



## Soziale Vision oder rentables Geschäftsmodell?

## Social Business in Deutschland 2030

Stefanie Mauksch

Henning Engelke

Dr. Inga-Lena Darkow

Dr. Heiko von der Gracht



# Soziale Vision oder rentables Geschäftsmodell? Social Business in Deutschland 2030

Stefanie Mauksch

Henning Engelke

Dr. Inga-Lena Darkow

Dr. Heiko von der Gracht

# Impressum



**Stefanie Mauksch**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement  
EBS Business School  
EBS Universität i. Gr.



**Henning Engelke**  
Externer Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement  
EBS Business School  
EBS Universität i. Gr.



**Dr. Inga-Lena Darkow**  
Research Director  
Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement  
EBS Business School  
EBS Universität i. Gr.



**Dr. Heiko von der Gracht**  
Managing Director  
Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement  
EBS Business School  
EBS Universität i. Gr.

---

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement, Wiesbaden, 2011

Mauksch, Stefanie; Engelke, Henning; Darkow, Inga-Lena; von der Gracht, Heiko:  
Soziale Vision oder rentables Geschäftsmodell? Social Business in Deutschland 2030

Herausgeber: Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement  
EBS Business School, EBS Universität i. Gr.  
Söhnleinstraße 8, 65201 Wiesbaden

Gestaltung: plaindesigns gmbh, Haifastrasse 73, 28279 Bremen, [www.plaindesigns.com](http://www.plaindesigns.com)

Bildmaterial: Heyko Stöber, fotolia

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Center für Zukunftsstudien und Wissensmanagement in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Preis: € 49,-

ISBN: 978-3-9813250-2-7

„The origin of the idea of social business was really quite simple: Whenever I wanted to deal with a social or economic problem, I tried to solve the problem by creating a social business around it. Over time I became convinced that it is an excellent way to address social and economic problems, but one that is missing in the framework of economic theory. I strongly feel that it should be included. The missing piece in the theoretical framework is what I call social business.“

*Prof. Muhammad Yunus,  
Founder of the Grameen Bank,  
Nobel Prize for peace in 2006*



## Geleitwort

Am Anfang steht die Vision. Ich bin überzeugt, dass Unternehmen heute mehr als bisher Verantwortung übernehmen müssen - Verantwortung für die Welt, in der sie produzieren, Verantwortung für die Menschen, die Ihre Produkte herstellen und die sie kaufen, Verantwortung für die Ressourcen, die sie benötigen. Es ist heute nicht mehr ausreichend, sich auf die bloße Position des Steuerzahlers und - von Zeit zu Zeit - des Sponsors zurückzuziehen. Unternehmen müssen einen längerfristigen, dauerhaften - nachhaltigen - Beitrag leisten, damit die Welt, die ja auch ihre Welt ist, eine wirkliche Zukunft hat.

Angetrieben von dieser Überzeugung fördert Danone seit Jahren das Konzept eines neuen, man könnte sagen alternativen, Geschäftsansatzes: Social Business. Dieser Idee liegt eine einfache Überlegung zugrunde: Unternehmerische Initiative stellt nicht den Profit in den Mittelpunkt Ihres Tuns, sondern vielmehr die Lösung eines sozialen oder ökologischen Problems. Überschüsse werden dem Geschäft nicht entnommen, sondern erneut reinvestiert, so dass das Social Business mittelfristig auf eigenen Beinen stehen kann, ohne dauerhaft auf Drittfinanzierung seitens staatlicher Stellen oder der Wirtschaft angewiesen zu sein.

Danone hat dafür eigens einen Fonds ins Leben gerufen. Der Danone Communities Fund investiert überall in der Welt in neue soziale Geschäftsmodelle und gibt diesen eine Anschubfinanzierung. Dieses Modell, zunächst für die sogenannte dritte Welt entwickelt, wollen wir jetzt auch in die alte Welt übertragen. Mit der Stiftung des Lehrstuhls für Social Business an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht i. Gr. unterstützen wir die Erforschung neuer unternehmerischer Ansätze hierzulande. Denn Grundlage für die Umsetzung erfolgreicher SB-Modelle ist die Kenntnis landesspezifischer Probleme: Ein Social Business Projekt, das etwa die Fehlernährung in Bangladesch bekämpft, kann nicht ohne weiteres auf Deutschland übertragen werden. Hier begegnet man anderen Herausforderungen, auf die die entsprechenden Ideen „zugeschnitten“ werden müssen.

Die vorliegende Studie widmet sich eben dieser Fragestellung. Die Experten zeigen auf, wo die Herausforderungen in Deutschland liegen und wie das Potential des sozialen Unternehmertums effektiv genutzt werden kann. Wie kann Social Business als Geschäftsmodell so gestaltet werden, dass sich daraus nachhaltige Lösungen ergeben? Müssen gegebenenfalls rechtliche Rahmenbedingungen neu geschaffen werden? Sie geben wesentliche Fingerzeige für alle, die Social Business Modelle auch hierzulande gestalten und etablieren wollen.

Social Business eröffnet neue Wege in der Unternehmensführung. Es gibt Menschen eine Chance, die Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. In Zeiten, in denen die öffentliche Hand überlastet ist, ist es unabdingbar, über neue Wege im sozialen oder ökologischen Bereich nachzudenken. Die Kreativität und Innovationskraft des Unternehmertums werden dabei noch viel zu wenig genutzt. Universitäre Lehrpläne der Betriebswirtschaft berücksichtigen soziales Unternehmertum wenig bis gar nicht. Das sollte sich ändern. Social Business sollte nicht eine Vision bleiben, sondern unternehmerische Realität werden.

Ihr Ramin Khabirpour



Ramin Khabirpour  
General Manager,  
Danone Fresh Dairy Products  
Central Europe



## Vorwort

Was birgt unsere soziale Zukunft? Fruchtbare Zeiten, in denen jeder für jeden sorgt und damit jeder versorgt ist? Oder soziales Brachland, der Zusammenbruch des Wohlfahrtsstaates, Altersarmut und Vereinsamung? Diese zukünftigen Szenarien werden geprägt durch das, was wir heute tun. Wenn es uns gelingt, entstehende Versorgungslücken zu füllen und den Problemen der Zeit mit aussichtsreichen Lösungen zu begegnen, können wir der Zukunft erwartungsvoll ins Auge blicken. Gelingt dies nicht, kommen schwere Zeiten auf uns zu, in denen wir lieber zurück als nach vorn blicken möchten.

Doch zum Glück stehen wir in diesen Fragen nicht allein da. Es gibt Menschen, die den Problemen der Zukunft bereits jetzt erfolgreich begegnen und innovative Lösungen entwickeln. Social Business ist eine solche Lösung, weil sie die Fragen der Zeit positiv beantwortet und unentdeckte Potentiale ausschöpft.

Einst für Bangladesh entwickelt, verspricht Social Business, soziale Problemlösung und nachhaltiges Wirtschaften miteinander zu verbinden. Wir gehen in dieser Studie dem Versprechen auf die Spur und untersuchen die Zukunft von Social Business für Deutschland. Wir denken das bislang Ungedachte und erkunden das Potential dieser neuen sozialen Form, erfolgreich zu wirtschaften. Wir nehmen dabei die langfristige Perspektive ein und begeben uns auf die Reise in das Jahr 2030. Wir haben professionellen Input von vielen Experten erhalten. Ein herzliches Dankeschön dafür bei allen Studienteilnehmern. Für die Unterstützung danken wir zudem dem Unternehmen Danone Deutschland, das durch die Initiative, einen Social Business Lehrstuhl an der EBS Business School zu gründen, die Durchführung dieser Untersuchung ermöglicht hat.

Wir stellen in dieser Studie fest, dass Social Business im Zeichen seiner Zeit steht – der Wertewandel ist fühlbar nah, Unternehmen und Konsumenten sind sensibilisiert. Aber Social Business braucht noch Schliff. Es muss sich standardisieren, spezialisieren, professionalisieren und sich Platz und Berechtigung in der deutschen Gesellschaft verschaffen. In bedachten Schritten große Wirkung erzielen – dann kommen wir der fruchtbaren Zukunft spürbar näher.

  
Stefanie Mauksch

  
Henning Engelke

  
Inga-Lena Darkow

  
Heiko von der Gracht



# Inhalt

1. EXECUTIVE SUMMARY .....	9
2. EINLEITUNG .....	10
Verblüffend simpel, erstaunlich innovativ – Eine Idee zieht um die Welt .....	10
Social Entrepreneurship, Social Enterprise, Social Business – Wo liegt der Unterschied? .....	13
3. HINTERGRUND DER STUDIE .....	15
Stand der Forschung weltweit .....	15
Social Business im deutschen Kontext .....	15
4. ERGEBNISSE .....	16
Der Blick nach vorn – Wird Social Business ... ? .....	16
Bewegende Themen .....	25
Der Blick von Innen .....	29
5. EXTREMSZENARIEN .....	31
Szenario 1 – 2030: Der Soziale Kümmerer – Sozial ohne Eigenverantwortung .....	32
Szenario 2 – 2030: Das Soziale Paradies – Sozial bis ins Mark .....	34
Szenario 3 – 2030: Soziales Brachland – Jeder sorgt für sich .....	36
Szenario 4 – 2030: Sozialer Kapitalismus – Geiz ist sozial! .....	38
6. AUSBLICK .....	40
7. METHODE .....	40
Die Zukunft von Social Business in Echtzeit .....	40
Experten im Gespräch .....	42
Extreme Bilder .....	43
8. LITERATUR .....	44
9. QUELLENVERWEISE .....	45
10. TEILNEHMER .....	45

## 1. Executive Summary

Mit dieser Studie thematisieren wir erstmalig in einer Zukunftsperspektive, inwieweit das Konzept Social Business in Deutschland als unternehmerisches Werkzeug zur sozialen Problemlösung dienen kann. Um dabei ein umfassendes Zukunftsbild zu erzeugen, haben wir mittels einer Delphi-Studie die Meinungen von 68 Experten zum Thema Social Business eingeholt. In einer Online-Befragung über mehrere Runden gaben diese Experten an, für wie wahrscheinlich, einflussreich und wünschbar sie das Eintreten bestimmter Projektionen zur Entwicklung von Social Business bis ins Jahr 2030 halten.

Um die dadurch gewonnenen Daten zu erklären, zu bestätigen und auf den heutigen Kontext zu übertragen, führten wir anschließend Tiefeninterviews mit 23

Experten und konnten dadurch weitere Einblicke zur Entwicklung des Social Business in Deutschland gewinnen. Die dominanten Themen der Delphi-Befragung sowie der Interviews lassen sich auf zwei Arten darstellen. Zum einen entwickeln wir eine Vorausschau in Form von Fragen, die wir mit den Delphi-Ergebnissen beantworten: Wird Social Business nachhaltig sein? Wird Social Business Identifikation schaffen, sich rechtlich verankern, Probleme mindern oder an Hochschulen gelehrt werden? Zum anderen gehen wir inhaltlichen Fragestellungen nach, die über die eingangs formulierten Projektionen hinausgehen und formulieren Themen, die insbesondere im deutschen Kontext relevant sein werden. Neben dem gesellschaftlichen Wertewandel zeigte sich in beiden Studienabschnitten die Rolle des Sozialstaats als wichtiger Aspekt, wenn es

um die Verwirklichung sozialunternehmerischer Ideen geht. Des Weiteren wurde diskutiert, inwieweit sich Social Business rentabel gestalten lässt und welchen Prinzipien das Modell dabei folgen muss. Um ein Stimmungsbild zu vermitteln, gehen wir im Anschluss auf spezifische Inhalte der Interviews ein und stellen Aussagen im Konkreten dar.

Den Abschluss bilden – abgeleitet aus zwei Delphi-Projektionen – vier Szenarien, die extreme Bilder zeigen: der Soziale Kümmerer, das Soziale Paradies, Soziales Brachland und Sozialer Kapitalismus. Über diese verschiedenen Perspektiven auf unsere Daten gelangen wir zu zahlreichen Erkenntnissen darüber, wie und ob sich Social Business in Deutschland anwenden lässt und worin seine Potentiale liegen.



## 2. Einleitung

### Verblüffend simpel, erstaunlich innovativ – Eine Idee zieht um die Welt

Autisten als Mitarbeiter eines IT-Unternehmens, eine Schule auf Rädern für Straßenkinder, 1-Euro-Schuhe für Bangladeshs Arme, eine Führung von Blinden für Sehende durch eine dunkle und damit „ihre“ Welt oder der Verkauf von billigen Moskitonetzen in Afrika zum Schutz vor todbringenden Insekten – Projekte wie diese überzeugen vor allem durch Eines: ihre Einfachheit.

In zahlreichen Ländern der Welt werden Initiativen und Unternehmen mit dem Anspruch gegründet, sozialen Nutzen mit ökonomischer Leistung zu verknüpfen. Die Gründer brechen mit philanthropischen Traditionen, indem sie eben nicht einfach nur spenden, sondern mit ihrem Handeln nachhaltige Effekte erreichen wollen. Der Bedürftige hilft sich selbst, indem sein oft unterschätztes Potential zum Einsatz kommt. Selten wurden im Westen Arme in Entwicklungsländern als Konsumenten wahrgenommen, selten über die Behindertenwerkstätten hinaus Betriebe einzig auf der Beschäftigung behinderter Mitarbeiter aufgebaut. Dies ist neben der Einfachheit die zweite Besonderheit dieser Projekte: ihre Fähigkeit, anders zu denken.

Sozialunternehmerischer Anspruch sowie die Einfachheit und Innovativität der Idee fließen in heutigen Diskursen in den Begriffen Social Entrepreneurship oder Social Business zusammen. Social Business ist gleichsam die Bezeichnung für eine globale Bewegung, deren Dynamik nicht zuletzt dem bangladeschischen Unternehmer Muhammad Yunus zu verdanken ist. Mit seiner Grameen Bank begründete Yunus 1983 das Mikrokreditwesen, durch das die „Ärmsten der Armen“ erstmalig die Gelegenheit bekamen, minimale Beträge zu leihen. Neu an diesem Kreditssystem war nicht nur die Zielgruppe, Frauen der niedrigsten Schichten Bangladeschs, sondern auch die Attitüde, mit der Geld verliehen wurde. Noch heute erhalten Grameens Kreditnehmer zweckbezogene Gruppenkredite zu vergleichsweise niedrigen Zinssätzen. Die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle unter den Frauen führt dazu, dass über 98% der Kredite zurückgezahlt werden.

Der Ansatz, wirtschaftliches Denken mit sozialem Nutzen zu verbinden, ist nicht unbekannt. Bereits zu Beginn des 19. Jahrhunderts begründete Robert Owen das Genossenschaftswesen für menschenwür-

digere Arbeits- und Lebensbedingungen. Später war es der Unternehmer Alfred Krupp, der die Lohnpolitik grundsätzlich überarbeitete und Gesundheitsvorsorge bei seinen Mitarbeitern einführte. Und im frühen 20. Jahrhundert revolutionierte Florence Nightingale die Gesundheitsfürsorge für Arme und führte damit die moderne Krankenpflege ein. Diese Herangehensweisen an soziale Probleme stellten vor dem jeweiligen gesellschaftlichen Hintergrund mutige Innovationen dar. Von heutigen Social Business Modellen lassen sie sich jedoch insoweit abgrenzen, als dass die wirtschaftliche Rentabilität zugunsten des starken sozialen Fokus in den Hintergrund gestellt wurde.

Heute geht Social Business über das Engagement einzelner Sozialunternehmer hinaus. Social Business wird studiert und gelehrt, in Curricula und administrativen Strukturen verankert, weltweit diskutiert, kopiert, weitergesagt und neu interpretiert. Diese Studie wird einen Beitrag dazu leisten, Social Business speziell im deutschen Kontext zu verstehen. Erstmals wird die Idee dank der regen Teilnahme von 68 Experten für das zukünftige Deutschland betrachtet.



## SCHNAPPSCHÜSSE – Social Business in Deutschland heute

### Hamburg – Stadthaushotel Hamburg

Das Stadthaushotel Hamburg ist ein Integrationshotel, dessen Personal zum größten Teil (13 von 16) aus behinderten Mitarbeitern besteht. Es wurde 1987 von der Initiative Werkstadthaus e.V. aufgebaut. Die Angestellten erhalten eine Ausbildung in Hauswirtschaft und den marktüblichen Lohn für ihre Arbeit. Mittlerweile hat die Organisation „Jugend hilft Jugend“ die Leitung des kleinen Hotels übernommen und es professionalisiert. Die Auslastung der 13 Räume, von denen sechs behindertengerecht ausgestattet sind, liegt bei 80%. Zu 70% trägt sich das Stadthaushotel selbst und füllt finanzielle Lücken mit Geldern aus dem Verein oder durch Spenden.

