. Also gerade im asiatischen Raum beispielsweise ist ja viel häufiger statt ins Denken zu kommen – wie soll ich sagen – in das Zu-wenig-Tun rutscht. Das ist so ein bisschen auch was philosophisches; das hat was mit Welt, ich und Hara zu tun. Du musst beides eben machen: Du musst den wirtschaftlichen Rahmen schaffen, und du musst gleichzeitig auch motivieren, das in die Hand zu nehmen, was du auch in der Lage bist, in die Hand zu nehmen. Da sind wir hier im westlichen Kontext anders dazu erzogen und zu motiviert, aber auch das lässt sich natürlich vermitteln. Ich glaube, das muss passieren. Ich glaube das ist auch so das Ding, Entwicklungshilfe zu geben und gleichzeitig ja Spirit, also unternehmerischen Spirit quasi mit zu exportieren. Das ist attraktiv, das hat Chance.

I: Welche Möglichkeiten siehst du da? Die Entrepreneurship-Challenge; glaubst du das ist ein geeigneter Weg? Oder glaubst du es wäre besser das nicht so im Rahmen von einer Ausschreibung so machen, sondern eher dass man schon konkrete Projekte im Auge hat und dann versucht, Social Business dafür zu gewinnen? Oder einfach nur durch z.B. hier in Wien gibt es so eine App, wenn man das Essen fotografiert und das Bild dann hochlädt ist das Werbung für das Restaurant, und dafür werden dann Spenden abgeführt. Das ist ja etwas ganz was anderes wie wenn jetzt Unternehmer vor Ort sind. Was siehst du da für Möglichkeiten?

P: Einmal glaube ich, wirst du dieses Umsetzen von den kreativen Ideen, die in jedem Ein-

zelnen stecken, nur über jeden Einzelnen erreichen können. Nicht über irgendeine verfasste Organisation. Du musst den einzelnen Menschen erreichen können. Musst dem auch sagen: „Guck hier ist Teil 1, hier ist Teil 2, Teil 3 musst du daraus machen, und zwar so wie du denkst, dass es am besten ist." Er muss ins Denken; ins Handeln kommen. Die Challenge ist – denke ich mal – in erster Linie dafür gut, ein Bewusstsein dafür zu erwecken, dass das Eine immer schon historisch bambambam so, und das Andere durchaus zusammengehen könnten und zusammenpassen könnten. Es schafft so einen gewissen Change of Mindset, aber ich glaube es ist nicht unbedingt das Instrument das jetzt so die Welt retten kann. Da ist es glaub ich besser wenn es zum Beispiel die Initiative seitens eines Sozialunternehmen geben würde – beispielsweise wir gehen jetzt in den Kongo – und der Deutsche Entwicklungsdienst ist im Kongo an irgendwelchen Dingen, z.B. Aufbau von Sozialstrukturen, beteiligt, und wir würden jetzt sagen: „Okay, wir haben jetzt ganz konkret bereits hier im Land schon folgende Strukturen aufgebaut, folgende Stakeholder identifiziert, folgende Meinungsbildner am Tisch; wir brauchen jetzt für den nächsten Umsetzungsschritt aber Finanzierung, um beispielsweise drei Ausbildungszentren für jährlich 50 MTUs aus dem Boden zu stampfen." Da eben das beantragen zu können. Und zu sagen, hier gibt es erstens den verantwortlichen Träger vor Ort, der das Modell auch schon aus der Planungsphase in die erste Umsetzung gebracht hat, dem geben wir jetzt das Geld rein, damit er in die zweite Umsetzungsstufe kommt, um hinterher in der dritte Umsetzungsstufe das ganze dann auch autark und sustainable fahren kann. Das fände ich super klasse. Und genauso könnte es natürlich sein, dass Entwicklungshilfe in einem gegebenen Land ein gegebenes Thema hat und jetzt Sozialunternehmer – möglichst weltweit, keine Ahnung, oder im eigenen Land – dazu aufruft, mit welchen Lösungen und welchen Ideen, dieses Thema, das sich vor Ort stellt, eben umgesetzt werden könnte. Wobei ich fast denke, dass der erste Weg, den ich beschrieben habe, der effektivere Weg wäre. Also lieber die Macher ins Land lassen und ich sage mal mit einem gewissen Pioniergeist die ersten Schritte erledigt haben und mit diesem berühmten Look and Feel vorzulegen und zu sagen, „guck mal hier ist das, wir können erreichen X, oder wir können erreichen Y. Für X brauchen wir die Mittel, oder für Y, das eine Zehnerpotenz höher ist, brauchen wir Euro, oder Material keine Ahnung, oder Matcher, oder so.

I: Also du siehst auch gar keine Probleme, dass so kleine Social Business.. da denke ich immer, wenn man so expandieren will.. auch mit der räumlichen Distanz das zu überwinden.. aber bei euch war das dann ja gar nicht so ein Thema, weil durch die Skalierung und die Kontakte ging

das dann recht gut.

P: Fairerweise muss man sagen; nur einen Kontakt zu haben reicht noch nicht, das Ding dann umzusetzen. Unsere Pilotgruppe in Kolumbien – da ist jetzt einer aus unserem Team mit hin gegangen. Stefan ist eben vor Ort und betreut das da vor Ort mit. Der hat jeden Tag was zu dingeln und zu deichseln und einen entsprechenden Kompromiss zu finden, weil das da eben einfach noch nicht so eingefahren ist. Alle Beteiligten ein Stückchen weit noch lernen müssen und ihre Erfahrungen machen müssen. In Indien wird es genauso sein. Da muss man viel.. Ideen haben, wie man eben kurzfristig auch Probleme überbrücken kann und Improvisationstalent besitzen, um das in der ersten Umsetzungsstufe überhaupt dann zum Laufen zu bringen. Aber so lange das Thema, das du verfolgst, gut umrissen ist und relativ scharf benannt ist, ist es auch nicht so ein großes Thema. Sehr diffuse Ziele die man so hätte, sind dann auch schwerer zu verfolgen wenn es dann in der geplanten Umsetzung dann nicht so klappt, als wenn du ein sehr konkretes Ziel hast. Bei uns ist ganz klar: Bring' blinde Frauen in die Tätigkeit und lass' sie diese Tätigkeit möglichst effektiv umsetzen. Das sind die beiden Ziele. Und ob du da jetzt so rum, oder so rum ums Problem rum läufst, ist dann eigentlich egal.

I: Ja. Wenn man so über Social Business liest, klingt es manchmal so: „Leute von hier finden Lösungen für dort" und scheitern dann sozusagen an der Realität in Entwicklungs- oder Schwellenländern, weil es dann eben nicht so funktioniert. Da gibt es dieses berühmte Beispiel mit dem Fußball, der durch das Rumkicken Energie erzeugen sollte; der aber einfach nie funktioniert hat und das nie umgesetzt werden konnte. Deswegen finde ich es jetzt spannend, dass du sagst, dass ihr jemanden vor Ort habt, der sich ja auch mit dem lokalen Kontext auseinander setzen muss.

P: Also wir haben in doppelter Weise vorgesorgt. Erstens, wir haben gesagt, wir werden niemals unsere Organisation in beliebig viele Länder wachsen lassen. Wir haben deshalb ein Social Franchise aufgebaut, weil wir immer sicher stellen möchten, dass der verantwortliche Unternehmer vor Ort, der verantwortliche Sozialunternehmer, aus dem sozialen Kontext des jeweiligen Landes kommt, die Mentalität, die Voraussetzungen, die Rahmenbedingungen, auch die inoffiziellen Rahmenbedingungen, kennt damit er das entsprechend aufbauen kann. Zweitens, wir wollen trotzdem erreichen, dass der Kern der wahren Lehre sage ich jetzt mal, erhalten bleibt und nicht zur Disposition gestellt wird. Du kannst – ich sage mal

– dem Stein verschiedene Fassungen am Ring geben, aber der Stein muss der Selbe bleiben. Das ist das Wichtige bei der ganzen Geschichte. Deshalb ist beispielsweise der Inhalt unseres Franchise-Handbuches, das wir da geschrieben haben, ja nicht nur die Vermittlung von Ausbildungsinhalten – das steht schon auch alles mit drin – aber es ist fast immer auch das Thema Qualitätsmanagement; damit das, was wir erreichen wollen auch erhalten bleibt. Und bestimmte Kernergebnisse immer wieder reproduziert werden, selbst wenn die Rahmenbedingungen unterschiedlich sind.

I: Ja.

P: Hast du unser Handbuch schon einmal gesehen?

I: Nein.

P: (Holt das Handbuch in Buchform.) Die Bibel (lacht).

I: Dickes Ding!

P: Ja, 300 Seiten.

I: Und das bekommt jeder Franchise-Nehmer von euch?

P: Richtig, genau. Das ist natürlich nur die Print-Version; die hat eher symbolischen Charakter, weil das Ganze natürlich auch digital dann in der Bibliothek dann freigeschaltet wird.

I: Das heißt da ist es dann auch wichtig, das in die verschiedenen Sprachen zu übersetzten, allein.

P: Spanisch haben wir es jetzt schon. Das geht jetzt ins Englische rein, aber allein da sind es fast 10.000 Druckseiten, die übersetzt werden müssen. Das ist ein riesiger Aufwand und kostet auch jede Menge Geld. Das muss ja nicht nur übersetzt werden, sondern es muss ja so übersetzt werden, dass es valide den richtigen Inhalt wieder gibt; das kannst du nur über bestimmte Agenturen machen und so. Ist schon..

I: Ja.

P: ..immer bisschen mehr, als man denkt.

I: Großes Unterfangen. Ein Vertreter von UNIDO, der Industrial Development Organization, mit dem ich gesprochen habe, hat gesagt, er könnte sich auch vorstellen, dass soziale Entrepreneure von hier als Coach, Mentor, Inspirationsquelle, Vorbild-Rolle für Entrepreneure in Entwicklungs- und Schwellenländern fungieren. Könntest du dir auch so etwas vorstellen?

P: Also diese Senior Consultant Rollen gibt es ja auch hier, im nationalen Kontext. Dass jemand, der erfahrener Unternehmer ist und der Zeit genug hat, so als Business Angel zu dir stößt und dich dann begleitet und berät und so. Ich glaube wenn das in diesem Kontext zwischen Schwellenländern und westlicher Welt so stattfindet, dann kann das auch ganz schön frustrierend sein, wenn irgendjemand da kommt und alles immer besser weiß. Ich glaube da hat wirklich die größte Sprengkraft und die größte Motivation das was wirklich aus eigenen Kräften entstanden ist. Ich meine, es ist etwas anderes, wenn du dir selbst aktiv irgendwelche Berater abrufst. Wir haben da ein spezielles Problem, wir möchten dazu jetzt eine Lösung von jemandem, der es besser oder zumindest schneller kann wie wir. Das ist nochmal eine andere Nummer. Das könnte glaube ich auch ganz gut funktionieren. Aber so dieses Entsenden – sagen wir mal – von Veteranen der Social Entrepreneurship-Szene irgendwo anders hin um dann die Leute da hochzuziehen, das ist glaube ich gerade so Kulturen übergreifend relativ schwierig.

I: Ja, wo wir wieder bei dem Kontext sind.

P: Das Interkulturelle ist tatsächlich nicht zu unterschätzen. Also in diesem Wellbeing Projekt da bin ich mit 20 anderen Ashoka-Fellows zusammen, aus aller Welt, also Venezuela, Indien, Kanada, Türkei und sonst wo her. Spannend ist, dass wir alle die gleichen Themen haben, aber die Art damit umzugehen – auch in der Diskussion damit umzugehen – das ist so unterschiedlich, du glaubst es nicht.

I: (lachen)

P: Das erzählen meine Kumpels, die so in internationalen Konzernen tätig sind, auch. Also wenn so ein Ami und ein Japaner beispielsweise aufeinander treffen und du bist als Europäer dazwischen – puh, das geht gar nicht.

I: Ja alleine die Art der Gesprächsführung.

P: Ja natürlich. Form trifft auf Inhalt. Schwierig dann.

I: Warst du schon mal an einem Social Impact Bond beteiligt? Darüber haben wir kurz bei dem Event von Ashoka gesprochen.

P: Nein, noch nicht. Ich bin aber gerade mit der Phase, mit dieser Finanzierungsagentur für Sozialunternehmer, Markus Freiburg, dran zu eruieren, wie wir das für Discovering Hands umsetzten könnten. Weil wir bei diesem Social Impact Bond ein relativ einfaches Regelwerk hätten. Sozialisierung von straffälligen Jugendlichen ist schwerer zu evaluieren als ist diese Frau nach der Qualifikation in einem neuen Beruf nachhaltig gelandet. Das ist einfacher zählbar bzw. darstellbar.

I: Wobei man sagen könnte, dass die Jugendlichen durch das Programm gegangen sind.

P: Wobei das ist nicht unbedingt die wirkungsbedingende Leistung. Denn die wirkungsbedingende Leistung im Social Impact Bond heißt ja, du musst eine nachhaltige Änderung der finanziellen Voraussetzung haben. Denn es geht im Social Impact Bond ja erstmal immer um Geld. Und wenn jetzt irgendeine öffentliche Institution, die sonst irgendwelche Gelder ausgeben müsste, um straffällig gewordene Jugendliche zu begleiten, zu resozialisieren, keine Ahnung; oder im schlimmsten Fall wenn sie wieder straffällig sind irgendwo im Knast zu finanzieren, dann machen die einen Impact Bond ja nur dann wenn klar ist, sie geben hinterher weniger Geld aus. Also nur durchs Programm alleine gegangen sein ist ja jetzt nicht die wirkungsbedingende Leistung. Sondern die wirkungsbedingende Leistung ist ja die, hinterher im Ergebnis weniger Betreuungsaufwand haben.

I: Ja bei euch haben die Frauen halt das Gehalt und das Einkommen.

P: Die haben jedenfalls keine Rentenbezüge mehr. Und sie sind dauerhaft im ersten Arbeitsmarkt angekommen. Das ist relativ einfach zählbar.

I: Es gibt eine aktuelle Studie von der WU, die vier Geschäftsmodelle von Social Business unterscheidet. Und zwar je nach dem, wo die soziale Wirkung wirkt. Entweder bei den Mitarbeitern des Social Business selber, wenn z.B. wie auch immer eingeschränkte Jugendliche ein Café selber betreuen. Oder bei den Kunden und Kundinnen..

P: Das würde auch dem Yunus Modell auch am Meisten entsprechen.

I: Ja, genau. Oder wenn sozusagen die Zielgruppe die Kunden sind. Wenn es querfinanziert ist; zum Beispiel hier in Wien gibt es Sportkurs für Frauen, die Opfer von Menschenhandel geworden sind, die können aber auch von nicht betroffenen Frauen besucht werden und dadurch sind die Sportkurse für betroffene Frauen eben gratis.

P: Aha.

I: Und durch die Sportbeiträge von den nicht betroffenen Frauen wiederum werden eben Beratungsangebote dann auch finanziert. Also eine totale Querfinanzierung. Oder dass quasi durch ein insgesamt nachhaltiges Geschäftsgebaren das im Endeffekt ein Social Business ist. Zum Beispiel bei einem öko-fairen Modelabel mit gerechten Löhnen und ökologisch verträglich; das jetzt nicht genau eines adressiert, sondern im Endeffekt die Welt oder die Gesellschaft so mehr oder weniger.

P: Okay.

I: Jetzt habe ich mir überlegt, welches Modell sich für die Zusammenarbeit für die Entwicklungszusammenarbeit eignen würde. Wenn man beispielsweise in die Länder expandieren möchte, dann ginge das ja schon dass die Mitarbeiter adressiert werden, aber prinzipiell denke ich würde z.B. das Kunden-Modell eigenen. Wenn jetzt zum Beispiel ein Produkt eines Social Business an die Zielgruppe verkauft wird, z.B. ein Wasserdesinfektionsgerät oder Ähnliches also auch die Ko-Finanzierungs-Variante.

P: Also denkst du im Sinne von Umsetzbarkeit oder von dem erzielbaren Effekt?

I: Ich habe jetzt eigentlich von der Umsetzbarkeit her gedacht, was sozusagen möglich wäre. Aber da tue ich mir bei euch jetzt relativ schwer, das einzuordnen, weil es eben dadurch, dass die Patientinnen ja auch profitieren, eine ziemliche Durchmischung ist.

P: Also wenn du jetzt nur mal auf diese vier Modelle guckst, da stelle ich mir vor meinem inneren Auge jetzt so eine Grafik vor, wo du anhand bestimmter Kriterien jetzt sagen kannst, also Umsetzbarkeit und kurz-, mittel- oder langfristiger Effekt jetzt einsortieren könntest, an vier verschiedenen Punkten. Weil manche einen sehr schnellen Effekt bieten würden, also denke an das Wasserdesinfektionsgerät oder das Ding das eben mit Sonnenlicht Wasser desinfiziert. Das kann sehr schnell einen sehr großen Effekt haben und ist schnell umsetzbar. Das was aber nachhaltig vielleicht im Sozialgefüge eines Entwicklungs- oder Schwellenlandes Effekte erzeugt, aber mehr Zeit braucht, würde auf dieser Grafik einen anderen Platz dann kriegen. Ich glaube, umsetzbar sind alle vier Modelle in jedem Land theoretisch erstmal. Aber was jetzt am meisten Sinn macht und in welcher Reihenfolge man vielleicht welches Modell als Erstes so importiert, oder andersrum, wenn man alle vier gleichzeitig importiert, welches am Schnellsten sichtbare Ergebnisse liefert, das ist glaube ich unterschiedlich.

I: Ja, also die haben das hier schon sehr schön gemacht, wo trifft welche Wirkung ein (hält Grafik hoch) aber die haben eben nicht berücksichtigt, was du jetzt angesprochen hast, die Schnelligkeit der Wirkungseinsetzung beispielsweise.

P: Ja das ist doch eine tolle These für deine Masterarbeit.

I: Genau. Okay Frank, vielen lieben Dank.

(Abschließende Sätze.)

10.4 Transkript 3: Stephan Nunner – Austrian Development Agency (ADA)

Bemerkungen:

Dauer des Interviews: 1:51:46 Std.

Datum des Interviews: 08.02.2016

P: Interviewpartner Stephan Nunner, BA, MA, MA

I: Interviewerin Svenja Wiemer

Nicht anonymisiert.

Interviewtranskript:

(Einleitende Sätze. Wir beginnen das Gespräch direkt mit der Social Entrepreneurship Challenge der ADA.)

P: Eine der Herausforderungen war zu kommunizieren, dass die Bewertungskriterien nicht alle im Einzelnen erfüllt werden müssen, sondern dass das Beispiele sind. Das Zweite war zu klären, wer einen Antrag stellen darf. Laut Richtlinien und laut Gesetz dürfen Unternehmen, gemeinnützige Vereine, gemeinnützige Stiftungen, Kammern und Arbeitszusammenschlüsse, also ARGEs, die eigentlich keine juristische Persönlichkeit sind aber ein Konsortium für das Projekt erstellen, einen Antrag stellen. Wir haben die Dokumente jedoch nur auf Deutsch. Grundsätzlich ist es so, dass es österreichische oder europäische Antragssteller sein müssen; d.h. die Anträge dürfen auch auf Englisch eingereicht werden, aber wir haben sie nicht übersetzt. Unser Hauptmandat ist eigentlich schon den österreichischen Privatsektor zu mobilisieren. Aber gemäß EU-Recht dürfen wir nicht diskriminieren und das ist für uns auch in Ordnung; beispielsweise darf auch ein deutsches Unternehmen einreichen. Da wir die Antragspapiere nicht übersetzen ließen, betrifft es wohl eher die deutschsprachige Community.

I: Wie ist es um die Social Entrepreneurship Challenge sonst bestellt? Es scheint ja viele Interessenten zu geben.

P: Ja, auf jeden Fall. Bei dem Help Desk am 27.01.2016 – es gibt auch einen am 17.03.2016

– waren ca. 30-35 interessierte Leute da, die wirklich einen Antrag einreichen möchten. Wir haben mit 25 Interessenten individuelle Gespräche geführt. Des Weiteren haben viele Leute individuell angerufen, die wissen wollten, wie das mit der Antragstellung abläuft, wie sie das machen können, welche Struktur sie sein müssen etc. Ich glaube schon, dass wir auf ca. 30 Anträge kommen die wir dann bewerten müssen. Es werden rund 30 seriöse Anträge sein; was ein guter Schnitt und ein guter Turnout ist.

I: Ja, schließlich ist das eine neue Richtung, in die die ADA geht.

P: Ja, komplett neu. Normalerweise haben wir das Instrument der Wirtschaftspartnerschaften, durch das wir seit 2004 rund 151 Wirtschaftspartnerschaften geschlossen haben. Aber das sind gestandene Firmen in dem Sinne: Insbesondere mittelständische Unternehmen, die schon lange am Markt sind und jetzt mit uns etwas Neues machen wollen. Aktuell werden 51 Partnerschaften durchgeführt. Wir haben da schon ein paar Social Entrepreneure dabei; wobei hier immer die Schwierigkeit bestand, finanziell das Ganze.. mit dem Eigenkapital oder anderen finanziellen Möglichkeiten ein Projekt gut durchzuplanen und durchzuführen. Durch dieses Instrument bzw. durch diese Förderungsschiene der Social Entrepreneurship Challenge haben wir nun die Möglichkeit, dieses Risiko für die Entrepreneure zu reduzieren. Wir schauen nicht so sehr auf die Bilanzen der letzten 3 Jahre, sondern wir überprüfen lediglich, wer die Firma ist etc., aber theoretisch kann auch ein Start-up einreichen, das noch nicht die entsprechende finanzielle Historie hat. Ein weiterer Vorteil bei der Challenge für junge Firmen ist, dass wir Upfront-Payment machen, d.h. wir zahlen vorab. Normalerweise führt die Firma die Aktivitäten durch, reicht dann ein, und bekommt dann zurückerstattet. Bei der Challenge zahlen wir im Vorhinein für die nächsten 6 Wochen.

I: Was ist die Motivation der ADA, diesen neuen Weg zu gehen?

P: Wir sehen sehr viele Synergien. Der Social Entrepreneur verpflichtet sich im Kerngeschäft einer Wirkung; d.h. er möchte etwas Positives für die Umwelt, für die Rahmenbedingungen vor Ort, für benachteiligte Personengruppen erreichen. Die Gewinnorientierung oder Profitorientierung ist dabei nicht unbedingt nebensächlich, aber zumindest zweitrangig, und steht unter diesem Oberziel. Die ADA hat auch als Hauptziel bzw. das Mandat, Armut zu bekämpfen, die Lebensbedingungen der Menschen vor Ort zu verbessern und die Selbstbestimmtheit, bei-

spielsweise von Kleinbauern oder benachteiligten Gruppen, zu fördern und zu stärken. Da gibt es Überschneidungen in dem Kernauftrag und in der Kernvision. Deshalb haben wir gedacht, dass das ein schönes Vehikel ist, um Social Entrepreneure und ihre Ideen zu fördern, weil sich das mit unserem Auftrag deckt. Gleichzeitig ist aber auch die Komponente des Innovationspotenzials dabei. Neuwertige Ideen, teilweise auch hochtechnologisch, um wirklich im Ansatz eine Herausforderung zu lösen. Das ist zum Beispiel bei Swimsol der Fall, die schwimmende Solaranlagen auf den Malediven installieren, da die Malediven dem Risiko unterliegen, in 100 oder 50 Jahren im Meer unterzugehen. Also solche Sachen. Das ist dieses Innovationspotenzial, welches auch neue, frische Ideen für Entwicklungszusammenarbeit bringt. Das deckt sich aber auch mit unserem Mandat. Wir haben zunächst Erfahrungen mit 3-4 Social Entrepreneurs gesammelt, wobei das sehr schöne Projekte geworden sind die viele Multiplikatoreneffekte hervorgerufen haben. Beispielsweise fördern wir mit Ennovent in Indien das Ökosystem; d.h. wir geben eine Förderung und Ennovent fördert dann wieder verschiedene. Das ist ein Trickle-down Effekt, der sich dann ausweitet, da verschiedene Vorhaben eben dann wieder gefördert werden, wodurch noch mehr Leute erreicht werden können. Klassischerweise ist es so, dass ein Unternehmen ein Projekt durchführt welches auch Multiplikatoreneffekte hat, aber diese sind viel indirekter. Deswegen hat das ganz gut gepasst. Es ist auch gerade ein politisch interessantes Thema, weil es mit der Gründungsszene vereinbar ist: Start-ups, neue Technologien, Innovation. Deshalb gibt es auch auf der oberen Ebene sehr viel Interesse, dieses Potenzial anzuzapfen und zu unterstützen. Ja, das gibt es schon. Ich finde, das ist sehr deckend von Seiten der Kernaufträge. Mal schauen, wie viel jetzt dabei rauskommt.

I: Wie wählen Sie die Gewinner der Social Entrepreneurship Challenge, die Sie letztendlich fördern, aus?

P: Wir haben grundsätzlich Formalkriterien. Da wir beim Referat Wirtschaft und Entwicklung sind, ist es uns wichtig, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten. Wir arbeiten hier mit dem Privatsektor zusammen und legen Wert darauf, dass es nachhaltige Geschäftsmodelle gibt. Wir sind nicht das Referat, das nur mit NGOs zusammenarbeitet. Wir schauen sehr wohl auf das Geschäftsmodell, fördern also keine NGOs, die vor allem von Förderungen, Spendengeldern und Subventionen abhängig sind. Das ist ein Kriterium. Da gibt es ja auch verschiedene Definitionen. Manche definieren das so, dass ein Social Entrepreneur seine ganzen Gewinne wieder ins Kerngeschäft einbringen muss. Das ist uns nicht so wichtig. Aber der Entrepreneur

muss sehr wohl nachweisen können, dass 50% seiner Einnahmen oder seines Cash Flows aus seinem Geschäftsmodell generiert werden und er nicht nur von Förderungen und Ähnlichem abhängig ist. Das ist ein Formalkriterium. Das Zweite ist, dass das Ziel der Challenge und die Idee des Social Business respektiert werden muss und drittens, dass eine Wirkungslogik und eine Wirkungskette nachgewiesen werden kann. Weil es einem Social Entrepreneur ja darum geht, was erreicht wird.

I: Das interessiert mich besonders. Wie definieren Sie Impact?

P: Das ist eine schwierige Frage. Impact definieren wir im Endeffekt so, dass langfristig – wir wollen keine Einmaleffekte – dass langfristige Effekte, die einen positiven Wandel innerhalb der Gesellschaft oder für die Umwelt nicht nur im Zuge des Projekts sondern auch darüber hinaus erzeugt werden. Das ist eigentlich der Zugang, dass das Vorhaben eine Herausforderung anspricht und eine Lösung dafür anbietet. Dadurch entstehen positive Wirkungen, die entweder mit den Lebensbedingungen der Menschen zu tun haben, oder dass sie z.B. besseren Zugang zu Energie haben – in diese Richtung geht es. Wir wollen, dass das nicht nur einmalige Effekte sind: Beispielsweise wenn eine Unterstützung von 10.000 Euro für eine biologische Anbauweise fließt, muss gefragt werden, wie es nach diesen 10.000 Euro aussieht. Wird dadurch erreicht, dass ein langfristiges Geschäftsmodell aufgebaut wird? Wurde der Kleinbauern oder der Dorfbewohner so unterstützt, dass er langfristig Zugang zu modernen Energiedienstleistern, Bankwesen, Mikrokrediten, Finanzierungen oder landwirtschaftlichen Geräten hat? Das ist wäre eine Wirkung. Wie man diese Wirkung misst, ist eine komplett andere Frage. Da bin ich – oder da sind wir – jetzt auch nicht die Experten. Da gibt es ganz viele unterschiedliche Tools und Standards. Da sollten Sie mit Georg Schön von Ashoka sprechen, der sich darauf spezialisiert hat. Die ADA will im Zuge der Social Entrepreneurship Challenge, dass die Entrepreneure bzw. die Antragsteller nachweisen können, dass sie ein positives Ergebnis mit ihrem Vorhaben bzw. dem Vorhaben, das wir fördern, erreichen, welches hoffentlich über das Projekt hinausgeht.

I: Ist die Skalierbarkeit von Projekten, d.h. ob sich das Projekt bzw. Modell wiederholen lässt, ebenfalls ausschlaggebend?

P: Nicht unbedingt. Es ist natürlich schön, wenn man sagen kann, dass eine Idee, die in

Österreich funktioniert, sich auch im Kosovo aufbauen lässt und auch dort positive Wirkungen hervorruft oder hervorrufen kann. Das wäre der erste Skalierungsschritt. Wenn das im Kosovo etabliert ist, dann käme der zweite Schritt in dem gefragt wird, wie das sich jetzt für Alle aufbauen lässt. Vielleicht gibt es dann noch mehr Breitenwirksamkeit oder dass noch mehr Leute erreicht werden, wenn nochmal vor Ort das Projekt aufbaugebaut und aufgezogen wird. Aber es kann natürlich auch sein, dass es ein Nischenprodukt ist oder eine Nischendienstleistung basierend auf dem Social Business Modell; dann muss man schauen, ob das wirklich jetzt nur für diesen spezifischen Kontext passt oder ob es ein globales Produkt ist, das sozusagen überall vermarktet werden kann. Da gibt es das Beispiel der Firma Helioz, die sogenannte Wadis herstellt, welche die UV-Einstrahlung messen, damit man schauen kann, wann Trinkwasser, das vielleicht verdreckt ist, durch die UV-Einstrahlung desinfiziert ist. Das ist eigentlich etwas, das global funktionieren kann. Aber es kann natürlich sein, dass sie im Zuge der Challenge den Antrag nur für ein Land einreichen, oder dass sie bisher nur in einem Land aktiv sind. Die Idee kann theoretisch überall funktionieren – auch in Österreich am Land. Wir als ADA setzen dieses Skalierungspotenzial nicht unbedingt direkt in Verbindung mit der Wirkungslogik, aber wir wollen sehen, dass sich die Social Entrepreneure, die ja im Kerngeschäft so eine Wirkung erreichen möchten, Gedanken darüber machen, wie diese Wirkung erreicht werden kann und was der langfristige Effekt dabei ist.

I: Können denn so kleine Unternehmen aus Österreich Lösungen für Entwicklungs- oder Schwellenländer finden?

P: Ich denke schon. Das Ökosystem in Österreich ist eine sehr lebhafte Community, die sehr engagiert ist und hauptsächlich aus jungen Leuten besteht. Außerdem gibt es vom sozial unternehmerischen Bereich hier ja schon sehr viel; sei es jetzt mit benachteiligten Gruppen oder Langzeitarbeitslosen, ehemaligen Drogenabhängigen, blinden oder behinderte Personen, die auf sozialunternehmerische Ansätze wieder Brücken zu dem Arbeitsmarkt bauen. Da gibt es Wien das Beispiel der ARGE, die Langzeitarbeitslose für Möbelübersiedlungen engagiert. Das erlaubt den Langzeitarbeitslosen, wieder Fuß zu fassen. Oder z.B. Gabarage, ein Unternehmen das Upcycling betreibt, ehemalige Drogenabhängige beschäftigt und ihnen dadurch ein Einkommen bietet. Das sind kleine Vorhaben, die sicherlich auch dadurch dass sie nicht nur Profit-orientiert sind sondern dass dieser soziale Gedanken im Vordergrund steht, immer wieder mit Finanzierungsschwierigkeiten zu kämpfen haben. Aber ich glaube sehr wohl, dass man

das auch skalieren kann oder dass man damit ins Ausland gehen kann und dort eine Wirkung erzielen kann. Deshalb haben wir auch die Möglichkeit verstärkt eingeräumt – im Vergleich zu den normalen Wirtschaftspartnerschaften – dass der Social Entrepreneur nur 25% Eigenmittel einbringen muss. Zudem kann er aber auch eine Stiftung oder einen weiteren Partner, z.B. einen Verein, eine Kammer oder eine andere Vereinigung mit ins Boot holen, die auch eine Leistung erbringt. Das erleichtert und ist für eine kleine Struktur sicherlich einfacher zu implementieren. Die andere Frage ist jene der personellen Ressource. Die Social Enterprises sind Unternehmen mit meist nur 2-3 Personen, wovon der eine auch noch ehrenamtlich mitarbeitet. Das ist eine Frage, für die man sich das Geschäftsmodell genauer anschauen muss. Diese Frage ist ein Binnenproblem vom Social Entrepreneurs: „Ich habe diese Lösung, ich möchte in das Land gehen. Wie statte ich mein Unternehmen personell aus, damit ich das erreiche?“. Wir können das natürlich fördern und daher fördern wir ja auch die Personalkosten mit. Das muss man sich den konkreten Fall anschauen. Denn selbst wenn es sich um ein Einzelunternehmen handelt kann – theoretisch – auch diese Person mitmachen und etwas erreichen mit seinem Vorhaben. Da muss man halt mehr auf‘s Geschäftsmodell schauen, wie das aufgebaut ist. Hier kann beispielsweise auch diesen lean-start-up-Approach wählen – das ist eine besonders leichte Organisationsstruktur – damit man die Ziele erreicht. Aber ich würde nicht ausschließen, dass es eine kleine Struktur nicht schaffen kann. Zum Glück können wir parallel zur Challenge anbieten, dass die ausgewählten Projekte, d.h. die ausgewählten Unternehmen, Vereine und Social Businesses, vom Impact Hub begleitet werden. Die Siegerprojekte können bei den Skalierungs- und Acceleration-Workshops im Impact Hub mitmachen, die von uns mitbezahlt werden. Der Entrepreneur hat keine zusätzlichen Kosten. Dort lernt er einerseits, wie er sein Business Modell im Ausland anwendet, andererseits kann er sich ein Netzwerk bilden, wodurch er Zugang hat zum Impact Hub-Netzwerk. Der Impact Hub hat – glaube ich – über 73 Standorte weltweit, wovon sehr viele auch in Schwellen- oder Entwicklungsländern sind. Der Entrepreneur, der bei uns ein Projekt für Brasilien eingereicht hat, hat auch Zugang zum Impact Hub-Netzwerk in Brasilien. Wir achten drauf, dass wir den jetzt nicht irgendwo – unter Anführungszeichen – in die „Pampa“ schicken, sondern dass er sehr wohl Zugang zu einer Struktur hat, die ihn in seinem Vorhaben und in der Umsetzung unterstützen kann.

I: Bei der ADA liegt viel Expertenwissen vor, wenn es um Entwicklungs- und Schwellenländern geht; insbesondere ja auch darüber, wie es ist, vor Ort zu arbeiten. Wird das auch genutzt oder ist das dem Impact Hub überlassen?

P: Nein; das mit dem Impact Hub ist eine Begleitmaßnahme. Wir dachten uns, dass falls bei der Social Entrepreneurship Challenge ein junges Start-up dabei ist, die – ich sage mal – auch noch nicht so viel Ahnung haben, dass die diese Unterstützungsmaßnahme haben. Der Impact Hub ist wirtschaftlich aufgebaut und wir kommen aus der entwicklungspolitischen Ecke. Wir bieten unsere Expertise an insofern, als dass wir bereits jetzt während dieser Einreichfrist einerseits Anträge kommentieren und bei der Indikatorenerstellung und im Projektdesign unterstützen. Denn die Sozialunternehmer haben einerseits keine Ahnung, wie so ein Antrag ausschauen muss, und wissen andererseits auch nicht, wie sie den entwicklungspolitischen Effekt messen etc. Da unterstützen wir mit unserer Erfahrung. Andererseits haben wir auch das Referat Themen und Qualität, die aus den verschiedenen Ecken kommen, z.B. Energie, Wasser, Menschenrechte, Berufsbildung etc. und dieses Referat werden wir auch miteinbeziehen, wenn die Anträge konkret vorliegen zu einem gewissen Thema. Das heißt erstens beraten wir die Unternehmen sowieso, dass die Anträge einmal ordentlich sind und das Projekt aus unserer Perspektive ordentlich durchgeplant bzw. -durchdacht ist. Zweitens haben wir in weiterer Folge dann die Auslandsbüros – diese Ressource ist natürlich vorhanden – aber das ist eben nur in den Ländern, wo diese Büros sind. In den individuellen Fällen müsste man sich anschauen, wer bei uns in der ADA die Expertise hat; wer einen zusätzlichen Experten empfehlen könnte und wer spezifisch zum Kontext im Entwicklungs- und Schwellenland etwas sagen kann. Aber grundsätzlich versuchen wir mit den Entrepreneuren gemeinsam die Projekte zu erarbeiten oder Tipps zu geben, was z.B. besser angepasst ist, und weisen auf internationalen Richtlinien hin oder wo man sich inspirieren lassen kann. Beispielsweise haben wir ja auch erfolgreiche Wirtschaftspartnerschaften, die auf unserer Website aufgelistet sind. Ich verweise sehr oft auch normale Unternehmen auf diese Website, damit sie sehen wie das durchgeplant ist und wie solche Projekte aussehen. Also jederzeit – wir sind da sehr offen. Wir sind auch sehr offen für eine kleine Struktur mit wenigen Mitarbeitern um tatsächlich den Entrepreneuren direkt zu helfen, damit das adäquat angepasst ist an den Kontext.