### Hamburg – Dialog im Dunkeln

Dr. Andreas Heinecke entwickelte 1995 die Idee, dass Blinde Sehende durch einen „dunklen“ Parcours führen, damit diese Eindrücke von einer Alltagswelt ohne Augenlicht gewinnen können. Daraus entstanden eine Ausstellung, die weltweit als Social Franchise mittlerweile jährlich über 75.000 Mal besucht wird, und ein angegliedertes Restaurant, in welchem im Dunkeln gegessen und getrunken wird. Die Haupteinnahmen generiert Dialog im Dunkeln mit diesem internationalen Franchisemodell und mit 13 Dauerausstellungen sowie über Beraterhonorare ein; Eintritts- und Verzehrgelder stehen an zweiter Stelle. Diese Gewinne werden, im Sinne der Prinzipien von Muhammad von Yunus, komplett reinvestiert.

### Freiburg – Regionalwert AG

In Form einer Bürgeraktiengesellschaft stellt die Regionalwert AG ihren Wirtschaftspartnern Kapital zur Verfügung und beteiligt sich damit finanziell und gestalterisch an regionalen Prozessen rund um Freiburg. Sie hilft seit 2006 landwirtschaftlichen Betrieben, Geschäftspläne zu erstellen, die Hofnachfolge zu regeln oder beteiligt sich an den Betrieben, indem sie Geschäftsanteile erwirbt. Das Finanzierungsmodell ermöglicht es so, dass Bürger und andere Kleininvestoren in ihre lokale und sozial-ökologisch nachhaltige Nahrungsmittelproduktion investieren. Der Gründer Christian Hiss war 2009 Ashoka Fellow.

### Gießen – Arbeiterkind.de

Die Initiative Arbeiterkind.de arbeitet seit 2008 daran, dass Kinder aus nicht-akademischen Familien Informationen und Zugang zu einer akademischen Ausbildung erhalten. Sie gleicht damit ein Informationsdefizit aus, vermittelt Praktika und Auslandsstudiengänge und hilft bei Stiftungsanträgen. Insgesamt über 1.300 ehrenamtliche Mentoren aus dem akademischen Bereich besuchen Schulen, informieren über Studiengänge und deren mögliche Finanzierung. Arbeiterkind.de wurde 2009 mit dem „Deutschen Engagement-Preis“ der Hans-Böckler-Stiftung und im Rahmen des Wettbewerbs „Deutschland – Land der Ideen“ ausgezeichnet.

### Hamburg – wellcome

Wellcome arbeitet mit ehrenamtlichen Mitarbeitern, die junge Väter und Mütter in der Übergangsphase nach der Geburt unterstützen – mit ihnen einkaufen, zum Arzt gehen, Geschwisterkinder hüten. Rose Volz-Schmitt gründete wellcome 2002 als gemeinnützige GmbH in Form eines Social Franchise, das mittlerweile in zwölf Bundesländern in Form von regionalen Teams unter einer Landesvertretung arbeitet. 2009 wurden über 43.000 Familien von wellcome Teams betreut. Rose Volz-Schmitt erhielt für ihre Gründung mehrere Auszeichnungen, darunter das Bundesverdienstkreuz und die Goldene Bild der Frau.

### Magdeburg – Eltern AG

2004 gründete der pädagogische Psychologe Prof. Meinrad Armbruster die Eltern AG und ließ sich dafür drei Jahre von seiner Anstellung an der Universität Magdeburg-Stendal freistellen. In der Eltern AG vereinen sich die Konzepte Elternschule und Selbsthilfe, indem geschulte Moderatoren kleine Gruppen von Eltern anleiten, sich gegenseitig in der Lösung ihrer Probleme zu unterstützen. Bedingung für die Teilnahme ist, dass das jeweilige Elternpaar oder der einzelne Erziehungsberechtigte aus den bildungsfernen Schichten kommt. Um die Eltern von einer Teilnahme zu überzeugen, gehen die Gruppenleiter häufig indirekte Wege, sprechen mit Kinderärzten, Kindergrippenerzieherinnen, Vereinen und Jugendämtern. Die Eltern AG finanziert sich über Spenden und Schulungsgelder der Gruppenleiter, die von städtischen Institutionen wie Jugendämtern und der Agentur für Arbeit für die Ausbildung finanziert werden.

### Feldafing – Science Lab

Aus Kindern werden Forscher. Unter diesem Motto gründeten die Chemikerin Dr. Heike Schettler und die Diplomkauffrau Sonja Stuchtley 2002 das Science Lab. Das Science Lab ist ein Forschungslabor, in dem Vier- bis Zehnjährige Chemie und Physik begreifen lernen. Im Hintergrund steht eine dreigliedrige Struktur aus gGmbH, GmbH und Verein, um die vielfältigen Aktivitäten des Science Lab zu koordinieren und in den Schulen zu implementieren. Science Lab baut auf ein Social Franchise Konzept auf, in dessen Rahmen in verschiedenen Einrichtungen Forschergruppen aufgebaut, Stipendien an Talente vergeben und Experimente für Kinder angeboten werden. Dr. Schettler war von 2007 bis 2009 Ashoka Stipendiatin.

### Berlin – IQ Consult

Norbert Kunz arbeitet mit jungen Arbeitslosen, Künstlern, Non-Profit-Gründern und Schwerbehinderten, d. h. Menschen, die zwar Ideen haben, aber keine Gründungsförderung erhalten. Bei IQ-Consult werden die potentiellen Gründer beraten, erhalten Trainings und Mikrokredite, deren Ausfallquote bei nur 3% liegt. Zudem wird ihnen die Infrastruktur angeboten, Pläne zu konkretisieren und zu finalisieren, z.B. über das „HUB Berlin“. Dieses enthält Büroräumlichkeiten, in denen günstige Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden und ein aktiver Austausch zwischen den Gründern ermöglicht wird. Der Umsatz der IQ Consult GmbH betrug 2009 1,6 Mio. Euro.

### Hannover –

#### Ethno-Medizinisches Zentrum e.V.

1989 gründete Ramazan Salman das Ethno-Medizinische Zentrum e.V. und übersetzte dabei als „Gesundheitslotse“ für Migranten beim Arzt- oder Amtsbesuch. Mittlerweile werden seine Dienstleistungen auch von Unternehmen gebucht, die sich um eine stärkere Einbindung ihrer Angestellten mit Migrationshintergrund bemühen. Salmans Verein erwirtschaftet mit seinen 24 Lotsen und Dolmetschern mittlerweile eine Million Euro im Jahr und wird zu weiteren 55% staatlich bezuschusst. Mehr als 176.000 Menschen wurden bislang erreicht.



## Social Entrepreneurship, Social Enterprise, Social Business – Wo liegt der Unterschied?

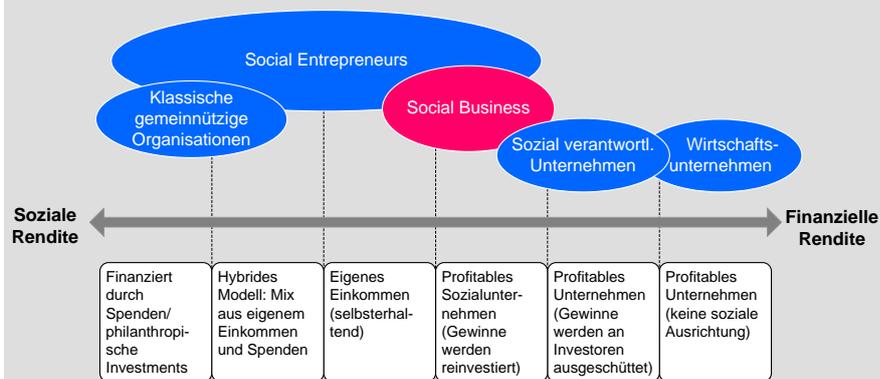
In den vergangenen Jahren hat Social Business an Bedeutung gewonnen und manifestiert sich in Ländern wie England, Australien und Italien bereits als fester Bestandteil des gesellschaftspolitischen Systems (Nicholls 2010). Dieser intensiven Etablierung vom sozialen Unternehmertum in der Praxis steht eine vielstimmige und widersprüchliche theoretische Diskussion um Begriffe und Konzepte entgegen – hier überholt Praxis Theorie. Sowohl in öffentlichen Diskursen als auch in der Wissenschaft konkurrieren verschiedene Begriffe miteinander, für die sich noch kein Konsens herausgebildet hat (Dacin, Dacin et al. 2010). Um dennoch zu zeigen, von welchem Social Business Verständnis wir in dieser Studie ausgehen, sei nun kurz auf die Begriffe Social Entrepreneurship, Social Enterprise und Social Business eingegangen.

### SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Der Begriff bezeichnet die Tätigkeiten der Social Entrepreneurs, sozialer Unternehmer, die es sich zur Aufgabe machen, soziale Probleme unternehmerisch anzugehen. Die meisten Ansätze gehen davon aus, dass ein Social Entrepreneur nicht zwingend selbst ein Unternehmen betreiben muss, sondern auch aus anderen Strukturen heraus sozialunternehmerisch tätig werden kann. Betont werden vielmehr die Innovativität seiner Ideen sowie Mut, Tatendrang und unternehmerisches Denken bei deren Umsetzung (Dees 1998; Bornstein 2005; Faltn 2008). Dieses Verständnis spiegelt sich auch in der Herangehensweise Ashokas wieder, eine Organisation die erfolgreiche Social Entrepreneurs in zahlreichen Ländern der Welt prämiert und finanziert. Wie sich der Graphik entnehmen lässt, definiert Ashoka in gewisser Weise Social Entrepreneurship als Überbegriff für andere sozialunternehmerische Formen. Die Akteure und nicht die Organisation stehen damit im Mittelpunkt der Betrachtung; Social Business wird untergeordnet.

## 1 Überblick Social Entrepreneurship und Social Business von Ashoka<sup>1</sup>

### Die Einordnung von Social Entrepreneurship nach Zielsetzung und Organisationsform (Quelle: Ashoka 2009, eigene Überarbeitung)



### SOCIAL ENTERPRISE

Social Enterprise hat eine längere Begriffstradition und wird vor allem im angelsächsischen Raum verwendet. Inhaltlich gibt es nur wenig überzeugende Versuche, die Begriffe Social Business und Social Enterprise zu trennen, sie können daher synonym verstanden werden. Neben der Wissenschaft wird die Variante Social Enterprise auch in der Politik stark verwendet. So gibt es die Social Enterprise Unit im britischen Wirtschaftsministerium (Nicholls 2006), die schottische Social Enterprise Coalition<sup>2</sup> und in Italien wird „impresa sociali“ als Überkategorie oder Label der Unternehmen verstanden, die sich sozialen Themen widmen. Da in dieser Studie Muhammads Yunus' Verständnis des Phänomens zum Tragen gekommen ist, verwenden wir hier den Begriff Social Business, auch wenn unter den genannten Gesichtspunkten auch „Social Enterprise“ denkbar gewesen wäre.

### SOCIAL BUSINESS

Wie bereits angedeutet, findet der Begriff Social Business in die Wissenschaft kaum Eingang. Die Forscher in Europa, Australien und den USA, die bereits intensiv an der Thematik arbeiten, arbeiten zumeist mit dem Begriff Social Enterprise. Nichtsdestotrotz wird das Label Social Business in der Praxis häufig verwandt, vor allem aufgrund des intensiven Engagements von Muhammad Yunus und der zahlreichen Projekte und Unternehmen, die seiner Idee folgen. Yunus formuliert sieben Punkte als wesentliche Aspekte von Social Business: **1.** Adressieren sozialer und ökologischer Probleme, **2.** finanzielle und ökonomische Nachhaltigkeit, **3.** keine Auszahlung von Dividenden über die Investition hinaus, **4.** Rückfluss von Profit ins Unternehmen, **5.** Umweltverantwortliches Handeln, **6.** Angemessene Gehälter für Mitarbeiter und **7.** Spaß an der Sache.

## 2

Die Sieben Prinzipien des Social Business nach Muhammad Yunus ([www.grameencreativelab.com](http://www.grameencreativelab.com))

### Six Principles of Grameen Social Business

1. Business objective <sup>will be</sup> to overcome poverty, or one or more problems (such as, education, health, technology access, environment, etc) which threaten people and society; not profit maximization.
2. Financial and economic sustainability.
3. Investors get back ~~to~~ the investment amount only. No dividend is given beyond investment money.
4. When investment amount is paid back, company profit stays with the company for expansion and improvement.
5. Environmentally conscious
6. Workforce get market wage with better working condition.
7. do it with joy

Für diese Studie wurde den Experten eine leicht veränderte Definition der Yunus'schen Variante vorgelegt. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass es bei einer strengen Verwendung der oben genannten Prinzipien nur sehr wenige Social Business es in Deutschland gäbe. Die meisten Projekte und Organisationen, die sich in ihrem unternehmerischen Herangehen an soziale Probleme in Deutschland als Social Businesses verstehen und verstanden werden, bedienen sich staatlicher Gelder oder Spenden zur zusätzlichen Finanzierung. Um dennoch einen Beitrag zur Erforschung des Phänomens in Deutschland zu leisten, haben wir daher Yunus zweites Prinzip der Nachhaltigkeit aufgeweicht und Spenden und weitere Außenfinanzierung als zulässig im Sinne des Begriffs definiert. Der Schwerpunkt muss dennoch auf unternehmerisch gewonnenen Einnahmen liegen, vor allem um Social Business von philanthropisch motivierten Organisationen abzugrenzen.

Betrachtet man die erwähnte Vielfalt an Definitionen und Klassifikationen genauer, lassen sich laut Peattie und Morley zwei gemeinsame Charakteristiken identifizieren (a) das Voranstellen sozialer Ziele und (b) die primäre Aktivität im Wirtschaften mit Produkten und Dienstleistungen (Peattie und Morley 2008). Auch andere Wissenschaftler sowie Experten unserer Studie verweisen darauf, dass der Begriff Social Business nicht zu eng gefasst werden darf, um beginnende Projekte und neue Ideen nicht im Keim zu ersticken (Dacin et al. 2010). Selbst Muhammad Yunus äußerte sich am Rand des Global Social Business Summits 2010 dazu, dass einer Ausschüttung von Zinsen an Investoren nichts entgegensteht<sup>3</sup> – eine Aussage, durch die er sein Social Business Modell weitergehend konkretisiert. Diese Studie leistet in Anbetracht der vorhandenen Diskussion drei Beiträge:

- In der Befragung von 68 Experten zum Thema Social Business in Deutschland sowie Tiefeninterviews mit 23 Branchenkennern und Gründern, liefert die Studie ein empirisch stichhaltiges Sample.
- Mit der Einnahme einer Zukunftsperspektive werden erstmalig wissenschaftlich fundierte Einschätzungen über potentielle Entwicklungen und die langfristige Zukunft des Themas in Deutschland bis 2030 gegeben.
- Aufgrund des tiefen Einblicks in die Thematik im deutschen Szenario verweist die Studie auf speziell für Deutschland relevante Aspekte der Thematik, allem voran die Vereinbarkeit mit dem Sozialstaat und dem politisch-rechtlichen Rahmen.



## 3. Hintergrund der Studie

### Stand der Forschung weltweit

Im Vergleich zu klassischen betriebswirtschaftlichen Themen ist Social Business kaum erforscht. Nach einer Analyse von sieben hochrangigen akademischen Zeitschriften gab es in den Jahren zwischen 1985 und 2006 keinen einzigen Artikel zu Social Entrepreneurship oder Social Business (Peattie und Morley 2008). Im Kontrast dazu gibt es eine Großzahl praktisch orientierter Beiträge zu Definition und Einordnung des Themas (Leadbeater

1997; Nicholls 2006; Nyssens, Adam et al. 2006; Faltin 2008; Yunus und Roller (2010); Yunus, Moingeon et al. 2010) und eine Reihe regionaler und themenspezifischer Studien. In den jüngsten wissenschaftlichen Beiträgen dominieren Ansätze aus der betriebswirtschaftlichen und Managementforschung, aber auch andere Disziplinen bewegen sich auf das Thema zu: Geographen untersuchen u. a. das Zusammenspiel von sozialer Ökonomie

und lokalen politischen Klimata. Philosophisch-soziologische Herangehensweisen nehmen dagegen stärker die fundamentalen Spannungen zwischen kommerziellem Unternehmertum und sozialen Problemen in Augenschein (Peattie und Morley 2008). Es liegt aufgrund dieser Vielschichtigkeit des Themas nahe, dass sich Social Entrepreneurship und Social Business als ein interdisziplinäres Forschungsfeld etablieren wird.

### Social Business im deutschen Kontext

Sozialunternehmerische Tätigkeiten haben in Deutschland eine lange Tradition, die in den Anfängen stark vom Engagement Alfred Krupps geprägt wurde. Krupp innovierte nicht nur Produkte und führte Qualitätsgarantien ein, darüber hinaus verfolgte er eine besondere Form der Lohnpolitik und der Gesundheitsvorsorge für seine Mitarbeiter (Hielscher und Beckmann 2008). Er zahlte ihnen überdurchschnittliche Reallöhne, indem er Mietwohnungen zur Verfügung stellte und Arztrechnungen für sie bezahlte. Ungewöhnlich für seine Zeit war diese enge Verknüpfung von unternehmerischem Handeln und sozialer Wohlfahrt. Auch heute lassen sich Projekte und Unternehmen identifizieren, die der Social-Business-Idee folgen und deren Entrepreneur von Ashoka und der Schwab Foundation bereits prämiert worden sind<sup>4</sup>. An verschiedenen deutschen Lehrstühlen wird bereits seit einigen Jahren zu der Thematik geforscht, es gibt mehrere deutsche Bücher (Adam 2008; Hackenberg und Emptner 2010; Harbrecht 2010) und zahlreiche Artikel (Reichard 2002; Gergs 2006; Faltin 2008; Hielscher und Beckmann 2008; Leppert 2008; Achleitner, Bassen et al. 2009; Leppert 2009), Doktor- und Diplomarbeiten zum sozialen Unternehmertum (Vollmann 2010). Im November letzten Jahres wurde der erste deutsche Social Business Lehrstuhl an der EBS Universität in Wiesbaden gegründet<sup>5</sup>.

Hinsichtlich der gesellschaftspolitischen Verankerung steckt Social Business in Deutschland jedoch noch in den Kinderschuhen. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern gibt es weder eine geeignete Rechtsform, noch eine staatliche Behörde, die konkret mit der Förderung von Social Businesses beauftragt ist. Eine vergleichende Studie der Schwab Foundation aus dem Jahr 2006 zum Thema Social Entrepreneurship räumt Deutschland gegenüber seinen europäischen Nachbarn

eine besondere Stellung ein und führt dies auf zwei Besonderheiten zurück (Linklaters 2010). Zum einen werden in Deutschland soziale Bereiche und deren Institutionen in der unternehmerischen Tradition als nicht profitträchtig angesehen und wurden daher größtenteils von staatlichen und kirchlichen Strukturen übernommen. Diese finanzieren sich wiederum über Steuereinnahmen und zu einem geringen Teil über philanthropische Einnahmen in Form von Spenden. Die sozialen Unternehmer in Deutschland stehen damit historisch etablierten und gleichsam rigiden klassischen Finanzierungsstrukturen des sozialen Sektors gegenüber. Dies führt zu der Besonderheit, dass es für deutsche Social Entrepreneur besonders schwierig ist, Startgelder zu akquirieren, selbst wenn diese im Sinne des Modells zurückgezahlt werden (ebd.). Als ein weiteres Hindernis für die verbreitete Entstehung von Social Business in Deutschland identifiziert Thomas Leppert den kulturellen Umgang mit dem Scheitern – so wird der gescheiterte Versuch, eine Idee umzusetzen, in Deutschland eher negativ bewertet und als ein „Zeichen von Unvermögen und Versagen betrachtet“ (Leppert 2008). Dies ist in vielen anderen Ländern, vor allem im angelsächsischen Raum, nicht der Fall.

Bereits bestehende Social Business Projekte loben die Begeisterung einzelner Politiker, klagen jedoch über mangelnde Unterstützung seitens staatlicher Institutionen und sehen kaum Bewegung in der deutschen Behördenlandschaft. Auch einer wirklich geeigneten Rechtsform können sie sich nicht bedienen, sondern nutzen bestehende Strukturen auf ganz verschiedene Art und Weise, als klassische oder gemeinnützige GmbHs oder als Gesellschaft bürgerlichen Rechts, teilweise in Kombination mit einer Vereinsstruktur. Diese Vielfalt in der Wahl der Rechtsform zeigt, dass eine vorrangig geeignete Form in Deutschland noch nicht

besteht. Förderlich für die Entstehung von Social Entrepreneurship Aktivitäten ist das Wachstum, das der Dritte Sektor in Deutschland im Allgemeinen zu verzeichnen hat. Statistisch lässt sich dieses mit einer Verdopplung der Beschäftigungszahl zwischen 1970 und 1990 sowie einem Wachstum um weitere 16% in den Jahren 1997 bis 2005 zeigen (Achleitner, Pöllath et al. 2007). Neun Millionen Erwerbstätige arbeiteten 2005 im Dritten Sektor und erzielten 11,5% der gesamtdeutschen Wirtschaftsleistung. Mit 507.500 Mitarbeitern steht die Caritas in ihrer personellen Beschäftigung vor führenden deutschen Industrieunternehmen. Nennenswert bleibt des Weiteren eine gestiegene Aufmerksamkeit seitens städtischer Strukturen sowie die Entstehung einzelner privater Organisationen und Gründerzentren, die sich insbesondere um die Etablierung von Social Businesses in Deutschland und der Welt bemühen, wie das Genesis Institut, das Grameen Creative Lab oder der Startsocial e.V. unter der Schirmherrschaft Angela Merckels. Nichtsdestotrotz zeichnet sich in dieser Studie ab, dass Vertreter deutscher Social Businesses sowie andere Stakeholder vor allem die Themen Wohlfahrtsstaat sowie Standards und Rechtsform von Social Businesses ansprechen. Social Business in Deutschland wird somit vor allem im Bezug auf die rechtlich-formalen und spezifisch deutschen Rahmenbedingungen diskutiert – ein Aspekt, den wir vor dem Hintergrund unserer Forschungsergebnisse in dieser Studie aufgreifen. Darüber hinaus findet eine emotional geprägte Debatte um Werte und Normen und um Sinnfindung in kapitalistisch geprägten Gesellschaften statt. Diesem Thema gilt der erste Abschnitt des Ergebnisteils. Als dritten dominanten Punkt haben wir die wirtschaftliche Dimension identifiziert und beleuchten abschließend verschiedene Aspekte sozialunternehmerischen Handelns bezüglich unseres Wirtschaftssystems.

## 4. Ergebnisse

Dieses Kapitel wird basierend auf der Begriffspositionierung und vorbereitenden Darstellung des Themas Social Business in Deutschland die Ergebnisse der Studie vorstellen. Die Analyse erfolgt in drei Teilen, die die Kerndimensionen des Phänomens Social Business in Deutschland erarbeiten. Im ersten Teil erfolgt ein vollständiger Überblick über die 16 für das Delphi formulierten Zukunftsthese („Projektionen“)

und Argumente sowie ein Wrap-Up der Expertenmeinungen zu jeder einzelnen Projektion. Der anschließende Abschnitt geht in die Tiefe, stellt theseübergreifend Zusammenhänge zwischen einzelnen Ergebnissen dar und identifiziert die drei bereits erwähnten dominanten Themen. Als wesentlicher Bestandteil der Analyse fließen hier bereits einzelne Aussagen aus den Interviews ein, um ein komplexes

Bild zu erzeugen, das sowohl von den statistischen Ergebnissen, aber auch von qualitativen Aussagen untermauert wird. In Verarbeitung dieser schließt sich der dritte und letzte Abschnitt an, der die Interviews noch einmal intensiv verarbeitet und über die bereits präsentierten Ergebnisse hinausreichende Erkenntnisse präsentiert.

### Der Blick nach vorn – Wird Social Business ... ?

Um die Werte zwischen den Projektionen vergleichbar zu machen, gibt die Tabelle die Delphi-Statistik wieder. Die Standardabweichung je Projektion nahm über die Runden des Delphis ab und bei allen Zukunftsthese bis auf die erste konvergierten die Einschätzungen. Die Studie folgt damit der Logik der Delphi-Methode, dass sich Experten über mehrere Runden eines Meinungsbildungsprozesses einem Konsens annähern. Am intensivsten fand dieser Prozess bei Projektion 2 statt, die ein antizyklisches Auftreten von Social Business formuliert und bei der die Teilnehmer sich bei einer Konvergenz von 16,7% deutlich annäherten. Am schwächsten ist sie mit 1,1 % bei der siebten These, die in den Raum stellt, ob Arbeitnehmer zukünftig Unternehmen mit Social Business Aktivitäten bevorzugen werden.

### 3 Gesamtüberblick Ergebnisse

Projektionen für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
1	Social Business hat maßgeblich dazu beigetragen, die globale Wirtschaft zu stabilisieren	37,9	2,9	4,4	41	2,3
2	Social Business Aktivitäten sind immer nur antizyklisch zu Wirtschaftswachstum aufgetreten.	27,5	2,8	2,2	30	-16,7
3	Social Businesses sind ernsthafte Konkurrenten für traditionelle Unternehmen.	37,3	2,8	3,7	30	-4,4
4	Durch ihr Kaufverhalten drücken Konsumenten ihre Erwartung an Unternehmen bzgl. SB Aktivitäten aus.	59,8	3,6	4,3	40	-1,2
5	Andauernde Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens haben für Social Businesses zur Existenzgefährdung geführt.	38,4	2,8	1,4	30	-8,0
6	Social Business Investoren investieren lediglich in Projekte mit dem höchsten sozialen Impact.	50,5	2,8	3,2	40	-2,0
7	Eine Vielzahl an Unternehmen nutzt SB-Aktivitäten aktiv, um Identifikation mit dem eigenen Unternehmen und Produkten für die Mitarbeiter zu schaffen.	70,0	3,5	4,1	26	-1,1
8	Social Business konnte sich lediglich in ausgewählten Branchen etablieren (Healthcare, Social Services).	53,9	3,2	2,1	31	-7,7
9	Spezielle Standards (Audits, Governance Codes und Rechtsform) haben sich für Social Businesses etabliert.	73,8	3,6	4,3	20	-2,6
10	Durch Social Business hat sich die Bedeutung materieller Aspekte des Wohlstandes in der Gesellschaft verringert.	41,3	3,2	4,1	31	-4,3
11	Social Business hat zu einer starken regionalen Orientierung der Wirtschaft geführt.	40,6	3,0	3,5	21	-7,5
12	Durch Social Business konnten gesellschaftliche Probleme erheblich reduziert werden.	56,2	3,3	4,8	31	-5,2
13	Mit zunehmender Lebensdauer eines Social Businesses tritt die klassische Gewinnorientierung vor die Erwirtschaftung einer sozialen Rendite.	34,7	2,8	1,6	30	-10,0
14	Zahlreiche Konsumenten sind nun bereit, für Produkte und Dienstleistungen von Social Businesses mehr zu zahlen.	51,9	3,4	4,2	41	-1,3
15	Die Disziplin Social Business ist Kernbestandteil von Aus- und Weiterbildungsangeboten geworden.	64,6	3,7	4,6	31	-8,0
16	Social Business hat einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Klimaziele (Senkung der CO2-Emissionen) geleistet.	32,6	2,9	4,5	30	-9,0

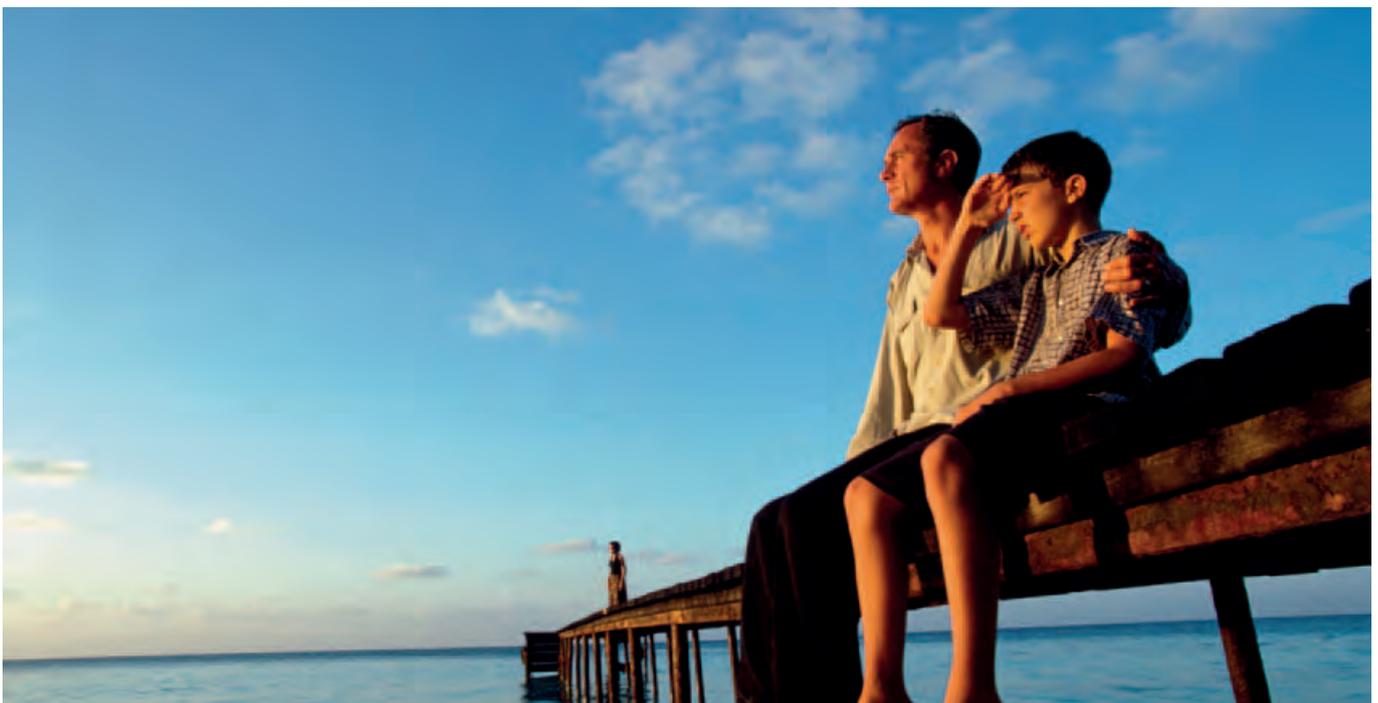
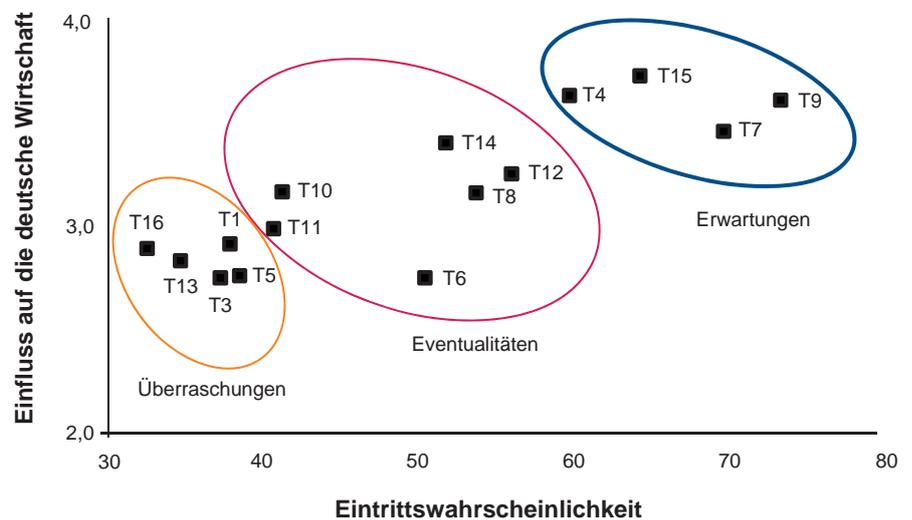
- EW** – geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit (0-100%)
- E** – geschätzter Einfluss auf die deutsche Wirtschaft (1-5 Likert-Skala)
- W** – Wünschbarkeit des Eintretens der These (1-5 Likert-Skala)
- IQA** – Interquartilsabstand; rot  $\geq 20$  (Dissens), blau  $\leq 20$  (Konsens)
- K** – Konvergenz

Zwei Projektionen erreichten einen Konsens: Zukunftsthese 9 zur Entwicklung von Social Business Standards und These 11 zur regionalen Orientierung der Wirtschaft durch Social Business. Erstere ist insgesamt die These mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit von 73,8 %, über das zukünftige Entstehen fester Messkriterien sind sich Experten demnach weitestgehend einig. Im Kontrast dazu gibt es anhand der Ergebnisse zu Thesen 1 und 4 eine starke Uneinigkeit darüber, ob Konsumenten ihr Kaufverhalten auf Social Business einstellen werden oder Social Business eine stabilisierende Funktion für die Wirtschaft haben könnte.