I: Soll damit auch die räumliche Distanz überwunden werden?

P: Ja. Das ist eine große Hemmschelle für viele. Es fragen sich viele, was das mit einem Entwicklungs- und Schwellenland bedeutet. Es ist auch vielen nicht klar, was das wirklich ist. Ich habe schon Anfragen bekommen, ob ein Projekt in Ungarn oder Slowenien möglich ist.

Aber da handelt es sich um die EU; das ist schwierig. Das ist auch Teil des Begleitprogramms durch den Impact Hub, dass wir das Bewusstsein für Entwicklungszusammenarbeit bzw. für Entwicklungs- und Schwellenländer fördern. Im Mai wird die Award Ceremony stattfinden, bei der die Gewinner im Rahmen einer schönen Abendveranstaltung nochmals angekündigt werden und dabei findet auch der Launch zu diesem „Hub Club" – so nennt es der Impact Hub – statt. Hub Clubs sind Clubs, die immer zu einem gewissen Thema arbeiten, also z.B. Social Entrepreneure und Wirkung, Social Entrepreneure und Skalierung, Social Entrepreneure und Innovation oder so etwas. Wir machen einen Hub Club zu Social Entrepreneure und Entwicklungszusammenarbeit und möchten auch sensibilisieren, was das bedeutet. Es ist sicherlich oft so, dass Entwicklungshilfe und Entwicklungszusammenarbeit abschreckend wirkt. Aber im Endeffekt leistet es ja der Social Entrepreneur, der das ja sowieso in seinem Kerngeschäft hat, bereits wenn man in ein Entwicklungs- oder Schwellenland geht. Wir wollen ihnen ein bisschen die Angst bzw. die Furcht davor nehmen, in dieses Land zu gehen.

I: Sie haben vorhin schon angesprochen, dass der Impact Hub sehr wirtschaftlich orientiert ist, die ADA ist hingegen sehr entwicklungsorientiert. Ashoka Austria, ein Netzwerk welches soziales Unternehmertum fördert, wurde in der Industriellenvereinigung gegründet – das habe ich jetzt bei einer Abendveranstaltung erfahren – was ja auch etwas aussagt. Wie bringen Sie die verschiedenen Interessen zusammen?

P: Das finde ich gar nicht so schwer.

I: Nicht?

P: Nein. Man sieht das auch bei den Unternehmen.. wir achten sehr stark auf Nachhaltigkeitsmanagement bei den Unternehmen. Wir denken teilweise auch, dass für ein Unternehmen, das sich in einem Entwicklungsland engagiert – also unabhängig von uns – diese Sustainability Principles, Anti-corruption measures, langfristiges Engagement, Unterstützung für die Selbstbestimmtheit von Mitarbeitern, eigentlich Teil des Risikomanagements der Unternehmen sein sollte. Wenn sie diese Dinge beachten ist schon sehr viel abgefedert; auch von einer Operations-Perspektive her. Wir beraten Unternehmen natürlich, dass sie das berücksichtigen. Das ist auch klar in den Antragsformularen erkennbar, in denen die Unternehmen antworten müssen, was ihre Risikomaßnahmen gegen Korruption, gegen political unrest etc. sind.

Die Unternehmen kommen mehr aus der „Ich will ein Geschäft machen"-Ecke und wir kommen mehr aus der entwicklungspolitischen Ecke, aber das lässt sich sehr wohl vereinen. Wir suchen immer nach Win-win-Situationen. Wir versuchen auch nicht, den Unternehmen irgendetwas aufzudrücken, was das Unternehmen nicht machen möchte. Es hätte keinen Sinn wenn wir fordern würden, dass das Unternehmen beispielsweise 10.000 Euro für den Kauf von Bienenstöcke ausgeben soll. Es sollte für beide Seiten passen. Ich glaube nicht, dass es unvereinbar ist. Insbesondere bei den Social Entrepreneurs nicht, aber auch nicht bei den normalen Unternehmen. Wir versuchen mehr Bewusstsein für diese Themen zu schaffen. Das machen wir auch über andere Initiativen wie beispielsweise respACT, ICEP und Veranstaltungen mit der Wirtschaftskammer, bei denen CSR, Nachhaltigkeitsmanagement und Ressourcenschonendes arbeiten thematisiert wird. Dabei geht es um ganz einfache Dinge, z.B., dass man nicht zu jeder Konferenz mit dem Flieger fliegen muss, sondern dass man auch mal den Zug nehmen kann. Da versuchen wir ein Bewusstsein zu schaffen, dass so etwas was bringt und zielführend ist. Für das Unternehmen selbst kann das vorteilhaft sein, denn wenn es nachhaltig wirtschaftet, sind Ressourcen für längere Zeit verfügbar. Die Gewinne sind eventuell nicht exorbitant hoch im 1. Quartal, dafür sind sie aber in den nächsten 15 Jahren hoch. Beispielsweise steigt auch die Produktivität von Bauern, wenn sie kontinuierlich mit speziellen Seeds oder Trainings, z.B. wie Maschinen zu gebrauchen sind, gestützt werden. Solche Sachen versuchen wir zu vereinen und ich glaube das klappt auch immer ganz gut.

I: Sie beschreiben als gemeinsamen Nenner die gesellschaftliche Wirkung.

P: Ja.

I: Zunächst klingt das ein bisschen komisch, wenn mit öffentlichen Entwicklungsgeldern Unternehmen unterstützt werden. Aber Sie rechtfertigen dies mit eben diesem gemeinsamen Nenner der gesellschaftlichen Wirkung, korrekt?

P: Ja, ganz klar. Es gibt ökologische oder gesellschaftliche Wirkungen. Vor allem wenn man sich die duale Ausbildung nach deutschem oder österreichischem Vorbild bzw. die die Berufsbildung im Allgemeinen anschaut. Es gibt ja sehr oft in Entwicklungs- und Schwellenländern einen Fachkräftemangel. Für Unternehmen ist es interessant, in diese Länder zu gehen, weil diese aufstrebend sind. Hier bieten sich neue Geschäftsmöglichkeiten, neue Aufträge – teil-

weise auch von der Regierung – aber es gibt auch teilweise billige Arbeitsplätze oder ein geografisches Interesse, beispielsweise weil ein Hafen in der Nähe ist. Es fehlt aber an qualifizierten Fachkräften und Lehrlingen. Hier sieht man natürlich ein Interesse der Firmen, in lokalen öffentlichen Institutionen, d.h. Berufsakademien und berufsbildende Schulen im Zielland, verankert zu sein. Dann besteht Interesse, dort zu investieren, weil sie langfristig den Vorteil haben, für ihre Tätigkeit qualifizierte Fachkräfte zu bekommen. In Albanien haben wir ein Beispiel in der Textilindustrie, in Mazedonien im Bereich Tourismus und in Bhutan wird eine Tourismusfachschule unterstützt. Das sind wirklich sichtbare Beispiele wie diese Win-win-Situationen entstehen können. Einerseits fehlen Fachkräfte im Zielland und andererseits sehen wir den entwicklungspolitischen Vorteil, dass die Leute besser ausgebildet sind und leichter einen Arbeitsplatz finden. Arbeitsplatzsicherung schafft Einkommen, welches die Lebenssituation der Menschen vor Ort verbessert und die Firmen haben Arbeitskräfte, die auch tatsächlich qualifiziert sind.

I: Welche anderen Kooperationsmöglichkeiten könnte es zwischen Organisationen der EZA und Social Entrepreneuren noch geben?

P: Soweit ich weiß gibt es jetzt schon die Zivilgesellschaft International, die direkt mit so einer Art Impact Hub vor Ort in Georgien oder Moldau arbeitet und dort auch die Acceleration Courses unterstützt, damit diese Idee von Social Entrepreneurship vor Ort verankert wird. Über die Zivilgesellschaft International werden Social Entrepreneurs vor Ort durch Capacity Building, technisches Wissen zu Skalierung, Business-Plan Erstellung, Finanzwissen und Finanzverständnis etc. unterstützt. Dann gibt es noch die Landesbudget-Linien der ADA, deren Volumina für die Schwerpunktländer reserviert sind. Dort gibt es 2 Länder, wo Privatsektorentwicklung eine Rolle spielt, d.h. ein Budget im Land ist für Privatsektorentwicklung reserviert. Das ist Burkina Faso und noch eines. Da versucht man, die Rahmenbedingungen vor Ort zu verbessern damit sich Entrepreneurship überhaupt verbessern kann. Dabei wird hauptsächlich entweder über öffentliche Institutionen vor Ort oder über so etwas wie die Wirtschaftskammer im Zielland gearbeitet. Hier wird an den Gesetzen gearbeitet, damit es leichter ist, eine Firma zu gründen, die Steuergesetze vereinfacht werden, Insolvenzverfahren vereinfacht werden, Firmen Zugang zu Gerichtbarkeit haben oder die Zollbestimmungen vereinfacht bzw. effizienter werden damit Firmen überhaupt Cross-Border-Trade betreiben können. Das sind Programme, die in den Bereich Privatsektorentwicklung fallen. Das läuft über die Lan-

desbudgetlinien und ist nicht direkt in Zusammenarbeit mit den Unternehmen. Was wir uns als nächstes vielleicht anschauen sind diese Challenge-Funds, bei denen man Projekte einreichen muss, die in den Bereich Privatsektorunterstützung fallen. So etwas kann man sich durchaus auch anschauen, ob man in einen Challenge-Funds investiert und im Zuge Anträge bekommt, aus denen man die Besten auswählt. Das ist auch noch eine Unterstützungsmöglichkeit die es gibt. Bei Ashoka unterstützen wir außerdem das Leadership-Programm. Ashoka identifiziert bei dem Leadership-Programm gewisse Changemaker und Leaders, die sie durch Seminare und Kurse unterstützen, damit sie ihre Idee besser implementieren und verbreiten können und neue Partnerschaften finden können. Da unterstützen wir auch 2 Stipendien. Es gibt verschiedenste Möglichkeiten, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten oder den Privatsektor breitenwirksam in irgendeiner Form zu entwickeln. Daneben gilt es in Österreich natürlich auch, ein Bewusstsein zu schaffen, damit Entwicklungs- oder Schwellenländer nicht mehr so weit weg erscheinen.

I: Sie haben mir im Vorfeld die Studie von Hr. Vandor von der WU empfohlen. In der Studie werden 4 Arten von Social Business unterschieden, je nach dem wo die gesellschaftliche Wirkung stattfindet. Finden Sie die Einteilung sinnvoll?

P: Ich war bei dieser Studienpräsentation dabei. Peter Vandor bzw. die WU Wien und das Social Entrepreneurship Zentrum werden auch in unserem Fördergremium zur Bewertung der Anträge dabei sein. Das Fördergremium haben wir ein bisschen erweitert, damit wir auch wirklich Experten aus dieser Szene dabeihaben. Ich finde das Modell grundsätzlich sehr nachvollziehbar; es ist halt akademisch und wissenschaftlich. Aber man kann sich diese Einteilung schon vorstellen, da sie in der Studie auch gute Beispiele anführen. Ich finde die Logik dahinter sehr erkennbar und dass das passt. Das ist auch das Schöne an Social Business und Social Entrepreneurship: Einerseits die Geschäftsmodelle, andererseits aber auch die Strukturen. Deswegen konnten wir auch nicht definieren, dass der Antragsteller bei der Social Entrepreneurship Challenge z.B. eine GmbH sein muss, denn es gibt einfach keine Rechtsform für Social Business. Ich finde es interessant, dass es z.B. eine GmbH gibt, die einen Verein fördert und der Verein fördert wiederum so sozialunternehmerische Gedanken, Experimente oder auch Geschäftsmodelle. Diese hybriden Modelle finde ich sehr spannend. Deswegen bin auch ganz gespannt, was für Projekte bzw. welche Antragsteller bei der Challenge dahinterstehen. Denn ich glaube, dass wir bei der Challenge von Allem etwas haben werden. Ich

glaube, dass Sustainable Business einen großen Teil ausmachen werden. D.h. Unternehmen wie beispielsweise Anzüglich, mit denen wir arbeiten, oder die Gebrüder Stitch, die auf diesem Nachhaltigkeits-Label fahren und nachhaltige Baumwolle verwenden gepaart mit einer Sozialkomponente, um benachteiligte Gruppen zu integrieren. Die Wirkung ist schon in dem Sinne positiv, dass die Produktion CO_2 neutral ist. Ich bin auf jeden Fall gespannt, was kommt.

I: Sie haben demnach nicht ein Modell, welches sich besonders für Entwicklungsarbeit eignet?

P: Wir haben das diskutiert. Wir hatten einen Workshop, um diese Challenge zu diskutieren. Da waren Peter Vandor, Lena Gansterer vom Impact Hub, die Austria-Wirtschaftsservice GmbH (AWS) und Anzüglich dabei. Es gibt bei Social Business so viele verschiedene Modelle und Rechtsformen, dass wir beschlossen haben, dass wir das nicht einschränken wollen. Social Business definieren wir durch das Konzept und wie die Firma agiert, in dem Sinne dass wir das Geschäftsmodell mit der Wirkung, die sie erzielen möchten, vergleichen. Wir machen das nicht anhand einer technischen Definition, wie z.B. es muss eine gGmbH sein, es braucht das Ökolabel oder Ähnlichem.

I: Zurückkommend auf die Geschäftsmodelle der WU Studie: Ich hatte mir überlegt, dass das Ko-Finanzierungsmodell und die Kundenmodelle sich am besten für eine Kooperation mit der Entwicklungszusammenarbeit eignen würden. Denn im Gegensatz dazu muss man bei dem Mitarbeiter-Modell dann schon mehr vor Ort sein – also wenn man von österreichischen Social Entrepreneuren ausgeht. Hier ließe sich z.B. der Verkauf von diesen Wasserdesinfektionsgeräten einordnen bzw. bei der Ko-Finanzierung fließen einfach Spenden.
Ich finde es schon schwer, z.B. bei dem ökofairen Modelabel Anzüglich den Entwicklungsaspekt zu sehen. Das ist halt schon sehr breit.

P: Ja das ist klar; aber Anzüglich schafft Arbeitsplätze für benachteiligte Gruppen, die sonst keinen Arbeitsplatz hätten und sie produzieren auch noch nachhaltig. Es hat den grundsätzlich positiven Effekt, dass es mit nachhaltiger Baumwolle – unter dem Fair-Trade-Label, bzw. ich weiß gar nicht ob sie dieses Label haben, aber sie achten halt auf ihr Sourcing – produziert wurde. Und gleichzeitig schaffen sie durch das Vorhaben den positiven Effekt, dass blinde oder gehörlose Frauen Arbeit bekommen und ein Einkommen erwirtschaften. Das sind vielleicht nur 10 Personen bzw. Schneiderinnen, aber das ist ein Anfang. Und rein theoretisch, wenn die-

ses Modelabel in 20 Jahren weltweit agieren würde, werden dadurch vielleicht 10.000 Frauen erleichtert. Ich sehe das nicht so eng, in dem Sinne dass nur weil es wenige Personen betrifft oder nur weil es nicht eindeutig definierbar ist, dass dadurch keine entwicklungspolitischen Effekte entstehen. Also man sieht es auch bei diesem ersten Geschäftsmodell der WU Studie, hier gibt es tolle Firmen: Es gibt ein Social Business, Dwarfs and Giants GmbH & Co KG, die an komplett neuartigen Organisationsmodellen arbeiten. Die arbeiten daran wie eine Firma strukturiert ist, wie Prozedere und Prozesse effizienter gestaltet werden können, an der Unternehmenskultur und so weiter. Das hat auch einen Impact, weil beispielsweise die Logistik viel beeinflusst, denn je nachdem wie eine Firma organisiert ist, kann es schneller, effizienter, CO_2 neutral oder zumindest neutraler sein als sonst. Selbst bei diesem Modell, wo die Mitarbeiter im Fokus stehen, gibt es einen Effekt nach außen. Wie man diesen Effekt messbar nachweist, das ist eine andere Frage.

I: Frank Hoffmann von Discovering Hands hat vorgeschlagen sich zu überlegen, ob ein Geschäftsmodell der WU Studie geeignet ist, um besonders schnelle Erfolge zu erzielen. Also dass man beispielsweise mit dem Produktverkaufsmodell anfängt und später dann andere Modelle umsetzt; z.B. später kommt die Phase, wo die Mitarbeiter miteinbezogen werden.

P: Aha in so eine Richtung. Ich stelle mir das Beispiel Helioz vor, die die Wasserdesinfektionsgeräte verkaufen wodurch schon eine positive Wirkung entsteht. Das ist leicht replizierbar in dem Sinne dass sie es einfach nur woanders verkaufen müssen. Mitarbeiter dann vor Ort gibt es in dem Sinne eigentlich gar nicht. Das heißt die responden gar nicht auf das erste Modell, das integrierte Geschäftsmodell. Das ist einfach von Fall zu Fall unterschiedlich. Ich weiß nicht, ob es da eine logische Sequenz gibt, bei der man sagen kann dass zuerst das kommt und dann das andere. So können die eigenen Mitarbeiter erst begünstigt werden, wenn es Mitarbeiter gibt. Aber wenn das Geschäftsmodell nicht so aufgebaut ist, dann gibt es auch vielleicht keine Mitarbeiter. Es wird dann interessant, wenn Helioz später vielleicht international tätig ist und sie dann auf die personelle Ressourcenfrage antworten müssen. Werden sie Serviceteams haben, müssen sie selbst vor Ort gehen und müssen sie Schulungen halten und wie sieht dann die Beteiligung am Social Business aus. Das neue Ding ist Franchising – das Wort habe ich das erste Mal im Oktober gehört und habe auch nicht gewusst, dass es das gibt – wie fließt das mit rein und welche Rolle spielt das dann. Das ist das Spannende: Es ist ein neues Themenfeld und die Research fängt langsam an – wie dieses Interview zeigt. Für uns ist

das komplett neu und wir müssen eher a posteriori schauen, was die Erkenntnisse aus dieser ersten Phase sind. Erst dann können wir sagen, dass sich vielleicht doch das ein oder anderes Geschäftsmodell bewährt hat und nur dieses Geschäftsmodell entwicklungspolitisch relevant ist – was ich jetzt nicht annehme. Das können wir als ADA erst im Nachhinein feststellen. Und ob es sich – sage ich mal – auszahlt, spezifisch mit dieser Zielgruppe zu arbeiten. Das können wir jetzt einfach noch nicht sagen.

I: Ich frage mich jedoch gerade bei den Wasserdesinfektions-Geräten von Helioz oder den Solarpanels von Swimsol, wie das mit der Wartung funktioniert und was passiert, wenn das Social Business nicht überleben sollte.

P: Das ist immer eine Frage. Die Projekte der Social Entrepreneurship Challenge haben eine Laufzeit von 1 bis 3 Jahren; das ist auch bei den Wirtschaftspartnerschaften so. Wobei hier der Finanzbedarf bei diesen hochtechnologischen Sachen höher ist; beispielsweise bei der Solarenergie. Oft stellt sich bei Social Business auch die Frage, wie sie es schaffen, Selbstständigkeit zu erreichen und nicht mehr von Fördermitteln abhängig zu sein. Es geht nicht um Gewinnorientierung in dem Sinne – es gibt ja verschiedene Denkschulen und Definitionen, was ein Social Entrepreneur darf und was nicht, wie viel Gewinn er machen darf, ob er Gewinn ausschütten darf, ob er an Kapital-Beteiligte ausschütten darf, wie viel Prozent er davon ausschütten darf etc. Da haben wir keine Definition. Das steht auch in der Studie der WU, dass es unterschiedliche Definitionen gibt. In Großbritannien ist das sogar gesetzlich verankert, 25 Prozent Gewinnausschüttung oder in der Art. Das ist für uns nebensächlich. Es ist schön, wenn er mit seinem sozialverträglichen Geschäftsmodell Gewinn macht, warum auch nicht: der Entrepreneur oder die Entrepreneurin hatte ein tolle Idee. Es macht auch Sinn, wenn er sein Leben dadurch finanzieren kann. Das ist in Ordnung von uns. Das bedeutet ja nicht, dass es eine schlechte Idee ist oder weniger Wirkung hat. Das Langfristige ist für uns wichtig; es sollte zumindest einen Ansatz dafür geben, dass es selbstständig überleben könnte oder sich zumindest zu 50% aus Einnahmen selbst finanzieren kann. Das ist schon ein Anspruch. Wir denken, dass wenn es ein nachhaltiges Geschäftsmodell ist, dann kann es auch selbstständig funktionieren. Öffentliche Gelder wird es vielleicht in 10 Jahren weniger geben oder Spenden werden aufhören weil eine Wirtschaftskrise o.Ä. kommt – das kann man nicht voraussehen. Wenn es ein nachhaltiges Geschäftsmodell ist, das selbst Einkommen generiert, ist er oder sie für seine oder ihre Vorhaben in diesem Sinne abgesichert. Das meinen wir auch mit der nach-

haltigen Wirkungslogik oder diesem Wirkungsmodell: langfristig soll die Wirkung messbar sein und nicht nur für dieses eine Projekt.

I: Diese vorrangige Intention, eine positive gesellschaftliche Wirkung zu erreichen, ist bei Social Business eventuell nicht immer gesichert. Dient die Langfristigkeit dieser Absicherung? Wenn z.B. die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer wechselt...

P: Ja wobei ich nicht weiß, wie sehr das bei Social Business tatsächlich der Fall ist, dass die Geschäftsführer wechseln. Die Erfahrung die wir bisher gemacht haben ist, dass das Leute sind, die überzeugt sind von ihrer Idee und deren Wirkung. Sie wollen nicht unbedingt den Menschen direkt helfen, aber die Lebensbedingungen für diese Menschen verbessern, Herausforderungen oder z.B. das Klimaproblem in irgendeiner Form durch ihr Vorhaben lösen. Ich glaube, dass diese Social Entrepreneure sehr ungern das Zepter abgeben. Es ist auch nicht so, dass ein anderes Unternehmen dann kommt und dieses Social Business dann schluckt, oder die Geschäftsführer weg sind, außer – klopf auf Holz – es passiert wirklich etwas schlimmes Gesundheitliches. Die Erfahrung habe ich bisher nicht gemacht. Bei ganz jungen Start-ups, wo sie noch in der Findungsphase sind und überlegen, wie sie ihre Idee und Geschäftsmodell finden, kann es schon sein dass dann der Kollege übernimmt, weil der andere sich nicht mehr leisten kann, auf eigene Kosten intensiv daran zu arbeiten. So etwas gibt es. Aber ich glaube nicht, dass durch einen Geschäftsführerwechsel oder Ähnlichem die Grundidee von Social Business gefährdet ist. Denn das Ziel des Social Entrepreneurs ist ja die Wirkung. Das heißt, wenn er diese Wirkung nicht mehr hat, ist er auch kein Social Entrepreneur mehr. Ja das kann sein, dass ein komplett neuer Ansatz kommt und das Social Business dann nur mehr ein normales Unternehmen ist.

I: Ist es dann ein komplett neues Unternehmen?

P: Dann ist es kein Social Business mehr in dem Sinn. Wir haben auch zum Beispiel – theoretisch – klassische Unternehmen, die auch einen positiven.. Wir sagen nicht, dass klassische Unternehmen keine Wirkungen erzeugen, Wirkungen haben oder Impact erzielen. Es gibt teilweise klassische Unternehmen, die durch ihr Produkt eine spezifische Wirkung haben. Wenn man sich den landwirtschaftlichen Bereich anschaut gibt es dort auch innovative Lösungen und Technologien, beispielsweise mit solarbetriebenen Wasserpumpen. Dabei handelt es sich

vielleicht um einen ganz klassischen Unternehmer und er würde sich niemals als Social Entrepreneur definieren, er kann aber im Endeffekt ein Social Entrepreneur sein, weil sein Produkt eine soziale Wirkung hat. Studien zeigen – das ist ganz interessant – dass die meisten sich selbst als Social Entrepreneure definieren, anstatt dass es da ein Kriterium gibt, das ihn objektiv gesehen als Social Business definiert.

I: Muhammad Yunus, der Gründer der Grameen Bank, unterscheidet zwei Arten von Social Business. Er sagt, dass Unternehmen, die von Armen gegründet werden automatisch Social Business sind, da sie der Armutsminderung dienen. Ich benutze diese Definition in meiner Masterarbeit nicht, ich halte mich an die WU-Studie. Aber insofern ist das ganz interessant für die ADA. Die ADA hat bestimmt schon Unternehmen bzw. Initiativen gefördert oder durch geförderte NGOs zum Beispiel, wo man dann sagen könnte, dass daraus Social Business entstanden sind.

P: Ja das ist ganz klar. Das ist auch das Schöne, dass es zum Beispiel immer mehr NGOs gibt, die in irgendeiner Art und Weise ein Geschäftsmodell ausarbeiten, damit sie unabhängiger werden von Fördergeldern. Gleichzeitig gibt es Unternehmen, die mehr in die Richtung einer NGO-Tätigkeit gehen oder ähnlich einer NGO aufgebaut sind, statt als Unternehmen. Diese hybriden Modelle finde ich spannend. Uns ist im Zuge der Challenge aufgefallen, dass die Zielgruppe dieser Social Business sehr oft die Bottom-of-the-pyramid sind. Also die Ärmsten der Ärmsten. Diese wollen die Social Entrepreneure mit ihrer Idee aus der Armut herausheben. Das deckt sich natürlich mit dem Auftrag der ADA und mit unserem Interesse. Ob man dann tatsächlich diese Definition anwenden will, dass ein Social Business entsteht weil jemand durch dieses Mikrounternehmen aus der Armut entkommt und dieses Mikrounternehmen entsteht weil es durch ein Projekt der ADA gefördert wurde – das überlasse ich den Akademikern und Visionären dieser Welt wie beispielsweise Yunus.

I: Das heißt, dass es in der Praxis keine Rolle spielt, wie man ein Social Business definiert.

P: Ich finde die Definition.. Für uns ist die Definition nur insofern relevant, als dass wir uns damit abgrenzen von anderen Förderinstrumenten. Jetzt rein auf der technischen Ebene. Wir haben schon ein Mindestkriterium, was das für uns bedeutet. Dieses Mindestkriterium ist das bereits beschriebene Kerngeschäft; d.h. den Effekt, die Wirkung, den Impact den das Social

Business hat. Diese Profitorientierung ist zweitrangig und dem untergeordnet. Es geht darum, dass man eine soziale Wirkung mit einem innovativen Geschäftsmodell hat. Das Geschäftsmodell selbst kann innovativ sein, aber auch eine innovative Dienstleistung oder ein innovatives Produkt. Für uns ist wichtig, dass es einen Impact, Innovation und zumindest ein bisschen ein Geschäftsmodell gibt. Aber wie das konkret definiert ist spielt für uns keine primäre Rolle. Ich sage mal so: Wenn ein riesiges österreichisches Unternehmen daherkommt und bei der Social Entrepreneurship Challenge einreichen möchte, werden wir nicht einfach sagen, dass das passt; dann denken wir wirklich auch, dass das jetzt nicht passt. Aber dann haben wir immer noch die Wirtschaftspartnerschaften, wo auch große Konzerne ihre Wirkung entfalten können und Projekte angehen können, die für beide Seiten relevant sind. Das Eine schließt nicht das Andere aus. Aber bei den Social Entrepreneurs.. ich glaube die Zielgruppe weiß sehr gut, wer sie sind und ob sie in dieses Schema passen. Dann liegt es an uns. Wir haben die Formalkriterien und die individuellen Projektkriterien um zu schauen, ob das tatsächlich passt oder nicht.

I: Besteht eigentlich die Sorge, dass Social Business sozusagen als Marketingstrategie missbraucht werden könnte?

P: Von uns, von denen oder von irgendwem anderen?

I: Im Allgemeinen. Als Beispiel: Danone hat schon mit Yunus kooperiert und in den Artikeln hat Danone so argumentiert, dass das nichts mit ihrer Kerntätigkeit zu tun hätte denn in dem Land sei Danone noch gar nicht; aber es hatte den Beiklang einer Markteintrittsvorbereitung. So als wenn das schon einmal Bekanntmachung der Marke unter dem Schlagwort „sozial“ sei.

P: Also so ein großes Unternehmen, die das selbst als Vermarktungsstrategie nutzen wollen in dem Sinne dass sie in den Augen der Konsumenten gut dastehen wollen.. Ich habe nicht die Angst, dass das spezifisch bei der Challenge rauskommt. Grundsätzlich sollte CSR nicht nur eine Nebentätigkeit sein; nur damit der Konsument ein positives Auge auf das Unternehmen wirft. Ich denke, dass das integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sein sollte. Es sollte nicht so sein, dass ein großes Unternehmen nebenbei zwei Projekte in Indien hat und noch eine NGO mit 10.000 Euro fördert. Es sollte sehr wohl nachhaltig und Teil dieses Risikomanage-

ments und Teil dieser Unternehmenskultur sein. Es ist die Frage, wie man ein nachhaltiges Geschäftsmodell hat, welches langfristig funktioniert, trotzdem umweltschonend ist und dann noch Gewinne erwirtschaftet. Dass Social Business als Marketingstrategie von Unternehmen genutzt wird kann ich nicht beurteilen, aber ich vermute, dass dies eher bei CSR-Aktivitäten der Fall ist. Social Business läuft vielleicht bei großen Unternehmen auch noch unter dieser Kategorie und dort gibt es vielleicht noch mehr dieses Vermarktungsziel, anstatt tatsächlich etwas an der Unternehmenskultur zu ändern. Aber das möchte ich niemandem unterstellen. Für uns ist es keine Vermarktungsstrategie in dem Sinne, aber es gibt schon eine plausible Erklärung, d.h. ein Resonant dahinter, warum wir jetzt diese Zielgruppe ansprechen – das habe ich am Anfang erklärt. Es ist ein Buzzword zurzeit, und damit ist es auch ein Aufhänger zu beschließen, dass nun die jungen Social Businesses gefördert werden. Aber es auch einfach ein interessantes, spannendes Thema und wir wollten uns das anschauen, da wir die Deckung der Interessen sehen. Für uns ist es keine Vermarktungsstrategie in dem Sinne sondern wir schauen, wie wir genau diese Zielgruppe ansprechen können, um damit auch unseren Auftrag zu erfüllen. Wir sehen da Potenzial.

I: Social Business stehen oft – vielleicht nicht in Konkurrenz zu NGOs oder zum Dritten Sektor – aber sie stehen irgendwo zwischen Staat und Wirtschaft. Es gibt auch Beschreibungen, dass Social Entrepreneurship dann verstärkt aufkommt, wenn der Markt oder der Staat versagt hat. Ist es eine Art Bekämpfung von Auswirkungen von möglicherweise fehlgeleiteter Wirtschaftsaktivität oder...

P: Das ist ein interessanter Punkt. Man sieht sehr wohl bei diesen Social Business Projekten, dass das der Fall ist. Welches andere Unternehmen würde einen ehemaligen Drogenabhängigen gerne freiwillig aufnehmen. Da kommt es dann viel mehr auf die Personen darauf an: Wenn man die ehemalige Drogenkarriere nur auf dem Papier sieht, ist jedes Unternehmen wohl eher abgeschreckt diese Person als ersten Kandidaten zu nehmen. Da können Social Business oder Social Entrepreneurship schon reinkommen und diese Brücke füllen. Das finde ich schön. Es darf halt kein Ersatz für die staatliche Daseinsvorsorge sein. Das ist für mich ein anderer Sektor. Aber es ist sehr wohl dazwischen. Während der Krise hat man zum Beispiel in Griechenland gesehen, dass sehr viel solidarische Ökonomie entstanden ist. Darunter fielen sehr viele Tauschgeschäfte; teilweise hat man aber genau diese Social Business-Idee – nach der österreichischen Definition – beobachten können. Es wurde versucht benachteiligte Grup-

pen zu integrieren und diese zu fördern; es entstanden Gemeinschaftsgärten, Tauschgeschäfte, Tauschplatzerln, Zeitplatzerln und Vieles mehr. Das entstand auch aufgrund des Versagens des Marktes und gleichzeitig auf Versagen des Staates. An dieser Schnittstelle können Social Business sicherlich eine Lücke füllen, aber nicht unbedingt ersetzen; also Social Business können nicht den Staat oder den Markt ersetzen. Aber sie können sehr wohl Abhilfe schaffen. Social Business können langfristig Abhilfe schaffen, wenn der Markt, so wie er sich entwickelt, sich nicht vom Gedankengut her ändert. Ich glaube, dass es derzeit sehr viel Konvergenz gibt. NGOs und Social Business verknüpfen dieses Unternehmerische viel stärker mit dem Sozialen als ein klassisches Unternehmen. Hier gibt es Luft nach oben. Social Business ist jedoch nicht die Allgemeinlösung. Nur weil Social Entrepreneurship „entdeckt" wurde werden nicht alle Probleme besser, aber Social Business können sehr wohl Abhilfe schaffen bei gewissen Lücken im System. Das kann beispielsweise auch eine NGO. Theoretisch könnte das auch ein klassisches Unternehmen, wenn es nicht nur rein unternehmerisch orientiert wäre, sonst würde der Markt dafür nicht funktionieren.

I: Ja. Ich hatte überlegt, dass Ungerechtigkeit teilweise durch Wirtschaftsaktivität von multinationalen Konzernen entsteht, und ob Social Business hier sozusagen an den Ursachen etwas ändert oder die Auswirkungen ändert. Ich glaube vor allem Letzteres.

P: Ja, wobei ich glaube, dass Social Entrepreneurship auch an der Source arbeitet, einfach dadurch dass diese Social Business- und Social Entrepreneurship-Idee ein Bewusstsein schafft. Es gibt ja hierfür auch ein Ökosystem – der Impact Hub Vienna allein hat schon 400 Mitglieder. Davon sind zwar nicht alle Social Businesses, aber es sind Leute mit Ideen, mit Innovationspotenzial und innovationsgenerierenden Ideen und eben dieses Kerngeschäft steht im Vordergrund anstatt einer reinen Gewinnorientierung. Da entsteht schon etwas, gerade bei den jungen Menschen. Was sind wir, Generation Y oder Generation Z? Hier gibt es genau diesen Drive, etwas erreichen zu wollen und etwas Positives bewirken zu wollen anstatt nur Kohle scheffeln. Ich glaube das brodelt so und deshalb passiert auch an der Basis was, nicht nur an den Auswirkungen. Es ist nicht beschränkt darauf, ein Marktproblem durch eine Idee zu füllen und benachteiligte Personen zu integrieren, sondern es wird auch ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass das Geschäftsmodell nachhaltig und umweltschonend sein sollte, und dass es moderne Lösungen für Herausforderungen gerade in Zeiten der Krise, Lebensmittelknappheit und Dürre in manchen Ländern etc. beinhalten sollte – das finde ich spannend. Ich glaube auch,

dass es diese Kategorie von Unternehmen gibt, die so agieren, dass sie sehr wohl bei vielen ein Bewusstsein schafft. Es gibt auch große Konzerne, die mittlerweile Social Business Akademien haben, wie beispielsweise ein sehr großes österreichisches Unternehmen aus Salzburg.

I: Absolut, das spricht auch dafür, dass es nicht nur ein kurzfristiger Trend ist sondern etwas Langfristiges.

P: Ja genau.

I: Würden Sie sagen, dass sich die Entrepreneure, mit denen Sie bei der Social Business Challenge arbeiten, sich von den Unternehmern, die an den Wirtschaftspartnerschaften interessiert sind, unterscheiden? Ich meine die Menschen dahinter, die diese Idee vorantreiben.

P: Puh. Mmh. Nein, sie unterscheiden sich grundsätzlich nicht. Ich glaube, dass wir sehr viele Unternehmer ansprechen, die eine Geschäftsmöglichkeit haben bzw. die eine Geschäftsmöglichkeit wittern, aber sie möchten das sehr wohl so gestalten, dass sie langfristig einen Vorteil haben aber dass es eben auch für Land und Leute einen Vorteil gibt. Sie unterscheiden sich insofern, dass da eine Struktur dahinter ist, die sich nicht im Kerngeschäft z.B. der Armutsminderung verschreibt, sondern dass sie sehr wohl Arbeitsplätze schaffen wollen. Es ist vielleicht einfach nur die Ideologie dahinter eine andere. Aber jedes Unternehmen hat im Endeffekt irgendwo nicht nur die Gewinnorientierung im Sinn, sondern durch ihr Produkt wollen sie Menschen glücklich machen. Es gibt auch diese Ideologie. Es sind eher diese ideologische Unterschiede – man kommt aus einer anderen Ecke – aber die wirtschaftlichen Unternehmen selbst haben auch Interesse daran, dass z.B. der Kosovo sich weiterentwickelt. Die Unternehmen können dort dann bessere Geschäfte machen, haben vertrauenswürdigere Partner und haben mehr Möglichkeiten ihr Produkt zu verkaufen. Insofern ein Unterschied der Personen dahinter.. jein. Die Social Business Entrepreneure haben vielleicht noch mehr eine Idealvorstellung im Sinn als ein klassisches Unternehmen. Aber das ist meine persönliche Meinung. Ich weiß nicht, wie das z.B. Peter Vandor von der WU Studie sieht.

I: Ich hatte überlegt, dass der rational agierende Unternehmer des Konzeptes Homo Oeconomicus für die Social Business eventuell nicht unbedingt zutritt.

P: Ja genau, das stimmt. Das ist interessant, weil wir sind mittlerweile auch schon mit sehr vielen verschiedenen Social Entrepreneurs zusammengekommen, und bei manchen war uns nicht klar, wo das Social Business, also das Business, ist weil das nur social war. Das ist eigentlich spannend; es kommt sehr viel auf diese Selbstdefinition darauf an, und dann muss man einfach schauen: Auch wenn der Entrepreneur kein Geschäftsmodell in dem Sinne hat und er nur pro investiertem 1 Euro wieder 1 Euro bekommt, also alles wieder reinkommt, kann sein Geschäftsmodell sein, sehr viele Pro Bono Leistungen zu aktivieren oder einmal im Jahr eine Crowdfunding-Kampagne zu machen und darüber wieder Spenden zu bekommen. Es gibt so viele verschiede Modelle, Ideen und Ansätze, dass wir uns da nicht einschränken wollten und dem ganz offen gegenüberstehen. Mehr als andere Organisationen: Yunus hat sehr strenge Kriterien was das anbelangt, Ashoka hat wieder andere Kriterien wie der Impact Hub und AWS hat wiederum eine andere Definition von Social Business wie wir. Ich glaube am Ende ist wichtig, was das Konzept ist, welches Problem das Konzept löst und was die Wirkungen von dem Projekt bzw. von dem Geschäftsmodell sind. Ich glaube, das sind die drei Hauptkriterien.

I: Ich hätte noch ein paar Fragen zu dem Thema Unternehmenskooperation. Vielleicht können wir nochmal kurz generell besprechen, wie in der Entwicklungszusammenarbeit bzw. wie Sie bisher Unternehmen gefördert haben. Wir hatten vorhin kurz das Ecosystem, d.h. dieses Umfeld, in dem Unternehmen agieren, angesprochen. Engagement hierfür zielt darauf ab, Unternehmensgründungen und Unternehmensarbeitsbedingungen zu erleichtern. Ist dieses „business enabling environment“ für Sie dann automatisch ein „development enabling environment“? Also wenn Unternehmen gestützt werden, wird damit automatisch die Entwicklung gefördert in dem Land?

P: Es ist kein Automatismus in dem Sinne, dass wenn ein „business enabling environment“ existiert, dass dadurch die Development-Effekte riesig sind. Aber grundsätzlich kann man schon sagen, dass es verschiedene Ansätze gibt: Beispielsweise „Making markets working for the poor“ oder „bottom-of-the-pyramid“, bei dem die Ärmsten der Ärmsten unterstützt werden. Diese Privatsektorentwicklung ist aber ein anderes Instrument und wir haben eine spezifische Referentin, die sich mit diesen Themen auseinandersetzt, weil das über die Landesbudget-Linien läuft und nicht über unsere Budgetlinie der Wirtschaftspartnerschaften. Aber wenn man das Business Environment verbessert, heißt das ja auch, dass es mehr Firmengründungen

gibt, wodurch mehr Arbeitsplätze geschaffen werden können und es gibt mehr Handel. Diese Konsequenzenkette kann eintreten, wenn die Rahmenbedingungen leichter sind und sich nicht nur ausländische Unternehmen dort ansiedeln, sondern vor allem für die lokalen Betriebe kann man schon sehen, dass die Wirtschaft der Treiber ist, der die Entwicklung fördert. Es müssen natürlich auch noch andere Konditionen passen – das Sozialsystem, Sozialversicherungssystem, Steuersystem etc. damit es dann tatsächlich development relevance hat. Aber grundsätzlich würde ich das schon sagen. Ich habe zwei Jahre in Mozambique gelebt und bin erst seit September zurück und in der Zeit konnte Mozambique sich sehr wohl kontinuierlich verbessern; beispielsweise im Doing-Business Ranking. Man hat auch gesehen, dass das von stetig steigenden Einkommen begleitet war; begleitet natürlich von tausend anderen Maßnahmen zur Armutsreduktion. Die Einkommen stiegen nicht nur aufgrund von Inflationseffekten oder Ähnlichem, sondern weil der Intrastate- und Interstate-Handel sich verbessert hat. Hier sind die Zollabfertigung schneller und professioneller geworden, die berufsbildenden Schulen sind aktiver geworden und konnten bessere Leute auf den Arbeitsmarkt bringen – es hat sich sehr wohl viel in dem Land getan. Das fängt bei der Alphabetisierungsrate an, bis hin zu dem Rang, wie schnell eine Firma gegründet werden kann, wie schnell jemand eingestellt werden kann und wie schnell die Person auch wieder entlassen werden kann. Es gibt sehr wohl marktwirtschaftliche Komponenten, die für die Entwicklungszusammenarbeit zum Tragen kommen und die relevant sind, damit sich das Land weiterentwickeln kann.

I: Nur für mein Verständnis: Diese ganzen Sachen fallen unter Private Sector Development.

P: Es gibt sehr viel, das unter Private Sector Development fällt. Privatsektorentwicklung geht meistens in die Richtung von Rahmenbedingungen, Gesetze, Zoll, Steuern und Arbeitsmarkt und -recht. Teilweise sind das auch so Sachen wie Infrastruktur, Transport bzw. Beschaffenheit der Transportwege und Transportinfrastruktur im Land und dann gibt es noch – das ist meistens von den Gebern ein weiterer Sektor – technical and vocational education and training, d.h. alles im Bereich Berufsbildung wie duale Bildung, Hochschulbildung etc.. Das ist in dem Sinn annektiert, da es auch zur Marktförderung beiträgt, denn wenn es keine qualifizierten Arbeitskräfte gibt, kann der Markt nicht funktionieren. Deswegen braucht es diesen Influx an Leuten, die sich in den richtigen Sphären bewegen, wo die Rahmenbedingungen passen. Damit sie da, wo die Rahmenbedingungen passen, auch arbeiten können und was beitragen können zur Entwicklung.

I: Die Entwicklungsleistungen von Österreich werden eingeordnet in Foreign Direct Investments, d.h. einfach in öffentliche Entwicklungsgelder. Worunter fällt die Social Entrepreneurship Challenge?

P: Das kommt im Endeffekt auf das Projekt an. Zum Beispiel Swimsol, die schwimmenden Solarpanels die wir auf den Malediven haben, fiele unter Renewable Energies.

I: Als ODA-Leistung?

P: Ja genau. Das wird dann unterteilt in allgemeine CRS-Kategorien, d.h. Indikatoren die von der OECD erhoben wurden (Anmerkung: Common Reporting Standard; globaler OECD-Standard zum automatischen Austausch von Steuerinformationen). Davon gibt es 100 Stück oder so und je nach Themenbereich fällt das in den Bereich. Es wird nicht die Social Entrepreneurship Challenge in einen Bereich fallen. Wobei man dieses Förderinstrument vielleicht auch unter den Bereich Entrepreneurship oder Trade Facilitation stellen könnte – naja zweiteres würde eher weniger passen, aber Entrepreneurship. Aber es kommt wirklich auf das Thema darauf an, was das Projekt macht. Beispielsweise was Three Coins in Serbien gemacht hat, ist Financial Literacy. Das wäre CRS-Code Financial Literacy; Swimsol wäre Renewable Energies.

I: Das heißt alles läuft unter dem ODA-Schirm? Ich habe mir überlegt, dass wenn Social Entrepreneure in Entwicklungs- und Schwellenländern investieren – vielleicht auch ohne die ADA – wäre das ja eigentlich FDI, denn es wäre direktes Investment.

P: Ja genau. Aber nachdem sie unsere Förderung bekommen.. Laut EZA-Gesetz ist es so, dass ein Unternehmen, welches Entwicklungszusammenarbeit leistet, von uns gefördert werden darf. Das tun sie aber ab dem Moment, wo sie von uns eine Förderung erhalten. Weil sie dann Entwicklungsgelder bekommen, um etwas zu implementieren. Es ist nicht FDI in dem Sinn, weil wir das Kriterium – das ist ein Formalkriterium – haben, dass die Förderung additional ist. Das heißt sie würden das, was sie machen, nicht zum gleichen Ausmaß machen, wie wenn sie die Förderung nicht bekommen würden. Das ist so etwas wie ein Top-up, denn es bringt zusätzliche Effekte. Wenn ein Social Entrepreneur auf eigene Faust nach Serbien will,

dann ist es mehr FDI und Investment. Außer er ist ein Verein; dann wird das nicht als FDI erhoben. Wenn der Entrepreneur aber durch uns gefördert wird ist es sehr wohl so, dass er Wirkungen entfaltet, die er ganz alleine gar nicht hätte durchführen können oder nicht zum gleichen Maße. Deswegen ist es dann ODA, also Official Development Assistance. Es wird individuell pro Thema geführt und ist mehr als nur Investment. Das ist ja sowieso das Coole, dass es bei den Social Entrepreneurs sowieso meistens nicht ein reines Investment ist. Sie wollen langfristig eine Wirkung erzeugen, auch wenn z.B. ein Biokraftwerk hingestellt wird und das war's.

I: Ja. Naja mit den Solarpanels ist es schon wieder..

P: Ja, aber da ist es zum Beispiel so, dass sie die Elektrizität nicht nur an die großen Hotels bereitstellen, sondern dass es dadurch für die lokale Bevölkerung, d.h. für die poorest of the poor, tatsächlich billiger wird. Das ist Zugang zu Energie für Leute, die ihn bisher nicht hatten, zu einem adäquaten Preis. Es gibt auch einen umwelttechnischen Effekt: Es gibt nicht genug Land auf den Malediven und nun hat man eine Lösung gefunden, wie man trotzdem Solarstrom erzeugen kann. Es war in dem Projekt berücksichtigt, dass man diesen Strom nicht nur großen Hotels, den Reichen und den Touristen zur Verfügung stellt, sondern sehr wohl auch für die lokale Bevölkerung, die sonst gar keinen Zugang zu Energie hätte. Da schließt sich der Kreis wieder mit dem Social Business Gedanken.

I: Es klang immer wieder an, dass es verschiedene Rechtsformen gibt. Beispielsweise Discovering Hands in Deutschland ist eine gemeinnützige GmbH, aber die müssen trotzdem eine Konstellation mit einer non-profit schaffen, damit das letztendlich als Social Business funktioniert. Würden Sie eine eigene Rechtsform für Social Entrepreneurship in Österreich befürworten?

P: Naja. Es gibt die gGmbH die sehr wohl eine Möglichkeit ist – im Detail weiß ich jedoch nicht, wie stark sie sich von einer normalen GmbH unterscheidet. Ich glaube nicht, dass es nötig ist, eine eigene Rechtsform zu haben. Es gibt diese anderen Systeme, die vielleicht auch mutually reinforcing sind. Ich finde es auch spannend, dass es diese hybride Form gibt, beispielsweise eine GmbH – gar keine gGmbH – und einen Verein, und die GmbH unterstützt den Verein. Im Ganzen gesehen ist es dann auch ein Social Business Modell. Ich finde dass es

keine Einschränkungen – was ist ein Social Business und was nicht – in diesem Sinne geben sollte. Aber was ich mir vorstellen könnte was kommen könnte – nicht dass ich dafür eine Präferenz hätte – dass es wie in England gesetzlich verankert ist, was Social Business bedeutet und ob es da eine Grenze oder nicht. Aber da stehe ich neutral dazu. Ich erachte es als nicht notwendig, dass es eine eigene Rechtsform gibt. Vielleicht sehr wohl standardmäßige Kriterien für alle öffentlichen Träger was Social Business bedeutet, damit die sich im Klaren darüber sind. Soweit ich weiß, hat das Sozialministerium auch eine andere Vorstellung davon, was Social Business und Social Entrepreneurship ist als der Impact Hub, als Ashoka und als das Wirtschaftsministerium. Einer eigenen Rechtsform bedarf es glaube ich nicht, um als Social Entrepreneurship agieren zu dürfen. Ich habe auch mit vielen Social Entrepreneuren gesprochen, die jetzt von Verein auf GmbH wechseln während andere gesagt haben, dass sie eine GmbH sind aber es eigentlich besser wäre, wenn sie ein Verein wären. Ich glaube, dass es immer individuell auf den Fall ankommt und wie die Firma oder der Rechtsträger am besten agieren kann; ob als Verein, Stiftung oder was auch immer.

I: Ich habe mir nur gedacht, dass es eine einheitliche Rechtsform für Sie in der Challenge vereinfachen würde, zu erkennen, wer ein Social Business ist.

P: Das wäre sicher leichter. Dann gäbe es einen Standard und man könnte eindeutig sagen, wer ein Social Entrepreneur ist. Einerseits haben wir nicht nur die Formalkriterien, sondern auch die individuellen Kriterien und erhoffen uns dadurch, die tatsächlichen Social Businesses zu bekommen. Ich glaube die Zielgruppe weiß wer sie ist. Die fokussieren wir an – wir promoten nicht die Social Entrepreneurship Challenge bei den großen österreichischen Unternehmen. Wir sprechen die Zielgruppe an und ich glaube, die wissen wer sie sind und ob sie in dieses Schema passen oder nicht. Aber natürlich – für uns ist das ein „fail safe mechanism“ dass wir die Formalkriterien kontrollieren. Wir gehen in dem Sinne doch in die Richtung der Kontrolle, da wir die Formalkriterien überprüfen wollen.

I: Ich denke gerade über die Zusammenarbeit nach. In Wien gibt es z.B. eine App, bei der durch das Schießen von Fotos bei Restaurantbesuchen Geld gespendet wird für die Kindernothilfe Österreich. Meiner Meinung nach kann man das nicht wirklich als Zusammenarbeit mit Organisationen der EZA bezeichnen, weil eigentlich nur Spenden abgeführt werden.

P: Ja genau. Es kommt immer darauf an. In dem Fall würde das heißen, dass jedes Restaurant ein Social Business wäre, nur weil sie einen Euro spenden – also nein. Die Spenden gibt es ja so oder so auch von klassischen Unternehmen oder von Stiftungen für große Organisationen wie beispielsweise die Caritas. Her müsste man sich anschauen, wie das Geschäftsmodell der App funktioniert, und ob nicht die App ein Social Business sein könnte. Wie generiert die App Einkommen? Generiert die App Einkommen über Werbung, die sie in der App hat? Hat das Impact oder nicht? Grundsätzlich erscheint mir dies nicht langfristig, denn wenn die App langweilig wird und sie niemand mehr nutzt, dann gibt es auch keine Spenden mehr? Wie wird es verankert, dass die App diese nachhaltigen Ziele erreichen kann? Es gibt auch kein einziges Ziel; sondern das Ziel ist, Essen für Kinder. Man könnte es sicherlich in dieses Thema verpacken, aber es kommt dann darauf an, wie das genau definiert ist. Das müsste man sich im konkreten Fall anschauen.

I: Mit dem Gründer der App habe ich gesprochen, aber auf die Social Entrepreneurship Challenge habe ich ihn nicht angesprochen, weil die App ja eigentlich hier in Österreich stattfindet.

P: Wenn der Entrepreneur das auch in einem Entwicklungs- oder Schwellenland machen würde, könnte man sich das anschauen und das so designen, dass das passt und dass das sehr wohl als Social Business laufen kann. Ich kann mir vorstellen, dass er ein Geschäftsmodell findet, dass es dann ein Social Business mit dieser Wirkung ist. Aber was ist sein Hauptziel? Ist das Hauptziel, Essen für die Kinder zu finanzieren, oder ist es z.B. Restaurants in Wien zu sensibilisieren für solche Probleme, oder ist es mehr Kunden und Konsumenten für Kinder und arme Kinder, die keine Nahrung haben, zu sensibilisieren. Man müsste sich genau anschauen, was das Ziel ist. Ich würde es jetzt nicht abwegig finden und es würde mich nicht verwundern, wenn die einen Antrag stellen bei der Social Entrepreneurship Challenge.

I: Die Idee von der Challenge ist aber, dass man in das Land geht.

P: Ja...eben. Wenn die App einen Antrag stellt, z.B. für die Skalierung nach Serbien, oder irgendwo nach Afrika oder Brasilien oder so, dann schon ginge das schon. Aber wenn sie das in Österreich machen wollen würde das nicht gehen. Für die Challenge braucht es den Bezug zu einem Entwicklungs- und Schwellenland. Entweder es gibt ein Geschäftsmodell, das hier funktioniert und das in einem Entwicklungs- oder Schwellenland umgesetzt werden soll

oder es wird eine Machbarkeitsstudie durchgeführt. Es gibt noch die Möglichkeit eines Implementierungsprojektes, bei dem ein bestehendes Projekt genauso oder so ähnlich in einem Entwicklungs- oder Schwellenland durchgeführt wird; aber sehr wohl im Zielland und nicht in Österreich.

I: Morgen treffe ich mich mit den Gründern von Atempo.

P: Super – Walburga Fröhlich und Klaus Candussi.

I: Ja. Die stehen vor sprachlichen Problemen. Sie möchten vereinfachtes Lesen anbieten und müssen dafür alles übersetzen, d.h. die Lernunterlagen und wie die Vereinfachung der Texte geschehen soll; brauchen aber auch Textkompetenz in der jeweiligen Sprache.

P: Klar; aber die können zum Bespiel für eine Machbarkeitsstudie einreichen. Beispielsweise um die Fragestellung zu bearbeiten, wie z.B. der Prozess des Übersetzen-Lassens z.B. in Serbien vereinfacht werden kann. Ich nehme als Beispiel immer Serbien, aber natürlich kann es überall sein z.B. Albanien, Moldau, Georgien, Armenien etc. Sie könnten sehr wohl eine Machbarkeitsstudie machen, um zu ermitteln, wie sich das dort umsetzen lässt. Walburga Fröhlich und Klaus Candussi sind ja auch gerade neue Ashoka-Fellows geworden; da war die Präsentation vor 10 Tagen.

I: Bei der Präsentation habe ich alle kennengelernt, das war praktisch.

P: Ich wollte da auch hin, aber mir ist leider etwas dazwischengekommen, aber es wäre sicherlich schön gewesen. Ashoka macht das sehr toll mit den ganzen Fellows und dem Identifizieren von Changemakern.

I: Ich habe manchmal das Gefühl, dass es zwei Arten von Social Entrepreneurs gibt. Die einen gehen in den Impact Hub um Unternehmer zu werden und fangen dann an, soziale Probleme zu identifizieren. Die anderen entwickeln das aus ihrer Tätigkeit heraus, wie zum Beispiel Atempo oder Discovering Hands.

P: Ja; das Eine ist, dass zum Beispiel bei Atempo die beiden Personen schon viel Erfahrung

haben. Die haben sich gefragt, was sie tatsächlich tun können anhand des Wissens, das sie sich erarbeitet haben. Das Andere ist, dass beim Impact Hub eher die jungen Leute sind, die vielleicht erst gerade mit dem Studium fertig sind. Die wollen Sinn stiften oder suchen noch einen Sinn des Lebens, und deswegen auf unternehmerische Art und Weise versuchen das zu kombinieren. Das ist vielleicht der andere Zugang, aber weder der eine noch der andere ist schlechter oder besser, denn es wird ja etwas geschaffen.

I: Dann haben Sie das auch nicht so beobachtet in Ihrer Zusammenarbeit mit den Entrepreneuren?

P: Grundsätzlich ist es schon so, dass die Leute zu uns kommen mit den Wirtschaftspartnerschaften. Wir verbreiten das Wissen, dass es das Förderinstrument gibt, aber die Unternehmen kommen auf uns zu. Die Unternehmen sind schon mehr oder weniger konstituiert, haben das Geschäftsmodell etc. Im Fall der Social Entrepreneurship Challenge ist es ein bisschen anderes, es ist eine andere Zielgruppe bei der wir viele junge Unternehmen vermuten, die vielleicht auch noch ihr Business Model suchen aber sehr wohl wissen, in welche Richtung sie gehen wollen. Ich habe das jetzt nicht beobachtet, dass die Einen versuchen sich mit dem Sozialproblem zu schmücken und im Grundgedanken geht es nur um Unternehmertum und darum, ein Unternehmen aufzubauen. Die Leute, mit denen ich gesprochen habe, wollen alle wirklich etwas erreichen, ein Problem lösen oder auch nur einen Beitrag zur Lösung des Problems schaffen. Es sind eher junge, motivierte Leute mit einem sozial-ökologischen Gedankengut oder einer entsprechenden Ideologie dahinter – aber für uns spielt es keine Rolle, aus welcher ideologischen Ecke die kommen – und ich sehe bisher auch kein Qualitätsunterschied bei den Beiträgen bzw. Entwürfen die wir bekommen haben. Ich finde es nicht schlechter oder besser. Natürlich haben die Gründer, die das schon jahrelang machen, von einem Unternehmen wie Atempo sicherlich mehr Erfahrung als ein junger Mensch, der gerade gegründet hat. Für die Gründer von Atempo wird es sicherlich leichter sein, einen Antrag zu stellen oder anderswo Fördergelder einzutreiben, einfach aufgrund der fachlichen Erfahrung. Aber die Idee von der Unternehmensneugründerin oder dem Gründer kann genauso gut sein, es fehlt nur an dem fachlichen Umsetzungsverfahren.

I: Ja.

P: Das mit den Kriterien habe ich vorhin nicht fertig erklärt. Es sieht nach vielen Kriterien aus, aber manche sind auch nur Detailbeispiele um zu erklären, was wir damit meinen. Das sollen Beispiele sein was wir damit meinen und das muss man nicht alles erfüllen. Wir sind sehr transparent: wir führen wirklich alle Punkte auf, wie wir bewerten. Das ist der offizielle Ausschreibungstext, wo erklärt wird wie das abläuft und es sind auch die Anforderungen an das Projekt beschrieben. Ganz am Ende sind die Bewertungskriterien und Formalkriterien aufgeschrieben und dass die Zielsetzung des Calls erfüllt sein muss, dass Eigenmittel vorhanden sind, dass wir Zusatznutzen schaffen mit der Förderung, und dann ist wirklich das Projekt beschrieben, d.h. wie viele Leute es erreicht – erreicht es sehr viele Leute, erreicht es 5 Personen – ob es eine Struktur schafft, die dann auch selbstständig agieren kann, ob öffentliche Institutionen involviert sind sodass man sagen kann, dass das Projekt national oder lokal verankert ist, und ob die Strukturen das Projekt auch tragen können, wenn die Firma sich zum Beispiel zurückziehen sollte. Außerdem wird festgehalten, ob das Projekt schon so weit ist, dass ein Dritter reinkommen könnte und investieren könnte. Wenn das Projekt so toll ist, dass z.B. ein Business Angel angezogen wird, dann zeigt das ja auch dass das Projekt tatsächlich Potenzial hat und nicht nur eine Eintagsfliege ist. Wir erheben außerdem inwieweit das Unternehmen fachlich gesehen an seine eigene Bonität denkt, an die Finanzierung des Projektes, ob Anti-Korruptions-Maßnahmen gesetzt sind – solche Sachen fließen bei uns mit in die Bewertung ein. Natürlich sieht man das auch bei der Betrachtung des Ganzen. Wir haben das in den Antragsformularen reflektiert. Da steht beispielsweise „Geschäftsmodell im Ziel, Umwelt- und Sozialstandards“. Wir prüfen zuerst in unserem Referat nur die Formalkriterien hinsichtlich Erfüllung Ja/Nein und anschließend gehen alle Projekte, die die Formalkriterien erfüllen, an das Fördergremium. Die individuellen Mitglieder des Fördergremiums entscheiden über die Punktezahl und dann wird der Durchschnitt gezogen. Mindestens 75 Punkte sollten dabei erreicht werden. Das sollte nicht passieren, aber wenn wir sehen dass nur 5 Projekte eingereicht wurden und diese 5 gut sind, dann werden wir diese 5 Projekte fördern. Die Erwartungshaltung liegt jedoch bei 10 bis 12 Projekten. Wir haben 1 Mio. Euro zur Verfügung, das wollen wir natürlich ausschöpfen. Bei 10-12 Projekten werden es vielleicht 8 oder 9 Implementierungsprojekte sein und der Rest sind Machbarkeitsstudien. So sollte sich das insgesamt ausgehen; so 10-12 geförderte Projekte.

I: Ich denke gerade an diese Social Impact Bonds, die sind in Großbritannien schon ziemlich groß. Bei den Social Impact Bonds wird die öffentliche Hand sozusagen mit hineingenom-

men. Die ADA hat sich damit noch nicht beschäftigt oder?

P: We are looking into it, kann man sagen. Wir haben uns nicht explizit damit auseinandergesetzt. Es ist gerade ein großes Thema und es gibt auch vom Sozialministerium etwas in diesem Bereich. Da muss ich nochmal nachschauen; ich glaube die wollen einen 10 Mio. Euro Social Impact Bond aufsetzten. Der Artikel ist im Dezember 2015 im Standard erschienen. Das ist eine ganz rezente Geschichte, dass Österreich da aktiv wird, insbesondere da das Sozialministerium mit dem Harald Mahrer, dem Staatssekretär vom Finanzamt, auch sehr hinter dem Thema steht. Da ist gerade schon etwas am Laufen; ein erster Versuch. Von unserer Seite gibt es da konkret jedoch noch nichts. Aber wir sind auch schon am Überlegen, wie wir da mitwirken und mitmachen können, aber das ist noch nicht konkretisiert.

I: Es gibt ja auch dieses Social Franchising System. Auf mich wirkt das jedoch schon ein bisschen, als wenn hier eine wirtschaftliche Methode übergestülpt wird. Wie ich von dem Konzept erfahren habe, habe ich sehr an McDonald's denken müssen.

P: Naja ja, klar. Aber es ist auch irgendwo okay, dass man über Wirtschaft und unternehmerisches Denken auch solche Wirkungen erreicht. Ich persönlich finde nichts Verwerfliches daran. Wir als Institution befinden uns sicherlich noch in einer Findungsphase zu diesem ganzen Thema. Wir fragen uns, ob die Erkenntnisse und Erwartungen dieser ersten Challenge valid for the rest of our lives sind, oder ob wir das adaptieren müssen in einer nächsten Phase und ob das überhaupt Sinn macht. Es ist gerade ein spannendes, interessantes Thema, aber ich finde nicht dass wir uns auf eine Schiene, ein Modell oder eine Definition festlegen sollten. Es ist so ein breites Feld. Wir haben ohnehin die Wirtschaftspartnerschaften – warum sollten wir dann nicht auch immer wieder mal ein spezifisches Programm machen für eine Zielgruppe. Wir werden sehen.

I: Ich glaube, dass in den Ländern neue Zielgruppen sozusagen an das Wirtschaften herangeführt werden.

P: Wir haben ganz viele so Ökosystem-Institutionen, wie beispielsweise den Impact Hub, die sich bei der Challenge bewerben möchten, weil sie dann Förderer sind für Social Businesses. Das ist sozusagen eine Meta-Institution, die dann auch Ventures identifiziert, die sie fördert

und in die sie reininvestieren kann und mit denen sie zusammenarbeiten kann für Capacity Building, Finanzverständnis etc.

I: Also in den Entwicklungs- und Schwellenländern?

P: Ja genau. Das sind sehr viele Interessenten. Mir kommt es so vor, dass es ein gutes Ökosystem gibt, es aber teilweise noch den Erfolgs-Social Businesses bedarf, die dieses Ökosystem wert sind. Es gibt eine gute Infrastruktur im Ökosystem, aber es fehlt noch ein bisschen an diesem kompletten Matching.

I: Von welchem Ökosystem sprechen Sie jetzt?

P: Bei uns, als auch im Ausland. Es gibt viele Institutionen, die Coworking-Spaces und Capacity-Building-Courses für Entrepreneure anbieten; in Österreich genauso wie im Ausland. Was noch fehlt, sind Social Entrepreneurs die das a) in Anspruch nehmen und b) Erfolg haben mit genau dieser Idee. Ich finde, dass es ein gutes Ökosystem und unterstützende Organisationen, wie Ashoka, Impact Hub, Coworking Space Salzburg, A+B Netzwerke an den Unis etc. gibt. Jetzt fehlt es noch ein bisschen an den Business Ventures, die genau das in Anspruch nehmen oder Erfolg in diesem sozialen Bereich haben.

I: Ich habe bei den Entrepreneuren rausgehört, dass die klassischen Institutionen noch nicht eingestellt sind auf sie.

P: Das haben wir jetzt versucht. Wir sind vielleicht nicht per se die klassische Institution, aber wir sind im Besitz des Außenministeriums, sprich eine staatliche Institution.

I: Ich glaube, dass Ihre Initiative in der Szene sehr positiv aufgefasst wird.

P: Ich glaube, wir sind die erste Bundesstelle die auf eigene Faust ein Förderinstrument nur für diese Zielgruppe macht. Sicher verstehen wir auch, dass sich nicht jeder für ein Entwicklungs- oder Schwellenland interessiert, aber das ist unser Auftrag und daher muss man das in Kauf nehmen. Ob wir jetzt allgemein etwas verändern, weiß ich nicht. Es ist jedoch auch das Finanzministerium grundsätzlich am Thema interessiert, das Sozialministerium sowieso und die

waren auch bei der Studienpräsentation von der WU. Ich glaube die sind schon dahinter. Es ist die Erkenntnis da, dass Social Entrepreneurship ein Beitrag zur Lösung globaler Herausforderungen ist, aber nicht das Allheilmittel für alle Probleme die wir in unserer Gesellschaft haben.

I: Das wäre der Kritikpunkt, oder?

P: Ja, wahrscheinlich. Es ist gerade ein Buzzword und ein modernes Thema, aber ich glaube schon daran, dass wir dadurch etwas erreichen können.

I: Schön.

P: Ja.

I: In einem anderen Gespräch wurde darüber diskutiert, dass die österreichischen Social Businesses vor allem eine Rolle als Mentor oder Coach einnehmen könnten. Ihre Rolle wäre eher eine im Sinne der Vorbildwirkung; höchstens vielleicht als Business Partner.

P: Für lokale Entrepreneure?

I: Ja genau – als Inspirationsquelle.

P: Das kann ich mir schon vorstellen. Es gibt viele Social Entrepreneurs in Österreich, die wirklich in ein anderes Land wollen. Das ist vielleicht primär das europäische Ausland – d.h. Deutschland, Schweiz, Tschechien etc. – aber es gibt sehr wohl auch einige, die in ein Entwicklungs- und Schwellenland gehen wollen. Sie wollen in diese Länder skalieren mit ihren eigenen Ideen, mit ihrem Geschäftsmodell, mehr Einnahmen machen und mehr Wirkung haben. Ich glaube schon, dass das Einige sind. Andererseits gibt es auch diejenigen, die ihr Modell als Inspiration zur Verfügung stellen wollen für andere vor Ort, die zum Beispiel im gleichen Bereich tätig sind. Das ist bei uns auch möglich durch den lokalen Partner: Ein Entrepreneur kann mit X oder Y zusammenarbeiten. Auch wenn ein Social Business ein Äquivalent in z.B. Kenia hat und die unterstützen möchte damit sie das Gleiche vor Ort machen, dann ist das auch super. Das ist okay, dass sie als Vorbilder wirken, weil wir ein viel entwickelteres Rahmensystem haben, wo sich so etwas entfalten kann und die Erfahrung des Social Business

vorliegt. Social Business ist in dem Sinne nichts Neues in Österreich. Es läuft nur jetzt unter dem Deckmantel des Social Business – so hätte es vor 100 Jahren nicht geheißen. Ich finde es super, wenn die Social Entrepreneure das machen, auch hinsichtlich der Projekteinreichungen. Ich finde es gut, wenn wir mit jemandem lokal zusammenarbeiten, um das dort zu implementieren – auch wenn es nicht direkt unser Geschäftsmodell ist sondern deren Modell, aber wir sie als Berater unterstützen; beispielsweise wie man das Businessmodell aufbaut. Das finde ich spannend. Das ist der Transfer von Technologie und Know-how, den wir eigentlich auch suchen. Es geht auf Augenhöhe Partnerschaften zu schmieden, die für beide Seiten einen Vorteil haben.

I: Das wäre fast schon wieder eine neue Schiene – also nicht Partnerschaften, sondern Patenschaften.

P: Mentoring ist wieder was Anderes; das gibt es ja auch. Wir wollen einfach eine Stärkung lokal. Wir wollen natürlich auch bei Wertschöpfungsprojekten dass Arbeitsplätze vor Ort entstehen etc.; z.B. bei einer Mangoproduktion in Ghana. In dem Fall ist es auch klar und es ist ja auch nichts Schlimmes, dass das Know-how aus Österreich, aufgrund jahrelanger Erfahrung in Österreich, dort genützt wird wo es noch mehr Sinn macht, oder um die lokale Kapazität in dem Bereich zu steigern. Das ist Entwicklungszusammenarbeit und das ist nicht unbedingt Patenschaft. Wenn es noch diese Mentoring-Komponente gibt dann.. wir machen das aber bei vielen Wirtschaftspartnerschaften, dass die österreichische Firma mit ihrem Personalstand ins Entwicklungsland geht und dort gemeinsam mit den lokalen Strukturen etwas implementiert; beispielsweise dort die Landwirtinnen oder die öffentlichen Institutionen schult oder eine IT-Applikation dort anwendet, die man aus Österreich kennt und die dort nicht bekannt ist, damit die Leute das vor Ort lernen, Trainer werden und das selbst in ihrer Institution einführen können. Das ist eine klassische Wirtschaftspartnerschaft; dass das Know-how von hier hinunter getragen wird und an den lokalen Kontext angepasst wird um den Leuten von dort was beizubringen. Das passiert aber nicht paternalistisch oder top-down, sondern so dass die Leute das vor Ort verlangen und das wollten und so weiter. Da achten wir sehr auf Ownership.

I: Ich habe noch eine andere Frage. Bei der Aufmerksamkeit hier in den Medien bezüglich Unternehmensführung und Gründern habe ich oft das Gefühl, dass da ein ziemlicher Gender-Bias drin ist. Wenn man an einen Unternehmer denkt ist oft der „weiße Mann“ gemeint. In

der Medienberichterstattung ist es teilweise so. Kann man das bei den Social Entrepreneuren auch beobachten? Oder teilen sich Ihre Erfahrungen überhaupt nicht mit dem Bild, das ich jetzt gezeichnet habe?

P: Bei den Social Entrepreneuren – bei den Personen mit denen ich gesprochen habe – ist die Gender-Balance wirklich Fifty-fifty. Da kann ich überhaupt nicht erkennen, dass es in irgendeiner Form einen Gender-Bias gibt. Die Social Business, mit denen wir bisher zusammengearbeitet haben, sind Unternehmen in denen Frauen genauso wie Männer die Führungsrolle haben. Bei den Infoveranstaltungen und die Gruppe der Interessierten war auch bunt durchgemischt. Es waren auch Diaspora-Entrepreneure aus allen möglichen Ländern dabei; jung, alt; Studenten; Vereinen, Firmen – also wirklich kunterbunt. Ich glaube sogar fast, dass bei den Erfolgsgeschichten von Social Entrepreneuren in Österreich mehr Frauen als Führungskräfte im Vordergrund stehen. Ein ganz großer Name den man hier erwähnen kann ist Katharina Norden von Three Coins, die jedes Mal erwähnt wird und ein Erfolgsbeispiel mit ihrem Konzept und ihrer Idee ist. Auch Walburga Fröhlich von Atempo ist ein Begriff. Bei den Stiftungen, die in diesem Bereich tätig sind, gibt es ganz viele Frauen. Ich glaube außerdem auch nicht, dass man das verbinden muss mit dieser Idee, dass Social Entrepreneurship soft ist, da es social etc. ist, sondern einfach dass das coole, innovative Ideen sind, die von Frauen vorangebracht wurden. Bei dem Thema sehe ich persönlich keinen Gender-Bias; auch nicht im Negativen, dass eine Frau sich um dieses Social-Thema kümmert. Es sind einfach coole Ideen, innovative Lösungen, die halt von Frauen erfunden wurden. Die haben beispielsweise to capitalize on that in Form von einem Businessmodell geschafft.