Nach der Projektion zu der Etablierung von Standards belegt die bereits angesprochene These zur Mitarbeiteridentifikation Rang 2 der Aussagen, deren Eintreffen für am wahrscheinlichsten gehalten wird. Danach folgt mit größerem Abstand und 64,6 % Projektion 15, die besagt, dass Social Business fester Bestandteil von Aus- und Weiterbildungsangeboten sein wird. Wenn es darum geht, den Einfluss der jeweiligen These auf die deutsche Wirtschaft zu bestimmen, halten die Experten diese These zur Bildung für die wichtigste Entwicklung, direkt vor der Etablierung von Standards und dem sozialen Konsumverhalten mit jeweils 3,6

Die folgende Grafik zeigt die Verteilung der einzelnen Projektionen hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihres Einflusses auf die deutsche Wirtschaft und fasst sie zu Clustern zusammen. Dadurch lassen sich bestimmte Gruppen identifizieren, wie Erwartungen (blau), Eventualitäten (rot) und potentielle Überraschungen (gelb). Zum ersten Cluster gehören die Projektionen zu Standards, Mitarbeiteridentifikation, Bildung und Konsumverhalten.

#### 4 Cluster-Analyse



Die Projektionen, deren Eintreffen für eher unwahrscheinlich gehalten wird, sind zunächst die bereits erwähnte These zum antizyklischen Entstehen von Social Businesses mit 27,5%, zweitens die These, die auf Dauer eine Umwandlung eines Social Businesses in ein normales Unternehmen in Betracht zieht und drittens mit 37,4% die These, die Social Businesses als ernsthafte Konkurrenten von klassischen Unternehmen beschreibt. Insgesamt sehen Experten alle Projektionen, die ein allgemeines

Etablieren von Social Business in Deutschland adressieren, als sehr wünschbar an. Vor allem eine stabilisierende Funktion (4,4 von 5) und ein soziales Problemlösungspotential (4,8 von 5) dieser Geschäftsform empfinden die Experten als eine positive Aussicht.

Zu jeder Projektion konnten die Teilnehmer Kommentare zu ihren Einschätzungen einfügen und so für oder gegen den Eintritt einer bestimmten Zukunftsthese, deren

Einfluss oder Wünschbarkeit argumentieren. Die Abbildung des Bildschirms aus dem Online-Delphi zeigt die eingeschätzten Wahrscheinlichkeiten. Der hellgraue Bereich zeigt die Spannbreite der Einschätzungen, die schwarze Markierung den Mittelwert. Auf der rechten Seite befinden sich die Argumente, die wiederum auf Redundanz geprüft, sprachlich bearbeitet und für die anderen Teilnehmer sichtbar gemacht werden.

**5 Online-Delphi Befragungsrunde**

Thesis 01, Round 11 - Compare your estimations with the group opinion and revise your first round answers.

0% | 100%

**2030: Social Business hat maßgeblich dazu beigetragen, die globale Wirtschaft zu stabilisieren.**

Vergleich		Revision Ihrer Antwort	
Gruppenmeinung	Argumente	Endgültige Antwort	Ihre zusätzlichen Antworten fuer...
<b>Eintrittswahrscheinlichkeit</b> 0%   100% 0 = 30% Ihre Einschätzung: 30%	Anzeigen	30 % (0-100%)	Niedrige Wahrscheinlichkeit Social Businesses agieren abgekoppelt von traditionellen Märkten und ihren Einflüssen Hohe Wahrscheinlichkeit
<b>Einfluss auf die deutsche Wirtschaft (bei Eintritt)</b> 1   5 0 = 3 Ihre Einschätzung: 3	Anzeigen	1   5 sehr niedrig   sehr hoch	Niedriger Einfluss Durch die starke Regulierung des Staates werden individuelle Entwicklungen und damit zukunftssträchtige Ideen nicht gefördert Hoher Einfluss Deutschland als Dienstleistungsstaat wird von Social Business stark beeinflusst
<b>Wünschbarkeit des Eintritts</b> 1   5 0 = 5 (Abwägung über Nutzen/Vermeidung)	Anzeigen	1   5 sehr niedrig   sehr hoch	Niedrige Wünschbarkeit Hohe Wünschbarkeit Social Business sollte den Staat nicht ablösen sondern ergänzen

Tutorial Zurück



In der Abschlussphase des Delphis wurden diese Argumente codiert und analysiert, um die am häufigsten genannten zu identifizieren und Interdependenzen festzustellen. Dabei werden gleichbedeutende Aussagen in einem Code zusammengefasst, um so Bilder und Muster in den Themen zu entwickeln und zu entdecken, die die Experten – angeregt durch die Projektionen – vorwiegend beschäftigen. Wie in der Übersicht zu den zehn Top-Argumenten in Abbildung 5 ersichtlich, thematisieren drei von ihnen einen Bewusstseinswandel im Gesellschaftssystem: das erste Argument ganzheitlich, das fünfte und zehnte Argument jeweils auf die Gruppe der Konsumenten bzw. der Unternehmer bezogen. Dies spiegelt deutlich, dass Social Business vornehmlich als Ausdruck und Beschleuniger eines moralisch-ethischen Wandels diskutiert wird. Dadurch ist die Debatte stark idealistisch und weniger pragmatisch geprägt, auch wenn Argumente wie Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit auf Rang 4 und 7 eine Rolle spielen. Bei den Argumenten 2, 3, 6, 8 und 9 handelt es sich um eine Diskussion darüber, wie bedeutend und weitläufig das Konzept im Jahr 2030 sein könnte.

## 6 Top-Argumente in der Delphi-Befragung

	Argumente	Nennung
1	Veränderung des gesellschaftlichen Wertesystems	144
2	Social Business bleibt lediglich eine Randerscheinung	109
3	Social Businesses ergänzen das traditionelle Wirtschaftssystem	101
4	Social Business müssen rentabel wirtschaften	101
5	Menschen konsumieren zunehmend verantwortungsbewusst	87
6	2030 wird Social Business noch nicht vollständig etabliert sein	67
7	Social Businesses müssen preislich wettbewerbsfähig sein	66
8	Social Business wird sich nur in spezifischen Branchen etablieren	64
9	Social Business als Notwendigkeit zur Lösung sozialer Probleme	57
10	Unternehmen sollen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen	54



Diese Top-Argumente zusammenfassend, können drei tragende Fragen identifiziert werden, die die Experten laut ihrer Argumentation beschäftigen:

1. Kann Social Business bis 2030 eine Stärkung sozialer Werte in der Gesellschaft bewirken oder bestärken diese wiederum das Entstehen von Social Business?
2. Ist das Konzept bis 2030 ökonomisch nachhaltig und konkurrenzfähig?
3. Wie bedeutend wird Social Business im Jahr 2030 sein? Kann sich das Konzept weitläufig durchsetzen oder verbleibt es in speziellen Bereichen der sozialen Problemlösung?

Die Übersichten zeigt, zu welchen Projektionen und wie häufig die jeweiligen Argumente genannt wurden. Auch hier wird wieder deutlich, dass sich die eben genannten Fragen durch die Thesen ziehen und jeweils abgewogen wird, wie bedeutsam und wie nachhaltig das Konzept im jeweiligen thematischen Rahmen ist. Auch die Verortung von Social Business Aktivitäten ist nicht eindeutig, wie sich an Projektion 2 erkennen lässt. Wie bei den Argumenten für eine niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit der Antizyklizität von Social Business erkenntlich, verorten viele Experten Social Business nah an den klassischen, nach Gewinn strebenden Unternehmen, die

zum Förderer des Konzeptes werden. Bei der Projektion zur Konkurrenzfähigkeit tritt Social Business wiederum in Wettbewerb mit traditionellen Unternehmen und wird damit stärker als eigenständig wirtschaftendes Business betrachtet. Ähnliche Gegenüberstellungen zeigen die Spannweite der Meinungen zur Thematik und erklären den Dissens bei zwei der Projektionen sowie die geringe Annäherung bei anderen. Dies ist typisch für eine „vor-paradigmatische Phase“ bei der Entstehung von Institutionen (Nicholls 2010); im Fall von Social Business besteht das Paradigma als Geschäftsmodell noch nicht.

Im Folgenden werden die 16 Social Business Projektionen noch einmal einzeln thematisiert, die quantitativen und qualitativen

Ergebnisse dargestellt und kurz ausgewertet. Dies dient als Vorbereitung für den letzten Abschnitt der Studie, in dem einzelne

Ergebnisse inhaltlich genauer untersucht sowie miteinander und mit Interviewergebnissen in Zusammenhang gestellt werden.

### Wird Social Business stabilisieren?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
1	Social Business hat maßgeblich dazu beigetragen, die globale Wirtschaft zu stabilisieren	37,9	2,9	4,4	41	2,3
1. Stabilisierungspotential	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veränderung des gesellschaftlichen Wertesystems</li> <li>SB ergänzen das traditionelle Wirtschaftssystem</li> <li>SB als Notwendigkeit zur Lösung sozialer Probleme</li> </ul>				27 19 19
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedrige Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profitstreben wird weiterhin das dominante Ziel unternehmerischen Handelns sein</li> <li>SB bleibt lediglich eine Randerscheinung</li> <li>2030 wird SB noch nicht vollständig etabliert sein</li> </ul>				22 21 14

**Eher nicht.** Nach Meinung der Experten wird zum einen Profitstreben dominante Motivation der Menschen bleiben, zum anderen wird sich Social Business eher in ergänzenden Randbereichen wiederfinden und keine zentrale Rolle einnehmen. Dass Social Business eine stabilisierende Funktion für die globale Wirtschaft ausübt, wird zwar als sehr wünschbar, in der Umsetzung mit 37,9 % Erwartungswahrscheinlichkeit als eher unwahrscheinlich, wenn auch nicht gänzlich abwegig, angesehen. Die Experten, die diese Wirkungskraft von Social Business befürworten, argumentieren, dass Social Business eine Notwendigkeit sei und sich der gesellschaftliche Wertewandel unterstützend für Social Business auswirken wird.

### Wird Social Business antizyklisch auftreten?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
2	Social Business Aktivitäten sind immer nur antizyklisch zu Wirtschaftswachstum aufgetreten.	27,5	2,8	2,2	30	-16,7
2. Antizyklizität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veränderung des gesellschaftlichen Wertesystems</li> <li>SB als Notwendigkeit zur Lösung sozialer Probleme</li> <li>Krisen bestärken Etablierung von SB</li> </ul>				13 13 13
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedrige Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SB ergänzen das traditionelle Wirtschaftssystem</li> <li>Traditionelle Unternehmen sind der Haupttreiber für SB</li> <li>SB-Aktivitäten finden vermehrt bei wirtschaftlicher Prosperität statt</li> </ul>				24 15 12

**Nein.** Dieses Ereignis wird mit der niedrigsten Eintrittswahrscheinlichkeit in der Studie, mit 27,5 %, versehen. An diese Einschätzung näherten sich die Experten im Verlauf der Runden stark an, wie sich an dem Konvergenzwert von 16,7 % erkennen lässt. Anhand der Argumente für eine niedrige Wahrscheinlichkeit lassen sich wiederum die Gründe für diese Einschätzung erkennen: Social Business wird hauptsächlich von wirtschaftlichem Wohlstand profitieren und dadurch eher bei Prosperität, also zyklisch, entstehen oder sich gänzlich unabhängig von Zyklen entwickeln. Nur wenige Experten waren der Ansicht, dass Krisen sich förderlich auf Social Business auswirken.

### Wird Social Business mit der Industrie konkurrieren?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
3	Social Businesses sind ernsthafte Konkurrenten für traditionelle Unternehmen.	37,3	2,8	3,7	30	-4,4
3. Konkurrenzfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SB muss mit seinen Produkten konkurrenzfähig sein</li> <li>Veränderung des gesellschaftlichen Wertesystems</li> <li>SBs zwingen traditionelle Unternehmen zu verstärktem Verantwortungsbewusstsein</li> </ul>				20 17 16
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedrige Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SB ergänzen das traditionelle Wirtschaftssystem</li> <li>SB wird sich nur in spezifischen Branchen etablieren</li> <li>SB bleibt lediglich eine Randerscheinung</li> </ul>				28 17 16

**Eher nicht.** Die Argumente für und wider das Eintreten dieser These überschneiden sich mit denen zur ersten Projektion. Social Business wird eher eine ergänzende, ausgleichende Rolle einnehmen, als dass es sich branchenübergreifend in Konkurrenz zur traditionellen Wirtschaft begibt. Dennoch könnte Social Business einerseits in spezifischen Branchen konkurrenzfähige Produkte entwickeln und andererseits die Industrie in ihrem sozialen Verhalten positiv beeinflussen. So argumentieren Experten, die das Eintreten der These als realistisch ansahen.

### Wird Social Business vom Konsumenten erwartet?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
4	Durch ihr Kaufverhalten drücken Konsumenten ihre Erwartung an Unternehmen bzgl. SB Aktivitäten aus.	59,8	3,6	4,3	40	-1,2
4. Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menschen konsumieren zunehmend verantwortungsbewusst</li> <li>Veränderung des gesellschaftlichen Wertesystems</li> <li>SBs zwingen traditionelle Unternehmen zu verstärktem Verantwortungsbewusstsein</li> </ul>				58
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedrige Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBs müssen preislich wettbewerbsfähig sein</li> <li>Verantwortungsbewusstes Konsumieren ist stark einkommensabhängig</li> <li>Es herrscht ein Widerspruch zwischen Reden und Handeln seitens der Konsumenten</li> </ul>				24 12 10

**Durchaus.** Mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 59,8 % betrachten Experten das Eintreten dieser These zwar nicht als sicher, aber als möglich. Dass sich soziale und ökologische Werte zunehmend auch im Einkaufsverhalten von Konsumenten äußern werden, gilt als wahrscheinlich – ein Trend, der sich in den Argumenten äußert. Experten, die bei dieser Projektion eher Zweifel hegen, rechtfertigen diesen damit, dass verantwortungsvolles Konsumieren einkommensabhängig sei. Zudem unterscheidet sich das praktische Kaufverhalten häufig vom „Reden“ der Konsumenten, Social Business müsse daher auch preislich konkurrieren können.

### Wird Social Business nachhaltig sein?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
5	Andauernde Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens haben für Social Businesses zur Existenzgefährdung geführt.	38,4	2,8	1,4	30	-8,0
5. Rentabilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBs müssen rentabel wirtschaften</li> <li>Unternehmerisches Handeln ist die Voraussetzung für den Erfolg eines SB</li> <li>ökonomische und ideologische Ziele von SBs widersprechen sich</li> </ul>				32 12 5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedrige Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veränderung des gesellschaftlichen Wertesystems</li> <li>einzelne SBs dienen als Vorbilder für die Entstehung vieler weiterer</li> <li>SB bedarf der Entwicklung eigener Standards</li> </ul>				8 6 6

**Wahrscheinlich.** Hier äußert sich zwar Skepsis darüber, dass Social Businesses trotz der sozialen Zielsetzung ebenso wirtschaftlich nachhaltig handeln werden wie klassische Unternehmen. Insgesamt sind die Experten jedoch durchaus optimistisch – die negativ formulierte These wird mit 38,4% eher abgelehnt als befürwortet und damit ein positives Fazit gezogen. Gleichsam werden wirtschaftliche Schwierigkeiten bis hin zur Existenzgefährdung von Social Businesses mit 1,4 von 5 Punkten als wenig wünschbar angesehen. Ihre wirtschaftliche Nachhaltigkeit ist jedoch, wie die Argumente zeigen, bedingt durch ein unternehmerisch sinnvolles Handeln des Social Entrepreneurs. Weitere Voraussetzungen sehen Experten in der Entwicklung von Standards zur Einschätzung von Social Businesses und eine Vorreiterrolle einzelner positiver Beispiele.