I: Was haben sie geschafft?

P: Capitalize on the idea. Ich meine nicht das Kapital im Sinne von Reichtum, sondern ihre Ideen in ein Businessmodell umzuwandeln.

I: Ich habe es anders erlebt. Ich habe Unternehmensführung studiert und da waren zwei Drittel oder drei Viertel der Studierenden Männer.

P: Ich finde die ganze Szene sehr schön. Das sind einfach junge, motivierte Menschen, die ein höheres Ziel erreichen möchten. Find something more important than you are and dedi-

cate your life to it – so kommt es mir vor. Das ist etwas Schönes. Deswegen funktionieren diese Social Business Modelle, auch wenn sie teilweise ein schwaches Geschäftsmodell haben in dem Sinne dass die Leute niemals damit reich werden; aber sie funktionieren weil die Leute davon überzeugt sind und motiviert sind. Das ist oft sehr viel mehr Wert wie jegliches BWL-Studium. Die Entrepreneure wollen das schaffen, sind überzeugt davon und haben eine Vision, die sie umsetzten möchten.

I: Ich bin sehr gespannt, was da die Zukunft bringt. Im Gegensatz zu der Gemeinwohl-Ökonomie wird hier nochmal ein ganz anderer Ansatz verfolgt.

P: Es gibt jetzt die Gemeinwohl-Bank. Das finde ich ganz spannend, zumal ich auch unzufrieden bin mit meiner jetzigen Bank – was die für Gebühren erheben.

I: Sehen Sie Überschneidungspunkte zwischen der Gemeinwohl-Ökonomie und Social Entrepreneurship?

P: Nein, es geht zu weit weg von einem Geschäftsmodell und zu stark hin zu Ehrenamt. Das ist total in Ordnung denn das ist auch wichtig, aber es ist dann weniger Social Entrepreneurship. Es ist eine schöne Sache und es gibt gute, innovative Lösungen dahinter, die aber weniger auf einer Art von Geschäftsmodell basieren. In Griechenland habe ich die Gemeinwohl-Ökonomie gesehen, da ging es wirklich in die Richtung „Menschen helfen Menschen“.

I: Warum fördert die ADA Social Entrepreneurship und nicht die Gemeinwohl-Ökonomie? Wegen den Wirtschaftspartnerschaften?

P: Ja genau. Wir haben auch das Referat Zivilgesellschaft International. Denen wollen wir auch nicht auf die Füße treten. Das ist eigenes Förderinstrument; die fördern österreichische NGOs und Vereine, die in Entwicklungs- und Schwellenländern aktiv sind. Das ist ein passenderes Instrument als in unserem Referat. Das heißt nicht, dass sich die ADA nur um das Wirtschaftliche kümmert, sondern das ist unser Referat, welches diesen Auftrag und dieses Mandat hat. Das heißt nicht, dass wir die klassischen NGOs, die klassischen gemeinnützigen Vereine, die teilweise zu 100% von Förderungen und Spenden abhängig sind, nicht unterstützen – das ist alles total legitim, aber es ist nicht unser Referat welches das macht. Durch

die Länderreferate, d.h. durch die Budgetlinien die für Mozambique, Burkina Faso, Äthiopien, Serbien etc. reserviert sind, werden auch zivilgesellschaftliche Organisationen vor Ort gefördert. Das ist von unserem Referat her so, dass wir auf ein Einkommens-generierendes Geschäftsmodell achten, aber das ist jetzt nicht ADA-Politik, sondern es ist ein Teil der Förderinstrumente, die es gibt.

I: Gut.

P: Ich freue mich sehr auf die Ergebnisse der Challenge, ganz ehrlich. Wir merken, dass viel Interesse an Machbarkeitsstudien gezeigt wird, was kleinere Projekte sind wodurch der Verwaltungsaufwand natürlich auch höher ist als wenn man größere Fördergelder ausgibt. Ich glaube, dass es sehr viel Potenzial und viele junge, frische Ideen gibt. Es ist auch eine Erwartungshaltung, dass wir sehen was es für Möglichkeiten und junge, frische Ideen für die Entwicklungszusammenarbeit und Projekte gibt. Das ist ganz spannend. Wir werden insgesamt sehr viele Erkenntnisse nach diesem ersten Durchgang haben. Erkenntnisse einerseits von einer Ausschreibung des Referats Wirtschaft und Entwicklung und andererseits über Social Entrepreneurship.

I: Ist auch eine Veröffentlichung über diese Erfahrungen geplant?

P: Wir machen eine interne Evaluierung. Wir werden noch eine Broschüre erstellen, aber das wird nicht hochwissenschaftlich oder mit einem externen Evaluator sein. Wir werden das intern diskutieren, vielleicht im Rahmen eines Workshops. Da können wir dann sicherlich Erkenntnisse teilen. Das wird aber erst im Herbst 2016 stattfinden. Im Mai ist die Award Ceremony, wo wir im Impact Hub die Gewinner-Projekte vorstellen.

I: Ist das öffentlich?

P: Ja, das wird öffentlich zugänglich sein. Es wird groß angelegt sein mit einigen Rednern und da sollen auch die Entrepreneure bzw. die gewonnenen Projekte sich kurz vorstellen. Das wird um den 11. Mai herum sein und dann beginnt man auch gleich mit der Implementierung der Projekte. Von Sommer bis Herbst wird die Zeit sein, in der wir evaluieren und feststellen werden, wie es gelaufen ist und werden dann entweder adaptieren oder eben gleich nochmal

neu auflegen oder zu einem anderen Thema arbeiten oder mit einer anderen Zielgruppe arbeiten...das werden wir sehen. Theoretischer Gedanke ist dass man das nochmal macht, wenn es gut läuft.

I: Das Begehen neuer Wege.

P: Ja, auch für mich, und von den Wirtschaftspartnerschaften machen wir jetzt auch noch mehr.

(Abschließende Sätze.)

10.5 Transkript 4: Klaus Candussi – Atempo GmbH

Bemerkungen:

Dauer des Interviews: 01:45:45 Std.

Datum des Interviews: 09.02.2016

P: Interviewpartner Klaus Candussi, Mag. MAS

I: Interviewerin Svenja Wiemer

Nicht anonymisiert.

Interviewtranskript:

(Einleitende Sätze.)

I: Für mich ginge es nun erstmal darum zu verstehen, wie ihr eigentlich zu Unternehmern geworden seid, eben im Speziellen Social Entrepreneure. Was so eure Geschichte ist.

P: Das ist im Augenblick vielleicht gar nicht so schwer zu beantworten, weil wir im Zuge der Ashoka-Geschichte genau danach befragt wurden, wo denn das Unternehmer-Gen her kommt. Gibt es das, oder gibt es das nicht. Insofern gibt es schon Dinge, die man klar benennen kann, bei der Burgi als auch bei mir. Wenn man das sehen wollen würde, sieht man da schon recht viel. Dass wir immer Leute waren, die viel gemacht haben; dass wir nie etwas unterlassen haben. Aber die Einschränkung dazu heißt von meiner Seite dass man die Geschichte hinterher immer schlauer liest. Und wenn man mir im Voraus gesagt hätte: „Du bist ja sicher irgendwann mal Unternehmer“ hätte ich gesagt „Mmh“. Also die Frage ist, was davon rationalisiert ist im Nachhinein. Aber es stimmt schon; die Burgi war immer unzufrieden, dass es keinen gescheiten Kindergarten gibt für ihre Kinder, keiner war gut genug. Also hat sie dann selber einen gegründet. Der war dann Österreichs bester Kindergarten im Ranking.

I: Wow, okay.

P: Und bei mir ist es auch so, dass wenn man will, man sieht: Also vorne stehen war schon immer meines. Ob ich Klassensprecher oder Studienvertreter war, irgendwas unternehmen, et-

was auf die Füße stellen. Also gibt es wahrscheinlich schon Eigenschaften die in die Richtung führen; bei beiden. Aber dann war es trotzdem noch nicht ausgemacht, Social Entrepreneure zu werden. Wir sind dann auf verschiedenen Wegen in die Sozialbereich gekommen. Was es dann vielleicht ist, weil die Geschichte haben wir eben auch bei Ashoka auch ein bisschen erzählt, dass es da einen Punkt der Unzufriedenheit gab. Zunächst bei unseren Kunden, bei einer ganz normalen Non-profit-Organisation. Dann damit auch bei uns, weil wir gesucht haben, woran das liegt. Wenn man so will, dann ist das vielleicht wieder das unternehmerische Ding; ein Anderer hätte halt gemeint, dass das System-immanent ist oder so. Uns hat es uns halt dermaßen gepekt und getrieben, dass wir gesagt haben, da machen wir jetzt ganz etwas Neues.

I: Ihr habt ja beide zusammen gearbeitet, bei der gleichen Arbeitsstelle oder?

P: Ja ja. Das ist ganz lustig. Das war dann bei der zweiten Arbeit. Wir sind uns begegnet bei der ersten Arbeit, das war auch Sozialbereich, Lebenshilfe. Da haben wir schon zusammen gearbeitet in völlig verschiedenen Funktionen. Und Alpha Nova, das war dann diese zweite Organisation, da habe ich die Burgi – also das habe ich gegründet, und die Burgi war derweil auf Elterntrip – da habe ich sie schon dann gezielt geholt, um einen Bereich zu organisieren. Und dort haben wir dann beschlossen, dass wir nochmal was anderes machen.

I: Schön, ja. Also wirklich auch so dass die Unternehmensgründung direkt aus der Tätigkeit heraus entstanden ist.

P: Ja.

I: Was war jetzt da so die Grundmotivation? Kann man das irgendwie.. kann man vielleicht gar nicht so richtig ausdrücken.

P: Doch, es gibt schon so ein paar Wurzeln. Die hingen auch mit diesen Arbeitsstationen zusammen.

I: War die Unzufriedenheit wirklich so die Wurzel, dass man gesagt hat, man tut jetzt was?

P: Ja, in der konkreten Geschichte schon. Da suchten wir ja nach einer Lösung bzw. zunächst einmal nach einem Grund, woher diese Unzufriedenheit kommt. Da gab es einen klaren Auslöser. Ich meinte eher, warum wir dann selber gegründet haben; also warum die Entscheidung fiel, etwas Neues.. also damals hätte man noch nicht Unternehmen gesagt, sondern eine Organisation zu gründen. Das kann man schon an den beruflichen Stationen festmachen. Lebenshilfe hieß für mich zwar auch schon, relativ lose geführt von oben; nur durch ein Board geführt; ich hatte eben nie einen direkten Vorgesetzten, aber es gab ein Board. Da gab es doch Regeln, die manchmal eng war. Der zweite Schritte bei mir, dieses Alpha Nova Ding, das war dann schon eine eigene Gründung. Da haben wir..

I: Alpha Nova?

P: Ja, Alpha Nova hieß das. Da haben wir schon eine andere Konstruktion gemacht. Das haben viele in dem NPO-Bereich nicht gemocht. Das war eine der ersten gemeinnützigen GmbHs, und dann hieß es plötzlich, wir sind Geschäftsführer. Die suchen Lösungen, und nicht mehr die Funktionäre. Sondern die Funktionäre haben dann quasi mehr eine Aufsichtsratsfunktion. Das war in den 1990er Jahren von den Traditionalisten gar nicht als toll angesehen. Aber es war in meiner Rolle schon wesentlich freier. Aber noch immer nicht bzw. unser Ding. Das war dann für mich und die Burgi dann schon klar, dass wenn wir nochmal was machen, dann machen wir etwas, was einfach unseres ist, wo wir nicht mehr jemand anderen fragen müssen, was man darf, sondern dass wir das so machen, wie wir das wollen. Ich glaube, dass das im Zusammenhang mit der inhaltlichen Unzufriedenheit über die Services auf Seiten unserer Kunden damals, schon ein treibendes Ding war. Weil dann machen wir jetzt noch den letzten Schritt und machen uns völlig unabhängig. Was jetzt ein großes Wort ist; denn die Frage von Unabhängigkeit oder Abhängigkeit beschäftigt uns ja dann in der Geschichte weiter. Weil wir hatten ein Window of opportunity, das war diese ominöse Behindertenmilliarde, die es unter der Blau-Schwarzen Koalition gab. Da hatten wir sozusagen tolle Startbedingungen, da gab es jede Menge Kohle. Aber da war auch ganz klar, von Anfang an, das ist zwar eine schöne Momentaufnahme, aber es macht dich extrem abhängig. Da steht man gar nicht gut auf einem Bein. Das heißt, wir haben sehr schnell gesucht nach anderen Standbeinen, um das breiter aufzustellen. Wir haben dann auch sehr schmerzvoll gelernt, dass die Abhängigkeit von politischen Einzelentscheidungen das ganze Ding extrem gefährden kann. Das war wiederum eine Treibfeder, den Social Business Teil noch klarer auszubauen. Da gibt es eine ganz klare

Zielfantasie; im Idealfall so unabhängig zu sein wie irgendein Unternehmen, das sagt: „Wenn die Rahmenbedingungen nicht mehr passen; ich kann meine Arbeit auch woanders machen“. Das haben wir einfach sehr stark erlebt, dass sich Aufträge, die uns die öffentliche Hand gibt, ganz schnell ändern können. Dann ist die Frage, wie reagiert eine Organisation. Da gibt es dieses Ressourcenabhängigkeitstheorem von Pfeffer und Salancik, das besagt dass die Organisationen dann oft ihre Mission anpassen an die Rahmenbedingungen. Das hieße aber jetzt, wenn wir jetzt auf unsere Geldgeber schauen, die einmal den Schwerpunkt hatten Menschen mit Behinderungen und speziell jetzt unsere Gruppe Menschen mit Lernschwierigkeiten, aber dann plötzlich einen Auftrag haben: „Jetzt müssen wir aber auch noch mehr Jugendliche, die nicht in Ausbildung sind, betreuen“. Dann ließe sich das aber mit unserer Mission nicht gut verbinden, dass wir sagen: „Okay, dann schneidern wir jetzt halt andere Kurse“. Entscheidungen dieser Art haben wir einfach dauernd erlebt. Nicht einfach nur Kürzungen, sondern generell ist es ja so, dass die Budgets eben im Sozialbereich in Österreich gemessen am BIP seit 30 Jahren gleich sind. Aber der Anteil für Gesundheits- und Altersversorgung innerhalb dieser exorbitant steigt, was dazu führt, dass die Anderen weniger kriegen. Das zeigt der Professor Meyer von der Wirtschaftsuniversität wunderbar auf. Und das spürten wir. Weil diese Verlagerung heißen dann einfach in jeglichen Bereichen Minus.

I: Klar, dann muss man nach neuen Lösungen suchen.

P: Das hatten wir auf dieser Ebene; aber auch auf der Ebene der politischen Willensbildung, die schon legitim ist. Es kann irgendein Landesrat in Kärnten sagen: „Es interessiert mich jetzt nicht mehr, dass Menschen mit Behinderung mitreden über die Frage, wie ihre Services designt sind oder welche Qualität sie haben“. Aber das hieß halt für uns von heute auf morgen einen ganzen Bereich zu schließen, den dessen Vorgängerin aufgebaut hat. Weg. Das hieß auch in Wien eine Filiale zu schließen. Vor der Abhängigkeit wollten wir uns dann schon in irgendeiner Form dann besser schützen. Dann haben wir geschaut, was es für Möglichkeiten gibt dafür. Eine Organisation in unserem Bereich hat dann die Möglichkeit, auf Spenden auszuweichen. Das tun ja viele. Das passte aber überhaupt nicht zu unserem Gegenstand. Denn in unserem Kern heißt es wir haben die Mission die Gleichstellung von Menschen, und dahinter steht der Bürgerrechtsansatz, dann passt das nicht zusammen, wenn wir die Bürgerrechte über Spenden finanzieren. Das war sozusagen nicht wirklich eine Option. Abgesehen davon dass Spenden.. es gibt durchaus viele Sachen im Sozialbereich wo es okay ist, das spendenfinan-

ziert aufzubauen. Aber eben nicht unsere Agenda. Das war wir eben bei dem Ashoka-Event auch erzählt haben, war jetzt die Frage, wie wir diesen Social Business-Teil jetzt so groß und so erfolgreich bekommen, dass wir weniger abhängig sind von politischen Entscheidungen und vom öffentlichen Geld. Und die Lösung hieß zunächst einmal, nochmal in eine andere Abhängigkeit zu gehen, nämlich in die Abhängigkeit von Investoren. Weil es klar war, dass wir für diesen Expansionskurs kein Geld von einer Bank bekommen können. Das hängt einfach mit den Rahmenbedingungen zusammen. Non-profits die so jung sind wie wir und in den Rahmenbedingungen von Projektfinanzierung aufgewachsen sind wie wir hatten nicht die Möglichkeit und nicht die Erlaubnis, Rücklagen zu bilden. Sprich, die besitzen nichts. Und nach den Basel Richtlinien darf denen eine Bank nicht einmal etwas geben. Das ist jetzt schon der Beginn von Systemkritik. Wenn ich so ein System baue als Staat, weil ich meine dass das so besonders gescheit ist und so eine tolle Kontrolle sei – das ist ein anderes Kapitel, das möchte ich jetzt gar nicht aufmachen – aber meine Projektträger bis auf den letzten Euro prüfe, und auch wenn ein Euro übrig bleibt, ihnen den nicht lasse als Sicherheit, sondern den auch noch wegnehme, dann züchte ich eine Szene, die wacklig steht, die nicht gewappnet ist für schlechte Zeiten, die keine Rücklagen hat irgendetwas zu übertauchen; so ist das. Das Problem ist, dass niemand bei uns dieses System eigentlich bewusst gestaltet; es gibt niemand, der da einen Masterplan macht und sagt, dass er das so will, sondern das passiert dann einfach so und ist quasi ein Seitenprodukt der Rechtfertigungslogik der Politik. Man meint, man muss sozusagen ganz extrem hart prüfen und schafft dadurch einfach ein anderes Problem. Aber eben, das Fazit ist: Bankenfinanzierung unmöglich. Also blieb nur der Weg zu schauen, ob private Investoren unseren Weg mitgehen. Und das heißt logischerweise, sich in eine andere Abhängigkeit zu begeben. Das haben wir uns vor 3-4 Jahren damals durchaus gut überlegt, sind aber im Moment aber auf dem Stand dass wir sagen: „Bis jetzt passt das für uns." Das ist ein sehr klares Verhältnis. Es gibt Klarheit darüber, was erwartet wird und was erwarten wir. Und wie diese Abhängigkeit auch beendet werden kann bzw. wie sie beendet wird, wenn alles so läuft wie es läuft. Weil diese Investoren sollten ja so nach 8-10 Jahren spätestens wieder draußen sein.

I: Warum jetzt? Also diese speziellen Investoren? Oder habt ihr das so geplant?

P: Das ist ein durchaus gängiges Modell. Diese Fonds wollen in der Regel nicht auf Dauer investiert bleiben, sodass 10 Jahre eh schon eine lange Zeitspanne ist. Das Venture Capital,

das wir uns geholt haben, ist zum Teil Beteiligung, und zum Großteil Darlehen. Wobei da eh klar ist, dass wir das innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens zurückzahlen müssen. Dann gibt es auch noch Regeln, wie die Beteiligung sozusagen auch nochmal aufgelöst wird.

I: Da kam dann auch Ashoka ins Spiel?

P: Nein, nein. Gar nicht. Ashoka hat damit zunächst gar nichts zu tun. Außer dass man sich plötzlich in einem Feld tummelt, wo man sich begegnet und sieht. Aber ursächlich hat Ashoka damit gar nichts zu tun. Ursächlich hat das damit zu tun – das war ganz lustig – die eine Wurzel ist, dass wir neugierige Leute sind, und auch schon zu einem Zeitpunkt, als wir damit überhaupt noch nichts am Hut hatten, gesagt haben: „Es wäre gescheit zu wissen, wie diese Szene tickt“ und Chancen hatten, uns dort zu bewegen, und uns das anzuschauen daher auch diese Leute kennenzulernen. Und die kamen auch auf uns zu und die Geldgeber – das war die zweite Wurzel sozusagen – die suchen gierig nach guten Investitionsmöglichkeiten. Das heißt wir wurden – bevor wir jemals daran gedacht hätten, dass wir Geld brauchen – gefragt, ob wir denn eines haben wollen und haben das damals abgelehnt. Wir haben gesagt: „Wir wüssten nicht, wofür wir das bräuchten“. Das hat zu dem Zeitpunkt auch gestimmt. Da war für uns ein organisches, langsames Wachstum durchaus passend. Es gab keinen Grund, und wir hätten auch nicht gewusst sozusagen, wo wir das jetzt investieren sollten. Das war insofern natürlich ein glücklicher Zufall, weil dann, als es ernst wurde; weil die Kürzungen die die Steiermark und auch der Bund gemacht haben – das kam in etwa zeitgleich – da war natürlich Zeit ein wichtiger Faktor. Weil die Leute schon zu kennen und grundsätzlich auch gekannt zu werden, war dann natürlich ein großer Vorteil.

I: Klar.

P: Wenn man das so nachträglich anschaut, war das speziell auch von der zeitlichen Dimension her einigermaßen haarig.

I: Und so hat man schon mal einen Fuß in der Türe.

P: Zumindest das sich-bekannt-machen und das-vertraut-werden miteinander; diese Phase des Beschnupperns war vorbei. Es war jetzt natürlich ein glücklicher Zufall dass das für den Stand,

für das Stadium, in dem wir waren, auch die richtigen Finanzierer waren. Das ist ja das zweite Problem; es gibt Finanzierer die sich auf bestimmte Phasen spezialisieren. Wir hätten damals keinen Business-Angel gebraucht, sondern wir brauchten einen sogenannten Second Stage-Finanzierer. Und unser Case war so weit. Insofern hat sich das da nochmal günstig getroffen, dass das dafür die Richtigen waren, weil zu einem anderen Zeitpunkt hätte uns das gar nichts genützt. Ob die das nett finden was wir machen, oder blöd, oder gescheit, sie und wir hätten einfach gesagt: „Ihr seid nicht die, wo wir im Moment investieren wollen“.

I: Okay, also da war schon mal die erste Berührung mit diesem Ashoka-Netzwerk dann da..

P: (Schüttelt verneinend den Kopf.

I: Nein, immernoch nicht?

P: Ashoka spielt da überhaupt keine Rolle.

I: Ich dachte bei dem Hineinschnuppern in die Szene hättet ihr das schon mal kennengelernt.

P: Naja, wir haben da Ashoka kennengelernt. Aber eine Rolle spielte das gar nicht. Ashoka sozusagen als etwas, das uns wirklich betrifft, das kommt erst ganz am Schluss. Schon möglicherweise nicht zufällig, aber Ashoka war damals noch nicht unser Schuhlöffel. Das war ein bisschen Zufall, weil sich das Ganze.. also das erste Treffen mit BonVenture, also zumindest das erste, wo wir ganz bewusst miteinander gesprochen haben – eben noch nichts brauchend – war bei einer Essl Social Prize Verleihung. Da kommt zwar Ashoka ins Spiel, aber in einer ganz anderen Rolle. Ashoka war damals Essl Preisträger. Der Bill Drayton hat damals Geld bekommen für die Globalizer Initiative. Da haben wir das kennengelernt, das hat uns dann schon ganz gut gefallen, die Art.

I: Welche Initiative?

P: Die Globalizer Initiative, das ist eine der Initiativen von Ashoka, mit dem Ziel, Best-practice, das sich irgendwo schon bewiesen hat, möglichst breit zu streuen und die Leute, die schon eine solche Lösung haben, dabei zu unterstützen, ihre Wirkung zu maximieren. Dafür

gab es damals die 1 Mio. Euro. Und dort haben wir die BonVentures aus München kennengelernt, die Good.bee Leute von der Erste Stiftung kannten wir zum Teil schon vorher so lose, aber gut das war halt auch nochmal so eine Begegnungsebene. Und eben ein paar Jahre später, wie wir Bedarf hatten, war es zufällig auch wieder der Essl Preis, der uns die Gelegenheit gab, sich dort zu treffen und anzureden. Dann haben die gesagt: „Okay, wir kennen euch. Kein Problem, reden wir." Dann konnte das eben schnell genug in Gang gebracht werden. Um diese Ashoka-Frage da jetzt noch zu beantworten. Das war jetzt für interessant; da gibt es welche die Social Entrepreneure unterstützen und suchen, und da Erfahrung haben; und offensichtlich ist das ehrenvoll, wenn man da irgendwie Fellow wird. Aber.. ja, das war's. Jetzt dürfte es ungefähr 2 Jahre her sein, dass auch klar war, dass die Ashokas uns halt auch im Visier hatten und geschaut haben, ob wir Fellows wären. Wobei es schon eine Besonderheit ist, dass da eine Dual-Candidacy durchkam; da haben wir es den Ashokas sozusagen nicht leicht gemacht.

I: Also durchaus auch ein steiniger Weg. Hört sich schon ein bisschen so an.

P: Ja, wobei das ist auch so eine Heldenlegende. Man muss ja immer durch die Schwierigkeit durchgehen, und dann gibt es irgendwann einen großen Erfolg. Joa, diese Aspekte hat es auch. Aber man kann es auch anders erzählen. Also die Schwierigkeiten waren natürlich evident. Wir waren zu der Zeit als wir nach der Alternative Venture Capital geschaut haben kurz vor dem Konkurs; das ist überhaupt kein Geheimnis. Nona, weil wenn jemand seine Leistung um 40% billiger machen kann, dann war ja vorher irgendwas komisch, oder es geht nachher nicht. Dass das existenziell war ist ja nicht schwer nachzuvollziehen. Auf der anderen Seite ist es ja auch wahrscheinlich für die Venture Capital Geber nicht leicht gewesen, die screenen da die Projektideen, die es gibt, bzw. die Investitionsmöglichkeiten, die es gibt und haben relativ wenig speziellen Einblick. Die haben uns angehört; das sind so mehrere Stufen. Das ist erst die dritte oder vierte Stufe, dass man seinen Case den wirklichen Entscheidern vorträgt, und dann gibt es ein „Okay" oder nicht. Da hatten wir das Gefühl, dass wir unsere Story ihnen nicht gut rüber gebracht haben. Unser Gefühl war, dass wir da nicht andocken können. Das ist so fern, was wir machen, Informationen zu übersetzen und davon zu leben. Also eben nicht in eine andere Sprache zu übersetzen; das kannte man schon; aber nicht so, denn wer sind da die Kunden? Ich hatte das Gefühl, dass uns das gar nicht gelungen ist. Die Tatsache, dass der am selben Tag noch angerufen hat und das auch irgendwo bestätigt hat und gesagt hat: „Also wirklich verstanden haben wir euer Business nicht. Aber es ist unheimlich spannend,

und wir wollen das riskieren mit euch“. Da kann man auch sagen, dass das ein ungeheurer Vertrauensbeweis war. Sie haben dann eben gesagt, sie machen es nicht alleine, wir müssen noch jemanden anderen finden. Aber wenn man schon mal jemanden im Boot hat, war das dann leichter. Und dann gab es auch noch ein paar Privatleute, die uns da sehr unterstützt haben, durch Expertise aber auch durch privates Geld. Die sind ja sozusagen auch die dritte Säule. Und dann gab es eine ordentliche Herausforderung, um diese Due Diligence zu bestehen. Also da würde ich auch jetzt noch.. das sage ich jetzt auch, wenn jemand fragt: „Wie ist das mit Venture Capital zu arbeiten?“. Dann müsst ihr euch aber überlegen, ob ihr auch so aufgestellt seid, von eurer Transparenz, von der Darstellung eurer finanziellen Wirklichkeiten. Da hatten wir schon ziemlich gute Voraussetzungen, dadurch dass wir schon ziemlich viele Geldgeber hatten und EU-Projekte, und da musst du das alles relativ präzise darstellen können. Also Kostenstellenrechnung bis ins Detail war bei uns schon da, und trotzdem mussten wir das dann noch einmal fast verdoppeln und an der Liquiditätsplanung arbeiten; das gleich nochmal auf ein anderes Niveau heben. Da sind dann glaube ich auch noch die Müden der Ebenen, damit man wirklich auch zum finalen Entscheid kommt. Aber noch einmal, dann kommt so ein Punkt – im Moment haben wir so eine Art Zwischenresümee, wo stehen wir da – wo wir sagen, dass es da für uns durchaus überraschende, positive Erkenntnisse. Eine davon ist die Attitüde, der Zugang der Geldgeber zu dem, der Geld bekommt. Das ist man so gewöhnt, aus dem EU-Zusammenhang man bekommt ein Projektzuschlag, oder man bekommt Geld vom Staat bei uns, und dann gibt es ganz klare Kontrollen und Kontrollregeln. Und eigentlich begegnet man dem Geldgeber dann nur mehr in dieser Funktion. Er kontrolliert, ob das planmäßig ausgegeben wird und nicht zweckentfremdet wird und ob die Regeln alle eingehalten werden und er checkt die Rechnungen – und so erlebt man den Geldgeber. Und als wir mit unseren Geldgebern abgeschlossen hatten, war deren erste Frage: „Uns was können wir jetzt tun, damit wir gemeinsam Erfolg haben?“. Die Frage hat uns ein öffentlicher Geldgeber noch nie gestellt. Alleine das „wir“ hat uns schon dermaßen überrascht – das ist natürlich logisch, die riskieren ihr Geld, und wollen dass wir – eben wir gemeinsam – Erfolg haben. Aber die Haltung waren wir zum Beispiel nicht gewöhnt. Da kommt dann schon auch etwas dazu, was man auch von der staatlichen Seite kaum erlebt, eben dieses „was können wir noch dazu tun? Was haben wir für Ressourcen in unseren Netzwerken, die für euch hilfreich sein könnten?“ Das war schon etwas, dass wir uns so nicht erwartet hätten, weil wir das so nicht kennen. Aber das ist durchaus angenehm. Die Abhängigkeit ist natürlich da, weil es einfach auch Regeln gibt. Manche Entscheidungen müssen wir rückbinden mit den Investoren.

Manche Regeln sind sehr hart, aber sie sind aus unserer Sicht klar ausgemacht. Sie sind oft auf den ersten Blick etwas verstörend, beispielsweise die Zinsen, die wir zahlen müssen, sind ganz ordentlich und im Erfolgsfall sind die Zinsen mehr als ordentlich. Aber die Logik der Geldgeber ist ganz anders als in der normalen Finanzwelt, wo die, die höchsten Zinsen haben die wenigste Bonität haben. Sondern die Logik ist da, dass wenn das super läuft, dann wollen wir super Zinsen. Weil dann kann er sich die Zinsen auch leisten. Das schaut auf's Erste ganz grob aus, aber dann sagt man, dass es eigentlich die nachvollziehbare Logik ist.

I: Wie sieht ihr euch jetzt selber; wie siehst du jetzt deine Rolle?

P: Ja das ist ganz spannend, weil mit der Entscheidung, nicht mehr nur eine klassische NPO zu sein, setzt man sich – jedenfalls bei uns – auch ganz massiv aus.

I: Wie meinst du das?

P: Social Entrepreneurship, soziales Unternehmertum – wie immer man das nennen möchte – ist so ungefähr für die eine Reichshälfte etwas Positives, da ist Unternehmertum etwas Positives. Und für die andere Reichshälfte ein absolutes Gaga. Das ist pfui, das ist böse, das ist Geschäftemacherei, das hat im Sozialbereich nichts verloren. Das heißt, man muss sich das auch gut überlegen, ob man sich so aussetzen möchte. Das ist jetzt anekdotisch von einem Sozialpolitiker, von dem wir abhängig waren, der ganz klar gesagt hat, dass die Privaten – und da redeten wir noch nicht mal von Social Enterprises, sondern ganz grundsätzlich – die privaten Organisationen im Sozialbereich sind ein Irrtum der Geschichte. Das Soziale ist genuin staatlich. Also es ist nicht so, dass bei Social Business alle sagen „Super, das ist das was wir brauchen und das ist das was wir wollen!" sondern ganz im Gegenteil, da gibt es extrem viel Skepsis, da gibt es extrem viele ideologische Vorurteile, dann gibt es auch Zustimmung, die man nicht haben möchte. Weil sie aus einer Ecke kommt, von der man den Applaus auch nicht haben möchte. Wo so die Fantasie kommt, wir brauchen jetzt gar nichts staatliches mehr, denn es ist eh super, wenn die alle Social Enterprises werden, dann können wir sozusagen bei den Sozialausgaben sparen.

I: Was ihr in dem Fall nicht so seht.

P: Nein. Atempo ist auch nicht nur ein Social Business. Atempo ist ein Hybrid. Atempo ist beides. Man kann es normal wie eine klassische Non-profit-Organisation sehen, denn wir machen Aufgaben, wo wir denken, dass es völlig in Ordnung ist, dass die staatlich finanziert sind. Da würden wir auch gar nicht probieren, den Staat aus seiner Verantwortung zu entlassen. Bildung für Menschen mit Behinderung, das völlig in Ordnung; da kann man sich jetzt nochmal andere Finanzierungsmodelle überlegen wie Social Impact Bond, aber da bleibt auch am Schluss der öffentliche Geldgeber verantwortlich für die Bezahlung. Es gibt nur eine Möglichkeit, das Risiko zu minimieren – er zahlt nur im Erfolgsfall. Aber in anderen Bereichen, passt das durchaus, diesen unternehmerischen Ansatz voran zu stellen. Aber wir sehen uns also nicht als das Role-Model, sagen „juhuu, alles ist nur mehr Business, das andere braucht es nicht" sondern wir versuchen schon, das differenziert darzustellen und zu schauen, wo passt was und wo ist das der richtige Ansatz.

I: Also versteht ihr euch quasi als Hybrid?

P: Ja.

I: Naja schon, weil das macht ja auch mit der Einstellung etwas. Wie man sich selbst definiert, als Unternehmen – da wäre generell meine Frage, glaubst du dass SozialunternehmerInnen unterscheiden? Also Sozialunternehmen von den anderen Unternehmen? Also ich meine jetzt auch die Menschen dahinter?

P: Das ist eine Frage, die relativ häufig kommt. Ich sage mal so: Der Unterschied ist vermutlich kleiner, als er oft gemacht wird. Vor allem ist er nicht so trivial. Sowohl jetzt zwischen Unternehmen – ob jetzt im Sozialbereich oder doch for-profit-Unternehmen – wie auch bei den Personen. Da wird sehr viel Schwarz-Weiß gezeichnet. For-profit Unternehmen haben alles das Ziel der Profitmaximierung und die Socials haben alle das Ziel, die Welt zu retten. Diese Dichotomie ist einfach zu trivial. Gute Unternehmen haben in der Regel ein differenziertes Ziel- und Wertesystem und wollen durchaus nicht nur am meisten Kohle machen, sondern wollen die Besten technischen Lösungen für ihr Problem haben oder die ästhetischste Architektur oder sonst was liefern, und neue Materialien erfinden – also dieses Reduzieren.. Natürlich gibt es Unternehmen, denen außer Gewinn nichts einfällt. Aber die Unternehmerwelt ist sozusagen viel bunter, und eben die Welt der Unternehmen und die Welt der Unternehmer auch. Und

da gibt es manche, die sind tatsächlich so einfach gestrickt, dass sie nur die Dollarzeichen in den Augen haben, aber umgekehrt ist es aber auch nicht so, dass jetzt alle Sozialheinis im Non-profit-Bereich nur die Welt retten, sondern viele haben einfach ihren Job dort, weil ihnen etwas anderes nicht eingefallen ist, und sie machen diesen Job sehr beamtet und gar nicht besonders Welt-rettend. Und sie sind vielleicht im Extremen in ihrer Sozialorganisation genauso korrupt, wie jemand anderes in einem anderen Bereich. Also dieses Schwarz-Weiß.. aber natürlich bleibt trotzdem ein Unterschied über, denn im Kern ist das, was wir wollen, Social Impact. Was ich gar nicht mag, ist dieses reine Schwarz-Weiß-Zeichnen. Und ein bisschen offen von deiner Frage ist noch, wie es uns damit geht. Und als du so ein bisschen geschaut hast, wie ich gesagt habe, man setzt sich aus.. also wenn man jetzt in diese Ecke geht, in der wir sind, die plötzlich keine mehr ist, sondern eher der Platz zwischen den Stühlen und zwischen den Bereichen, dann fühlt man sich eigentlich immer wieder ziemlich heimatlos. Denn man gehört da nicht dazu, dann wird da schief angeschaut – weil man zu unternehmerisch ist – und dort wird man auch noch nicht akzeptiert, weil man eben noch kein Unternehmer ist. Und da bekommt man den falschen Applaus, und muss sagen dass es so eigentlich auch nicht ist; da wird man verteufelt, denkt sich nur mehr, warum eigentlich. Das muss man sich dann schon auch überlegen, ob man das aushalten möchte. Also so Events, wie eben die Ashoka-Geschichte, wo man eben für einen Abend so nett hochgehoben wird, das ist nicht der Alltag.