### Wird Social Business anhand seines sozialen Impacts gefördert?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
6	Social Business Investoren investieren lediglich in Projekte mit dem höchsten sozialen Impact.	50,5	2,8	3,2	40	-2,0
6. Investoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notwendigkeit der Messung sozialen Impacts</li> <li>die effiziente Nutzung von Ressourcen ist Grundbedingung für den Erfolg von SB</li> </ul>				29 5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedrige Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionen in SB sind vielfältig motiviert</li> <li>SBs müssen rentabel wirtschaften</li> <li>Messung von Social Impact ist überflüssig</li> </ul>				20 15 6

**Nicht sicher.** Die Wertungen für diese Projektion zu Investorenentscheidungen liegen bei knapp über 50% und verraten damit kaum eine Tendenz. Es lässt sich bei dieser hohen Streuung der Ergebnisse (IQA=40) ein Portfolio an Meinungen vermuten, durch die sich die durchschnittliche Einschätzung begründen lässt. Viele Experten sind der Meinung, dass Messung des sozialen Impacts bzw. der sozialen Wirkung notwendig und richtig ist und die effiziente Nutzung von Ressourcen überprüfbar sein muss. Andere sehen diese Messung wiederum als überflüssig an und geben an, dass Investitionen vielfältig motiviert sind und nicht zwingend Wirkungszahlen benötigen. Der Einfluss der Projektion wird als eher durchschnittlich angesehen, die Tendenz in der Wünschbarkeit geht jedoch expliziter in eine positive Richtung.

### Wird Social Business Identifikation schaffen?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
7	Eine Vielzahl an Unternehmen nutzt SB-Aktivitäten aktiv, um Identifikation mit dem eigenen Unternehmen und Produkten für die Mitarbeiter zu schaffen.	70,0	3,5	4,1	26	-1,1
7. Mitarbeiteridentifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hohe Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ SB verschärft den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer</li> <li>◆ Unternehmen sollen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen</li> <li>◆ Verantwortung von Unternehmen für ihre Mitarbeiter</li> </ul>				30
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Niedrige Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ SB ist weitestgehend ein Marketingwerkzeug</li> <li>◆ SB bleibt lediglich eine Randerscheinung</li> </ul>				8 6

**Ja.** Das Eintreten dieses Ereignisses, einer starken Identifikation von Mitarbeitern mit sozial engagierten Unternehmen, können sich viele Experten vorstellen. Auch werden Einfluss mit 3,5 von 5 Punkten und Wünschbarkeit der Projektion mit 4,1 von 5 Punkten recht hoch eingeschätzt. Das Engagement für Social Business wird somit als zukünftiges Wettbewerbskriterium zwischen Unternehmen um qualifizierte Mitarbeiter angesehen. Zudem wird sowohl die Übernahme von Verantwortung für die soziale Umwelt als auch für die Angestellten als unumgänglich verstanden. Gegenmeinungen sehen in Zukunft eine eher marginale Rolle von Social Business im Sinne eines Marketingwerkzeugs oder einer Randerscheinung.

### Wird Social Business bestimmte Branchen bevorzugen?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
8	Social Business konnte sich lediglich in ausgewählten Branchen etablieren (Healthcare, Social Services).	53,9	3,2	2,1	31	-7,6
8. Branchenfokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hohe Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ SB wird sich nur in spezifischen Branchen etablieren</li> <li>◆ SB wird sich vornehmlich im sozialen Sektor etablieren</li> <li>◆ SB bleibt lediglich eine Randerscheinung</li> </ul>				30 6 5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Niedrige Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ SB ist ein universales Geschäftsmodell</li> <li>◆ Veränderung des gesellschaftlichen Wertesystems</li> <li>◆ SBs müssen rentabel wirtschaften</li> </ul>				16 5 5

**Tendenziell schon.** Mit Blick auf die Eintrittswahrscheinlichkeit hat sich die Einschätzung dieser Projektion über die Runden zu einer eher befürwortenden Panelmeinung entwickelt. Vor allem der soziale Sektor wird dabei als zukünftiger Ankerpunkt für Social Businesses angesehen, obwohl es auch hier eine Vielfalt von Meinungen gibt (IQA = 31). Experten, die die Projektion als eher unrealistisch ansahen, argumentieren vor allem, dass Social Business ein universelles und eben kein branchenspezifisches Geschäftsmodell sei.

### Wird Social Business sich rechtlich verankern?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
9	Spezielle Standards (Audits, Governance Codes und Rechtsform) haben sich für Social Businesses etabliert.	73,8	3,6	4,3	20	-2,6
9. Standards	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hohe Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ SB müssen im Rechtssystem verankert werden</li> <li>◆ SB bedarf der Entwicklung eigener Standards</li> <li>◆ Notwendigkeit der Messung sozialen Impacts</li> </ul>				38 30 6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Niedrige Wahrscheinlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Übermäßige Standardisierung birgt Gefahren (Verbürokratisierung)</li> <li>◆ Bestehende Standards sind ausreichend</li> </ul>				12 7

**Unbedingt.** Wie bereits angedeutet, ist diese These zur Entstehung von formal-rechtlichen Standards die mit der größten Eintrittswahrscheinlichkeit und eine der beiden Thesen, für die Konsens erreicht wurde. Experten sprechen sich für die Verankerung von Social Business im Rechtssystem und die Entwicklung von Standards und Messung der sozialen Wirkung aus. Zudem werden diese Prozesse als wünschbar und einflussreich angesehen. Die Experten, die den Standardisierungsprozess als weniger wünschbar ansehen, argumentieren vor allem, dass bestehende Standards ausreichend sind und eine übermäßige Bürokratisierung auch kontraproduktiv wirken könne.

### Wird Social Business Soziales wichtiger machen?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
10	Durch Social Business hat sich die Bedeutung materieller Aspekte des Wohlstandes in der Gesellschaft verringert.	41,3	3,2	4,1	31	-4,3
10. Wertewandel	Hohe Wahrscheinlichkeit	Veränderung des gesellschaftlichen Wertesystems				28
	Niedrige Wahrscheinlichkeit	Materieller Wohlstand bedingt immateriellen				6
		Profitstreben wird weiterhin das dominante Ziel unternehmerischen Handelns sein				5
		SB bleibt lediglich eine Randerscheinung				4

**Eher nicht.** Obwohl es als wünschbar angesehen wird, dass durch Social Business Materielles an Bedeutung verliert und Soziales an Wichtigkeit gewinnt, sind die Experten insgesamt eher skeptisch, dass diese These eintritt. Dafür spricht ihres Erachtens, dass immaterieller Wohlstand nur durch materiellen erreicht werden kann und Profitstreben ein dominantes Prinzip menschlichen Handelns ist. Die Befürworter der These verweisen wiederum auf den Wertewandel, durch den sozial-ethische Prinzipien wieder stärker motiviert werden.

### Wird Social Business Wirtschaft regionalisieren?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
11	Social Business hat zu einer starken regionalen Orientierung der Wirtschaft geführt.	40,6	3,0	3,5	21	-7,5
11. Regionalisierung	Hohe Wahrscheinlichkeit	SB erzielen die höchste Wirkung auf regionaler Ebene				21
	Niedrige Wahrscheinlichkeit	SB bleibt lediglich eine Randerscheinung SB wird sich vornehmlich im sozialen Sektor etablieren				10 2

**Kaum.** Dafür, dass Social Business einen Regionalisierungsprozess in der deutschen Wirtschaft anstoßen wird, sehen die Experten mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von gut 40% wenig Grund. Social Business würde sich, wie bereits vorab argumentiert, vielmehr im sozialen Dienstleistungsbereich und in Nischen verankern. Dennoch wird diese Entwicklung, insofern sie eintritt, als wünschbar (3,5/5) und einflussreich (3,0/5) angesehen. Positiv für das Eintreten der Projektion wird argumentiert, dass Social Business seine Wirkung am besten auf regionaler Ebene erzielen könne.

### Wird Social Business Probleme mindern?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
12	Durch Social Business konnten gesellschaftliche Probleme erheblich reduziert werden.	56,2	3,3	4,8	31	-5,3
12. Problemlösung	Hohe Wahrscheinlichkeit	SB ergänzen das traditionelle Wirtschaftssystem				4
		Veränderung des gesellschaftlichen Wertesystems SB ist ein universales Geschäftsmodell				4 3
	Niedrige Wahrscheinlichkeit	SB bleibt lediglich eine Randerscheinung 2030 wird SB noch nicht vollständig etabliert sein SB wird sich nur in spezifischen Branchen etablieren				8 7 3

**Bestimmt.** Mit 56,2 % steht diese sehr optimistisch formulierte Projektion hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit immerhin auf Rang 5 und ist die wünschbarste aller Thesen. Social Business wird, so rechtfertigen die Experten ihre Einschätzung, als vielseitig anwendbares Geschäftsmodell das Wirtschaftssystem positiv ergänzen. Skeptiker betonen wiederum eher eine Funktion für Social Business, die durch den Rückzug des Sozialstaats entstehende Nischen füllt und nur sehr spezifische Bereiche abdecken wird.

### Wird sich Social Business treu bleiben?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
13	Mit zunehmender Lebensdauer eines Social Businesses tritt die klassische Gewinnorientierung vor die Erwirtschaftung einer sozialen Rendite.	34,7	2,8	1,6	30	-10,0
13. Motivation	Hohe Wahrscheinlichkeit	Wettbewerb steigert Druck zur Kostensenkung				1
	Niedrige Wahrscheinlichkeit	SB ergänzen das traditionelle Wirtschaftssystem der Social Entrepreneur ist zentraler Treiber für den Erfolg des SB				8 5
		SB ist ein ideologisch stabiles Konzept				4

**Ja, absolut.** Dass die Experten sich hier mit 34,7% eher gegen ein Eintreten der Projektion positionieren, zeugt von einer tiefgehenden Sicherheit bezüglich der Stabilität des Konzeptes Social Business. Der Social Entrepreneur sei der dominante Treiber für den Erfolg des Social Businesses, auch im Sinne der bei Gründung formulierten Absichten. Social Business wird damit ideologische Stabilität bescheinigt, ein Abweichen davon wird mit 1,6 von 5 Punkten als nicht wünschbar angesehen. Der Konvergenzprozess zu dieser eher skeptischen Haltung fand hier im Verlauf der Runden mit 10 % recht deutlich statt.

### Wird Social Business teuer sein?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
14	Zahlreiche Konsumenten sind nun bereit, für Produkte und Dienstleistungen von Social Businesses mehr zu zahlen.	51,9	3,4	4,2	41	-1,3
14. Konsumenten	Hohe Wahrscheinlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menschen konsumieren zunehmend verantwortungsbewusst</li> <li>SBs müssen rentabel wirtschaften</li> </ul>				14
	Niedrige Wahrscheinlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBs müssen preislich wettbewerbsfähig sein</li> <li>Verantwortungsbewusstes Konsumieren ist stark einkommensabhängig</li> </ul>				5 18 13

**Nicht sicher.** Dies ist eine der Projektionen, bei denen die Expertenmeinungen, hier mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 51,9 %, ein eher unklares Bild erzeugen. Die Meinungen rangierten in einer großen Spanne (IQA=41), was sich im Vergleich zu anderen Thesen als ein recht hoher Wert darstellt. Zudem näherten sie sich im Verlauf der Runden mit -1,3 nur unscheinbar aneinander an, auch wenn das Eintreten der Projektion zum sozialen Konsum mit 4,2 von 5 Punkten als sehr wünschbar angesehen wird.

### Wird Social Business gelehrt werden?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
15	Die Disziplin Social Business ist Kernbestandteil von Aus- und Weiterbildungsangeboten geworden.	64,6	3,7	4,6	31	-8,0
15. Bildung	Hohe Wahrscheinlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablierung von SB in der Hochschule</li> <li>Bildung ist ein Erfolgsfaktor für SB</li> <li>Universitäten als Innovationenschmiede für SB</li> </ul>				20 19 9
	Niedrige Wahrscheinlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>SB bleibt lediglich eine Randerscheinung</li> <li>schwieriger Transfer von Wissenschaft in Praxis</li> <li>traditionelle Unternehmen sind der Haupttreiber für SB</li> </ul>				4 2 2

**Durchaus.** Diese Projektion zur Integration von Social Business in die Aus- und Weiterbildung ist die mit der dritthöchsten Eintrittswahrscheinlichkeit, die sich von der ersten zur letzten Runde sogar noch um knapp 3 Prozent auf 64,6% steigerte. Gleichsam wünschen sich die Experten mit 4,6 von 5 Punkten ihr Eintreten deutlich und schätzen den Einfluss von Bildungsprogrammen zu Social Business auf die deutsche Wirtschaft als relativ hoch ein.

### Wird Social Business dem Klima nützen?

Projektion für Social Business im Jahr 2030		EW	E	W	IQA	K in %
16	Social Business hat einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Klimaziele (Senkung der CO <sub>2</sub> -Emissionen) geleistet.	32,6	2,9	4,5	30	-8,9
16. CO <sub>2</sub>	Hohe Wahrscheinlichkeit	SB trägt zum Umweltschutz bei				30
	Niedrige Wahrscheinlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klimaziele spielen in SBs eine nachgeordnete Rolle</li> <li>SB bleibt lediglich eine Randerscheinung</li> <li>SB-Aktivitäten sind im Allgemeinen niedrig skaliert</li> </ul>				16 5 5

**Nein, eher nicht.** Hier sehen die Experten mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 32,6% keinen deutlichen Zusammenhang von Social Business und den Klimazielen. Diese Einschätzung zur ökologischen Bedeutung von Social Business sank sogar noch im Verlauf der Runden, auch wenn dieser mit 4,5 von 5 Punkten eine hohe Wünschbarkeit eingeräumt wird. Die Argumente zeigen, dass Klimaziele nicht als primäres Ziel von Social Businesses anzusehen sind, auch wenn sie als klimafreundliche Unternehmen eingeschätzt werden.



## Bewegende Themen

Im folgenden Abschnitt werden Aspekte vorgestellt, die sich in den Delphi-Ergebnissen und den Interviews als besonders

wichtig erwiesen haben. Dabei werden für die vier identifizierten Themen jeweils

Pro- und Contra-Argumente angeführt, die anschließend interpretiert werden.

## Wertewandel: Sozial wird zur Tagesordnung

### 🕒 Social Business trifft den Zahn der Zeit

#### PRO

- Projektion 1 und 12 betreffen die Wichtigkeit von Social Businesses in Deutschland im Jahr 2030 bezüglich des gesamten wirtschaftlichen und politischen Systems. Die Projektionen wurden bewusst stark formuliert – umso überraschender fällt die Wertung seitens der Experten aus. Für die Eintrittswahrscheinlichkeit von „Social Business hat maßgeblich dazu beigetragen, die globale Wirtschaft zu stabilisieren“ votieren die Teilnehmer mit 37,9% und für die These „Durch Social Business konnten gesellschaftliche Probleme erheblich reduziert werden“ mit 56,2%.
- Die Social Business Experten argumentieren an verschiedenen Stellen insgesamt 144 Mal dafür, dass sich das gesellschaftliche Wertesystem in eine positive Richtung hin zu mehr Verantwortungsbewusstsein verändern wird. Häufig wird diese Entwicklung als gesellschaftspolitischer Nährboden oder zumindest als gute Voraussetzung für Social Business interpretiert.
- Die Experten waren 54 Mal der Ansicht, dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen sollen. Diese Meinung gehört damit zu den zehn Top-Argumenten.
- 34 Nennungen gab es für das Argument „Social Businesses zwingen Unternehmen zu verstärktem Verantwortungsbewusstsein“. Es rangiert damit auf Platz 18 der 98 wichtigsten Argumente.
- In den Interviews werteten Experten Social Business als eine „nicht mehr aufzuhaltende Entwicklung“ und argumentierten, dass aufgrund des rapiden Rückgangs der finanziellen Möglichkeiten des Sozialstaats Alternativen gefunden werden müssen.

#### CONTRA

- Einige Experten sind der Ansicht, dass die gesellschaftliche Angst vor strukturellen Veränderungen als ein hinderlicher Aspekt für die Entwicklung von Social Business zu werten sei. Dieses Argument wurde insgesamt 20 Mal genannt und damit vergleichsweise selten in der Gesamtwertung.
- In den Interviews verwiesen Experten auf starre Strukturen innerhalb der deutschen Bürokratie, auf Lobbyismus im sozialen Sektor und dass ihren Bemühungen vor allem rechtlich-formale Hindernisse in den Weg gelegt werden.