I: Du hast vorher kurz angesprochen, wenn ich darauf nochmal zurückkomme, wie quasi Unternehmer und Unternehmerinnen so Schwarz-Weiß dargestellt werden, mit diesem rational handelnden Homo Oeconomicus – könnte man behaupten, der trifft auf Sozialunternehmer nicht so zu?

P: Das wäre schlecht.

I: Weil du das Vorher so angesprochen hast; Rationalität und so.

P: Das wäre schlecht, wenn es so wäre. Das begleitet mich einfach schon die ganze Zeit. Ich habe gesagt wir waren Anfang der 1990er Jahre eine der ersten gemeinnützigen GmbHs. Ich weiß noch ganz genau – ich habe damals eine Organisation gegründet, von Null auf 35 Mitarbeiter – und dafür habe ich drei Computer angeschafft für die Verwaltung. Damit habe ich mir den Vorwurf eingehandelt: „In dieser Organisation geht alles Geld nur in die Verwaltung und

nix in den sozialen Inhalt!“. Ich sehe zum Glück über die Zeit, wie sich das verändert. Weil auch wieder dieser dumme Widerspruch soziale Arbeit versus Management, der hat mich immer schon fürchterlich gestört. Weil schlechtes Management heißt eigentlich Verschwendung von Ressourcen und ist damit höchst unsozial. Der Sozialbereich organisiert ja hoffentlich gut und rational und geht mit seinen Ressourcen verantwortlich um. Da gibt es wieder so eine Schwarz-Weiß-Zeichnung die für mich ganz dumm ist. Es ist einfach eine dumme Behauptung, dass gute Sozialarbeit und gutes Management nicht zusammengehen. Nona gehen die zusammen. Und schlechtes Management im Sozialbereich ist einfach auch in der Regel dann auch in irgendeiner Form schlechte Arbeit.

I: Das heißt es ist auch völlig legitim, mit unternehmerischen Möglichkeiten gesellschaftliche Probleme zu lösen.

P: Ja.

I: Und weil du vorher angesprochen hast, dass das ja auch ein bisschen Systemkritik ist, glaubst du Social Entrepreneurship – also ich sage mal so, in der Literatur wird gerne gesagt, dass Social Entrepreneurship da auftritt, wo entweder der Markt oder der Staat versagt. Eben dieses zwischen den Stühlen sitzen. Zum Beispiel in Großbritannien, wo der Wohlfahrtsstaat nicht so ausgebaut ist, gibt es ja sehr viele Social Businesses. Ist es.. da kannst du auch gerne deine Meinung dazu sagen. Glaubst du, das ist vielleicht auch ein Bekämpfen von den Ursachen, oder eher eine Linderung der Auswirkungen dieses Versagens? Oder ist es ein Gemisch und man kann das gar nicht sagen?

P: Also ich tue mir schwer, das so auseinander zu halten. Weil es eigentlich zu allen Zeiten immer ein Ressourcenmangel gibt. Im Speziellen mit Bezug auf das Soziale, denn den Sozialheinis würde immer mehr einfallen, als zu finanzieren ist. Insofern ist auch die Ressourcenknappheit immanent. Erfindergeist und Unternehmergeist ist zu allen Zeiten gefordert, nicht nur in der Krise. Und trotzdem – ja, gibt es natürlich was, das kann man ja auch wenn man so will, das in unserem Case sehen, dass die Krise noch einmal zusätzliche Überlebenskräfte mobilisiert. Und manchmal ja auch – jetzt wird es dann ganz metaphysisch – das Zerstören von Etwas die Chance ist, dass etwas Neues entsteht. Wo eben dann der gute Spruch herkommt, man soll eine Krise ja nicht ungenutzt verstreichen lassen, weil sie ist auch die Möglichkeit,

Ballast abzuwerfen und ganz was anderes zu machen. Aber das hilft dir in der Krise selber natürlich relativ wenig, der Kalenderspruch. Es ist manchmal so, dass man hinterher sagt: „Siehst, wenn wir die Krise vielleicht nicht so gehabt hätten, hätten wir vielleicht nicht bis in diese Tiefe nachgedacht“.

I: Hinterher ist man immer klüger, so ein bisschen.

P: Aber ich denke schon dass es den Anteil daran gibt; Menschen sind, Gott sei Dank, wenn sie satt sind, bequemer unterwegs und setzten sich Speck an. Dann gibt es eine Krise, dann ist der Speck nicht mehr da, dann muss man schauen, wie es anders weitergeht. Wenn man das denn mit der Gelassenheit von Wellenbewegungen sehen kann, dann hätte es eh etwas Gutes. Denn freiwillig schafft sich ja auch nichts ab, obwohl die Leistung vielleicht schon längst überkommen ist oder in der Form nicht mehr sein muss. Wenn man selbstkritisch ist, dann sagen ja die wenigsten Systeme, ich möchte mich selbst überflüssig machen in dem das soziale Problem nicht mehr da ist. Aber welche Social Initiatives haben sich tatsächlich selber überflüssig gemacht. In der Regel kommt eben dann was Pfeffer und Salancik sagen, in der Regel sucht man sich dann ein neues Problem, oder bläst das da oder da dann ein bisschen auf.

I: Wenn wir jetzt über Zielgruppen besprechen, oder betroffene Gruppen, wahrscheinlich ist es für dich jetzt auch wieder Schwarz-Weiß-Denken, wenn ich frage: „Wie würdest du jetzt Social Impact definieren?“ oder?

P: Wüsste ich jetzt nicht warum Schwarz-Weiß..

I: Weil man es nicht so klar umreißen kann, das meine ich. Oder habt ihr das für euch in der Organisation ganz klar festgehalten?

P: Also wir wissen diesbezüglich ganz genau, was wir wollen und was für uns dann wirklich dann Impact ist und nicht Output oder Outcome. Das haben wir glaube ich sehr präzise in unseren Leitbildern und in unserer Mission klar gemacht. Es geht uns um die Veränderung der sozialen Rollen von Menschen mit Lernschwierigkeiten, und damit gleich um die Veränderung der Gesellschaft. Denn das ist das Spannende: Inklusion verändert ja nicht nur die Menschen, die jetzt da unter Anführungszeichen „inkludiert“ werden und ihre Lebenssituation, sondern

die Inklusion von Menschen mit Lernschwierigkeiten, macht die Welt gescheiter. Das ist ja das Paradox bei uns, wenn man die alten Begriffe hernimmt, die Inklusion von geistig Behinderten macht die Welt gescheiter. Das ist der Social Impact. Dafür gibt es gute Beispiele.

I: Ja, sehr klug.

P: Aber eben die Frage ist, ob und wann Sozialorganisationen – auch das haben wir da jetzt gelernt; viel klarer hinzuschauen.. Impact ist das auf was Investoren schauen. Und dann lernt man eben zu unterscheiden, „wie wirke ich wirklich?“. Und wenn wir uns die Geschäftsberichte von 90% der Sozialorganisationen anschauen, dann können die bestenfalls beschreiben, was sie tun und wie sie es tun, aber sie können häufig nicht sagen, warum sie das tun und was der Social Impact davon ist. Also zumindest berichten die Geschäftsberichte nichts davon. Die bleiben häufig auf der Ebene des Outputs stehen. Z.B. so und so viel Betreuungstage, so und so viel Zeugnisse, sonst was. Aber was der Social Impact der Geschichte ist wird in vielen Fällen nicht klar. Der wird oft implizit behauptet, das „ist ja eh klar, dass das einen Impact haben muss und dass die Gesellschaft dadurch besser wird“. Aber diese Verpflichtung, die wir jetzt verspüren, auch über das Reporting, unseren Social Impact klar darzustellen und nach Möglichkeit sogar messbar zu machen, ihn zu quantifizieren, oder zumindest Indikatoren zu finden wo man ihn abbilden kann, das halten wir für ein ausgesprochen hilfreiches Instrument, seine Arbeit zu hinterfragen. Und zwar nicht nur wegen der Geldgeber, sondern weil das etwas ist, das eigentlich jede Organisation nicht oft genug und gut genug und tief genug tun kann.

I: Ich würde gerne jetzt nochmal kurz bei euch auf den Prozess von der Expansion zu sprechen kommen. Mit diesem Social-Franchise-System.

P: Okay, das ist einfach.

I: Was waren jetzt so ganz konkret die Hindernisse?

P: Also zuerst einmal war die Frage – die hat jetzt noch gar nichts mit Existenz und Krise zu tun – sondern die Frage nach Replikation kam ja, weil die Leute gesagt haben: „Das was ihr da macht, das gefällt uns, das möchten wir auch haben“. Der Befund aber war, dass der Sozialbereich kein gutes Tauschmodell hat oder hatte. Das heißt das gängige Modell bedeutet,

die Zumutung von Sozialheini von Sozialheini, was du erfunden hast das gehört mir auch, das darf ich auch eh machen; sprich das kopieren. Im besten Fall wirst du gefragt; oder auch einfach ungefragt, ich nehme das, weil wir sind ja alles sozial. Entweder die Zumutung, dass man es herschenkt, oder überhaupt das Klauen. Und das hielten wir eben nicht sehr für ein ermutigendes Modell.

I: Aber ist das euch passiert?

P: Das passiert sowieso immer wieder.

I: Okay.

P: Also, klauen passiert ganz häufig. Die Leute wollen unseren Know-how einfach.. die Deutschen haben da den Begriff „abgreifen“ und dann ohne dass es dafür eine Gegenleistung gibt, einfach selber einsetzen. Also wir haben nach einem besseren Tauschmodell gesucht. Da ging es jetzt noch nicht um eine Expansion im Sinne von Marktdurchdringung oder sonst etwas, sondern einfach ein allgemeines Verbreitungsmodell. Da gab es ja ein paar. Auf der eine Seite, das laissez-faire, das halbwegs ungeregelt ist, so wie es beispielsweise Montessori macht. Man macht ein Montessori-Seminar und ist dann Montessori-Pädagogin und macht ab dem Zeitpunkt dann Montessori. Und auf der anderen Seite, der primitiven Seite, steht ein Filial-Modell. Der Sozial-Konzern. Mit Filialen. Da war dann relativ schnell klar, dass man danach auch nicht vorgehen kann, sagen: „Das Eine ist gut, das Andere ist schlecht“, sondern man muss schauen, wofür es gut oder schlecht ist; man muss es in Relation zu einem Ziel setzen. Wenn mein Ziel ist, möglichst schnell was zu verbreiten, ist das Montessori-Modell super. Wenn ich aber gleichzeitig die Notwendigkeit sehe, sehr klar auf die Qualität zu schauen und auch da irgendwie noch Kontrollfäden in der Hand zu halten, dann ist das Modell unbrauchbar. Weil ich keinerlei Kontrolle habe, wie das Morgen gemacht wird.

I: Und es steht ja auch nachher noch euer Name drauf.

P: Das kommt ja jetzt noch dazu. Wenn man dann meint, dass man auch Branding einsetzen möchte; also wenn man sein Wissen vermarkten möchte, dann ist klar, dass Branding ohne Qualitätskontrolle nicht geht. Das kann nicht funktionieren. Oder es ist wirklich ein hohes

Risiko. Andererseits hat eben das Modell des Filialsystems den Nachteil, dass es wahnsinnig viele Ressourcen braucht, dass es zeitaufwändig ist, dass es auch riskant ist, weil man eben nicht weiß, ob man die Leute findet an einem anderen Ort. Da haben wir dann einfach gesucht, was ein Verbreitungsmodell wäre, das unseren Anforderungen am ehesten entspricht. Da war dann klar, dass es nichts sein sollte, das genau in der Mitte steht, sondern dass es schon klare Regeln und Verbindlichkeiten geben soll. Andererseits wollten wir dann aber – das hat uns dann am Social Franchise Modell gefallen – dass man da mit Leuten zusammenarbeitet, die an ihrem Standort mit eigenem Unternehmertum und eigener Unternehmermotivation verbunden sind. Dann haben wir sehr naiv, aber nona, geschaut, dass wir irgendwie irgendwo einen Franchise-Vertrag mal sehen, weil wir ja keine Ahnung hatten. Das war lustigerweise der Franchise-Vertrag von einem Sportunterrichts-System. Das hat uns überhaupt nicht gefallen. Weil das war sozusagen Franchising nach der alten Schule. Sprich, das waren ziemliche Knebelverträge.

I: McDonalds-Stil.

P: Nein, McDonalds ist ja sozusagen die Trägerfolie für alle Vorurteile, so dumm kann McDonalds nicht aufgezogen sein, sonst wäre es nicht so erfolgreich.

I: Ja das stimmt auch wieder.

P: Nein, also das System war wirklich sozusagen Marke Ich – Franchise-Geber hat alle Rechte, der Franchise-Nehmer hat alle Pflichten. Da war klar, dass das so nicht brauchbar ist. Wir müssen das selber basteln und haben dann unsere ersten Franchise-Materialien dann selber entwickelt, bis dann irgendwann später die Frau Waltraud Martius kam und uns dabei geholfen hat, das zu professionalisieren.

I: Jetzt mal kurz, in welchen Ländern seid ihr nochmal überall tätig?

P: Zum überwiegenden Teil in Deutschland, Österreich und jetzt beginnt's gerade in der Schweiz und es gibt erste Schrittchen nach Italien.

I: Was ich bei der Ashoka Fellow Präsentation auch so rausgehört habe, dass es ja jetzt auch

mit der Sprache relativ schwierig dann wird.

P: Ja klar, der Internationalisierungs-Schritt bei Social Franchising ist immer ein spezieller. Und wenn er den Sprachraum verlässt, extrem. Den Sprach- oder Kulturraum. Da geht es einerseits um Sprachen, andererseits aber auch um Rechtskulturen oder um andere Mentalitäten.

I: Aber das heißt gar nicht so sehr wegen eurem Modell jetzt.. ich dachte immer das sei ein Problem wegen dem Leicht Lesen-Angebot.

P: Nein. Nein, die Schwierigkeit kommt eher daher – Österreich und Deutschland haben relativ idente Rechtskulturen, da ist relativ wenig Unterschied. Das haben wir ja auch schnell gesehen, auch in den EU-Projekten, dass das was wir da machen, grundsätzlich gut übertragbar ist; dass die Sache in anderen Ländern funktioniert. Aber schon in der Schweiz merken wir z.B. starke Mentalitätsunterschiede. Und dann eben klar, wenn dann auch noch die andere Sprache und andere Rechtsformen dazu kommen.. und dann noch, Capito hat mit Sprache zu tun und damit ist es nochmal was anderes, als z.B. die Anleitung einen Backofen zu bedienen bei Backwerk, wie das ausschauen muss das zu übersetzen. Aber gemeint war da schon die Herausforderung das Franchise-System selber zu internationalisieren.

I: Okay, dann habe ich mir das ganz anders vorgestellt gehabt. Es geht ja wirklich darum, dieses Regelwerk auch in eine andere Sprache zu kriegen. Das heißt aber, die Bilanz ist eigentlich relativ gemischt, so von den bisherigen Schritten in andere Länder, oder? Also so Mentalitätsunterschiede halt, aber prinzipiell..

P: Also ich würde dazu nicht gemischt sagen. Die Bilanz finde ich absolut positiv. Da fehlt ja uns jetzt noch ein Puzzlestein. Die Krise hat ja dann etwas verändert. Die Krise hat verändert, dass wir gesagt haben, dass unser Step-by-step-Wachstum, dieses langsame, organische Wachstum, nicht mehr reicht. Wir müssen innerhalb von drei Jahren eben verfünffachen oder versechsfachen vom Volumen her. Da gibt es auch einen zweiten, äußeren Grund. Wir haben gewusst, wir wollen und wir müssen wachsen, und zwar mit einem extrem hohen Tempo. Das ist der Business-Plan. Dazu braucht man Geld, dazu braucht man Manpower dazu braucht man Ressourcen, um das in der Art rüber zu bringen. Da sind wir jetzt so mehr oder weniger an dem Punkt dass wir sagen, dass es klappen könnte. Es hält nicht ganz, der ursprüngliche

Plan. Wir haben ja jetzt bald 30 Franchise-Nehmer erreicht; wir wissen dass die Margen nicht ganz so toll sind, weil wir eben mehr bei Capito verkauft haben und wenig große, neue Neuva-Partnerschaften. Wir brauchen da noch ein bisschen mehr. Aber unsere Geldgeber sagen, dass sich unser Case bewiesen hat. Selbst wenn wir jetzt aus irgendeinem Grund, weil zum Beispiel die Krise zurück kommt, nicht zurück zahlen können, würde niemand behaupten, dass der Case nicht in Ordnung war. Das haben sie uns auch ganz klar gesagt. Insofern ist auch Druck weg. Wir müssen schauen, dass es rennt.

I: Das heißt das sind jetzt auch relativ langfristige Strukturen. Zumindest nicht welche, die jetzt wieder übermorgen komplett verschwinden könnten.

P: Das ist ja das Ziel des Franchisings. Also zumindest aus unserer jetzigen Sicht ist heuer noch ein sehr entscheidendes Jahr und wenn wir das schaffen, dann sollte der Druck sukzessive abnehmen. Weil der Bestand an fixen Einnahmen aus dem Franchising proportional einfach größer wird. Wir haben ja bisher in unserer ganzen Geschichte zwei Franchise-Partner verloren, und ansonsten immer nur dazu bekommen. Und haben auch diesbezüglich gar keine Angst. Das begründet sich.. es gibt so etwas wie ein Franchise-Gütesiegel. Um dieses Franchise-Gütesiegel zu bekommen muss man eine ziemlich umfangreiche Untersuchung an einer deutschen Universität über sich ergehen lassen, die alle Franchise-Partner befragt und das muss man auch alle drei Jahre wiederholen. Man wird auch gebenchmarkt mit all jenen, die das in diesem Jahr machen. Das heißt, wenn man das macht, hat man ungefähr als Benchmark ein Drittel aller Franchise-Systeme, die dieses Gütesiegel haben. Wir haben das vor zwei Jahren gemacht, da gibt es enorm viele Kategorien, ich glaube über 100 Items, und wir waren bei mehr als der Hälfte der Items im Vergleich zu dem Drittel der untersuchten Systeme eben bei über 50 Items unter den Top 3 in Deutschland und Österreich. Da weiß man dann schon, dass man sich jetzt offensichtlich nicht fürchten muss, dass man morgen keine Partner mehr hat. Das war schon sensationell hoch.

I: Wahnsinn, ja.

P: Wobei das glaub ich hängt dann schon mit der speziellen Ausformung zusammen. Wir haben das Franchising eben in ein Social Franchising übersetzt. Was heißt das? Das heißt, dass der Netzwerk-Aspekt, der Zusammenarbeiten-Aspekt der Partner viel stärker ist. Es ist nicht

ein typisches hier oben Franchise-Geber und da unten Franchise-Nehmer, die die nur tun. Und auch da gibt es viele Franchise-Systeme, die nicht so trivial und dumm aufgebaut sind. Wir merken, dass diese Art des Netzwerkens und des Zusammenarbeitens aus mehreren Gründen wirklich eine ideale Form ist. Sie ist – denke ich – verantwortlich für eine hohe Partnerzufriedenheit, weil der Umgang miteinander eben auf einer Augenhöhe ist nach klaren und guten Regeln. Weil die wissen, sie können sich einbringen. Und weil wir alle miteinander wissen, dass unsere inhaltlichen Leistungen, unsere Kraft für Innovation und Weiterentwicklung durch das enge Zusammenarbeiten unser großer Trumpf ist und deswegen niemand mitkann, in unserem System. Wir fürchten uns im Moment nicht vor dem Mitbewerb, den es gibt, weil wir sagen: „Niemand von dem Mitbewerb hat so eine Innovationskraft wie wir“. Wir verlangen von unseren Franchise-Partnern Geld, aber wir verlangen noch viel mehr und viel wichtiger: Sie setzen sich drei Mal im Jahr mit uns zusammen, mehrere Tage, um weiterzuentwickeln; zu reflektieren, was passt nicht und was können wir besser machen. Da sitzen jetzt mittlerweile 40-50 Leute um einen Tisch, die alle in einem Bereich arbeiten. Das hat unser Mitbewerb nicht. Das sind jetzt eigentlich die wahren Benefits. Da schaffen Partner untereinander Vertrauen und machen eine ganze Menge Kooperationen, die mit Franchising gar nichts zu tun haben; aber sie sagen: „das ist ein super Nebeneffekt, den man dadurch hat. Ein Benefit“. Also so gesehen glauben wir dass das Social Franchising – für das was wir tun – das optimale Modell ist.

I: Würdest du eigentlich diese Innovativität als Charakteristika, als immanent für das Social Entrepreneurship sehen?

P: Abgesehen davon, dass Innovation ein abgelutschtes Wort ist, ja.

I: Ja.

P: Also grundsätzlich wo ich gerade ein bisschen hinschaue, das „Social“ – da muss man ja bei Social Entrepreneur immer ein bisschen aufpassen, weil wir im Deutschen das „Social“ viel enger fassen, als es eigentlich im englischen Sinn heißt.

I: Gesellschaftlich.

P: Genau.

I: Wärst du eigentlich – ich fasse das auch in meiner Masterarbeit auf – ich plädiere sowieso dafür, dass man das Gesellschaftliches Unternehmertum nennen sollte.

P: Ja aber es wird sich nicht durchsetzen. Wir werden eher lernen, dass „Social“ mehr heißt als das übliche „sozial“. Das ist so. Mit gewissen Begriffen kann man hadern, und sagen anders wär es richtig, und man muss darauf warten.. glaub ich jedenfalls. Wir bewegen uns so international. Aber bei uns muss man es manchmal hin und wieder dazu sagen. Da wären wir jetzt wieder bei der These, gesellschaftliche Problemstellungen schreien halt einfach nach Lösungen, und irgendwer greift sie halt dann auf, und deswegen entsteht halt dann dort eine Innovation.

I: Momentan gibt es eine Social Entrepreneurship Challenge der österreichischen, öffentlichen Entwicklungsagentur, der ADA.

P: Mmh.

I: Die ist für euch in dem Fall ja nicht so interessant, weil ihr ja nicht vorhabt, in Entwicklungs- oder Schwellenländern tätig zu sein.

P: Jein. So stimmt das nicht ganz. Also ja es stimmt, dass es im Moment mit unserem Business-Plan nichts zu tun hat. Das war eine ganz klare Vorgabe der Investoren, das war auch ganz gescheit. In dem 5-Jahres-Plan konzentriert ihr euch – nicht dass man nicht andere Sachen nebenher machen darf – aber die Energie fließt zu 90% in den deutschen Markt, weil das ist das nahe liegende Geschäft. Wenn ihr dann Gewinne braucht, damit ihr zurückzahlen könnt, dann werden wir die dort machen oder eben auch nicht machen. Das ist die eine Seite, deswegen ist da der Schwerpunkt. Deswegen reden wir nicht von dem, was wir sonst noch im Kopf haben. Die zweite Wahrheit ist aber, dass wir schon immer – und zwar schon in der Alpha Nova Zeit – wir waren unmittelbar nach dem Beitritt Österreichs zur EU in dem ersten europäischen Projekt, weil klar war, dass uns dieser internationale Blick nicht nur interessiert und die Geschichte spannender macht, sondern dass wir da einerseits Länder haben, wo wir mit dem großen Löffel essen können – mit dem was es halt da schon gibt – und andererseits eine Aufgabe haben – bei uns ist es der Osten oder Südosten – weiterzugeben. Wir haben

also quasi sehr viele so Brückenprojekte gemacht, wo wir eben von Nordirland gelernt haben und nach Südungarn oder Bulgarien oder was weiß ich wo; weiter gegeben haben. Also diese Denkhaltung begleitet uns schon ganz lange und – das klingt jetzt ein bisschen aufgeblasen – aber wenn Europa einen Sinn macht, dann dieser Ausgleich. Das was im Moment passiert, diese ganze Krise, ist für mich eigentlich reduzierbar auf Ungleichheitsursachen zwischen den Welten. Wenn man ein bisschen einen Grips hat, dann sagt man dass man dagegen etwas tun muss; das ist der Punkt. So simpel; bei aller Differenziertheit im Detail. Wenn es keinen Grund mehr gibt, aus Afrika wegzugehen, weil es dort so super zum Leben ist, dann haben wir diese aktuellen Krisen vermutlich nicht. Das heißt, das beschäftigt uns immer schon. Wir wissen, dass das Nueva-Modell auch einiges bereithält um Systeme zu verändern. Das ist die zweite Marke die wir haben. Dass das etwas wäre, dass durchaus für diesen Bereich von Arbeit interessant ist.

I: Ganz kurz: Nueva ist doch zum Beispiel, ein Gebäude auf die Tauglichkeit für Personen mit Einschränkungen hin zu testen.

P: Nein, Nueva heißt NutzerInnen evaluieren; das ist die Abkürzung. Da geht's um viel mehr. Da geht's darum, dass die Qualität der Dienstleistungen, nicht der Häuser, evaluiert wird.

I: Mit den Kundenbefragungen.

P: Jaja, darum geht's eben: die Qualität sozialer Dienstleistungen; Wohnbetreuung, Ausbildung, Jugendarbeit im Kinderdorf; dass das Design dieser Qualität mitbestimmt sein soll von den Nutzern und Nutzerinnen. Weil jetzt wird das Design bestimmt von den Fachleuten und die Nutzer haben nichts zu sagen. Wenn man da irgendwie nachdenkt, dann soll es ja schon das sein, was die Nutzer wollen und brauchen. Nur gab es keine Methode, dass die eine Stimme haben und dass die eine Methode haben, wie sie da wirklich mitwirken können. Dieses User-Involvement fordert die EU-Directive für die social services of general interest, das fordert die UN-Declaration und es gibt da keine Methode. Und wir haben da eine Methode. Nueva ist in Wirklichkeit unser revolutionäres Instrument. Capito ist nett und leicht zu erklären und gab es in Skandinavien und im angloamerikanischen Raum vor uns; was wir da gemacht haben, ist das zu perfektionieren und halt gut zu machen, aber das ist jetzt nicht die Regulation. Wir haben schon viel investiert in Capito, und das offene Modell und so, das passt schon. Aber das

wirklich revolutionäre Ding ist Nueva. Da haben wir insofern schon auch einen Schatz. Aber das entscheidende ist, vielleicht gar nicht das, sondern das liegt dann eher wieder bei uns als Personen. Die Frage ist ja immer, „was tun wir dann?“.

I: Ja.

P: Oder wir beschließen unser Berufsleben? Da gibt es ganz klar die Fantasie, dass vielleicht in Projekte der Entwicklungszusammenarbeit zu beschließen.

I: Und welche Aspekte von Nueva würden sich jetzt dafür eignen?

P: Da denke ich jetzt eigentlich noch gar nicht dran; ob das Nueva ist. Deswegen habe ich das so getrennt. Ich habe nur gesagt, es gäbe ein Potenzial bei Nueva. Das andere ist eher die private Geschichte. Also quasi, es gibt da eigentlich zwei Wege in die Entwicklungszusammenarbeit: Der eine ist als ein ganz ein Junger, da geht man sozusagen auf Abenteuer. Was bringt man ein? Offenheit und Leistungsbereitschaft. Und auf der anderen Seite als Negativum, ziemlich wenig Wissen. Und das andere Modell ist, man geht sozusagen als Oldie, der Vorteil ist, dass man viel Wissen bringt; der Nachteil, dass man schon vielleicht eng eingefahren ist und nicht mehr so leistungsfähig ist. Also vielleicht sehr narrow-minded. Trotzdem finde ich dass dieses Modell auch am Ende noch etwas weiterzugeben – oder es gibt da auch den Begriff „etwas zurückgeben“; den ich nicht sehr mag, weil er etwas sozial verbrämt ist, so sozialromantisch. Aber trotzdem – das überlegen wir uns schon ganz konkret auch. Und ob das dann etwas ist, was mit Nueva ist, oder mit den Fähigkeiten, die wir ganz allgemein.. Joa ich sähe es jetzt eher so, dass wir wissen was ein Social Business macht, und das wird woanders vielleicht auch gefragt sein. Wie man organisiert, wie man Dinge auf die Reihe kriegen kann, und welche Fragen man stellen muss.

I: Das klingt jetzt so, als würdest du dir deine Rolle so als Mentor, oder als Coach vorstellen.

P: Eher ja. Eher als mein Modell jetzt in die Hand zu nehmen und damit nach Afrika zu gehen. Weil ich da schon viel zu sehr die Angst habe; ich habe nicht die Fantasie, dieses Nueva-Modell über Afrika zu stülpen. Da bin ich eher vorsichtiger und sage: „wahrscheinlich

haben wir in unserem Berufsleben jetzt einiges gelernt, was Leute von dort jetzt vielleicht brauchen könnten“. Wenn es etwas von Nueva ist, dann ist das schön, aber das muss es jetzt nicht 1 zu 1 sein.

I: Also ich habe mir nämlich überlegt, inwiefern das für euch überhaupt ein Thema sein könnte, und dachte mir zuerst, dass es vielleicht schwierig wäre, das in einem Entwicklungs- und Schwellenland umzusetzen. Gleichzeitig, in einem Land wo die Alphabetisierungsquote einfach nicht so hoch ist und dann die Leute, die lesen können, vielleicht nicht so gut lesen können, sodass es dann doch wiederum ein Thema sein könnte, zum Beispiel.

P: Es kann durchaus sein, dass wir Teile von uns mitnehmen, aber wo.. aber das will ich tatsächlich nicht, unser Business zu nehmen und zu sagen: „jetzt tun wir das in Schwellenländer“. Der Ausgangspunkt war die ADA Geschichte. Insofern schränke ich das jetzt ein – wenn es einen Partner gäbe – jetzt fange ich an zu spinntisieren – und mich interessiert sehr stark Afrika; das muss es aber auch nicht sein. Nehmen wir irgendein Land, das sagt: „Das können wir brauchen.“ Da gibt es möglicherweise eine Organisation die sagt: „das wäre ja super“. Dann würden wir logischerweise so ein Projekt machen, aber..

I: Mit der Organisation vor Ort.

P: Eben, genau. Also nicht: wir gehen jetzt hin und etablieren irgendwas etwas von uns aus dort. Ich hätte das Gefühl.. dass wäre ja die Globalizer Idee, die uns grundsätzlich gefällt. Das ist auch so etwas, wofür wir Ashoka nutzen wollen. Wenn wir glauben, dass unsere Geschichte Sinn macht, dann sollen das möglichst viele Leute kennen. Und sollen möglicherweise sagen: „Ich will dein Ding bei uns haben.“ Dann könnte es über so ein Projekt laufen. Aber es ist nicht ein Teil unserer Marktstrategie, damit Eritrea zu erobern oder zu beglücken.

I: Was ich hier auch so heraus höre, so ein Denken, dass unser Kontext hier auch nochmal ein anderer ist als vielleicht dort. Das käme so ein bisschen top-down.

P: Deswegen wäre ich vorsichtig, und würde sagen: „Ich kann mir gut vorstellen, dass vieles von unserem Management, Organisationswissen, von unserem Wissen über Führung, und Teile dessen was wir inhaltlich entwickelt haben, woanders gebraucht werden. Aber dann würde

ich das eher wie ein Werkzeugkoffer nehmen und sagen: „Das haben wir mit. Sagt mal, was ist euer Problem. Vielleicht haben wir da etwas, das passt."

I: Das heißt, Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit wären für euch eigentlich als Intermediäre interessant. Also gar nicht wirklich die Partnerschaft mit einer Organisation aus der Entwicklungszusammenarbeit, sondern um den Kontakt zu den Partnern vor Ort zu bekommen, beispielsweise.

P: Also ich denke das wäre interessant. Es gibt da ja überall Länder- oder Kontinentverantwortliche und wenn jemand sagt: „das ist etwas, das ich sinnvoll sähe"..

I: Ich habe da noch eine nette Grafik mitgebracht; es gibt da nämlich eine ganz neue WU-Studie, die Social Business in vier Arten einteilt; je nachdem wo quasi der Social Impact generiert wird.

P: Ja also diese Ko-Finanzierung ist für Social Franchising in Amerika das häufigste Modell. Man macht – wie heißt das – einen Auntie Anne's Pretzel Shop auf, um damit irgendetwas anderes zu finanzieren.

I: Macht erstmal Sinn die Einteilung?

P: Das kann ich jetzt mal so weit nachvollziehen.

I: Ich habe mir überlegt, wo sozusagen am Meisten Möglichkeiten da wären, mit der Entwicklungszusammenarbeit zusammen zu arbeiten. In dem Fall fallt ihr da eigentlich ganz raus. Als Coach, als Mentor. Ich habe mir nämlich überlegt, wenn man euer System jetzt etablieren würde in einem Entwicklungs- oder Schwellenland, dann wäre es vor Allem die Mitarbeiter bzw. Kunden.

P: Naja, das kommt jetzt darauf an. Wenn wir jetzt davon reden würden, Klaus und Burgi gehen in die Entwicklungszusammenarbeit, und das andere hieße ja Atempo mit seinen Marken bringen wir in die Entwicklungsarbeit. Der Fokus da hieße ja jetzt zu schauen, was hieße es, wenn Atempo in die Entwicklungsarbeit geht. Dann gibt es logischerweise dieses Ding

mit den Mitarbeitern, denn Arbeit schaffen ist ja eines unserer Leitbildziele, darum geht es ja immer und zwar Arbeit für Menschen mit Lernschwierigkeiten in Rollen als Experten, die sie früher nicht hatten. Das ist bei Nueva drinnen, das ist bei Capito drin. Das tun wir nicht, die Ko-Finanzierung. Naja doch, wir haben so ein Lokal, aber das hat einen ganz anderen Hintergrund. Das Lokal machen wir nicht wegen dem Geld, das machen wir um unseren Standort inklusiv zu machen, das ist das Ziel. Also das Lokal würde ich raus halten.

I: Das wäre das mit den Kunden.

P: Das machen wir eigentlich zum Teil nur. Natürlich haben Kunden was davon, aber es ist nicht die klare Geschichte, wie z.B. sauberes Wasser. Interessieren tut mich vor Allem das Sustainable Business. Unser Ziel ist ja, uns was uns sehr unterscheidet von vielen ist eben genau das, dass der Kern – dass wir insofern ein Social Business sind, dass das nur irgendein Gegenstand der dann auch soziale Wirkung hat, sondern dass das ja der Unternehmenskern ist. Inklusion ist sozusagen überhaupt.. wir verkaufen den Kern selber, als unser Produkt.

I: Jaa.. also durch die Arbeit eben.

P: Und das ist eben oft sehr schwer zu verstehen. Also ich war da früher in einem Spital, das beraten wir ja, wie es barrierefrei sein muss, wir geben das Know-how weiter, wie das Spital barrierefrei wird. Aber im Grunde insgesamt ist die Barrierefreiheit für uns, für das was wir bei Atempo machen, nur ein Mittel. Darum, worum es eigentlich geht, ist dass die Idee von der Inklusion verkaufen. Unser Impact ist auch gleichzeitig der Unternehmensgegenstand. Das ist schon extrem verwoben da drinnen.

I: Ja das ist sehr schwer zu trennen.

P: Das ist insofern spannend; wir haben unsere 10-Jahres Tagung zum diesem Dreieck der Nachhaltigkeit gemacht, weil wir uns eigentlich genau dort sehen und einordnen. Wenn es darum geht, die Welt besser zu machen hieße auch für eine bessere Welt, dann wollen wir eine Welt, wo es gelingt, Ökonomie, Ökologie UND Soziales zu vereinen. Und da sehen wir das Soziale im Moment in diesem Dreieck extrem unterbelichtet. Dass Ökonomie und Ökologie zusammengehen, hat man jetzt mittlerweile begriffen, juhuu es geht sogar super zusammen,

und da gibt es ganz viele Beispiele. Und dass es mit Sozial zusammen geht, ist eine sehr theoretische Erkenntnis, aber dafür gibt es wenige praktische Beispiele. Also wirklich inklusive Firmen, wie wir eine sind, und was das heißt, für die Art miteinander umzugehen, da gibt es wenige. Aber da sehen wir uns.. aber das ist weniger Business-mäßig als mehr ideologisch; sehe ich mich sofort in dem Sustainable Business. Weil das ist das, wo wir eigentlich sagen, fertig sind wir erst, wenn wir es schaffen, auch die soziale Dimension da reinzukriegen. Es ist ja jetzt auch noch immer so, dass Unternehmen vielleicht schon gelernt haben, das Ökologische in ihre Unternehmensabläufe zu integrieren – also Wärme schmeißt niemand mehr weg, da weiß man dass man die nutzen kann. Aber Sozialkosten werden immernoch gnadenlos ausgelagert. Da sind wir noch lange nicht so weit, dass wir irgendeinen Sinn sehen; wo ist denn da der Social Profit, den man nützen kann für's Unternehmen.

I: Trotz irgendwie viel Literatur und Bemühungen im Diversity Management.

P: Ja, da gibt es eben erste Ansätze. Dann gibt es eben diese paar Highlights wie SAP und was weiß ich was, mit den Autisten, oder Firmen die gezielt nach schwulen Menschen schauen, weil sie sagen, die sind teamverträglicher, oder was auch immer. Erste Ansätze in diese Richtung gibt es. Aber eigentlich habe ich so das Gefühl, dass es da noch am wenigsten konkrete Vorstellungen gibt, was das dann eigentlich heißt. Da kommen wir jetzt wieder an diesen Punkt; warum ist die Welt besser, wenn es Menschen mit geistiger Behinderung gibt? Ich weiß nicht, ob du Burgis TEDx Talk gesehen hast.

I: Nein, habe ich leider noch nicht gesehen.

P: Also schau ihn dir an, denn da fasst sie in einer Viertelstunde zusammen, was wir dazu denken. Wo da dieser Analogieschluss ist. Wo wir hin wollen, warum wir das so behaupten; das ist ja zuerst einmal widersinnig. Eine der Ableitungen ist allerdings die Brille. Weil die Brille ist eine Antwort auf eine Behinderung, sie ist eine Antwort auf eine Behinderung, die früher dazu geführt hat, dass Menschen im Alter ihrer höchsten Produktivität aus dem Produktionsprozess ausgeschieden sind und volkswirtschaftlich verloren waren und ziemlich schnell in der Regel auch in die Armut gekommen sind. Und die Erfindung der Brille hat nicht nur dieses Problem gelöst, sondern hat Europa auf Jahrhunderte den riesigen technologischen Vorsprung gebracht gegenüber anderen Kulturen. Sprich die Antwort auf ein Behindertenpro-

blem ist eigentlich ein Teil des europäischen Fundaments. Weil das hat dann das Mikroskop und was weiß ich was da noch alles dran ist, hervor gerufen. Und die Frage ist, was könnte das jetzt sein. Was ist die Brille unserer Tage? Und wir meinen, das Spannendste ist ja, warum braucht die Welt – ich nehme aus anschaulichen Gründen da gerne den alten Begriff – die geistig Behinderten? Da sagt doch jeder, das ist doch nur ein Irrtum der Natur. Keiner will es haben individuell und das versteht man ja auch völlig – ist völlig in Ordnung, niemand will ein geistig behindertes Kind bekommen – und trotzdem macht die Natur das. Das würde jetzt der Hengstschläger sagen – das kennst du sicher, das Buch „Die Durchschnittsfalle“.

I: Ja.

P: Er würde sagen: „Natürlich. Genetik weiß schon, warum sie das macht.“ Ich habe mit ihm da diskutiert. Einer der so wagen Ansätze ist dass wir meinen, die Welt braucht diese Menschen, weil sie Empathie zum Überleben braucht und sie ist die beste Gruppe, wo man Empathie lernen kann. Weil sie eben – so sieht es zunächst aus – sonst nichts Verwertbares haben. Aber sie lehren uns, dass das nur gut geht mit ihnen, wenn wir empathisch sind. Wir hatten gerade einen Magic Moment letzte Woche – einen Tag nach der Ashoka-Geschichte – der illustriert das ganz schön. Wir haben eine Frau, die ist schwer spastisch, die würdest du nicht verstehen, nach einem halben Tag zuhören fängst du an, sie zu verstehen; die ist bei uns angestellt als Referentin.

I: Aha.

P: Die geht in Schulen und macht Vorträge. Und die ist sensationell erfolgreich. Weil die Schüler, die Youngsters nach einem halben Tag draufkommen; „Scheiße, wenn die Bettina ihr Leben schafft, dann sind unsere Probleme.. dann schaffen wir das auch.“ Diese Frau war jetzt 5 Jahre bei uns. Die hat sich gekämpft aus einer Behindertenwerkstatt raus gegen alle Widerstände; sie will bei uns, und sie will lernen und sie will arbeiten. Jetzt ist sie eben bei uns 5 Jahre und das war jetzt bei der Mitarbeiterehrung. Und jeder bekommt bei uns eine persönliche Rede zu einem Jubiläum. Die ist meistens etwas kabaretthaft. Bei der Bettina mussten wir da etwas aufpassen. Wir haben das so gemacht, dass wir die Bettina – man glaubt die Bettina ist bei uns Vortragende eingestellt, aber in Wirklichkeit ist sie Trainerin bei uns – sie trainiert uns Geduld. Weil man muss sich – sie ist oft fürchterlich lästig, wenn sie einem nachkräht, und ich

habe eh keine Zeit, und jetzt weiß ich, so schnell geht das jetzt nicht. Und es war so spannend, denn sie hat diese Lobrede nicht ausgehalten, denn sie ist übergegangen. Das hatte sie auch noch nie erlebt. Was dann passiert ist, war echt spannend. Sie hat geschrien, gekeilt, und ist nach draußen mit ihrem Rollstuhl. Denn kein einziger in der ganzen Firma hat ihr nachgerufen oder ist ihr nachgegangen, sondern das Spannende war – und das war so schön – denn die Leute haben das nämlich offensichtlich gespürt und gelernt und alle haben einfach gewartet. Und nach 3 Minuten schreit sie von der Türe herein „Geht schon!“ und rollt wieder zurück, und bekommt ihre Rede. Das war genau der Punkt, ja. Das war unheimlich schön, weil in jeder klassischen Behinderteneinrichtung wäre jetzt die Betreuerin aufgehupft und hätte die Bettina gestreichelt und genau das wäre nicht passiert. Das ist so ein Teil dessen, was da drin steckt, wo wir sozusagen vermuten, da könnte der Sinn sein. Und ganz praktisch, arbeiten wir ja im Moment eben an der Vision: eine Welt wo alle alles verstehen können. Informationen, durchaus auch technische Innovation – die App ist ja nur so ein Anfang – aber dahinter ist die Vision, dass du alle Informationen schon so bekommst, dass du sie verstehen kannst. In einem Bereich, wo du Expertin bist, auf einem hohen Niveau; in anderen Bereichen wo du dich nicht auskennst, kriegst du es aber auch so easy.

I: Wäre manchmal für’s Studium ganz praktisch.

P: Naja nicht nur für’s Studium, sondern wenn es darum geht, zum Beispiel die Schneeketten anzulegen und weiß das natürlich überhaupt nicht mehr, wie das war. Was auch immer – bis zum Fahrkartenautomat in Dresden, der mich quält weil er mich frägst ob ich über Dorf A oder Stadt B will, und gleichzeitig bedroht er mich, dass wenn ich das falsche Ticket kaufe, ich Strafe zahlen muss; aber es hilft mir nichts, denn ich kenne weder A noch B, und kann daher dem Automaten keine vernünftige Antwort geben und mein ganzes Studium hilft mir gar nichts. Da wäre es geschickt, wenn der Automat so toll wäre, dass er mir das eigentlich erklären könnte und weiß, dass ich das nicht weiß.

I: Ja. Wie macht ihr das mit der App?

P: Wir machen ganz viele Informationsschnipsel. Die Fantasie ist: so wie eben in Industrie 4.0 oder dem Internet of things, fangen diese Schnipsel an zu kommunizieren, in dem Fall mit deinem Informationsbedürfnis. Und sagen: „Hey, da bin ich; ich bin die Erklärung für das

wonach du gerade suchst“. Sozusagen zu jedem kleinen Informations-Baustein gibt es dann verschiedenen Schnipsel auf den verschiedenen Sprachniveaus, und die formen sich dann zu dem Ganzen. Das ist relativ leicht dort wo wir jetzt anfangen, wo es z.B. schon einen Text gibt, z.B. einen Bescheid einer Behörde. Denn diese Bescheide von Behörden haben eine begrenzte Anzahl von so Schnipseln und die wiederholen sich dauernd. Und die haben eine bestimmte Reihenfolge und da kann man die Schnipsel relativ einfach taggen wie sie hintereinander kommen müssen, damit sie einen Sinn ergeben. Oder wie sie einander auch austauschen können. Dann folgt auf den Schnipsel 27A eben nicht 28A sondern einfacher 28B und C und D. Da ist es noch relativ einfach. Da gibt es nämlich diese Verknüpfungen; die sind relativ klar und haben eine relative Logik. Das kann z.B. auch die Betriebsanleitung von einem Auto sein, die viel präziser und besser sein kann dadurch. Schwierig wird es, wenn diese Schnipsel jetzt auch noch den Zusammenhang verändern können sollen. Das ist wie bei einer Übersetzungssoftware – das Wort „Front“ kann einmal eine Schlechtwetterfront bedeuten und einmal Krieg – aber es soll hier in einem sinnvollen Zusammenhang kommen. Da haben wir die gleichen Probleme wie die Übersetzungssoftware-Leuten, dass das halt ganz schwierig zum taggen ist, dass man da halt ganz clevere Algorithmen entwickeln muss, die das können. Aber das ist so die Fantasie, wo wir gerade hin spazieren.

I: Ich wünsche euch alles Gute dabei.

P: Aber deswegen bin ich sozusagen eher bei dem ganzhaltigen Bild der Nachhaltigkeit, dass ich sage, eigentlich sehen wir uns dort.

I: Ja, kann ich auch gut nachvollziehen. Ich studiere Internationale Entwicklung, und habe davor Unternehmensführung studiert. Auch ganz interessant, wenn man sich da die Geschlechterverteilung anschaut; Unternehmensführung zwei Drittel Männer, Internationale Entwicklung gerade andersrum.

P: Aha.

I: Da lernt man auch andere Menschen so kennen. Vom Typ her auch. In dieser Social Business-Szene habe ich das Gefühl, dass da nicht so ein großer Gender-Bias drin ist, oder täuscht da mein kurzer Einblick?

P: Naja, weiß ich nicht. Es ist sicher gemischter. Obwohl es auch immer wieder witzig ist.. manchmal sozusagen.. also mir fallen jetzt die Gebrüder Stitch ein, und Nähen würde man weiblich sehen, und wer macht da die Jeans, die lässigen? Dann sind es die Männer wieder; so wie bei den Köchen oft.

I: Die ganzen Fernsehköche.

(Abschließende Sätze.)

10.6 Transkript 5: Martin Hubinger – AG Globale Verantwortung (AGGV)

Bemerkungen:

Dauer des Interviews: 1:39:57 Std.

Datum des Interviews: 16.02.2016

P: Interviewpartner MMag. Martin Hubinger

I: Interviewerin Svenja Wiemer

Nicht anonymisiert.

Interviewtranskript:

(Einleitende Sätze.)

I: Ich interessiere mich für das Engagement des Privatsektors.

P: Unternehmenskooperationen geht die AG Globale Verantwortung nicht selbst ein. Im Unterschied zu unseren Mitgliedsorganisationen unterhalten wir als Dachverband keine Kooperationen. In diese Richtung zielt auch mein Projekt ab: Das Ziel des Projektes ist es, die Kompetenzen bei den Mitgliedsorganisationen zu steigern. Diese sollen, sofern sie Kooperationen mit Unternehmen anstreben, sattelfester werden in Kooperationsmanagement. Aber wir behandeln auch schon den Schritt davor: Hier geht es darum für sich selbst als Organisation zu klären, ob man Kooperationen eingehen will oder nicht. Dabei geht es um folgende Fragestellungen: Wie weit kann ich z.B. mit einer Firma eine Kooperation eingehen? Was muss ich berücksichtigen? Was sind Stolpersteine oder kritische Fragen? Das Ganze ist natürlich kontrovers – das brauche ich dir nicht zu erzählen.

I: Ich finde es spannend, dies nochmals zu besprechen.

P: Wir haben bei unseren Mitgliedsorganisationen eine sehr breite Palette hinsichtlich ihrer Einstellung zu Unternehmen. Diese Palette beginnt bei sehr unternehmensaffinen Organisationen wie beispielsweise ICEP, die sich in einigen Bereichen ähnlich wie ein Dienstlei-

stungsunternehmen verhalten. Diese Organisationen bieten unter anderem Service- und Beratungsleistungen an. Auf der anderen Seite gibt es Mitgliedsorganisationen wie Südwind, die grundsätzlich eine sehr kritische Haltung gegenüber Unternehmen einnehmen, sich aber dennoch sehr in das Projekt der AG Globalen Verantwortung miteinbringen. Also die Bandbreite ist weit: Man kann die einzelnen NGOs anhand der Eigenschaft der Unternehmensaffinität wie an einer Kette aufgliedern. Manche sind in dieser Hinsicht sehr aktiv, z.B. das Rotes Kreuz oder SOS Kinderdorf, die Unternehmenskooperationen verschiedenster Art unterhalten. Andere hingegen haben wenige Kooperation, z.B. EcoHimal hat nur eine Wirtschaftspartnerschaft. Ich sage jetzt bewusst Wirtschaftspartnerschaft, denn für mich ist eine Kooperation mehr als eine Wirtschaftspartnerschaft. Für mich treffen Wirtschaftspartnerschaften nur auf einen sehr kleinen Bereich der NGOs zu; auch hinsichtlich des Fördervolumens. Medial hingegen werden Wirtschaftspartnerschaften aber sehr mächtig dargestellt, in der Realität sind sie aber sehr überschaubar. Beispielsweise sind große Kooperationen wie DHL und das SOS Kinderdorf keine Wirtschaftspartnerschaften. Ein anderes Beispiel ist die Kooperation von UK Land Rover mit Red Cross International: Hier gibt es eine sehr große Kooperation, die dann auch auf die nationalen Organisationen heruntergebrochen wird, d.h. Österreich Land Rover kooperiert mit dem österreichischem Roten Kreuz unter dem Dach dieser Gesamtkooperation. Das sind auch alles keine Wirtschaftspartnerschaften. Dies nur als Hintergrundinformation, da ich sehr oft erlebe, dass das verwechselt und vermischt bzw. einfach nicht sauber getrennt wird.

I: Wie definiert ihr den Unterschied zwischen Kooperation und Wirtschaftspartnerschaft?

P: Eine Wirtschaftspartnerschaft wird von der ADA im Rahmen des Förderinstruments „Wirtschaftspartnerschaft“ gefördert. So verwenden wir diesen Terminus. Dieses spezifische Fördermittel der ADA kennzeichnet eine Wirtschaftspartnerschaft. Dafür bedarf es in der Regel jedoch keiner NGO, sondern eines Unternehmens. Meines Wissens ist es derzeit auch so, dass nur Unternehmen einen Antrag stellen dürfen, NGOs nicht.

Die Kooperationen die wir beobachten sind breiter aufgestellt als eine Wirtschaftspartnerschaft. Es geht jedoch immer darum, dass eine Kooperation eine Triple-Win-Situation schafft. Es soll ein Nutzen für die Gesellschaft, für die Organisation und das Unternehmen gleichermaßen entstehen. Eventuell geschieht dies nicht zu gleichen Teilen, aber es sollen zumindest

alle drei Bereiche beteiligt sein und beispielsweise nicht nur eine NGO mit einem Unternehmen kooperieren, sondern es soll auch immer die Gesellschaft mitgedacht werden.

Gerne möchte ich dir noch weitere Hintergrundinformation zu dem Projekt erzählen und wie ich dazu gekommen bin. Ich selbst bin seit einem Jahr bei der AG Globale Verantwortung und habe davor Betriebswirtschaft und Philosophie studiert und komme daher nicht unmittelbar aus dem Entwicklungsbereich. Ich habe kurz im Controlling gearbeitet und war anschließend für die Wirtschaftskammer im Ausland. Ich war in der Außenwirtschaftsabteilung tätig und habe dort Firmen unterstützt. Vor Ort in Mexiko habe ich erlebt, wie beispielsweise die Zusammenarbeit mit der ADA verläuft. Die Institutionen arbeiten im Ausland enger zusammen als im Inland. Von der Wiedner Hauptstraße in die Zelinkagasse ist es manchmal weiter als vom Büro in Nicaragua nach Mexiko City. Wenn man sich im Ausland befindet entsteht ein gewisser Zusammenhalt unter den Österreichern. Es wird das gemeinsame Interesse vertreten, Österreich gut zu repräsentieren und sinnvolle Projekte umzusetzen. Da ist es unbedeutend, von welcher Organisation man entsendet wird. Sicherlich vertritt natürlich jeder auch seinen Part, aber im Allgemeinen hat die Zusammenarbeit unter den Organisationen gut funktioniert.

I: Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit mit den Unternehmen?

P: Zwischen der ADA und den Unternehmen gibt es generell keine enge Kooperation. So wie ich das beobachtet habe ist es auch ein Kampf gegen Windmühlen, da immer wieder die gleiche Message angebracht werden muss und die Unternehmen nur sehr sehr langsam und sehr träge darauf reagieren. Es dauert lange, bis Unternehmen diese Ideen übernehmen. Bei dem viel gelobten Private Sector-Engagement fragen sich viele Unternehmen: „Wie passt das jetzt überhaupt zu mir und meiner Unternehmensphilosophie? Und brauche ich das überhaupt?“.

I: Nach dem Motto: „Ist ja nett, aber was bringt es mir?“.

P: Ich denke der Zugang zu den Unternehmen gestaltet sich schwierig. Es werden zwar immer mehr Unternehmen, die sich für Nachhaltigkeit und CSR interessieren, aber dies ist oftmals bei Unternehmen nicht eindeutig definiert. Es ist ein diffuser Dunstkreis, wo eine Person für alles zuständig ist: die gesamte Nachhaltigkeitsstrategie, die CSR und vielleicht sogar noch zusätzlich für die Kommunikation mit NGOs. Wobei bei manchen Nachhaltigkeitsaspekten

kein unmittelbarer Konnex besteht; jedes Unternehmen handhabt das anders. Hierzu kann ich die Umfragen des deutschen H.I.MA. Instituts empfehlen (Anmerkung: Institut für Handel & Internationales Marketing der Universität des Saarlandes).

Das Projekt, welches wir gerade umsetzen, läuft noch bis Ende April. Das Ziel ist einerseits die Kompetenzsteigerung, andererseits aber auch, eine Plattform für den Dialog zwischen NGOs und Unternehmen zu bieten. Hier veranstalten wir gemeinsame Events; so findet beispielswiese am 09.03.2016 die nächste Veranstaltung in der Wirtschaftskammer statt mit der Wirtschaftskammer als Kooperationspartnerin. Die Wirtschaftskammer lädt die Unternehmen ein und wir laden die NGOs, d.h. unsere Mitgliedsorganisationen, dazu ein. Wir wollen einen Dialog beginnen. Dabei ist uns bewusst, dass das nicht immer leicht ist, da dabei oft zwei verschieden Sprachen gesprochen werden. Die gemeinsame Sprache ist zwar Deutsch, aber die Leute verstehen sich trotzdem nicht immer. Hier bedarf es eines Mediators oder Moderators, der übersetzen als auch die verschiedenen Ansätze zusammenfügen kann. Die Interessen sind in den ursprünglichen Zielen eventuell gar nicht so unterschiedlich, aber sie werden anders formuliert. Hier nenne ich gerne folgendes Beispiel: Eine NGO spricht von Armutsminderung, ein Unternehmen spricht von Kaufkraftsteigerung bei niedrigen Einkommensschichten. Dies kann durchaus das gleiche Ziel sein, nur würde ein Unternehmen sich nicht die Armutsminderung als Ziel setzen und eine NGO hätte nicht die Steigerung der Kaufkraft als Ziel. Aber vielleicht gibt es gemeinsame Maßnahmen, bei denen beide erkennen, dass diese in ihrem Interesse sein könnten. Das Projekt versucht in diese Richtung zu gehen. Dazu gibt es im März und April Veranstaltungen, und dann wird man sehen, ob es eine Verlängerung gibt.

I: Unter welchem Titel läuft das Projekt?

P: Erfolgreiche Kooperationen ermöglichen.

I: Für mein Verständnis: CorporAID von ICEP ist eine grundsätzlich andere Initiative, richtig?

P: Richtig. Das ist eine sehr gute Zeitschrift, aber sie hat unmittelbar nichts direkt damit zu tun. ICEP spricht schon seit Jahren die Unternehmensseite an. Die AG Globale Verantwortung ist erst seit Anfang des Projektes in diesem Feld tätig, d.h. seit Juni 2014.

I: Was hat dich zur AG Globale Verantwortung geführt?

P: Mich hat der Bereich nachhaltige Entwicklung schon während des Studiums sehr interessiert. Ich habe damals das Öko-soziale Studierendenforum aufgebaut und bin auf diesem Weg mit dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit in Berührung gekommen. Letztendlich habe ich dann beschlossen, dass ich in dem Bereich vermehrt tätig sein möchte. Das war eigentlich Zufall, denn ich kannte die AG Globale Verantwortung bis 2 Monate, bevor ich hier gearbeitet habe, nicht. Ich habe auf einer Veranstaltung den Vorgänger meines Projektes kennengelernt. Dieser hat von seinem Projekt erzählt, dessen Ziel es war, Unternehmen und NGOs zusammenzubringen. Das fand ich sofort spannend, da man in zwei Welten agieren muss. Einerseits muss man sich mit einem Unternehmer unterhalten und den auch interessieren können, wofür es eine eigene Sprache braucht. Andererseits muss man auch mit NGOs umgehen können, bei denen einige sagen: „Die Unternehmen sagen, dass wir NGOs unprofessionelle Birkenstockträger, Weltverbesserer und Utopisten seien, die nicht wüssten, wie das wirkliche Leben aussieht“. Die NGOs sagen auch dass „die Unternehmer sowieso alles nur Turbokapitalisten sind, die nur auf das Geld schauen und denen der soziale Zusammenhalt ohnehin egal ist und die sich um nichts kümmern außer um ihr Unternehmen und ihren Kontostand“. Die Meinungen gehen da schon sehr auseinander und es gibt Vorurteile auf beiden Seiten. Es mag sicherlich solche wie auch solche geben, aber die Realität liegt meistens irgendwo in der Mitte. So gibt es höchst professionell agierende Organisationen, wo sich eher die Unternehmen etwas abschauen können; beispielsweise wie sich trotz widriger Umstände dennoch Projekte umsetzen lassen. Andererseits habe ich auch immer wieder erlebt, dass Unternehmen recht blauäugig ins Ausland gehen. Und z.B. glauben, sie könnten einem Mexikaner eine E-Mail auf Englisch schreiben, und dann wird der schon antworten. In der Regel antwortet der nie. Zunächst einmal aufgrund der sprachlichen Barriere, und zweitens aufgrund des kulturellen Unterschieds: Email ist sowieso die falsche Kommunikationsweise, um wirklich garantiert eine Antwort zu erhalten und um eine Beziehung aufzubauen. Mexiko gehört zu den Beziehungsländern. Da muss man telefonieren, hinfliegen, mit den Leuten reden: Er wird seine Kinder und sogar vielleicht die halbe Familie vorstellen und eine Einladung zur Hochzeit verschicken. Erst dann ist eine Beziehung so weit aufgebaut, dass Geschäfte oder Projekte entwickelt werden können. Auf der anderen Seite gibt es auch Unternehmen, die natürlich auch etwas anderes als nur Profitmaximierung im Sinn haben und da kommen wir jetzt schon ein bisschen zu den Social Entrepreneurs.

I: Ja. Was denken Sie über das Konzept der Social Entrepreneurs und was kann die dahinter Motivation sein?

P: Nach meinem Verständnis steht bei den Social Entrepreneuren das Sinnstreben vor dem Gewinnstreben.

I: Ja.

P: Es geht darum, dass man nicht mit allen Mittel irgendwie Geld verdienen will. Hier wäre es egal, ob man eine Elektronikfirma oder ein Steuerberater ist, Hauptsache am Ende des Monats kommt genug aufs Konto. Bei Social Entrepreneuren geht es darum, eine Wirkung zu erzielen und etwas zu verändern. In der österreichischen Unternehmenslandschaft gibt es ja bereits eine große Bandbreite: Hier gibt es sehr viele Familienbetriebe und sie besteht zu 90% aus Klein- und Mittelbetrieben. Wenn man berücksichtigt, welche Unternehmen einen Impact haben können und auch eine Kooperation anstreben können, dann kann man die Kleinstunternehmen eventuell ohnehin abziehen. Die ganzen One-Man-Shows mit 1 bis 3 Leuten verfälschen die Statistik in dieser Hinsicht. Natürlich kann sich auch ein Kleinstunternehmen, d.h. auch eine Einzelperson, in eine Kooperation einlassen, aber das ist zumindest nicht mein Fokus. Bei den Familienunternehmen beobachte ich ohnehin sowieso immer eine mehrdimensionale Zielerreichung. Für diese Betreibe zählt nicht nur der Gewinn – wobei sich das Unternehmen natürlich finanziell tragen muss. Aber beispielsweise Personalbesetzungen werden ja nicht immer gewinnmaximierend vorgenommen. Sondern da fließen Beziehungen mit hinein; eventuell werden auch Bekannte und Freunde begünstigt. Das passiert ja nicht nur in Österreich. In Mexiko hatte ich einen Fall, bei dem die österreichische Firma dem mexikanischen Partner die Personalhoheit überlassen hat. Nach einem halben Jahr hatte der Mexikaner die halbe Verwandtschaft in der Firma angestellt. Das ist natürlich auch nicht gewinnmaximierend, weil aus unternehmerischem Kalkül müsste man den am besten Geeignetsten nehmen; nicht jemanden der in der Familie ist und das zufällig gerade auch ein bisschen kann. Das kann sich natürlich auch überschneiden, muss es aber nicht.

I: Ja. Dennoch unterscheiden sich die Social Business hiervon. Da wird die Gewinnmaximierung ganz hinten angestellt, d.h. auch das oberste Ziel der Organisation ist nicht mehr

ausschließlich die Gewinnmaximierung.

P: Ich bin ja kein Social Business Experte; ich habe nur das durchgelesen, was du mir geschickt hast. Ich finde es dennoch ein bisschen widersprüchlich, was ich in dem Konzept vorfinde. Es ist für mich noch nicht ganz klar, wann ein Social Business ein Social Business ist. Beispielsweise könnte eine Kooperative ein Social Business sein – dann muss jedoch überhaupt nichts neu erfunden werden, denn Genossenschaften gibt es schon seit mehreren Jahrhunderten. In dem Fall kann diskutiert werden, ob Schulze-Delitzsch oder Raiffeisen ein Social Business gegründet haben bzw. ob es einmal ein Social Business war und es heute keines mehr ist – dann jedoch muss die obige Debatte nicht geführt werden. Nach dieser Logik bedürfte es in Österreich auch keiner Rechtsgesellschaft für Social Business, denn diese haben wir in Form der Genossenschaften. Genossenschaften verfolgen ja nicht die Gewinnmaximierung, sondern ein gemeinsames Ziel bzw. einen gemeinsamen Zweck, der außerhalb des Geldes liegt. Hier könnte als Beispiel die Risikostreuung bei den landwirtschaftlichen Genossenschaften angeführt werden. Das Ziel ist die Risikominimierung und dazu wird eine Genossenschaft, ein Verein oder eine Firma gegründet. Die heutigen Versicherungen sind durch die Bank fast durchwegs Aktiengesellschaften geworden, aber sie hatten ursprünglich einen Zweck, der nicht im Maximieren des Gewinns lag.

I: Dieser Zweck kommt jedoch vor allem den Mitglieder zu Gute, bei Social Business... Es ist natürlich richtig, dass sehr viel um die Definition gestritten wird.

P: Ich habe mir auch die WU Studie, die du beschreibst, angesehen. Ich halte dies für eine mögliche, d.h. eine plausible und prinzipiell auch logische Einteilung von Unternehmen mit sozialen Effekten. Bei Modell 1, wo die Wirkung bei den Mitarbeitern liegt, stellt sich jedoch die Frage: Wie tiefgreifend wird welche Wirkung gemessen? Eigentlich ist es ein Urinteresse jeglicher Unternehmung, dass es den Mitarbeitern gut geht und sie ihre Leistung erbringen. Sicherlich verhält es sich anders, wenn Mitarbeiter aus sozialen Randgruppen kommen oder Arbeitslose, beispielsweise wie bei dem Magdas Hotel, integriert werden sollen, aber meiner Meinung nach bedarf es hierfür keiner Restrukturierung und keines Neudenkens, sondern dann wird hier einfach ein anderer Ansatz verfolgt, der auf bestimmte Gruppen abzielt. Es gibt ja bereits sehr viele Unternehmen, die bestimmte Mitarbeitergruppen bevorzugen. Zum Beispiel werden Alleinerziehende, oder Mitarbeiter, die nicht im Umkreis des Unternehmens

wohnen, in dem Sinne unterstützt, dass sie Dienstwohnungen, einen Garagenstellplatz oder Ähnliches bekommen. Es gibt verschiedenste Bereiche, wie Mitarbeiter eines Unternehmens begünstigt werden können und in denen behauptet werden kann, dass dies schlechter gestellte Gruppen seien. Wann ist ein Social Business ein Social Business? Das ist für mich sehr, sehr unscharf. Ich muss gestehen – vielleicht habe ich mich zu wenig damit beschäftigt – ich sehe es einfach nicht. Des Weiteren habe ich kein Verständnis dafür, dass die Motivation für die Gründung eines Social Business eine Unzufriedenheit sein kann, die durch die Abhängigkeit von Spendengeldern oder dem Willen der Politik entstanden ist. Damit kommt nur zum Ausdruck, dass nicht immer Fördergelder vorhanden sind und dann muss eben woanders Geld gesucht werden. Es ist legitim, daraus ein Business zu machen – aber warum ist es dann ein Social Business?

I: In der Literatur wird von der vorrangig intendierten positiven gesellschaftlichen Zielsetzung gesprochen. Die Fragestellung ist demnach: Wann ist diese wirklich im Vordergrund?

P: Und wie wird bewiesen, dass diese im Vordergrund ist?

I: Yunus, der die Grameen Bank und die Mikrokredite begründet hat, geht ohnehin noch weiter. Er sagt, dass jedes Unternehmen, das von in Armut lebenden Menschen gegründet wird, ein Social Business ist, weil sie dadurch ein Einkommen generieren und der Armut entfliehen können.

P: Nach meinem Erachten ist das eine sehr legitime Aussage. Es ist sehr schwer, eine klare Trennlinie einzuziehen, da jedes Unternehmen für die Mitarbeiter Einkünfte generiert. Schlussendlich hängt der Impact auch davon ab, was die Mitarbeiter mit dem Geld machen. Betrachten wir zwei unterschiedliche Beispiele: Einerseits Mitarbeiter der OMV, die ihr Geld nur dafür verwenden, mit grünen Verkehrsmitteln unterwegs zu sein und andererseits der Mitarbeiter einer Solarstromfirma, der sich ein 6 Zylinder-500 PS-Auto zulegt. Was ist jetzt besser? Was hat einen besseren Impact? Was ist ökologisch vertretbar? Was ist sozial nachhaltiger? Die Impact-Messung ist schwierig. Ich weiß nicht, wie deine Einschätzung dazu ist.

I: Nun ja. Ich beleuchte das Thema Social Entrepreneurship auch kritisch in meiner Masterarbeit. Dennoch denke ich, dass es jetzt eine Gruppe an Unternehmen gibt, die sich als solche

bezeichnen. Ich ziehe nicht die Definition von Yunus heran, weil diese wenig praktisch anwendbar ist. Ich glaube schon, dass es ein neues Phänomen ist, dass gezielt geschaut wird wie eine Wirtschaft sozialer, ökologisch verträglicher etc. sein kann. Das passt auch ganz gut in unsere Zeit.

P: Das was du ansprichst ist meiner Meinung nach das, was wir brauchen: eine Trendwende, und zwar in vielerlei Hinsicht. Ich bin ein Vertreter der öko-sozialen Marktwirtschaft. Die öko-soziale Marktwirtschaft halte ich für ein sehr sinnvolles und durchdachtes Konzept. Ebenso finde ich eine öko-soziale Steuerreform seit Jahren überfällig. Derzeit ist es so, dass Ressourcen und ressourcenschädigende Aktivitäten kaum besteuert werden, wohin gegen Dienstleistungen am Mitmenschen extrem hoch besteuert werden. Ein Haarschnitt kostet fast gleich viel wie eine Mikrowelle; manchmal sogar mehr. Da stellen sich folgende Fragen: Ist das sinnvoll? Was wird in einem solchen System gefördert? Grundsätzlich bin ich ein Freund der Marktwirtschaft. Die Marktwirtschaft hat den Vorteil, dass sie bei den Teilnehmern freie Entscheidungen zulässt; jedoch müssen sämtliche externen Effekte internalisieren werden. Ich würde beispielsweise eine Steuer auf Lärm einführen. Derzeit müssen keine Abgaben für ein sehr lautes Auto gezahlt werden, sondern nur für Autos die einen großen Motor haben, da lediglich der Hubraum besteuert wird. Insbesondere Dieselfahrzeuge sind wesentlich lauter als Benzin oder Erdgasfahrzeuge. Die Abgase und Emissionen sind störend, d.h. der Lärm sowie CO_2 und alle Nebenstoffe, die bei der Verbrennung von Diesel, Benzin oder sonstigen Treibstoffen entstehen, nicht die Größe des Hubraums. Das sind die externen Effekte, die besteuert werden müssen und nicht irgendwelche fiktiven Größen, die niemandem stören. Beispielsweise ist es für mich auch nicht logisch erklärbar bzw. nicht nachvollziehbar, dass Kerosin nicht besteuert wird und warum man sich dafür nicht starkmacht. Es gibt natürlich immer sehr viele Argumente dagegen, aber genauso wie die Kapitalertragssteuer auf Aktien von einem Tag auf den anderen eingeführt wurde, könnte auch eine Steuer für Flugbenzin für ganz Europa eingeführt werden. Nach meiner Meinung müsste man gar nicht immer auf Europa warten, sondern mit einem guten Beispiel voran gehen aber dafür fehlt leider der Mut.

I: Wenn ich das kurz zusammenfassen kann: Das Konzept des Social Entrepreneurship befürwortest du nicht, da dies nach deiner Meinung mehr oder weniger schon immer da war und es anderer, neuer Ansätze bedarf wie beispielsweise der Gemeinwohl-Ökonomie, die ein radikales neues System ist. Ein neues System stellt Social Entrepreneurship durch sei-

ne Ergänzungsfunktion nicht dar.

P: Mein Wunschsystem wäre eine öko-soziale Marktwirtschaft. Das bedeutet, eine Marktwirtschaft so zu gestalten, dass sie ökologisch verträglich d.h. nachhaltig ist. Die Ressourcen sollen nicht ausgebeutet werden, die Meere nicht mit Plastik verdreckt werden und die Welt auch in 100 oder 300 Jahren noch „benutzbar“ sein.
Dafür gibt es verschiedenste Mechanismen. Das Steuersystem ist eine Möglichkeit, steuernd einzugreifen; aber natürlich gibt es viele andere. Ich persönlich glaube, dass bei der Social Business-Debatte der Impact endend wollen ist. Ich glaube nicht, dass das einen Paradigmenwechsel bedeutet oder in der fortschreitenden Entwicklung der Welt einen großen Schub machen wird. Die Idee eines jeden Unternehmers ist es, Produkte zu kreieren die gebraucht werden damit das Unternehmen am Markt bestehen kann. Produkte, die einen sehr langen Zyklus haben oder Produkte, die für eine Gesellschaftsschicht bestimmt sind die sich das nicht leisten kann bedürfen ohnehin Förderungsinstrumenten, die vom Staat aus der Überzeugung heraus kreiert werden, dass die Produkte trotzdem zur Verfügung stehen sollen, auch wenn es sich betriebswirtschaftlich nicht rechnet. In dem Fall, dass es sich betriebswirtschaftlich nicht lohnt, muss ohnehin immer jemand finanziell unterstützend eingreifen. Meines Erachtens nach kann dies der Staat am besten. Die Art des Eingriffs obliegt dabei dem Staat; er könnte beispielsweise auch selbst unternehmerisch aktiv werden, sofern er das möchte. Ein anderer Weg wäre, das Geld über Subventionen für Social Business auszugeben oder sonstige Aktivtäten zu tun. Die Instrumentenpalette ist breit und umfasst Subventionen, Förderungen, Equity, Steuererleichterungen etc.

I: Bedeutet dies, dass Social Business eine Nische füllen, wo fatale Auswirkungen vom Wirtschaften spürbar sind?

P: Das verstehe ich nicht ganz. Das betrifft auch die Frage, ob Social Entrepreneurs häufig in Bereichen tätig sind, in denen der Markt versagt. Wo siehst du das Marktversagen?

I: Ich beziehe mich auf das Versagen des Marktes oder des Staates. Beispielsweise dass benachteiligte Gruppen nicht dementsprechend gefördert werden oder dass die Bereitstellung von manchen Produkten oder Dienstleistungen für manche Gruppen nicht funktioniert.