#### INTERPRETATION

Folgt man der Tendenz der Ergebnisse, glaubt das Gros der Experten daran, dass eine stärkere sozial-ökologische Orientierung von Unternehmen auch in Deutschland nicht mehr aufzuhalten sein wird. Mit dieser Erkenntnis lässt sich Deutschland in einen globalen Trend einordnen, bei dem gegenüber Unternehmen explizit die Erwartung geäußert wird, stärker als bislang positiv auf die soziale Entwicklung der Gesellschaft einzuwirken. Als weitere Unterstützung dieser Beobachtung lässt sich die globale Good Purpose Studie von Edelman hinzuziehen, die gezeigt hat, dass mittlerweile 69% der Konsumenten Aktiengesellschaften

in der besonders machtvollen Position sehen, das Erreichen guter Zwecke positiv zu beeinflussen (Edelmann 2010). Etwa zwei Drittel der Probanden Edelmanns geben an, es nicht für ausreichend zu halten, dass Unternehmen lediglich spenden, sondern erwarten eine Einbindung guter Zwecke in den Alltagsbetrieb dieser<sup>6</sup>. Bremsend für Social Business in Deutschland wirken hingegen die Rigidität des Bürokratieapparates, der eingangs genannte schlechte Ruf des gescheiterten Unternehmers und die Eingesessenheit staatlicher und kirchlicher Akteure im Dritten Sektor<sup>7</sup>.

### 🕒 Langsam aber nachhaltig: Social Business füllt Versorgungslücken

#### PRO

- Drei der genannten Argumente positionieren Social Business an die Stelle eines ergänzenden Bestandteils, der Probleme aufgreift, die von staatlichen und privaten Strukturen nicht angegangen werden und positiv auf den sozialen Sektor einwirkt: „Social Businesses ergänzen das traditionelle Wirtschaftssystem“ mit 101, „Social Business als Notwendigkeit zur Lösung sozialer Probleme“ mit 57 sowie „Social Business fördert die Effizienz im sozialen Sektor“ mit 14 Nennungen.
- Zwei weitere Argumente, wovon das erste insgesamt auf Platz 2 rangiert, schreiben Social Business in Deutschland eine eher marginale Entwicklung oder geringe Entfaltungsmöglichkeiten zu: „Social Business bleibt lediglich eine Randerscheinung“ deutet dies mit 109 Nennungen an und „2030 wird Social Business noch nicht vollständig entwickelt sein“ verweist mit 67 Stimmen auf die Notwendigkeit einer langfristigen Betrachtung.

**CONTRA**

- Die Bewertung der Projektion 12, „Durch Social Business konnten gesellschaftliche Probleme erheblich reduziert werden“, steht der marginalen Betrachtung von Social Business fundamental entgegen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird mit 56,2% bewertet - dies deutet wiederum eine insgesamt optimistische Einschätzung an.

**INTERPRETATION**

Dass die Wirkungskraft von Social Business als hoch eingeschätzt wird, gleichsam jedoch auf die Nischenfunktion von Social Business verwiesen wird, lässt sich durchaus als Widerspruch auffassen. Genauer betrachtet – vor allem mithilfe der Interviews – zeigt sich jedoch, dass Experten zwar Social Business als eine wichtige und notwen-

- 44 Mal geben Experten in ihren Argumenten an, dass Profitmaximierung ihres Erachtens dominantes Ziel wirtschaftlichen Handelns bleiben wird. Sie stehen damit der Social Business Entwicklung eher skeptisch gegenüber.

- Kontrastierend dazu, betrachten andere Probanden Social Business als Notwendigkeit zur Lösung sozialer Probleme und votierten mit 54 Nennungen damit gegen eine Nischenfunktion und für eine ganzheitliche Veränderung.

dige Entwicklung betrachten, aber durchaus realistisch argumentieren. Social Business lässt sich danach als ein „Mechanismus“ begreifen, „der ein gewisses Zeitgeschehen widerspiegelt, nämlich das Bedürfnis, Dinge positiv zu beeinflussen“ (Harald Meurer). Damit sei jedoch nicht gemeint, das gesellschaftspolitische System grundsätzlich

umzuwandeln, sondern vielmehr Social Business als festen Bestandteil des bestehenden kapitalistischen Wirtschaftssystems zu etablieren. Nichtsdestotrotz gibt es auch hier sehr unterschiedliche Standpunkte und Meinungen, die Social Business im Kontrast zu aktuellen Strukturen betrachten.

**Social Business und der deutsche Staat**

### ► Standards als Wegbereiter

**PRO**

- Die Projektion „Spezielle Standards (Audits, Governance Code, Rechtsform) haben sich etabliert“ ist mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 73,8% die wahrscheinlichste These. Sie ist gleichsam eine der beiden, für die ein Konsens erreicht wurde.
- Der Einfluss bei Eintreten der These wird zugleich mit einem Wert von 3,6 von 5 möglichen Punkten als recht hoch eingeschätzt. Die Entstehung von Standards wird damit nicht nur als eine wahrscheinliche, sondern auch als eine sehr einflussreiche und gleichsam wünschbare (4,3 von 5 Punkten) Entwicklung beurteilt.

- Dass Investoren lediglich in Social Businesses mit dem größten sozialen Impact investieren werden, wird von den Experten mit 50,4% eingeschätzt. Die Messung der sozialen Wirkung kann damit durchaus zu einem wichtigen Konkurrenz-kriterium unter den Social Businesses werden. Gleichzeitig wird dieser Zustand mit nur 1,4 von 5 Punkten als nicht sonderlich wünschbar angesehen.

- Als Bestätigung dafür wurden die Argumente „Social Business muss im Rechtssystem verankert werden“ und „Social Business bedarf der Entwicklung eigener Standards“ jeweils 48 Mal genannt. Dafür, dass die Messung der sozialen Wirkung vonnöten sei wurde 40 Mal argumentiert. Sie entsprechen damit Platz 10 und 11 der am häufigsten genannten Argumente.

**CONTRA**

- Dennoch verweisen einzelne Experten mit jeweils 12 Nennungen auf die Gefahren einer übermäßigen Bürokratisierung oder betrachten bestehende Standards als ausreichend.
- Ein Experte kritisierte im Interview die ersten Standardisierungen zur Messung der sozialen Wirkung als Ausdruck der mechanistischen Wirtschaftslehre und betrachtet diese als nicht sinnvoll und überflüssig.

**INTERPRETATION**

In den Interviews verwiesen Experten auf die Wichtigkeit von Standards und Messung der sozialen Wirkung vor allem in Bezug auf die Akquise der Startfinanzierung. Wenn nun die Aussage, dass die erstmalige Gewinnung von Investorengeldern zur die größte Hürde für Social Businesses

in Deutschland sei, hinzugezogen wird, gewinnt der Aspekt der Messbarkeit noch zusätzlich an Bedeutung. Standards, Rechtsform und Wirkungsmessung werden als sehr wichtig für die Außendarstellung, aber auch für Transparenz und Überprüfbarkeit der Social Businesses eingeschätzt.

## ◉ Soziales Unternehmertum vs. Wohlfahrtsstaat

Obwohl die Thematik Wohlfahrtsstaat aufgrund der bewussten Wirtschaftsorientierung der Projektionen nicht abgefragt wurde, tauchten Argumente auf, die diese direkt adressieren. Wir räumen diesem Punkt daher einen wichtigen Stellenwert ein, obwohl er

über den eigentlichen Fokus der Studie hinausgeht. Dem Sozialstaat werden, wie vor allem die Argumentation der Experten zeigt, bezüglich Social Business ganz verschiedene Rollen zugeordnet – die des Financiers, des Konkurrenten, des Blockierers, des Partners oder des Hauptverantwortlichen für soziale Problemlösung.

### PRO

- Es gibt insgesamt vier Argumente, die den Sozialstaat direkt thematisieren: „Social Business konkurriert in Deutschland mit dem Sozialstaat“ mit 21, „Das Scheitern des Sozialstaats erfordert Social Business“ mit 18, „Die Lösung sozialer Probleme ist Aufgabe des Staates“ mit 16 und „Social Businesses bedürfen staatlicher Finanzhilfen“ mit zwölf Nennungen. Diese belegen die oben genannte Zuordnung verschiedener Rollen für den deutschen Staat in der Etablierung von Social Business.

### CONTRA

- Einige Experten diskutieren in eine gänzlich andere Richtung, indem sie den Staat gänzlich außer Acht lassen. So lautet ein Argument, das insgesamt 14 Mal genannt wurde, „Social Businesses erzielen die höchste Wirkung auf regionaler Ebene“. Hier kommen demnach stärker die Kommunen und Städte ins Spiel.
- 11 Mal taucht das Argument „Social Business bietet Lösungen für soziale Probleme in Entwicklungsländern“ auf, das darauf verweist, dass einige Experten der Meinung sind, dass die Diskussion um Social Business für Industrieländer nicht relevant ist.

- Des Weiteren gibt es häufig genannte Argumente, die Social Business vor allem im Lichte seiner Bedeutung für die Wirtschaft und weniger seiner Vereinbarkeit mit dem Sozialstaat diskutieren. So wurden „Social Business ist ein universales Geschäftsmodell“ und „Social Business ist weitestgehend ein Marketingwerkzeug“ 33 und 29 Mal genannt.

### INTERPRETATION

Die Interviews decken sich mit den qualitativen Aussagen der Delphi-Studie, d.h. auch hier wird der Sozialstaat auf verschiedene Weisen adressiert, ohne dass sich ein Konsens identifizieren ließe. Es spiegeln sich Ansätze wieder, die sich in neoklassische und stellenweise keynesianische Betrachtungsweisen aufspalten. Letztere äußern sich vor allem dann, wenn Probanden darauf verweisen, dass der „Sozialstaat sich nicht seiner Verantwortung entziehen

dürfe“. Auch wenn diese Art der Argumentation vergleichsweise selten auftaucht, spiegeln sich darin alternative Betrachtungsweisen zur Rolle des Staates und der privaten Wirtschaft. Worin die interviewten Experten sich wiederum einig sind, ist, dass Wettbewerb und Konkurrenz im Dritten Sektor an Wichtigkeit gewinnen werden und werten dies größtenteils als eine sehr positive Entwicklung. Eine Probandin räumt trotz dieser Einschätzung ein, dass

Privatisierungen in diesem Bereich nicht zu Preisdumping und verminderter Qualität sozialer Dienstleistungen führen sollten. Interessant ist auch die oben erwähnte Meinung, die Social Business in erster Linie als Marketingwerkzeug betrachtet. Hier werden sozialunternehmerische Tätigkeiten vor allem einem bestimmten wirtschaftlichen Bereich, namentlich den Konzernen zugeschrieben, und deren Bedeutung eher marginalisiert und kritisch betrachtet.

## Social Business im Wirtschaftssystem – Entrepreneurre statt Weltverbesserer

### ◉ Social Business als rentables Modell

#### PRO

- Mit 101 Nennungen ist das hinsichtlich der Rentabilität positive Argument „Social Businesses ergänzen das traditionelle Wirtschaftssystem“ auf Rang drei eines der am häufigsten genannten.
- 43 Mal wurde „Traditionelle Unternehmen sind der Haupttreiber für Social Businesses“ genannt. Auch hier ist zu vermuten, dass bei einer dominanten Rolle klassischer Unternehmen im Social Business Diskurs Aspekte wie kostendeckendes Arbeiten und Nachhaltigkeit eine große Rolle spielen werden.
- Dennoch wird diese Einschätzung mit bestimmten Bedingungen verknüpft, wie sich in Argumenten wie „Social Business müssen preislich wettbewerbsfähig sein“ mit 66, „Social Businesses müssen rentabel wirtschaften“ mit 37 und „Unternehmerisches Handeln ist Voraussetzung für den Erfolg eines Social Business“ mit 35 Nennungen äußert.
- Dass Flexibilität ein weiterer Erfolgsfaktor für Social Businesses ist, äußert sich in 15 genannten Argumenten. Bezüglich des Diskurses in Deutschland lässt sich hier durchaus vermuten, dass damit auch der flexible Umgang mit bestehenden rechtlichen und formalen Rahmenbedingungen gemeint ist.

**CONTRA**

- Betrachtet man hingegen die These 5 „Andauernde Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens haben für Social Business zur Existenzgefährdung geführt“, so wirkt deren Eintrittswahrscheinlichkeit hinsichtlich der genannten Pro-Argumente mit knapp 40% überraschend hoch. Diese Einschätzung deutet auf eine gewisse Skepsis gegenüber der Rentabilität von Social Businesses.

**INTERPRETATION**

Auch hier lohnt es, sich zur Erklärung der scheinbaren Widersprüchlichkeiten zwischen Pro- und Contra-Argumentation die Interviews heranzuziehen. Dabei äußern sich Akteure dazu, dass sie im Social Business Modell an sich enormes Potential sehen und sie es durchaus als praktisch umsetzbar erachten. Häufig berichten Sie

jedoch davon, bei Neustartern eine gewisse Naivität hinsichtlich der Rentabilität ihrer Geschäftsmodelle beobachtet zu haben. Der Wunsch Gutes zu tun, so statieren viele der Experten, muss Ihres Erachtens begleitet sein von einem tiefgehenden Verständnis für unternehmerische Prozesse und den Markt.

### Die erste Wahl der Arbeitnehmer: Sozial umsichtige Unternehmen

**PRO**

- Die Projektion mit der zweitgrößten Eintrittswahrscheinlichkeit betrifft die Annahme, dass eine Vielzahl an Unternehmen Social Business-Aktivitäten aktiv nutzen wird, um Identifikation mit dem eigenen Unternehmen und Produkten für die Mitarbeiter zu schaffen, und wurde mit 70,0% gewertet.
- Bestätigend für diese Tendenz kann das Argument „Social Business verschärft den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer“ hinzugezogen werden, das 43 Mal genannt wurde und damit auf Rang 14 liegt.

**CONTRA**

- „Es herrscht ein Widerspruch zwischen Reden und Handeln seitens der Konsumenten“ wurde 20 Mal genannt und ist ein Argument, das sich auf das Konsumverhalten hinsichtlich Social Business Produkten seitens des Verbrauchers bezieht. Dahinter steht die Annahme, dass der Preis der letztendlich wichtigste Faktor für Konsumententscheidungen bleiben wird. Übertragen auf die berufliche Orientierung könnte dies bedeuten, dass auch hier harte Faktoren wie Gehalt, Urlaubsanspruch, Arbeitsfeld eine Rolle spielen und nicht zwingend das Verhalten des Unternehmens insgesamt.

**INTERPRETATION**

Im Gespräch gibt ein Teil der Probanden an, dass nicht für jeden Konsumenten umweltbewusstes und sozial faires Einkaufen und nicht für jeden Mitarbeiter eine Anstellung in einem ökologisch und sozial nachhaltigem Unternehmen wichtig sein wird. Vielmehr ließen sich Gruppen identifizieren, die diesen Themen bewusster oder unbewusster gegenüber stehen und sich in ihrer Kompromissbereitschaft im Einkaufsverhalten daher unterscheiden. Insgesamt wird jedoch auch hier eine für Social Business positive Entwicklung festgestellt, bei der sich ein gestiegenes Bewusstsein für die Begriffe Werte, Sinn, Gerechtigkeit, Fairness usw. beobachten lässt.

### Im Dienstleistungssektor beheimatet

**PRO**

- Das Eintreten der Projektion „Social Business wird sich nur in bestimmten Branchen etablieren“ wurde mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 53,9% eingeschätzt. Häufig konkretisieren die Experten in ihrer Argumentation, dass sie Social Business insbesondere im Dienstleistungsbereich Entwicklungschancen einräumen.
- Das Argument „Social Business wird sich nur in bestimmten Bereichen etablieren“ wurde 64 Mal genannt und ergänzt Projektion 8.
- „Social Business wird sich vornehmlich im sozialen Sektor etablieren“ taucht insgesamt 16 Mal auf und kann als weitere Konkretisierung des eben genannten Argumentes verstanden werden.

**CONTRA**

- Obwohl die Projektion 8 auf eine spezialisierte Rolle von Social Businesses anspielt, wurde in den Argumenten zu der These vergleichsweise häufig – insgesamt 16 Mal – statiert, dass Social Business ein universelles Geschäftsmodell sei.

**INTERPRETATION**

Im Interview räumten Experten hingegen ein, dass Social Businesses häufig da entstanden seien, wo es vorab nur schwer vorstellbar gewesen sei und erwähnen als Beispiele den Banking-Bereich mit Grameen sowie die Arbeit mit geistig Behinderten wie bei Specialisterne – einer IT-Firma in Dänemark, die größtenteils Autisten anstellt. Auch wenn der soziale Dienstleistungssektor in heutigen Überlegungen zu Social Business naheliegend scheint, lohnt es sich demnach durchaus, auch über diesen Bereich hinauszudenken.

## Der Blick von Innen

Der folgende Abschnitt geht insbesondere auf die Interviewaussagen ein und stellt Beobachtungen, Erfahrungen, Kritiken

### Schwärmerei und Pragmatismus

Wie im internationalen Diskurs zu Social Business gibt es auch für Deutschland weitreichende Diskussionen darüber, wie das Konzept sinnvoll für den hiesigen Kontext anzuwenden sei. Teilweise haben Experten ein fundamental unterschiedliches Verständnis davon, was Social Business ist und welchen Zwecken es vorrangig dienen soll. Zudem sind die Statements von Emotionalität geprägt – häufig ist von Sinnfindung, dem Wunsch, etwas Gutes zu tun, und neuen Werten die Rede. Viele Experten geben an, über Muhammad Yunus Buch zu Social Business letztendlich auf das Thema gebracht worden zu sein. Auch wenn bei ihnen der Wunsch, sich in die soziale und ökologische Problemlösung einzubringen, schon wesentlich länger besteht. Social Business wird als eine Vision, ein ganzheitlicher Lösungsansatz oder als ein wünschenswertes Paradigma thematisiert, dessen vereinzelte Vorreiter bereits im Hier und Jetzt zu finden sind.

Pragmatischer werden die Experten, wenn es um die Umsetzung des Yunus'schen Social Business Modells geht und weisen darauf hin, dass es am sinnvollsten

und Standpunkte der Experten dar. Diese Darstellung ergänzt die vorangestellten

angewendet werden kann, wenn man es erweitert, ergänzt und punktuell auch über die sieben Prinzipien hinausgeht. Vor allem bei Yunus' drittem Prinzip „Investors get back their investment amount only“ lenken die Experten ein und sehen hinsichtlich der deutschen Investoren Schwierigkeiten bei einer zu rigiden Umsetzung. Hinzu kommt, wie Harald Meurer der HelpGroup deutlich macht, dass eine unverzinsten Investition in Deutschland als Schenkung betrachtet wird und zu nicht unerheblichen Beträgen versteuert werden muss. Peter Spiegel vom Genisis Institut merkt zudem an, dass der Investor sich bei einer gänzlich zins- und dividendenfreien Investition durchaus in der Position moralischer Überlegenheit fühlen könnte, ein Aspekt der sich anderweitig negativ auswirken kann, z.B. in der Einflussnahme auf die konkrete Umsetzung des Social Businesses. Die WLP GmbH setzt daher ein Minimum von 3% des investierten Geldes als den kleinsten notwendigen Zinssatz an, um weitestgehend sicherzustellen, dass keine steuerlichen Nachteile gegenüber einer marktüblich verzinsten Aufnahme von Geld entstehen. Auch hinsichtlich der Fremdfinanzierung durch

quantitativen Ergebnisse um eine detailreiche Innenperspektive.

staatliche Gelder oder Spenden äußern sich die Experten offen, vor allem in der Startphase stünde der Social Entrepreneur nicht in der Position, seine Financiers auf Investoren zu beschränken. Wichtiger sei, so wird eingehend betont, dass das Modell des jeweiligen Social Business sich auf lange Sicht größtenteils selbst trage - ein Annehmen philanthropischer Gelder in der Startphase sei durchaus im Sinne der Sache. Unterstützt wird die Etablierung von Social Business von einem durch viele Experten wahrgenommenen Wertewandel in unserer Gesellschaft hin zu einem stärkeren Verantwortungsbewusstsein. Demnach sei eine erhöhte Zahlungsbereitschaft für Produkte und Dienstleistungen von Social Businesses durchaus denkbar. Dabei verwiesen sie auch auf die Entwicklung in der Bio-Branche, die mittlerweile normaler Bestandteil der Lebensmittelproduktpalette ist und einen Trend signalisiert, der vor wenigen Jahren noch undenkbar war. Auch dort sind Konsumenten offensichtlich bereit, für ökologisch hergestellte Erzeugnisse einen Aufpreis zu bezahlen.

### Global, lokal, global?

Die Grameen Kooperationen mit den Konzernen Adidas, Danone, BASF, OTTO usw. betrachten die Experten eher als Sonderfälle von Social Business. Das Gros äußert sich jedoch in erster Linie positiv zu diesen Social Business Gründungen. Kritisch angemerkt wird hier lediglich, dass die Konzerne über ihre weitergehenden Interessen an einem Eintritt in bislang unbekannte Märkte im Sinne eines „Pre-Marketing“ kaum sprechen. An sich wird diese Strategie als kaum verwerflich und als natürliches unternehmerisches Verhalten gewertet, sondern vielmehr die Geste kritisiert, sich einzig über den sozialen Zweck zu äußern. Ein Experte betont auch, dass bislang keiner darauf geschaut hat, wie es lokalen Schuhherstellern oder Lieferanten von Milchprodukten in Bangladesh ergangen ist, seit diese machtvollen Konzerne ihre Produkte zu sehr niedrigen Preisen anbieten.

Bevorzugt werden für Deutschland vielmehr lokale Lösungen, die sich, wenn sie gut umgesetzt sind, bis auf nationale Ebene skalieren lassen. Die mittelständischen Unternehmen, so betont Peter Spiegel vom Genisis Institut, sollten stärker in den Diskurs einbezogen werden, da sie in dieser regionalen Orientierung besondere Beiträge liefern können. Auch werden städtische Initiativen, wie die des Wiesbadener Bürgermeisters Dr. Helmut Müller, lobend erwähnt und Social Business als wichtiger Schritt auch für bessere Haushaltslagen auf städtischer Ebene thematisiert. Müller strebt an, Vorreiter von Social Business für die Städte zu werden<sup>8</sup> und hat Ende letzten Jahres bereits ein Treffen von 150 hessischen Bürgermeistern mit Muhammad Yunus einberaumt<sup>9</sup>.

## Sozialer Sektor

Neben der Diskussion um die sieben Prinzipien und deren Anwendung in der Praxis, gibt es viele Aussagen, die sich im Konkreten mit dem deutschen Sozialsektor befassen. Wie im Ergebnisteil zum Online-Delphi bereits deutlich geworden, betrachten viele Experten Social Business als eine eher branchenspezifische Lösung. Dieser gesonderte Bereich wird vor allem bei sozialen Dienstleistungen verortet – ein Bereich, der in den Interviews gleichsam als „hart um-

kämpft“ und durch „Lobbyismus“ geprägt beschrieben wird. Wie bereits festgestellt, werden die Privatisierungstendenzen im Dritten Sektor insgesamt als eine positive Entwicklung erachtet, ab und an äußern sich Experten jedoch auch gegenteilig. Dan-Felix Müller, Gründer des Ideen<sup>3</sup> e.V., betont die Wichtigkeit des Staates und der Finanzierung bestimmter Bereiche über Steuern. Besonders im Bildungsbereich befürchtet Müller soziale Ungerechtigkeiten,

wenn dieser zunehmend in private Hände übergeht. Gleichsam sieht er für Social Business jedoch ein großes Potential für den Einbezug von marginalisierten Gruppen in öffentliche Diskurse und demokratische Prozesse. Als weitere mögliche Themenschwerpunkte für Social Businesses werden neben der Integration benachteiligter Gruppen genannt: Ökologische Nachhaltigkeit, Integration, Seniorenpflege.

## Soziale Bewegler

Auch zu den in der Wissenschaft häufig diskutierten Eigenschaften des Social Entrepreneurs äußern sich die Experten. Ein besonders guter Unternehmer müsse er sein, über einen langen Atem, Mut und Kreativität verfügen und vor allem nicht versuchen, in alten Kategorien neu zu denken, sondern tatsächlich innovative Ansätze finden. Auch wird mit Blick auf die aktuellen negativen Entwicklungen zum Thema Mikrokredite

in Indien<sup>10</sup> auf die Gefahren hingewiesen, wenn das Konzept in die Hände von denen gerät, die über das Soziale hinaus Gewinne daraus schlagen möchten. Als hinsichtlich der Beschäftigten größter Sektor vor der Automobilindustrie birgt die deutsche Sozialbranche schließlich auch die Möglichkeit, durch effiziente und effektive Modelle Profite zu erwirtschaften – ein Aspekt, auf den nicht nur die Social Entrepreneurs

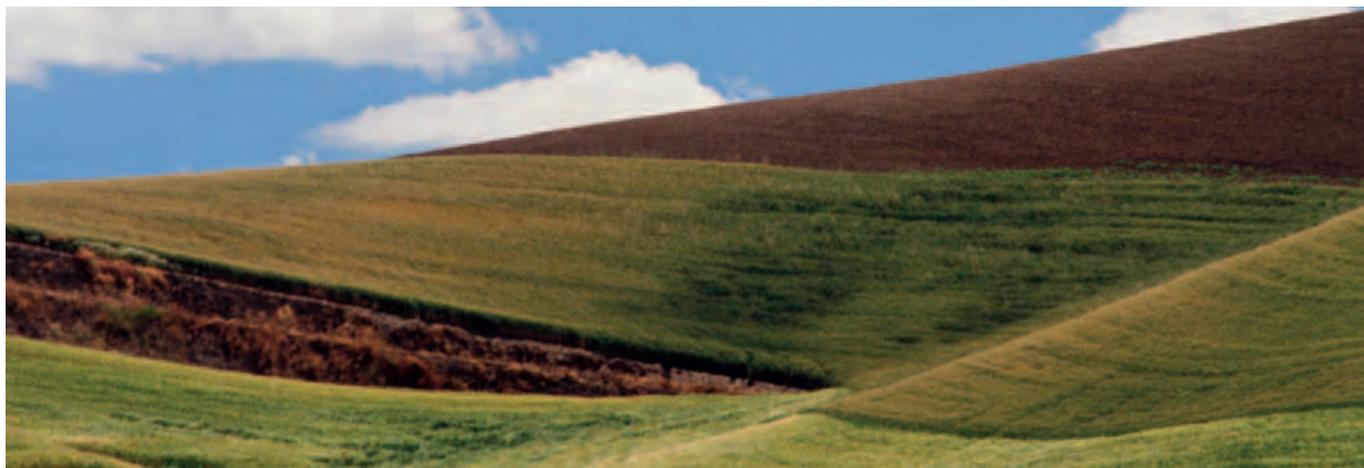
aufmerksam geworden sind<sup>11</sup>. Auch wird betont, dass das Konzept Social Business oder Social Entrepreneurship aus der Idee entstehen muss, statt dem Vorhaben zu folgen, Social Entrepreneur zu werden. Häufig sind Experten der Meinung, dass die Fähigkeiten Kreativität, Mut und Ausdauer nur schwer vermittelt werden können und daher bereits in der Persönlichkeit des Gründers verankert sein müssen.

## Stehen geblieben

Vom Staat erwarten die Experten zum einen die Bereitstellung von Startgeldern, zum anderen fördernde Strukturen, wie steuerliche Erleichterungen in Form einer eigenen Rechtsform oder das Veranstalten von Wettbewerben für Social Businesses. Hinsichtlich der finanziellen Förderung durch den Staat beklagen Social Entrepreneure häufig die willkürliche Verteilung der öffentlichen Fördermittel. Statt einer erfolgversprechenden Geschäftsidee zählen hier eher persönliche Kontakte zur Politik. Ohne ein entsprechendes Netzwerk bleibt auch herausragenden Entrepreneuren der Weg

zu öffentlichen Geldern versperrt. So muss oftmals viel Zeit und Energie darauf verwendet werden, sich das richtige Netzwerk aufzubauen. Peter Spiegel weist darauf hin, dass die überzeugendste Argumentation gegenüber staatlichen Institutionen aus seiner Erfahrung die der „Vermeidungskostenlogik“ sei – sprich die Einsparungen in Form der Vermeidung bestimmter Kosten für den Staat durch Social Business. Insgesamt sind die Experten hinsichtlich einer Unterstützung von staatlicher Seite eher skeptisch und der Meinung, dass sich zukünftige Social Business Gründer vor allem um Start-

finanzierung bemühen müssen – Flexibilität ist hier eine weitere Eigenschaft über die der erfolgreiche Social Entrepreneur verfügen muss. Ihre Produkte, und hier spiegeln sich erneut die Ergebnisse aus der Delphi-Untersuchung, müssen auf dem Markt auch preislich konkurrenzfähig sein. Unter Umständen seien Konsumenten bereit, für sozial und ökologisch fair hergestellte Ware, d.h. auch Social Business Produkte, mehr zu bezahlen, wenn die Unterschiede sehr gering sind. Darüber hinaus sei jedoch keine erhöhte Zahlungsbereitschaft zu erwarten.



## 5. Extremszenarien

Extremszenarien erzeugen extreme Zukunftsbilder, die den Zukunftshorizont weiter aufspannen und somit den Blick „über den Tellerrand“ hinaus erlauben. Sie sind bewusst überspitzt gezeichnet und dienen

der Erweiterung des wahrscheinlichen Szenarios. So können Entscheider analysieren, inwiefern ihre entwickelte Strategie in der Lage ist, mit diesen extremen Situationen umzugehen.

### 7 Überblick Extremszenarien

#### Sozial verantwortungsbewusster Konsument



#### Preisbewusster Konsument

Der Grad der Etablierung von Social Business, hier dargestellt durch die horizontale Achse, stellte sowohl in der Delphi-Erhebung als auch in den Interviews einen sehr wichtigen Aspekt dar. Am rechten Extrempunkt hat sich Social Business branchenübergreifend entwickelt und übernimmt eine hegemoniale Rolle in der deutschen Wirtschaft. Am linken Extrempunkt hat sich Social Business hingegen nicht durchsetzen können und ist bis 2030 vollständig verschwunden. Auch diese Entwicklung steht im Zusammenhang mit anderen gesellschaftspolitischen Entwicklungen, die in den zwei Szenarien um diesen Extrempunkt dargestellt werden.

Die vertikale Achse beschreibt die Zahlungsbereitschaft von Konsumenten für Produkte und Dienstleistungen von Social Businesses in Deutschland. Der obere Extrempunkt zeigt dabei das Bild des verantwortungsvollen Bürgers, der sein Kaufverhalten vollends auf ökologisch und sozial fair hergestellte Produkte einstellt. Das andere Extrem bildet einen Konsumenten ab, der sich ausschließlich nach Preis- und Qualitätskriterien richtet und keinerlei sozial-ökologische Kriterien in seine Kaufentscheidungen einbezieht. Auf Basis dieser beiden Achsen werden im Folgenden die vier sich ergebenden Extremszenarien für fünf Dimensionen beschrieben.

Die erste Dimension, „Sozial heißt...“, führt das Szenario ein und beschreibt systemische Eigenschaften mit besonderem Fokus auf die Entwicklung des Sozialstaates. Die Dimensionen Dritter Sektor, Social Business und For-Profit Unternehmen betrachten das Szenario aus dem Blickwinkel des Sozialsektors im Allgemeinen, sowie aus Sicht des sozialen und klassischen Unternehmertums. Die fünfte Dimension nimmt die Situation vor allem in Hinblick auf den Einzelnen, als Konsument oder Bürger, in Augenschein. Über die einzelnen Dimensionen bewegt sich die Beschreibung damit von einer ganzheitlichen hin zu einer individuellen Sicht.

## Szenario 1 – 2030: Der Soziale Kümmerer – Sozial ohne Eigenverantwortung

8

### Szenario 1: Der Soziale Kümmerer



#### Sozial heißt ...

Staat. Aus den zahlreichen Fällen der Veruntreuung staatlicher Gelder hat der Staat seine Konsequenzen gezogen. In den vergangenen beiden Dekaden wurde ein stark reglementiertes und komplexes Sozialsystem aufgebaut und der Einflussbereich des Staates dadurch auf alle Lebensbereiche ausgedehnt. Die hohen staatlichen Ausgaben, über die der Fiskus diese erweiterten Leistungen bezahlt, werden vor allem über Steuern eingenommen.