P: Dafür gibt es im Normalfall entweder NGOs oder CSOs (Anmerkung: Civil Society Organisations). Beispielsweise funktioniert die Kranken- oder Altenpflege in Österreich nicht optimal und der Staat kümmert sich nicht darum, daher machen dies die CSOs.

I: Ein Beispiel für ein Sustainable Business in der WU Studie ist das Unternehmen der Gebrüder Stitch auf der Mariahilferstraße. Sie versuchen, einen gerechten Lohn zu zahlen und Textilien aus fairer Produktion zu beziehen. Der Markt zahlt diese Löhne normalerweise nicht oder liefert nicht die entsprechende Qualität. Hier wäre das Staatsversagen beispielsweise, dass nicht die entsprechenden Umweltauflagen vorhanden sind.

P: Das würde ja bedeuten, dass jedes Unternehmen – ich überspitze das jetzt ein bisschen – welches mehr als den Mindestkollektivlohn zahlt und sich nur ganz strikt an das Minimum der gesetzlichen Regelungen hält, mit einer entsprechenden Marketingstrategie zum Social Business werden kann. Nehmen wir hierzu ein handfestes Beispiel: Ein Tischler, der FSC-zertifiziertes Holz verwendet das unter fairen Bedingungen produziert wird und den Mitarbeitern einen hohen Lohn zahlt oder andere Fringe Benefits bietet, ist dieser ein Social Business? Hier sind die Einkaufspreise höher als die vom Mitbewerb bzw. von anderen Tischlern. Es können auch vermehrt Arbeitslose, Alleinerziehende oder Frauen angestellt werden, weil es in Tischlerberufen zu wenige Frauen gibt und vielleicht werden auch Kindergartenplätze angeboten. Ist dieser Tischler ein Social Business?

I: Die Frage ist, welche Zielsetzung der Tischlereibetrieb verfolgt.

P: Die Zielsetzung entsteht doch im Kopf des Eigentümers. Es ist möglich, über die Eigentümerstruktur zu regeln, ob es sich um ein Social Business handelt oder nicht, aber da sind wir wieder bei den Genossenschaften. Da ist die Debatte meines Erachtens nach schon zu Ende. In dem Moment, in dem es nur einen Eigentümer gibt, entsteht das alles in einem Kopf. In dem Fall könnte sich der Tischler in der Früh überlegen, ein Social Business zu sein und sich bei der Social Entrepreneurship Challenge bei der ADA bewerben. Drei Tage später stellt er eventuell fest, dass die Förderungen zurückgehen und sich das Ganze nicht mehr rechnet und dann entlässt der Tischler wieder die alleinstehenden Mütter und stellt wieder junge, unverheiratete Männer an, die keine hohen Ausgaben haben und denen er auch nicht so viel zahlen muss, kürzt sämtliche Fringe Benefits und macht wieder Dienst nach Vorschrift und

zieht sich aus den Social Business Aktivitäten zurück.

I: Es fehlt bis jetzt an Mechanismen, damit das Unternehmen ein Social Business bleibt.

P: Es gibt Vereine und es gibt Genossenschaften, d.h. hier muss nur die Rechtsform betrachtet werden. Ein Social Business in Österreich kann z.B. die Form eines gemeinnützigen Vereines wählen. Meines Erachtens nach ist ein gemeinnütziger Verein ein Social Business. Aber ich bin eben, wie gesagt, nicht in der Diskussion drin. Ich habe bisher noch keinen griffigen Ansatzpunkt gesehen, den ein Social Business von einem normalen Unternehmen oder eine NGO unterscheidet. Wo ist der Unterschied? Wenn beispielsweise das Hilfswerk für seine Dienstleistungen etwas verrechnet, z.B. für die Pflege, handelt es sich dann um ein Social Business oder ist es nicht nach wie vor eine CSO, die für gewisse Dienste Geld verlangt?

I: Ja.

P: Das Marktversagen gibt es natürlich. Der Markt versagt sehr oft, aber die Lücke kann vielseitig geschlossen werden.

I: An welche Möglichkeiten denkst du gerade?

P: Einerseits kann ein klassisches Marktversagen durch staatlichen Eingriff gesteuert werden. In der Volkswirtschaftslehre gilt dies als eine der ureigenen Aufgaben des Staates. Frei nach Adam Smith hat der Staat sich mehr oder weniger um die Sicherheit seiner Bürger zu kümmern und ansonsten soll er sie in Frieden lassen. Das bedeutet, die Außengrenzen zu wahren, ein Rechtssystem aufzubauen, Gewaltentrennung in Form von Exekutive, Legislative und Judikative einführen; das sind die Basics eines jeden Staates, die niemals durch einen Markt übernommen werden können. Marktversagen findet dort statt, wo Unternehmen nicht die gesellschaftliche Nachfrage nach einem Gut oder einer Dienstleistung durch ausreichendes oder entsprechendes Angebot decken können. Der Staat greift also ein, wo der Markt versagt. Dabei hat er mehrere Mittel: Er kann es selbst beheben, subventionieren oder einen Dritten bezahlen, der das für den Staat macht.

Das Beispiel Pflege haben wir bereits diskutiert, welches ein klassisches Marktversagen dar-

stellt. Die Menschen brauchen die Pflege, sie können sie sich aber nicht leisten, ergo treffen sich Nachfrage- und Angebotskurve nicht dort, wo es den bestmöglichen oder größtmöglichen Benefit für die Gesellschaft gibt, sondern irgendwo weiter unten. Dann muss nachgeholfen werden. Möglich wäre einerseits eine Einkommenssteigerung, wodurch die Nachfragekurve nach oben geschoben wird, oder andererseits das Angebot staatlicher Hilfe bzw. staatliches Personal einstellen, das die Aufgabe erledigt, sodass die Angebotskurve hinauf geschoben wird. Wenn dieser Option der Staat nicht nachkommt, dann versagt Markt und Staat. Dort ist dann zivilgesellschaftliches Engagement gefragt und gemeinnützige Organisationen decken den Bedarf an nachgefragter Leistungen.

I: Das sind ja mitunter auch neue Organisationsformen. Beispielsweise Discovering Hands ist ein Social Business, welche blinde Frauen als Tastuntersucherinnen für die Brustkrebs-Früherkennung ausbildet. Das jetzige Gesundheitssystem unterstützt nur die Mammografie. Daher gab es die Idee, dass zum einen blinde Frauen wieder einen Arbeitsplatz finden, und zum anderen, dass die Behandlung für Frauen auch angenehmer ist, was wiederum bedeutet, dass sie öfters zur Vorsorge gehen und daher weniger schlimme Krebserkrankungen auftreten. Das ist aber als Unternehmen organisiert. Falls das staatlich gemacht werden würde, müsste zunächst einmal das Interesse vom Staat vorhanden sein.

P: Der Staat springt ja nicht überall ein. Hier liegt zunächst ein Marktversagen vor. Wie gesagt, mir erscheint die Unterscheidung, ob es sich um ein Social Business handelt oder nicht, nicht nur darin begründet sein, dass ein Sinnstreben vor dem Gewinnstreben steht. Ich würde das eher so benennen, dass der Zweck außerhalb der Profitmaximierung in einem gesellschaftlichen Nutzen liegt. Hier liegt der Knackpunkt: Wenn ein Unternehmen nachhaltig aufgestellt ist, d.h. wenn es ein nachhaltiges Geschäftsmodell gibt, dann trägt es sich finanziell ohnehin selbst. Da ist noch kein Gewinnstreben: Es bedarf eines Gewinns, um überhaupt überleben zu können und um sich gegen Risiken absichern zu können. Betrachten wir folgendes Beispiel: Ein Projekt versucht in Brasilien mit Kooperativen, welche aus Schweine- und Hendelbauern bestehen, Treibstoff herzustellen. Die Bauern müssen den Dung gesetzlich lagern, abdecken und dann die entweichenden Gase abbrennen, damit das Methan nicht in die Atmosphäre gelangt. Die Idee ist, dass man das vor Ort zur Verfügung stehende Rohbiogas zu 95%-igem Methan aufbereitet. Dies können die Bauern entweder verkaufen ähnlich wie Erdgas – das ist chemisch gesehen genau das Gleiche – oder man geht noch einen Schritt weiter

und komprimiert das Gas, sodass man damit die Fahrzeuge befüllen kann. In Brasilien sind die meisten Motoren so gebaut, dass sie sowohl Ethanol als auch Benzin tanken können. Bei Ethanol gibt es jedoch immer das Problem der Teller-Tank Diskussion, das heißt Zuckerrohr oder Ähnliches wird zu Alkohol verarbeitet, mit welchem anschließend gefahren wird. Viel besser wäre es natürlich, wenn Reststoffe aus der Landwirtschaft verwendet werden würden, wie beispielsweise Dung, aus welchem dann Treibstoff gewonnen wird. Daher die Frage: Eine Person, die dieses Projekt betreibt, ist die ein Social Entrepreneur?

I: Also wenn das als Unternehmen betrieben wird?

P: Ja, dieses Projekt im entwicklungspolitischen Kontext, das als One-Man-Show betrieben wird und in das der Entrepreneur viel Geld und Zeit hineinsteckt und vielleicht bekommt er sogar noch Förderungen oder Unterstützung von einem Konsortium. Wenn dieses Projekt mit Gewinnabsicht betrieben wird und nach einer 2-3-jährigen Pilotphase zur Marktreife gelangt – ab wann ist die Person ein Social Entrepreneur?

I: Bei vielen Definitionen wird hinzugefügt, dass Gewinne nicht entnommen werden dürfen. Momentan gibt es bei Ashoka auch eine große Diskussion um die Frage, wie Social Entrepreneurs im Falle des Alters oder Krankheit abgesichert sind.

P: Dafür müsste der Social Entrepreneur sich anstellen, eine GmbH gründen und sich einen festen Lohn zahlen. Gewinne nicht zu entnehmen klingt sehr hypothetisch. Bei einer kleinen Firma, wo es 1-2 Eigentümer gibt, ist das komplett hypothetisch, weil beider Personen mitarbeiten. Wir sprechen nicht von großen Kapitalgesellschaften, bei denen es Ausschüttungen an Aktionäre gibt. Wobei auch eine Aktiengesellschaft wie eine Genossenschaft aufgestellt werden kann, wenn jeder Aktien erhält – aber davon halte ich gar nichts, das ist zu schwammig. Wann handelt es sich beispielsweise bei einem Einzelunternehmer um eine Gewinnentnahme? Natürlich gibt es hier Privatentnahmen. Der Unternehmer muss schließlich davon leben, davon das Gehalt bezahlen, davon das Essen der Kinder und die Schule etc. bezahlen. Es braucht ja dieses Geld – das Geld kann nicht die ganze Zeit am Konto liegen und der Entrepreneur zahlt die ganze Zeit nur; das ist ja nicht möglich, man muss ja auch was verdienen. Ab wann ist das ein Gewinn? Wie viel ist sein unternehmerisches Entgelt wert? Wer bestimmt das? Das ist nach meinem Erachten sehr kompliziert. Insbesondere für kleine Betriebe. Bei großen Struk-

turen – beispielsweise für Genossenschaften mit mehreren tausend Mitgliedern – da kann man das so fixieren. Aber für kleine Unternehmungen sehe ich das als nicht administrierbar an.

I: Ja. Wobei es schon Einschränkungen gibt: Yunus hat 7 Merkmale festgelegt; in England gibt es die Community Interest Company als eigene Rechtsform – in dem Fall ist das genau definiert. Aber natürlich stimmt es, dass hier bei uns einfach alles als Sozialunternehmen deklariert wird. Bei Discovering Hands haben sie eine Doppelstruktur aus einer For-profit und einer Non-profit-Organisation, die diesen Gedanken des Social Business, d.h. dieser Hybridität, widerspiegeln soll.

P: Es ist sicherlich sinnvoll, wenn ein Verein eine gewinnorientierte GmbH darunter gelagert hat. Der Verein ist gemeinwirtschaftlich orientiert und hat einen Vereinszweck, der ja nie die Profitmaximierung sein kann. Beispielsweise kann dieser Zweck die Förderung oder die Verbesserung der sportlichen Leistungsfähigkeit der Buben und Mädchen im Alter von 6-12 Jahren in der Umgebung von Wiener Neustadt sein. Der Verein hat jedenfalls einen Vereinszweck, der meistens – muss aber nicht – gemeinwohlorientiert ist. Hier gibt es auch Negativbeispiele, wie wir jetzt aus dem Medien über den Verein der Kaffeesieder gelernt haben. Das ist nicht gemeinwohlorientiert, sondern hier bereichern sich ein paar Leute und der Rest nicht (Anmerkung: Im Februar 2016 erhärtete sich der Verdacht, dass der Obmann des Klubs der Wiener Kaffeehausbesitzer Geld aus der Vereinskassa entnommen hatte). Es gibt bereits diese Vereinsstrukturen gepaart mit einem wohltätigen Zweck. Dies ist meines Erachtens nach zumindest social; dann bleibt noch die Frage, was daran Business ist. Ab wann ist ein Business ein Business?

I: Ja.

P: Beispielsweise ARBÖ oder ÖAMTC, sind das Unternehmen? Ich bin mir nicht ganz sicher, aber ich glaube das sind Vereine. Der ÖAMTC ein Social Business (lacht). Das kann ich mir schlecht vorstellen, aber wie schätzt du das ein?

I: Ich sehe die Probleme in der Abgrenzung ebenfalls. Bei den vielen Konstruktionen, die es jetzt gibt, z.B. eine gemeinnützige GmbH, die dazu eine NGO oder einen Verein hat, wird es für Dritte oder Außenstehende schwer zu wissen, wie nachhaltig und sozial das Unterneh-

men wirklich ist. Es ist schwer, eine ganz scharfe Grenze zu ziehen.

P: Meines Erachtens nach ist das vergebene Liebesmühe. Die Energie würde ich woanders hineinstecken. Das ist meine persönliche Einstellung und keine Meinung der AG Globale Verantwortung. Meine persönliche Meinung ist, dass die Rahmenbedingungen eines Gesellschafts- und Wirtschaftssystems so gestaltet werden müssen, dass soziale, ökologische und ökonomisch verträgliche Handlungen favorisiert werden und alles andere „bestraft“ wird – dies unter Anführungszeichen, denn es ist viel eher ein sanktionieren. In diesem neuen Wirtschaftssystem muss man sich darum nicht mehr kümmern, ob das ein Verein, eine GmbH, eine Genossenschaft oder etwas Anderes ist. In diesem System weiß man beispielsweise, dass jemand der Autos besitzt, die 20 Liter auf 100km verschwenden, eine sehr hohe Summe an Steuern zahlen muss. Es wäre auch möglich, dass es hierfür ein Kontingent gibt z.B. aus CO_2 Zertifikaten oder ein anderes Instrument. Wichtig ist, dass die Rahmenbedingungen so gestaltet sind, dass gutes Verhalten gefördert und schlechtes sanktioniert wird – in dem Fall „gut“ und „schlecht“ bezogen auf den nachhaltigen Kontext. Dann braucht man sich um den Rest nicht mehr zu kümmern bzw. zumindest weniger kümmern.

I: Hier stellt sich genauso die Frage, wann sanktioniert wird. Es müssen genauso Spielregeln geschaffen werden.

P: Natürlich. Beispielsweise kann dann aber beschlossen werden, dass ein Liter Benzin nicht mehr 1 Euro sondern 4 Euro kostet. Damit werden alle Fahrten, die nicht unbedingt notwendig sind, reduziert, weil die Menschen das dann nicht mehr machen.

I: Hier kann aber wieder jemand in die Armut gestürzt werden, weil er sich den Weg zur Arbeit nicht mehr leisten kann.

P: Ja. Aber das beschriebene Instrument wäre ja nicht das Einzige. Es geht darum: Welches Verhalten soll gefördert, welches sanktioniert werden? Wenn gefördert werden soll, dass erneuerbare Energien verwendet werden, müssen fossile Energien besteuert und die erneuerbaren Energien gefördert werden. Wenn die Menschen sozialer miteinander umgehen sollen, dann müssen soziale Einrichtungen bzw. soziale Tätigkeiten begünstigt werden. Dies kann auf verschiedene Arten passieren, z.B. durch Steuern, durch Rahmenbedingungen oder durch Ak-

tivitäten die der Staat setzt. Das Gegenargument kann immer sein, dass es jemanden gibt, der durch den Rost fällt. Dann muss darunter noch einmal einen Rost gelegt werden. Medial wird immer ein Negativbeispiel von 8 Millionen herausgegriffen; d.h. dieses eine Beispiel, wo alle sozialen Netze nicht greifen – aber das wird nie ganz vermeidbar sein. Als letzte Auffangstelle gibt es noch zivile Organisationen und die Medien, die sich um solche Schicksale kümmern. Aber meines Erachtens nach macht es Sinn zu überlegen, wie die generellen Rahmenbedingungen so gestaltet werden können, dass nicht soziales Verhalten von Unternehmen gefördert wird und daraus Social Businesses und Social Challenge Awards entstehen; sondern das Gegenteil, wie asoziales und unökologisches Verhalten von Unternehmen rigoros sanktioniert werden kann. Das kann auch bedeuten, dass der Staat alle Zulieferer eines Unternehmens genau betrachtet. Wenn diese Zulieferer nicht passen, kann das Unternehmen nicht in das Land importieren. Das ist ein rigoroses Beispiel und würde so nie durchgehen. Aber der Staat kann hier schon Mechanismen einführen, wenngleich Österreich hier viel Hoheit an die EU abgegeben hat und alles was das betrifft, oft nicht mehr alleine entscheiden kann. Hier muss die EU als Ganzes entscheiden und vernünftige Lösungen finden. Sicherlich kann Österreich sagen, dass etwas nicht passt. Hier ist die Diskussion, die wir in Wien führen, ganz ähnlich: die Mietpreise sind zu hoch und wenn der Staat findet, dass die Mieten zu hoch sind, dann kann er dies reglementieren. Das wird auch bereits gemacht: Der Wiener Altbau ist geregelt, der Neubau ist nicht geregelt. Hier kann man sich überlegen, den Neubau auch anders zu regeln. Genauso kann aber der Staat auch entscheiden, dass er hier nicht eingreifen will weil er hier kein Marktversagen beobachten kann, oder er nimmt dieses Marktversagen in Kauf und zahlt stattdessen ein bedingungsloses Grundeinkommen. Das ist auch eine Möglichkeit und sogar administrativ wesentlich einfacher als alles andere. Das Netz von diversen Sozialversicherungen wird zwar dünner, aber dafür gibt es unten die ganz dicke Matte der Grundsicherung, auf die jeder fällt. Falls jemand unter besonderen Umständen zu leiden hat, kann er zusätzliche Unterstützung bekommen. Nach meinem Erachten wären diese Ansätze manchmal sinnvoller.

I: Ich glaube dennoch, dass durch CSR, Social Business und ähnliche Konzepte Unternehmen auch unter Druck gesetzt werden. Es ist jedoch eher eine Rolle als Zugpferd, als die Rolle des Aufräumers.

P: Da bin ich deiner Meinung. Medial wird das Ganze auch so aufbereitet, dass es ein Umdenken bei vielen Unternehmen bewirkt. Die Unternehmen müssen sich dann vornehmen, hier

auch etwas zu tun.

I: Aber die Löhne sind doch so billig in den anderen Ländern! (ironisch)

P: Ja. Hier stellt sich die Frage, wie schnell ein Umdenken und anderes Handeln vonstattengehen kann. Ist es ausreichend schnell genug, um die Welt vor dem Untergang zu retten oder bremst das vielleicht nur ein wenig bis gar nicht ab? Vielleicht ist es so, wie wenn man aus einem fahrenden Zug die Hand hält und hofft, dass der Luftwiderstand von der Hand den Zug bremst. Das kann man jetzt noch nicht abschätzen. Ich persönlich fände es schöner, wenn ich als Bürger die Gewissheit hätte, dass der Staat für mich die Aufgabe zu sanktionieren und zu fördern übernimmt und ich mich nicht darum kümmern müsste. Das wäre meinem Erachten nach logischer.

I: Was findest du das Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie? Der Gedanke spielt hier ja eine Rolle.

P: Ich finde es schade, dass die Gemeinwohl-Ökonomie zu sehr an der Person von Christian Felber hängt. Einerseits schätze ich ihn persönlich – ich habe ihn einmal kennengelernt und mich sehr gut mit ihm unterhalten. Andererseits ist er sehr polarisierend und damit nicht immer der Sache dienlich – zumindest nicht in jeder Hinsicht. Ich kenne die Gemeinwohl-Ökonomie leider nur rudimentär. Wenn das Umdenken eine Zielsetzung ist, finde ich die Gemeinwohl-Matrix dafür sehr gut und sinnvoll. Unternehmen können dadurch – was NGOs schon lange machen – Impact-Messungen durchführen. Was ist die Wirkung des Unternehmens? Es kann für Unternehmen wichtig sein, diese Wirkung zu kennen, und nicht nur über ihren Kontostand Bescheid zu wissen. Das ist etwas, was man anhand der Matrix lernen kann. Aber ich habe mich vor 2-3 Jahren damit beschäftigt; vielleicht hat sich daran etwas geändert. Ich habe es damals auch als sehr utopisch und undurchführbar für die breite Masse gesehen.

I: Ja.

P: Damit hat es dann auch wieder nur einen sehr geringen Impact.

I: Glaubst du dass die Richtung jetzt generell hin zu Mischformen geht?

P: Wie meinst du das?

I: Mischformen in dem Sinne, dass „normale“ Unternehmen auf einmal die Gemeinwohl-Bilanz umsetzen, dass es Social Business gibt...

P: Ich denke, dass ein Umdenken im Gange ist. Ich denke, dass sich neue Ideen etablieren und dies in vielerlei Hinsicht. Persönlich würde mich interessieren, ob es Studien gibt, wie viel dies am Ende des Tages wirklich bewirkt. Wie viel nachhaltiger ist es, wenn ein Unternehmen eine Gemeinwohl-Bilanz legt? Wie viel nachhaltiger ist es, wenn ein Unternehmen CSR-Strategien verfolgt? Das wäre sicherlich interessant. Ich glaube auch daran, dass dieses Umdenken in den Leuten, d.h. auch in den Entscheidungsstrukturen innerhalb der Unternehmen auch andere Entscheidungen bewirkt.

I: Das heißt, auch wenn du insgesamt nicht viel von dem Konzept Social Business hältst, siehst du in dem Bewirken von Umdenken etwas Positives darin.

P: Das soll nicht so negativ klingen, ich habe nur meine Skepsis. Ich bin skeptisch gegenüber dem Konzept, weil ich glaube, dass das nicht ganz logisch durchdacht ist. Die Richtung ist aber prinzipiell gut und es ist wichtig, dass man da etwas tut. Hier werden Ideen vor den Vorhang gestellt und es wird gezeigt, was möglich ist. Ich betrachte es auch als eine positive Entwicklung, dass viele junge Leute überlegen und Lösungen für Probleme in einem größeren Kontext suchen.

I: Ist das aber nicht Teil des Problems, dass Ideen in Industrieländern für Entwicklungsländer gesucht werden?

P: Dieses Problem gibt es immer.

I: Siehst du prinzipiell einen Widerspruch zwischen Wirtschaft und Entwicklung?

P: Nein. Ich kann hier auch keinen Widerspruch erkennen, zumal das mit meiner früheren beruflichen Tätigkeit nicht vereinbar wäre. Du stellst in dem Interviewleitfaden die Frage,

welche Möglichkeiten es für Unternehmen gibt, sich für Entwicklung zu engagieren. Meines Erachtens nach kann die Frage so nicht gestellt werden. Die Frage ist eher, um welche Art von Unternehmen es sich handelt. Was ist die Kerntätigkeit? Es spielt eine Rolle ob z.B. die Käuferschicht aus Personen in Entwicklungsländern besteht, die vielleicht sozial schwach sind. Hierzu ein Beispiel: als ich in den USA studiert habe hat mein Uni-Professor mir erzählt, dass sie eine Brille erfunden haben, bei der man händisch die Dioptrien einstellen konnte. Die Brille hatte zwei verschiebbare Gläser mit einer Flüssigkeit dazwischen und am Rand befand sich eine Schraube, um die Dioptrien einzustellen. Damit haben sie ein Modell für hunderttausend Leute herstellen können; einfach weil sie einen anderen Ansatzpunkt haben. Es ist am Ende des Tages egal, ob diese Brille Fielmann oder ein Social Business herstellt.

I: Andererseits vermute ich, dass einige Mitglieder der AG Globale Verantwortung durchaus einen Widerspruch zwischen Wirtschaft und Entwicklung sehen.

P: Ja, das ist so. Das ist meine persönliche Meinung und nicht jene der AG Globale Verantwortung bzw. ihrer Mitglieder. Beispielsweise sieht Südwind das ganze Thema mit Unternehmen sehr kritisch und dies ja auch zurecht. Ich vertrete nicht die Meinung, dass man das nicht kritisch hinterfragen sollte. Es kommt immer auf die Tätigkeit des Unternehmens an. Beispielsweise wird niemand ein Problem damit haben, wenn ein Unternehmen Brillen für 1 Euro oder 1 Dollar herstellt, so lange die Brillen unter halbwegs normalen Bedingungen hergestellt werden und eine Zielgruppe erreichen, die sich eine Brille davor nicht leisten konnte. Das ist eine ganz normale, legitime und nachhaltige Tätigkeit, die ein Unternehmen ausüben kann. Die Rahmenbedingungen sind oftmals nicht richtig greifbar. Es kann beispielsweise einen Unterschied machen, ob das ein Konzern oder ein lokales Unternehmen ist und dann kann dann schon Berücksichtigung finden. Das Wortpaar „Wirtschaft und Entwicklung“ geht für mich ineinander. Ich persönlich, nicht die AG Globale Verantwortung, verfolge die gleiche Linie wie Bernhard Weber: Entwicklung in einem Land heißt auch, dass dort Unternehmen tätig sind, die etwas tun sodass Menschen arbeiten und Einkommen generieren können. Hierbei spielt es eine untergeordnete Rolle, ob es sich um ein Unternehmen, Schattenwirtschaft oder informelle Wirtschaft handelt, denn meine Erfahrung in Mexiko hat gezeigt, dass die offiziellen Zahlen zur Arbeitslosigkeit nicht ernst genommen werden können. Die meisten arbeiten alleine irgendetwas z.B. vom Erlös vom Verkauf von Süßigkeiten im Park kann eine Person, aber vielleicht sogar eine ganze Familie leben. Wahrscheinlich hat der Verkäufer aber

keine Genehmigung, sondern er hat seine Scheibtruhe mit der er morgens hinfährt und am Abend fährt er wieder heim.

I: Was sind die Argumente von Südwind, um darauf nochmal einzugehen?

P: Südwind kritisiert vor allem die mangelnde Einhaltung der Menschenrechte durch Unternehmen. Das kommt in vielen Bereichen, insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern oder Ländern des globalen Südens vor. Das geht von Landgrabbing hin zu dem Einsatz von Chemikalien in der Textilindustrie. Beispielsweise hat Südwind nach meinem Wissen mit der Clean Clothes-Kampagne sehr vielerreicht. Südwind konnte bei Unternehmen bewirken, dass ein Umdenken und ein Neudenken stattgefunden hat. Es ist also nicht der Fall, dass diese NGOs Unternehmens-fern seien. In dieser Hinsicht sind sie sogar sehr Unternehmens-nah, weil sie das Unternehmen direkt adressieren. Wenn man jedoch wieder mein Projekt betrachtet, können NGOs wie Südwind hier jedoch nicht in Kooperationen mitwirken, denn diese Unternehmen werden ja von ihnen kritisiert. Diese NGOs können sich nicht mit Unternehmen in ein Boot setzen, denn dann wären sie unglaubwürdig. Das muss man berücksichtigen. Jeder hat eine andere Rolle und wenn, wie im Beispiel von Südwind, eine Organisation diese Watch Dog-Rolle hat, ist kein netter Schulterschluss mit einem Unternehmen möglich. Das geht nicht. Bei dem Roten Kreuz sieht das schon wieder anders aus, sie helfen den Menschen z.B. in Belangen der Gesundheit oder Wasserversorgung. Das Rote Kreuz kann theoretisch mit vielen Unternehmen kooperieren und beispielsweise unterhalten sie mit Land Rover auch eine große Kooperation.

Ich möchte dir noch ein inneres Bild skizzieren. Eigentlich wäre das der Einstieg, wir nehmen das jetzt als Ausstieg. Du frägst in dem Leitfaden, was Entwicklung bedeutet, was dich motiviert und was du mit deiner Arbeit bei der AG Globale Verantwortung bezwecken willst. Wenn das Wort Entwicklung näher betrachtet wird – und ich nehme das sehr gerne wörtlich – dann heißt das, dass etwas ent-wickelt wird. Das heißt, irgendetwas ist verpackt, eingepackt oder verknotet und es wird etwas hervor geholt und sichtbar gemacht, was zuerst nicht sichtbar war. Meines Erachtens nach geht es dabei um Potenziale: „Potenziale heben“ bedeutet Entwicklung. Für mich handelt es sich um Entwicklung, wenn Potenziale sichtbar gemacht und diese dann auch genutzt werden können. Der Konnex zu meiner Arbeit bei der Globalen Verantwortung besteht darin, dass ich mit dem Projekt die Mitgliedsorganisationen so unter-

stützen kann, dass sie besser wissen, wie sie mit Unternehmen umgehen können oder sollen oder wollen. Das ist durchaus auch ein Prozess bei den Mitgliedsorganisationen: Wo steht die Organisation? Was möchte sie erreichen? Es ist momentan ein Umbruchprozess im Gange. Die Organisationen wissen derzeit nicht ganz genau, wie sie zu den Unternehmen stehen sollen und ob sie kooperieren sollen oder nicht: Ist so eine Kooperation das Richtige oder ist das nicht vielmehr der Bösewicht, der gemieden werden soll? Hier ist noch eine Unsicherheit zu spüren. Das Projekt versucht auch, das zu klären und gleichzeitig die Risiken darzustellen, die die Organisationen aber auch die Unternehmen eingehen. Hier gibt es beispielsweise die Angst des Greenwashings, dass das Unternehmen sein Image aufbessern will und die Organisation fühlt sich dann verkauft. Es soll aber herausgefunden werden, was der Benefit für beide ist. Es soll dargestellt werden, wo Berührungsängste vorhanden sind und wie diese Berührungsängste zu Berührungsflächen umgebaut werden können.

I: Du sitzt dabei sicherlich oft zwischen den Stühlen.

P: Ja, ja wenngleich wohl eher zwischen den Welten. Dieses Projekt ist sicherlich eine Vermittlung zwischen zwei Welten.

I: Oder eine Übersetzung: Ist es nicht vergleichbar, wenn beispielsweise Teilnehmende der Social Entrepreneurship Challenge der ADA sich als Sozialunternehmer bezeichnen und von Social Impact sprechen als wenn NGOs von Entwicklung sprechen?

P: Ja. Jedoch ist Impact vom Konzept her grundsätzlich Wirkung und nicht Entwicklung. Die Frage nach dem Impact impliziert die Frage nach der Wirkung. Wir würden das als Wirkungsanalyse bezeichnen: Was bewirkt die Organisation in der Bevölkerung? Ich bin der Überzeugung, dass nicht nur NGOs eine Wirksamkeitsanalyse oder eine Analyse des Impacts durchführen sollten. NGOs müssen das teilweise machen, weil sie ihre Daseinsberechtigung gegenüber den Fördergebern und Spendengebern darstellen müssen. Unternehmen könnten das ähnlich nach folgenden Fragestellungen durchführen: Was bewirkt das Unternehmen abseits davon, dass Produkte verkauft werden? Was bewirkt es bei den Mitarbeitern? Was bewirkt es bei den Kindern der Mitarbeiter? Was bewirkt es bei den Familien der Mitarbeiter? Was bewirkt es bei den sozialen Einrichtungen im Unternehmensumfeld? Was bewirkt es bei den Kunden? Was bewirkt es im Dunstkreis der Kunden? Das sollte sich das Unternehmen

bewusstmachen. Soweit ich weiß gibt es hier noch sehr wenige Instrumente und Aktivitäten.

I: Meinst du die Aktivitäten bei den Unternehmen?

P: Ja, bei den Unternehmen. Die Unternehmen könnten noch mehr in die Breite denken. Alles was z.B. Sustainable- und CSR-Manager machen geht ein bisschen in diese Richtung und soll auch aufzeigen, wie das Unternehmen in das Umfeld eingebettet ist. Das ist eine schöne Herkulesaufgabe.

(Abschließende Sätze.)

10.7 Transkript 6: Gudrun Zimmerl und Christoph Eder – Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten (ICEP)

Bemerkungen:

Dauer des Interviews: 1:07:26 Std.

Datum des Interviews: 23.02.2016

P1 = Interviewpartnerin Mag. Gudrun Zimmerl

P2 = Interviewpartner Mag. Christoph Eder

I: Interviewerin Svenja Wiemer

Nicht anonymisiert.

Interviewtranskript:

(Einleitende Sätze.)

I: Es geht mir darum zu verstehen, wie Sie arbeiten, wie Sie die Kooperation zwischen Unternehmen und NGOs wahrnehmen, wie Sie diese gestalten und wo eventuelle Berührungsängste sind. Das heißt aus welchen Bereichen kommen Sie, was ist Ihr Hintergrund?

P1: ICEP ist als privater Verein vor 20 Jahren gegründet worden. Er setzt sich für wirtschaftsorientierte Entwicklung ein. Also Entwicklung in Entwicklungsländern; ICEP verfolgt das Ziel, Menschen in Entwicklungsländern in Wirtschaftskreisläufe einzubinden und zu empowern damit sie am Wohlstand teilhaben können. Das ist die Grundausrichtung. 2003 ist die corporAID Plattform dazu gekommen – die kennen Sie. Da geht es sehr stark um das Awarenessraising bei Unternehmen. Um Fragen der verantwortungsbewussten Unternehmensführung, und wie die gängigen CSR-Leitsätze, internationalen Richtlinien und Standards dabei unterstützen können. Aber eigentlich um zu schauen, wie man Wirtschaft und Entwicklung in einem größeren Ausmaß voranbringen kann. Unternehmen sind diejenigen, die Entwicklung vorantreiben – das ist das, wovon wir überzeugt sind. Dann geht es darum, manches in einen größeren Kontext zu setzen. Sprich Unternehmen sind per se diejenigen, die Entwicklung vor-

antreiben, dadurch dass sie Produkte schaffen, Mitarbeiter beschäftigen, Steuern zahlen usw. und dadurch Wohlstand generieren, in den Ländern in denen sie tätig sind und dann stellen sich eben unterschiedliche Fragen.

I: Das heißt das passt eh schon ganz gut zu der ersten Frage, nämlich wie Sie Entwicklung verstehen; das heißt das ist vor allem unternehmensbezogen.

P2: Nein, nein. Entwicklung, da geht es darum, dass Wohlstand entsteht, an dem möglichst viele Menschen teilhaben können. Oder? Das ist Entwicklung?

I: Mmh mhh.

P2: Die Frage ist die: Wie kann Wohlstand entstehen? Und ich glaube, Wohlstand entsteht in unserer Welt überall dort, wo Unternehmen funktionieren. So würde ich das sehen.

I: Das heißt der generierte Wohlstand ist dann gleichbedeutend mit Entwicklung?

P2: Der generierte Wohlstand in einem politischen Rahmen, der Teilhabe an diesem Wohlstand sicherstellt.

I: Mmh ja. Was denke ich auch gleich die Frage ist, ob ein „business enabling environment“ gleichzeitig auch ein „development enabling environment“ ist; also inwiefern das gleichbedeutend zu verstehen ist.

P2: Ich würde es umgekehrt sagen: Ich glaube dass ein „development enabling environment“ zwingend ein „business enabling environment“ sein muss, damit das funktioniert. Ich glaube ein „business enabling environment“ ist nicht zwingend ein „development enabling environment“. Das heißt hier bedarf es eines ordnungspolitischen Rahmens, der aus einem „business enabling environment“ eben auch entsprechend einen breitenwirksamen Wohlstand schafft.

I: Das heißt, um jetzt wieder auf ICEP zurückzukommen; das was Sie eben auch versuchen. Dass da auch eine Bewusstseinsbildung bei den Unternehmen stattfindet.

P2: Auch bei öffentlichen Stellen, auch NGOs – dass Entwicklung nur funktionieren wird, wenn es prosperierende Unternehmen gibt. Das ist ein Punkt, der in Österreich glaube ich sehr lange sehr stark ausgeblendet wurde. Und das heißt es geht uns auch darum, eine Anschlussfähigkeit zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Ansätzen und Unternehmen herzustellen; und das auf beiden Seiten.

I: Und das machen Sie zum Beispiel – wie ich es jetzt auch kennengelernt habe – über die Dialogplattform, über das corporAID Magazin..

P1: ..über diverse Publikationen, die sich mit den Themen globale Verantwortung und Wirtschaft und Entwicklung, aber auch Unternehmenskooperationen beschäftigen.

P2: Genau. Die Beratung von Unternehmen, die das brauchen. Aber auch zum Beispiel durch unsere Teilhabe am Diskurs zu diesem Thema.

I: Okay. Ich habe eben letzte Woche mit der AG Globale Verantwortung gesprochen, und die gehen ja als Dachverband keine Kooperationen mit Unternehmen ein.

P2: Ja hoffentlich, oder?

I: Ja genau. Aber Sie machen das ja schon? Direkt die Arbeit mit Unternehmen?

P2: Ja.

I: Wie sind da so Ihre Erfahrungen?

P2: Simpel gesprochen, glaube ich, sehr positiv. Wir haben derzeit sieben Kooperationen, die in einem unterschiedlichen Reifegrad sind. An sich glaube ich dass es sich als schwierig heraus gestellt hat, diese Kooperationen erst einmal zu strukturieren. Im dem Sinne, dass man mit Unternehmen zunächst die realen Handlungsebenen heraus arbeitet, ausgehend von dem was Unternehmen wollen und brauchen. Zu versuchen, das in eine entwicklungspolitisch wertvolle Aktivität zu übersetzen. Dafür Partner zusammen zu bringen, aus der Zivilgesellschaft, aus öffentlichen Stellen, aus der Wirtschaftssphäre, um wirkungsvolle und unterschiedliche Ziele

zu erfüllen. Sie haben das ja auch in ihren Fragen drinnen, wie man versuchen kann, verschiedene unterschiedliche Ziele zu erreichen. Wir haben gesehen, dass das ganz stark eine Frage der Strukturierung und des Aufsetzens von solchen Projekten ist. Das ist wiederum sehr zeitaufwendig.

I: Also von diesen Kooperationsprojekten?

P1: Ja, genau. Weil der Bedarf grundsätzlich – um es anschaulich zu machen – zum Beispiel der Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeitern oder an Lehrlingen für eine Lehrlingsausbildung, das ist ein Bedarf, den die Unternehmen konkret haben, das ist aber auch etwas, das in einem lokalen Markt sehr stark zum Wohlstand beiträgt; ausgebildete, qualifizierte Menschen.

P2: Ich glaube das ist ein ganz entscheidender Punkt, wo wir vielleicht als ICEP anders denken oder zumindest anders agieren, als das viele NGOs sonst machen. Wir überlegen uns nicht: Ich habe meine Agenda, und wie kann ich das Unternehmen dazu bringen, meine Agenda in irgendeiner Weise zu unterstützen. Sondern wir gehen eigentlich von der Agenda des Unternehmens aus und überlegen uns, wie man die Agenda des Unternehmens mit einem entwicklungspolitischen Nutzen kombinieren kann, um daraus dann ein Projekt zu schaffen.

P1: Das heißt, ich kann eine berufliche Ausbildung dort machen, wo das Unternehmen einen Standort und Mitarbeiter hat. Oder wo das Unternehmen einen wichtigen Zulieferer hat. Dann gibt es ein unternehmerisches Interesse an qualifizierten Mitarbeitern – und da kann ich versuchen anzusetzen. Ausgehend von diesem unternehmerischen Bedarf kann man dann weiterarbeiten. Es gab dieses Wochenende einen Taifun auf Fidschi – wir arbeiten dort für ein österreichisches Unternehmen, das auf Fidschi eine kleine Fruchtmark-Fabrik hat und vor der Herausforderung stand, dass es dort immer wieder Taifune gibt, die – aus unternehmerischer Perspektive – den Nachschub an Agrarprodukten unterbinden. Denn wenn dort alle Bananenstauden dem Taifun zum Opfer fallen, gibt es das nächste Jahr keine Bananen, die Fabrik macht minus und das ist schlecht. Das heißt, wir arbeiten mit dem Unternehmen seit vergangenem Sommer daran, wie man die Bauern über Kurse ausbilden kann, um im Landbau einerseits die Qualität zu steigern, andererseits aber auch die Resilienz , die Widerstandsfähigkeit, im Anbau gegenüber Tropenstürmen zu erhöhen, in dem zum Beispiel Drainagen legt, in dem man die Bäume anders pflanzt. Weil das für das Unternehmen – jetzt wieder aus Unternehmensper-

spektive – die Rohstoffversorgung sichert. Entwicklungspolitischer Nutzen ist die nachhaltige Anbaumethode, bessere Qualität, höhere und stabilere Einkommen für die Bauern. Die Bauern wären grundsätzlich über dieses eine Produkt hinaus marktfähig – sie können die Ernte auch an jemand anderen verkaufen, wenn die Qualität passt und sind nicht auf den Abnehmer beschränkt, der gerade vor Ort ist. Das ist eines der Projekte, wo wir versuchen, diese beiden Perspektiven – unternehmerischen Nutzen und entwicklungspolitische Perspektive – zusammen zu bringen, aber ganz klar ist für uns, dass die Unternehmen als Akteure auftreten sollen; das setzt voraus, dass das Projekt auf die Interessen des Unternehmens passt.

I: Das heißt sprechen Sie die Unternehmen an oder kommen die zu Ihnen?

P2: Mal so, mal so.

I: Okay. Aber eben – wie Sie gesagt haben – ausschlaggebend ist das Interesse des Unternehmens.

P2: Aber das ist ja – wie soll man sagen – für jedes unternehmerische Handeln.. also ein Unternehmen – wie jede Organisation – handelt nur dann, wenn das sozusagen auf der eigenen Agenda steht, was man da tut. Jede NGO hat das. Jede NGO macht das, was auf der eigenen Agenda steht und was anderes macht sie nicht. Das ist bei Unternehmen auch so. Die Herausforderung, die man von außen braucht; oder wo eben Unternehmen die Unterstützung von NGOs in dem Bereich brauchen können, ist eben das, was die Unternehmen selbst nicht können; wo ihnen das Know-how fehlt, wo einfach die Perspektive fehlt..

P1: Wo es vielleicht auch aufgrund der geografischen Distanz einen lokalen Partner braucht, der bei der Umsetzung unterstützt.

I: Das heißt eben um diese örtliche Distanz auch zu überbrücken.

P1: Ja genau. Aber es sind immer Unternehmen, die in dem jeweiligen Markt auch tätig sind.

I: Haben Sie da auch schon – wenn wir von den Herausforderungen sprechen – Schwierigkeiten erlebt?

P2: Ja.

I: Kann man diese klassifizieren? Oder welcher Art sind die?

P2: Ich glaube, eine zentrale Schwierigkeit ist, dass bei Unternehmen auf gewisse Weise auch ein Umdenken erfolgt. Dass man unternehmerische Herausforderungen auch in einer – ich würde nicht sagen – entwicklungspolitisch wertvollen Weise – lösen kann. Es gibt mehrere Lösungsansätze. Wenn die Fabrik wie ich es vorher beschrieben habe, nicht mehr produzieren kann, könnte ich sie auch zusperren. Auch das ist eine unternehmerische Lösung. Wenn ich ein Problem mit ausgebildeten Fachkräften habe, kann ich auch meine bestehenden höher bezahlen, ich kann Expats hinschicken, ich kann – ich weiß es nicht – Knebelverträge mit den Leuten machen. Es gibt hier eine Reihe an Alternativen zur Lösung des Problems. Und wir versuchen eben eine dem Unternehmensinteresse dienende, aber auch entwicklungspolitisch wertvolle Alternative zu erarbeiten und das muss im Unternehmen auch wahrgenommen werden. Ich glaube eine Herausforderung ist, dass Entscheidungsprozesse in Bereichen, in denen das Unternehmen keine Erfahrung hat, wo es eben keinen Prozess gibt, sehr sehr schwierig sind. Wir sehen das meistens daran, dass diese Projekte dann der Vorstand oder Geschäftsführer selbst entscheidet. Was – glaube ich außergewöhnlich ist, weil so groß und so wichtig sind diese Projekte nicht, dass es auf der Agenda des Vorstands stehen müsste – aber wenn es keine definierte Zuständigkeit gibt zuständig, dann fällt es natürlich in die Agenden des Vorstands. Unternehmen sind aber sehr – ich würde sagen – sehr ungeschmeidig, wenn der Vorstand als einziger Entscheider in etwas involviert ist. Dadurch verzögern sich Dinge sehr lange oder man arbeitet immer ins Blaue hinein, weil das Feedback des Vorstands so nicht funktioniert. Er hat nicht wöchentlich Zeit, sich das anzuschauen.

P1: Es gibt in den Bereichen, in denen wir mit Unternehmen arbeiten, oft keine klaren Strukturen.

P2: Ich glaube, dass das eigentlich das größte Problem, also die größte Herausforderung in diesem Bereich ist.

I: Also viel so im Bereich Kommunikation und mit verschiedenen Hierarchien..

P2: Nein, Entscheidungsprozesse. Gar nicht die Kommunikation.

P1: Es ist nicht die Kommunikation, es ist nicht das Verständnis – das ist eigentlich alles da. Es ist letztlich die Frage der Entscheidung. Das Aufsetzen und Aufbauen des Projekts braucht die meiste Zeit, weil es eben häufig noch keine klaren Prozesse und Entscheidungskompetenzen gibt.

I: Manchmal kann man vielleicht auch so den Eindruck bekommen, dass NGOs, Vereine irgendwie eine andere Sprache sprechen als Unternehmen. Haben Sie das auch schon erlebt?

P2: Bei mir selbst oder bei anderen?

I: In Ihrer Arbeit.

P2: Ich glaube dass das so ist. Wir versuchen das nicht zu tun. Wir versuchen die Sprache und die Denke unserer Dialoggruppe zu treffen. Ich glaube, dass es bei vielen NGOs hier in Österreich Berührungsprobleme oder so etwas gibt. Ja, das würde ich auch so sehen. Aber das hilft eben nicht, wenn man gemeinsam agieren möchte.

I: Kann man sagen, dass Sie da eine Diskrepanz ausmachen jetzt zwischen entwicklungspolitischem Interesse und unternehmerischem Interesse? Was bei Ihnen, bei ICEP, jetzt zusammenfindet vielleicht?

P2: Die Frage verstehe ich nicht.

I: Also man könnte vielleicht argumentieren, dass entwicklungspolitische Probleme nicht unternehmerisch lösbar seien. Dass da vielleicht unterschiedliche Interessen bestehen, weil Unternehmen zum Beispiel nur gewinnmaximierend arbeiten..

P2: Ist das so?

I: Ja das kann man anzweifeln. Dass manche Entscheidungen eben nicht nur gewinnmaxi-

mierend sind. Aber bei ICEP das ja auch irgendwie zusammenfließt. Ist dass das was Sie ansprechen – dass manche NGOs eben da einen größeren Unterschied sehen?

P2: Vielleicht hat der Unterschied gar nichts mit Entwicklungszusammenarbeit zu tun. Der Unterschied stellt sich in der Frage, wie man sich erklärt, wodurch Wohlstand entsteht.

P1: Ich glaube es gibt den Unterschied zwischen Entwicklungshilfe und der Art, wie Entwicklungshilfe gesehen und betrieben wird, und es gibt Wirtschaft und Entwicklung. Und der Begriff „Wirtschaft und Entwicklung“ ist, würde ich sagen, in den letzten 10 Jahren geprägt worden. Da war ICEP sicher alleine zu Beginn, und mittlerweile sieht man, dass immer mehr Entwicklungshilfeorganisationen in diese Richtung gehen, also in Richtung Kooperation, was früher in dieser Form gar nicht stattgefunden hat.

P2: Das ist ein ganz wichtiger Punkt; auch die Frage, ob Entwicklung und Entwicklungszusammenarbeit das Gleiche ist. Ich glaube das ist nicht der Fall. Entwicklung ist wenn irgendwo Wertschöpfung stattfindet, wenn Produktivität stattfindet, wenn Wohlstand entsteht und wenn Menschen am Wohlstand partizipieren können – das ist Entwicklung. Entwicklung kann wunderbar auch ohne Entwicklungszusammenarbeit funktionieren. Bei uns zum Beispiel hat es keine Entwicklungszusammenarbeit gebraucht – eigentlich überall wo es Wohlstand gibt, hat es keine Entwicklungszusammenarbeit gegeben. Was Entwicklungszusammenarbeit tun kann, ist Systemversagen, Staatsversagen, Marktversagen auf diesem Weg zu korrigieren. Versuchen darauf einzuwirken – also versuchen, bessere Rahmenbedingungen zu schaffen, Bildung zu schaffen, wo Staaten das nicht hinbekommen, Grundrechte zu sichern, wo Staaten dieser Funktion nicht nachkommen können. Aber Entwicklungszusammenarbeit ist nicht Entwicklung.

I: Ich meine China zum Beispiel bekommt ja auch teilweise noch öffentliche Gelder von der Entwicklungszusammenarbeit. Da sieht man ja auch, dass da was stattgefunden.

P2: Was Entwicklungszusammenarbeit sicherlich nicht kann, was man in vielen Ländern sieht, ist massives Staatsversagen zu korrigieren. Das funktioniert nicht. Also korrupte, unpartizipative Systeme werden wahrscheinlich keinen Wohlstand hervorbringen, egal was man macht. Beispiel viele afrikanische Länder. Das funktioniert einfach nicht.

I: Sie haben schon vorhin angesprochen, dass der Begriff „Wirtschaft und Entwicklung“ erst in den vergangenen 10 Jahren so richtig aufkam. Eigentlich war das eine große Bestätigung Ihrer Tätigkeit oder? So wie ich das verstanden habe, haben Sie sich von Anfang an da positioniert.

P1: Ja das ist ein Ansatz, der von ICEP seit 10 Jahren verfolgt wird – also seit der Gründung der Plattform aber auch schon davor – seit der Gründung eigentlich aus der Überzeugung heraus, dass Entwicklung letztlich nur über die Wirtschaft stattfindet. Das wird sehr stark von ICEP getragen.

P2: Ich glaube dass wir in Österreich sicherlich auch dazu beigetragen haben, dass dieses Thema heute einen höheren Stellenwert hat, als es in der Vergangenheit hatte. Umgekehrt was man auch dazu sagen muss, dass wir uns auch im Dialog eingebracht haben, damit beispielsweise in der österreichischen Außenwirtschaftspolitik Nachhaltigkeitsaspekte und Entwicklungsländer eine Rolle bekommen. Auch das ist passiert. Da ist man auch weiter gekommen würde ich sagen.

I: Das heißt, dass jetzt auch ein verstärktes Interesse.. also wir haben schon vorhin gesagt, dass NGOs sich jetzt mehr in diese Richtung bewegen; kann man das bei Unternehmen schon auch feststellen; mit dem ganzen CSR und so?

P2: Ich glaube, dass Unternehmen sich viel mehr bewegen als NGOs.

I: Also viel offener geworden sind.

P2: Ja, ich denke schon. Wobei für mich die Frage ist: was ist ein Kooperation?

P1: Die Suche nach Schnittmengen.

P2: Ja der entscheidende Switch, wo man dann wirklich von einer Kooperation sprechen kann.

I: Das heißt, die Frage, wie Unternehmen sich für Entwicklung einsetzen können, ist insofern auch obsolet, weil sie sowieso einer der wichtigsten Akteure darin sind.

P1: Nein. Sie sind wichtige Akteure. Aber wie sie sich einbringen können, das ist schon auch eine Frage ihres Selbstverständnisses und ihrer Haltung. Das ist ganz essenziell. Das spricht eben – wie Sie vorhin angesprochen haben – das Verantwortungsbewusstsein an. Ich kann eben unterschiedlich agieren in Märkten und ich kann erfolgreich sein, auch wenn gar nicht verantwortungsvoll agiere, aber ich kann es auch anders machen. Das ist glaube ich etwas, wo das Verständnis bei Unternehmen gewachsen ist, innerhalb der letzten Jahre und wo wir auch unsere Aufgabe sehen, da Verständnis hin zu bringen.

I: Das heißt wir haben jetzt so CSR-Strategien, Kooperationen als Möglichkeit, Ihr Magazin ja auch.. also da gibt es ja vielfältige Wege für Unternehmen, sich da einzubringen.

P2: Ja. Und das Spannende ist: Unternehmen wüssten im Kern selbst am besten, wie sie es könnten, weil sie sich ja selbst am besten kennen und wissen, was sie können; das war auch erklärtes Ziel. Also wir haben in den vergangenen zwei Jahren auch mit unserem Seminarangebot versucht, Mitarbeitern in Unternehmen eine gewisse Logik aufzuzeigen, die sie selber nachvollziehen können und sich selbst die Frage stellen können: Was kann das Unternehmen, was hier einen entsprechenden Nutzen stiften würde und wie kann ich das in einen Wertschöpfungsprozess integrieren? Das ist von außen immer nur eine zweitbeste Lösung.

I: Das heißt da hat so ein prinzipielles Umdenken stattgefunden. Also ganz generell; kann man vielleicht schon so sagen.

P1: Ich würde jetzt nicht von Paradigmenwechsel sprechen. Es gibt ein größeres Verständnis dafür, aber es gibt nach wie vor ein großes Potenzial – glaube ich – aus bestehenden Strukturen herauszugehen und so, einen holistischen Blick hinein zu bringen ins eigene Unternehmen. Also zu sagen: „Es reicht nicht, wenn sich der Chef ums Verantwortungsbewusstsein kümmert; es reicht auch nicht, wenn es da eine CSR-Abteilung gibt, die das tut, sondern das muss das ganze Unternehmen tun“. Das ist natürlich schwierig bei einem Unternehmen, das nicht nur in Österreich präsent ist, sondern international tätig ist und auch international vernetzt ist.

P2: Wobei man auch immer sagen muss, dass Verantwortung und das Thema sich nicht widersprechen. Innovation wäre auch so ein Thema, das holistisch zu sehen ist. Da kommt es auch

darauf an, dass Innovation nicht nur die Forschungsabteilung betreibt.

I: Warum ich da so nachgefragt habe ist, dass ich mich in meiner Masterarbeit ja mit Social Business und Social Entrepreneurship beschäftige. Und ob das vielleicht ein Phänomen unserer Zeit oder ein Phänomen dieses Umdenkens sein kann, dass das so aufkommt.

P2: Ich glaube nicht, nein. Social Entrepreneurship ist ja kein Phänomen unserer Zeit. Das hat es früher auch schon gegeben. So ab 1820 oder so sind in Österreich und Deutschland Sparkassen entstanden, oder ab 1860 Agrargenossenschaften nach Raiffeisen und Schulze-Delitzsch. In den Entwicklungsländern gibt es das seit den 90er Jahren; größere Organisationen die das wieder auf den Radar gebracht haben. Ich glaube, dass Sozialunternehmen dort entstehen, wo es ein Marktversagen gibt, wo sozioökonomische Prozesse zu einem sehr dynamischen Wandel führen und aufgrund nicht funktionierender Märkte oder aufgrund nicht funktionierenden Wettbewerbs Bedürfnisse von substanziellen Gruppen nicht vom bestehenden System erkannt und adressiert werden. In den Entwicklungsländern ist es jetzt seit den vergangenen 20 bis 30 Jahren durch Globalisierung und andere Prozesse auch zu so einem dynamischen und sozioökonomischen Wandel gekommen. Und ich glaube, in solchen Situationen können Sozialunternehmen einfach Lücken schließen. Ich glaube nicht, dass in Sozialunternehmen eine finale Lösungskompetenz liegt – ich denke das wird die Literatur auch nicht so sehen. Es geht um eine transformative Kompetenz. Dass Sozialunternehmen dieses Marktversagen adressieren und Märkte schaffen, die sich aber mittel- und langfristig zu kompetitiven Märkten entwickeln.

I: Also quasi so eine Vorstufe vor..

P2: Ja, ich würde das so sehen.

I: Das heißt prinzipiell glauben Sie auch, dass es Sozialunternehmen gibt; so ganz plakativ gefragt?

P2: Ja. Ich glaube aber, dass es wiederum schwierig ist.. da der definitorische Rahmen eine Herausforderung ist. Als Beispiel: Sie können Handyhüllen aus einem tollen Material herstellen. Dann möchten Sie sich damit selbstständig machen. Sie halten das für eine tolle

Geschäftsidee; alle ihre Freunde und Bekannten haben Ihnen das abgekauft und wollen das haben. Es gibt einen Markt dafür, es macht Ihnen große Freude das zu tun, Sie wollen das machen. Das woran Sie sich orientieren ist, dass Sie an Ihr Produkt glauben, dass Sie ein gutes Produkt haben, dass für Sie die Bedürfnisse Ihrer potenziellen Kunden total wichtig sind, und dass Sie Sinn aus Ihrer unternehmerischen Tätigkeit und aus der Zufriedenheit Ihrer Kunden ziehen. Das Gewinnstreben findet auch statt – das ist eine essenzielle Voraussetzung – denn nur dann können Sie das machen, weil sonst müssten Sie untertags arbeiten, damit Sie am Abend oder am Wochenende quasi Ihrer Firma nachgehen können, aber das würde ja keinen Sinn machen – ich sehe den Widerspruch zwischen Kundennutzen und Gewinnstreben nicht.

I: Also ich denke schon, dass es einen Unterschied gibt – ich kenne das ja auch aus der BWL – ob ich solche Bedürfnisse der Kunden befriedige als Unternehmen oder ob ich zum Beispiel soziale Randgruppen integriere in einem Geschäftsmodell auf unternehmerische Art, die sonst vielleicht außen vorgelassen werden.

P2: An Gewinn müssen Sie sich trotzdem orientieren.

P1: Das Modell muss in irgendeiner Form tragfähig sein, denn sonst wird es keinen Bestand haben.

P2: Da haben Sie von Anfang an auch das Gewinnstreben mit drin, denn die Integration von sozialen Randgruppen müssen Sie immer auch von Anfang an so planen, dass zumindest eine schwarze Null dabei rauskommt.

I: Ja das stimmt auch. Also diese zwei Komponenten, ebenso eine soziale oder ökologische Wirkung eben gepaart mit der wirtschaftlichen Tragfähigkeit; das wird ebenso gemeinhin als Sozialunternehmen verstanden.

P2: Ja, ja, absolut. Nur weil Sie so unterscheiden zwischen dem Gewinnstreben und dem sozialen Nutzen oder Kundennutzen auf der anderen Seite – ich glaube nicht, dass man das so scharf trennen kann und sollte, wie Sie das gemacht haben.

I: Das heißt man kann eigentlich zwischen beispielsweise einem Magdas Hotel und einem

Motel One auch keinen Unterschied ziehen.

P2: Doch. Aber auch das Magdas Hotel muss gewinnorientiert sein, sonst würde es nicht funktionieren. Oder das macht es nur indirekt, indem die öffentliche Leistung, die es erbringt, abgegolten wird. In dem Fall die Beschäftigung von Mitarbeitern in Magdas Hotel, die sonst ja auch Kurse über das Arbeitsmarktservice erhalten würden. Das ist übrigens ein Punkt, der mir in dieser Grafik der Studie mit den vier Beispielen über die Struktur von Sozialunternehmen fehlt. Ich glaube, dass Sozialunternehmen öffentliche Leistungen erbringen können. Die Herausforderung besteht darin, dass es dafür kaum Abgeltungsstrukturen gibt. Und dass wir aufgrund dessen – das hat jetzt mit Entwicklungszusammenarbeit wenig zu tun – aber dass wir in Österreich oder auch in Deutschland, die Möglichkeiten, die Sozialunternehmen bieten, lange nicht ausschöpfen, weil wir Sozialunternehmen tatsächlich auf den Bereich einschränken, wo aus dem Markteinkommen der soziale Nutzen finanzierbar ist.

I: Das heißt wie sähe das jetzt bei Ihrem Idealfall aus?

P2: In meinem Idealfall würde ich die Kosten heranziehen, die die Gesellschaft trägt – z.B. bei Personen ohne Beschäftigung Kosten für die Arbeitslosenunterstützung, Kurse vom Arbeitsmarktservice uns so weiter. Wenn ein Sozialunternehmen Ideen hat, wie sie Personen in eine entsprechende Beschäftigung bekommt, sei es durch Qualifizierung oder Praktika spart sie der Gesellschaft diese Kosten. Diesen Fair Share sollte das Sozialunternehmen bekommen. Diese Transformation findet aber heute nicht statt. Heute geht es darum, dass ich mit – was immer ich auch mache – Markteinkommen erzielen muss.

I: Und es wäre schön, wenn das quasi direkt ausgeglichen wird.

P2: Genau. Wenn der gesellschaftliche Nutzen, der heute auch bezahlt wird, sozusagen mit am Tisch liegen würde; wenn man sich überlegt, wie eine Einkommensstruktur eines Sozialunternehmens aussehen kann.

I: Aber habe ich dann nicht wieder das Problem – das Sie vorhin angesprochen haben – dass ich mir schwer tue, diesen gesellschaftlichen Nutzen zu definieren.

P2: Der Nutzen ist schwierig, die Kosten kann ich aber definieren. Die Kosten, die die Gesellschaft heute trägt, die kann ich ausrechnen. Ich weiß, wie lange eine Zielgruppe, demografisch fassbar, Arbeitslosenunterstützung bezieht, um wieder auf das Beispiel zurückzukommen, wie viel Weiterbildungskosten anfallen, was an sonstigen weiteren Kosten anfällt, die getragen werden. Es ist nicht der Nutzen; nur mal die Kosten. Die Kostenvermeidung. Und zumindest um diese Kostenvermeidung könnte ich Sozialunternehmen, die entsprechende Leistungen anbieten, entlohnen. Letztlich müsste es für die Gesellschaft egal sein, ob ich das Geld für Arbeitslosenunterstützung, Sozialhilfe und Schulungsangebote ausgebe oder für eine wie auch immer qualifizierende Maßnahmen, die Beschäftigung bringt.

I: Okay. Ich habe mir gerade überlegt, ob man das quasi als Negativ-Abgrenzung für Sozialunternehmen benutzen könnte. Dass man sagt: „Unternehmen, die eben sozusagen Kosten hiervon aus dem öffentlichen Topf reduzieren, könnte man als Sozialunternehmen deklarieren“. Aber auf der anderen Seite – jedes Unternehmen, in dem es z.B. einen Arbeitslosen einstellt..

P2: Das müsste man definieren. Das kann man. Social Impact Funds ist ein Instrument, das es zum Beispiel in England gibt.

I: Ja auch bei den Social Impact Bonds wird versucht, die öffentliche Hand mit hinein zu bekommen.

P2: Ja genau. Das würde sich auch auf die Entwicklungszusammenarbeit übertragen lassen. Auch dort würde es das wahrscheinlich wirkmächtigste Kooperationsinstrument mit Sozialunternehmen sein. Es geht darum, dass ich versuche, meine staatliche Leistung, die öffentliche Leistungserbringung, dort hineinzubringen, wo eine Lösungskompetenz besteht. Unternehmen können Innovationen schaffen, sie können Innovationen marktfähig machen, sie können Prozesse optimieren und Leistungen effizient und effektiv erbringen.

I: Das jetzt wiederum bezogen auf die Entwicklungszusammenarbeit: Sie können Innovationen, gute Produkte und Dienstleistungen in Entwicklungs- und Schwellenländern anbieten.

P2: Ja. Auch Leistungen, die heute der Staat anbietet. Also die Leistungsübernahmen durch

Private zum Beispiel im Grundschulsystem. Das wird bei uns ganz wenig wahrgenommen, aber zum Beispiel im Grundschulsystem gibt es in vielen afrikanischen Ländern Sozialunternehmen. Das sind kommerzielle Grundschulen, die teilweise billiger sind als die öffentlichen Schulen, weil bei den „gratis“ öffentlichen Schulen muss man halt für die Bücher, und für das und jenes zahlen, somit ist das System der quasi gratis öffentlichen Schule für die Eltern teurer, als die als Sozialunternehmen geführte, privat finanzierte Schule.

I: Sie haben vorhin noch angesprochen, dass Sie Sozialunternehmen als Auswirkung von Marktversagen sehen; also kann es auch Staatsversagen sein?

P2: Ja.

I: Ja. Okay, nur weil Sie das Vorhin nicht erwähnt haben.

P2: Marktversagen basiert meistens auf Staatsversagen, aber ja.

I: Also gibt es da durchaus den Platz für Social Business?

P2: Absolut. Was ich vorhin sagte, war, dass ich sie an diesem Platz nicht langfristig sehe. Ich glaube, dass Sozialunternehmen in einem heutigen Staats- oder Marktversagen ihre Rolle haben, wenn die erfolgreich sind, transformieren sie aber ihr Umfeld. Das heißt sie beheben das Markt- und Staatsversagen einfach durch ihr Wirken und den Erfolg ihres Wirkens. Und wenn das eingetreten ist, dann schaffen sie einen Wettbewerb und dann stehen sie auch im Wettbewerb zu kommerziellen Unternehmen.

I: Das heißt es bleibt quasi auf der Ebene der Auswirkungsbekämpfung. Also wenn irgendwann Versagen ist, dann gibt es Social Business, und es ist jetzt nicht so – wie soll ich sagen, Sie haben das vorhin schon gesagt – dass kein Paradigmenwechsel stattfindet dadurch, dass eben nicht das gesamte Wirtschaftssystem umgewälzt wird.

P2: Das glaube ich nicht, nein. Ich glaube, dass Sozialunternehmen – wie auch immer man sie definiert – in gewissen Bereichen oder in gewissen Situationen wirklich eine ganz wichtige Rolle einnehmen können, aber das ist nicht universell. Das funktioniert dort, wo es funktio-

niert und wo die Rahmenbedingungen entsprechend sind, aber darüber hinaus funktioniert das nicht.

P1: Und es funktioniert auch nur dann gut, wenn sie wirklich effizient und effektiv ihre Arbeit verrichten und wenn sie sich am tatsächlichen Bedarf des Marktes und ihrer Kunden orientieren.

I: Vielleicht können wir noch ganz kurz über das Social Business Modell dieser WU Studie sprechen. Also einmal die Wirkung bei den Mitarbeitern selber, dann bei den Kunden wie z.B. Wasserdesinfektionsgeräte werden in Entwicklungs- und Schwellenländern günstig verkauft.

P1: Grundsätzlich ist Wasserdesinfektion sicherlich ein Bedarf in Entwicklungsländern. Und Unternehmen, die sich darauf ausrichten. Wichtig ist, dass sie das richtig gut machen und auch der Produktsicherheit entsprochen wird.

I: Das hier ist quasi eine Querfinanzierung. Wie ein ganz normales Unternehmen, querfinanziert..

P2: Eine Supermarktkette, die ein Social Business hat, wo zum Beispiel unattraktive Produkte, die aber in Ordnung sind, in einem angeschlossenen Sozialmarkt zur Verfügung gestellt werden.

I: Ja, wenn quasi die Gewinne da hinein fließen und dort reinvestiert werden. Also in der Studie ist das Beispiel von Sportkursen die von Frauen, die vom Menschenhandel betroffen sind, kostenlos – im Gegensatz zu nicht betroffenen Frauen – besucht werden können.

P2: Aber kann das funktionieren? Die Leistung ist für den Kunden dann ja teurer. Wären Kooperationen mit kommerziellen Kursanbietern nicht effizienter und eine Spendenbox, in die Kundinnen einwerfen und von diesem Betrag werden ihm seine Selbstkosten erstattet damit er die betroffenen Frauen an seinen Kursen teilnehmen lässt.

I: Ich denke der Unterschied liegt eben daran, dass an diesen Verein dann noch Beratungs-

leistungen angeschlossen sind für die betroffenen Frauen, die eben an diesen Sportkursen teilnehmen.

P2: Und wer bezahlt das?

I: Teilweise kommt das aus den Sportkurs-Einnahmen. Dass da auch zusätzliche Vereinstätigkeiten finanziert werden. Das ist schon.. also ich stelle auch die Frage, ob Social Business auch einfach eine Marketingstrategie sein kann.

P2: Das glaube ich nicht. Keine Form des Business ist eine Marketingstrategie.

P1: Wie meinen Sie Marketingstrategie?

I: Dass man sozusagen diese unternehmerische Tätigkeit mit diesem sozialen Anspruch verbindet.

P2: Aber die Frage ist, ob das sein muss. Was ich vorhin sagte, ich glaube Sozialunternehmen funktionieren in sehr spezifischen Situationen für gewisse Gruppen. Das hat keinen universellen Anspruch. Ich glaube das nicht. Das heißt, die Frage der Integration von allen in irgendetwas stellt sich nicht für ein Sozialunternehmen. Ich glaube das stellt sich für soziale Organisationen; ob das jetzt Vereine oder öffentliche Stellen sind. Selbstverständlich sollten sich diese Organisationen überlegen, wie sie diese Gruppen nachher integrieren können.

I: Das heißt dieses Feld... (Fehlender Verweis auf die Grafik) hier sollte man dem Staat oder Unternehmen oder anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen überlassen.

P2: Ich glaube schon.

I: Das heißt – vielleicht um das noch abzuschließen – hier bei diesem Modell ein generell nachhaltiges Unternehmen. Also sozial, fair, ökologisch verträglich – da werden oft Modelabels, die eben fair produzieren lassen, gerechte Löhne zahlen, mit wenig Chemikalien arbeiten etc. genannt.

P2: Wobei die Herausforderung ist – also in der Theorie würde man sagen, man kann dieses Sustainable bei Sustainbable Business in Klammer setzen. Das ist ja ein Geschäft. Und hier daneben gibt es noch das „Nicht verantwortungsvoll geführte"-Geschäft. Aber eigentlich glaube ich, dass das andere/normale Business ist. Und daneben gibt es eben noch die, die ihr Geschäft nicht verantwortlich führen. Ich würde mich dem verwehren, dass nur das hier (Verweis) ein Sustainable Business ist.

P1: Jedes Unternehmen kann so ein Sustainable Business sein.

P2: Ja, per se.

P1: Es gibt Unternehmen, die nicht von sich aus nachhaltig sind, aber es kann noch immer verantwortungsbewusst geführt werden. Das sollte das Ziel sein. Unternehmen mit einer Werthaltung können so agieren. Das ist nicht nur ein Ökolabel. Es kann mehr sein als das.

P2: Vor allem, weil ich glaube, dass man die Kundenperspektive dabei nicht außer Acht lassen darf. Die Herausforderung ist doch, dass trotzdem für den Kunden kompetitive Produkte und Dienstleistungen heraus kommen. Ein ehemalig verstaatlichter Energieversorger der hat das alles gemacht, so lange der ein Monopol hatte. Der hat überdurchschnittliche Löhne gezahlt, die Leute haben dafür unterdurchschnittlich kurz arbeiten müssen, die Leute durften mit Anfang 50 in Pension gehen und haben viel mehr Pension dafür bekommen als unsereiner der sonst irgendwas gemacht hat, man konnte auch lokal einkaufen und so weiter – nur der Strom war halt drei Mal so teuer, wie er hätte sein können. Das ist ja per se noch nicht nachhaltig, das so zu machen. Nachhaltig ist ja auch, die ökonomische Dimension hier hinein zu bekommen. Wettbewerbsfähig zu sein.

P1: Was ja bei den Ökolabels, die hier als Beispiel angeführt sind, so ist. Die agieren ja auf einem Wettbewerbsmarkt.

P2: Mir fehlt das von mir beschriebene Social Impact-abgeltende Modell.

I: Also das Sustainable Business raus, weil das ist dann das normale Business.

P2: Genau. Ich glaube schon.

I: Wenn wir jetzt mal über den Konnex zur Entwicklungszusammenarbeit sprechen; wenn wir das Modell hernehmen, das wir uns gerade gedacht haben, dann wäre ja eigentlich die Verbindung überall möglich. Also so wie ich Sie am Anfang verstanden habe, versuchen Sie immer auszutangieren, wo die Interessen des Unternehmens liegen. Also ob das ein Social Business – welches Modell auch immer – ist.

P2: Also für unsere Kooperationen mit Unternehmen spielt das keine Rolle ob das Unternehmen sich als ein Social Business definiert oder nicht. Wenn wir sagen, dass das hier einfach nur Business ist – kein Social Business – dann sind das ganz normale, seriöse Unternehmen. Social Business braucht das Marktversagen, glaube ich. Um ein Marktversagen adressieren zu können, brauche ich – glaube ich – wirklich echte Kenntnisse über diesen Nicht-Markt und ich brauche Kenntnisse über die nicht zu einem Bedarf werdenden Bedürfnisse meiner potenziellen Kundinnen und Kunden und so weiter. Das ist von dieser Schreibtisch-Forschung aus Europa schwer hinzubekommen.

(Abschließende Sätze.)