#### Der Dritte Sektor ...

ist zu 100% in öffentlicher Hand. Staatliche soziale Träger sind heute alleinverantwortlich für soziale Problemlösungen von der Arbeitsplatzbeschaffung bis zur Seniorenpflege. Letzte private Anbieter im sozialen Bereich wurden durch subventionierte Organisationen vom Markt verdrängt. Konkurrenz gibt es nicht mehr, da alle Firmen des Sektors im Eigentum des Staates sind und von ihm ihre Aufträge erhalten.

#### Social Business ...

existiert nicht mehr, da privates unternehmerisches Engagement für soziale Themen politisch nicht erwünscht ist. Zudem kann soziales Unternehmertum auf dem Markt aufgrund der Lobbyarbeit sozialer Träger nicht bestehen.

#### For-Profit Unternehmen ...

sehen sich aufgrund der hohen steuerlichen Belastung gezwungen, alternative Standorte zu suchen. Die Verbände protestieren und Medien klagen darüber, dass deutsche Unternehmen ihre Produktionsstätten noch viel stärker als früher in anderen Ländern aufbauen und damit weiterhin qualifiziertes Personal abwandert. Kapitalanleger haben sich schon vor langer Zeit aus dem Anlagestandort Deutschland zurückgezogen.

#### Der Bürger ...

ist auf viele Arten sozial abgesichert. Das private Krankenversicherungssystem wurde 2021 abgeschafft, alle Deutschen sind seither ausschließlich über den Staat versichert. Staatliche Behörden stellen des Weiteren sicher, dass genügend Kindergarten- und Pflegeheimplätze zur Verfügung stehen. Das private Spendenaufkommen geht gegen Null, da die Bürger ihre Unterstützung bereits durch die hohen Steuern gewährleistet sehen.

## Szenariopfad zum Sozialen Kümmerer

**2022**

Der Spitzensteuersatz für Einkommen liegt erstmalig bei 75%.



**2027**

Die 2019 neubegründete Partei „Die Sozialen“ gewinnt die Bundestagswahl mit absoluter Mehrheit.



**2017**

Erstmalig steht für jedes in Deutschland lebende Kind ein Kindergartenplatz mit einer maximalen Distanz von 2 km zum Wohnsitz zur Verfügung.

**2015**

Die Zahl der jährlichen Unternehmensgründungen erreicht mit 198 Start-Ups (Stand 2009: ca. 370.000) ihr Allzeittief.



## Szenario 2 – 2030: Das Soziale Paradies – Sozial bis ins Mark

9

### Szenario 2: Das Soziale Paradies



#### Sozial heißt ...

jeder übernimmt Verantwortung. Der Staat hat sich aus dem sozialen Sektor zurückgezogen, da sich innovative Unternehmensformen der Lösung sozialer Probleme angenommen haben. Die Staatsausgaben konnten damit auf 50% der Ausgaben von 2010 reduziert werden, wodurch der Einzelne erhebliche Steuererleichterungen verspürt.

#### Der Dritte Sektor ...

ist privatwirtschaftlich geprägt. Er folgt den Prinzipien des freien Marktes und dem sozialen Druck zu ethisch-moralischem Handeln. Einstige Nichtregierungsorganisationen wurden vollständig in Social Businesses umgewandelt, die mit ihren Einnahmen direkt und indirekt soziale Themen bearbeiten.

#### Social Business ...

ist die moderne effiziente und nachhaltige Form der Lösung sozialer Probleme. Vormalig ausgeschlossene soziale Randgruppen wurden vollends in den Arbeitsmarkt integriert; Benachteiligung wird in den Medien nicht mehr thematisiert. Social Business ist Bestandteil der Curricula zahlreicher Studiengänge.

#### For-Profit Unternehmen ...

sind auf den verantwortungsvollen Konsumenten ausgerichtet. Es hat sich eine ausgedehnte soziale Gründerszene entwickelt, die sich vornehmlich auf regionale Problemlösungen konzentriert. Der Social Return on Investment (SROI) ist zum wichtigsten Entscheidungskriterium für Investitionen geworden.

#### Der Bürger ...

profitiert von Social Business auf zahlreichen Ebenen. Seine sozialen Belange werden von Social Businesses adressiert und sozial gerechte Arbeitsplätze, Dienstleistungen und Produkte werden geschaffen. Gleichzeitig gibt es jedoch einen hohen negativen Druck auf Bürger, die sich nicht mit den sozialen Vorstellungen identifizieren, die das System vorgibt.

## Szenariopfad zum Sozialen Paradies

**2023**

Eine Studie zum Investitionsverhalten gibt bekannt, dass seit Jahresbeginn der „Social Return on Investment“ die Entscheidungen deutscher Geldgeber dominiert.



**2027**

Mit dem Zentralkrankenhaus Berlin wird die letzte Institution des staatlichen sozialen Sicherungssystems in private Hände gegeben.

**2015**

Eine neue Verbraucherstatistik zeigt, dass die Gruppe der LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) deutschen Supermärkten mittlerweile 45% des Gesamtumsatzes einbringt.



**2019**

Frankfurt, 23.03.2019. Die Sonntagszeitung titelt: „Social Business auf der Erfolgspur. 80% der Unternehmen mittlerweile sozialunternehmerisch tätig.“

## Szenario 3 – 2030: Soziales Brachland – Jeder sorgt für sich

### 10 Szenario 3: Das Soziale Brachland



#### Sozial heißt ...

jeder denkt an sich. Das System Soziale Marktwirtschaft ist zusammengebrochen, da der Einzelne nicht bereit war, sich an wachsenden Kosten für soziale Sicherungssysteme zu beteiligen. Das Land ist erschüttert von sozialen Unruhen, Altersarmut, Arbeitslosigkeit, Unzufriedenheit und Verzweiflung. Auf der anderen Seite stehen konsumorientierte reiche Bürger, die sich einzig um das eigene Wohlergehen bemühen.

#### Der Dritte Sektor ...

ist kaum mehr in der Lage, zur sozialen Problemlösung beizutragen, da das Spendenaufkommen sowie staatliche Subventionen erheblich zurückgegangen sind. Viele Organisationen mussten sich auflösen; die wenigen staatlichen Träger kämpfen um die knappen Budgets zur sozialen Problemlösung.

#### Social Business ...

konnte sich nicht durchsetzen, da nur wenige Investoren und Bürger bereit waren, trotz mangelhafter Renditeaussichten zu investieren; viele ehemalige Gründer sind heute arbeitslos. Die Social Business Bewegung hat sich aufgrund der enormen finanziellen Schwierigkeiten zersplittert. Kooperationen mit den For-Profit-Unternehmen werden abgewickelt ohne Imageschäden für die Investoren zu hinterlassen.

#### For-Profit Unternehmen ...

versorgen die Basisbedürfnisse der Bevölkerung zu niedrigsten Preisen. Die Produktauswahl auf geringem Preisniveau ist ansehnlich, Luxusgüter werden weltweit in ausgesuchten „Communities der Reichen“ verkauft. Der Mittelstand und die Befriedigung seiner Bedürfnisse spielen im Produktportfolio der Unternehmen keine Rolle mehr.

#### Der Bürger ...

sieht sich mit zahlreichen Problemen konfrontiert. Leistungen wie Kindergartenplätze, ärztliche Versorgung und Schulbildung müssen heute zu 90% selbst getragen werden. Gesundheitsvorsorge können sich fast ausschließlich Wohlhabende leisten, während den einkommensschwächeren Schichten der Zugang zum Gesundheitssystem verwehrt bleibt. Private Krankenkassen dominieren den Markt und bemühen sich um die wenigen zahlungskräftigen Kunden. Diese Zweiklassengesellschaft äußert sich auch in demographischen Problemen; in vielen Städten entstehen Viertel mit hoher Kriminalität und Armut.

## Szenariopfad zum Sozialen Brachland

**2022**

Die Weltbank gibt bekannt: Deutschland ist das Land mit den höchsten Gesundheitskosten. Diese übersteigen mittlerweile 80% des Bruttoinlandsproduktes.



**2025**

Das Statistische Bundesamt zeigt: Fast jeder Deutsche ist bereits Opfer krimineller Gewalt geworden. Vor allem in den zu Beginn der 20er Jahre entstandenen Ghettos in Großstädten wachsen durch die steigende Armut und mangelnde medizinische Versorgung gefährliche Gewaltherde.

**2015**

Mit der Lernen und Spielen GmbH meldet das letzte Social Business Insolvenz an. Der Gründer gibt sich enttäuscht, dass kein Investor für die Anschlussfinanzierung bereit stand.



**2019**

Nach einer neuen Studie des deutschen Spendenrates ist das Spendenaufkommen seit 2010 um 50% gesunken. Die Projektgruppe sieht den rapiden Einbruch vor allem mit der Belastung der Bürger durch die Sozialsteuer begründet.



## Szenario 4 – 2030: Sozialer Kapitalismus – Geiz ist sozial!

### 11 Szenario 4: Der Soziale Kapitalismus



#### Sozial heißt ...

materielle Werte für soziale Problemlösung schaffen. Gelder, die vormals in Form von Spenden in Nichtregierungsorganisationen flossen, werden heute in Social Businesses angelegt. Der Staat kann hier nicht mehr konkurrieren. Die Bürger bevorzugen, zu investieren und soziale Produkte zu kaufen statt einen Anteil an der Lösung sozialer Probleme über Steuern zu tragen.

#### Der Dritte Sektor ...

leidet unter der starken Preisorientierung der Bürger. Social Business hat reine philanthropische Leistungen weitestgehend verdrängt; effizienzorientierte Entscheidungen prägen das bürgerschaftliche Engagement.

#### Social Business ...

boomt. Diese Organisationsform ist die beliebteste unter den Neugründungen. Einzelne Social Businesses sind in ihrem Bereich erfolgreicher als kommerziell wirtschaftende Unternehmen, da sie ihre Produkte aufgrund der Rückführung der Gewinne ins Unternehmen günstiger anbieten können. Sie erwirtschaften hohe Überschüsse, die wiederum in den Ausbau des Unternehmens oder zur Förderung weiterer Gründungen über Fonds investiert werden. Es herrscht ein starker Wettbewerb zwischen den Sozialunternehmern.

#### For-Profit Unternehmen ...

können mit Social Businesses nicht mehr konkurrieren. Immer mehr traditionelle Unternehmen werden zu Social Businesses und richten ihre operativen Tätigkeiten nunmehr einzig danach aus, die soziale Rendite zu maximieren. Zunächst hatte die Industrie noch versucht der wachsenden Konkurrenz über Dumpinglöhne zu begegnen, konnte sich aufgrund der Pflicht zur Social Impact-Messung jedoch auch damit nicht durchsetzen.

#### Der Bürger ...

orientiert sich vornehmlich am Preis, begrüßt aber auch positive soziale oder ökologische Nebeneffekte. Dennoch können sich Social Business Produkte und Dienstleistungen nur am Markt behaupten, wenn über Größeneffekte und Effizienzmaßnahmen eine Kostendegression stattgefunden hat. Der Konsument will beides: Geiz ist sozial!

## Szenariopfad zum Sozialen Kapitalismus

**2023**

Neuer Rekord: Sämtliche Innovationspreise der letzten 10 Jahre wurden von Social Businesses gewonnen. Sie werden zum wichtigsten Impulsgeber und Innovationstreiber für Deutschland und die Welt.



**2027**

Der DSI (Deutscher Sozialindex) am Social Stockmarket überholt den DAX als wichtigster deutscher Aktienindex und wird zum neuen Leitindex.

**2015**

Die SBmbH (Social Business mit beschränkter Haftung) wird als neue Rechtsform für Unternehmen mit Verpflichtung zur sozialen Problemlösung eingeführt. Bereits in der ersten Woche nach der Einführung gründen sich über 200 SBmbHs in Deutschland.



**2020**

Seit ihrer Einführung im letzten Jahr haben bereits 72% der deutschen Unternehmen ein Social Audits durchgeführt. Kein Selbstregulierungsverfahren war bislang so erfolgreich in Deutschland



## 6. Ausblick

Muhammad Yunus beschreibt in seinen Reden Menschen als Pflanzen und Social Businesses als Töpfereien, in denen große Blumentöpfe geformt werden, damit sie Wurzeln schlagen. Das Phänomen Social Business zeigt bereits jetzt, dass sich in der Gesellschaft etwas verändert und sich erste grüne Blätter zeigen. Zunehmend werden Unternehmertum und Marktprinzipien als Mittel erkannt, die einen Beitrag zur sozialen Problemlösung zu leisten. Große Unternehmen richten Abteilungen ein, die sich unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) damit befassen, die soziale und ökologische Umwelt positiv zu beeinflussen. NGOs professionalisieren und optimieren sich und entwickeln

Geschäftszweige zur zusätzlichen Finanzierung. Der Wertewandel hin zu einer Gesellschaft, die – auch auf unternehmerische Art – Verantwortung für ihre soziale und natürliche Umwelt übernimmt, ist in sämtlichen Bereichen spürbar. Für Social Business als Geschäftskonzept könnten die Zeiten nicht besser sein.

Dennoch brauchen Social Businesses Vieles um sich diese positive Stimmung zunutze zu machen: eine ausgezeichnete Idee, ideales Timing, einen stimmigen Business-Plan, Geduld, Ausdauer und ein bisschen Glück. In einer sich schnell wandelnden Welt müssen sie zusätzlich spontan und flexibel genug sein, die

Richtung zu verändern, neue Produkte zu entwickeln, neue Konsumentengruppen zu erschließen, ohne jedoch das grundsätzliche Ziel aus den Augen zu verlieren: einen Beitrag zur sozialen Problemlösung zu leisten. Diese Studie hat gezeigt, dass Social Business nicht als Geheimformel verstanden werden sollte, die sich immer und überall anwenden lässt. Vielmehr handelt es sich um ein Konzept, das, an den richtigen Stellen eingesetzt, einen wichtigen Beitrag im gesellschaftlichen Gesamtgefüge leisten kann. Social Businesses werden dann zu den innovativen und nachhaltigen Töpfereien, die dafür Sorge tragen, dass Menschen mit ihren Aufgaben reifen.

## 7. Methode

### Die Zukunft von Social Business in Echtzeit

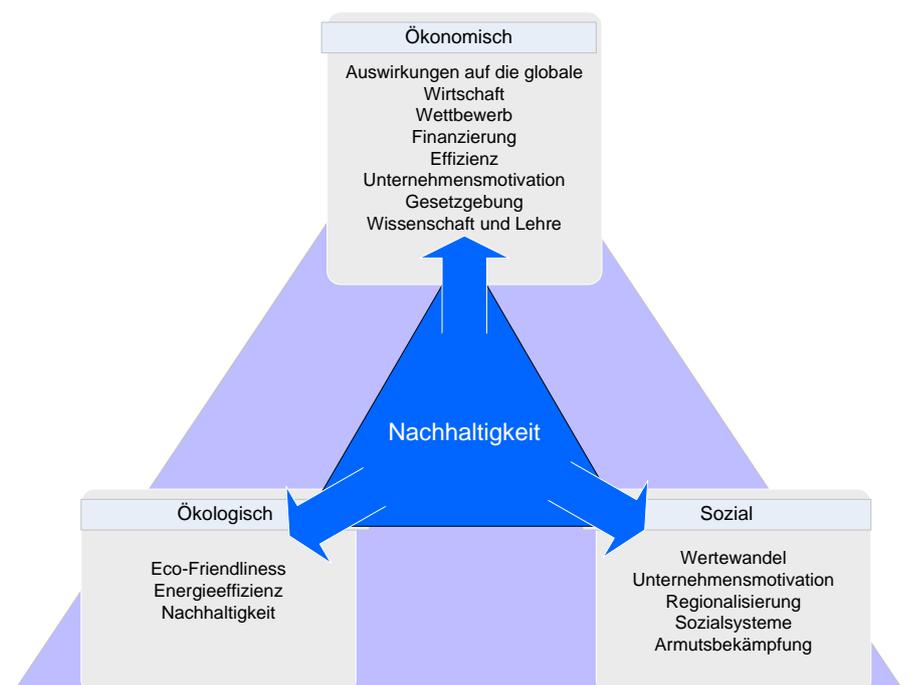
In dieser Studie wurde das individuelle Urteil verschiedener Akteure und Experten von fünf Interessengruppen im Bereich Social Business mithilfe der Delphi-Methode abgefragt. In den späten 1950er Jahren entwickelte die RAND Corporation dieses Verfahren und benannte es aufgrund seiner zukunftsweisenden Erkenntnisse nach dem berühmten griechischen Orakel in Delphi. Die Methode zielt darauf ab, durch ein Verfahren in mehreren Runden anonyme Schätzungen über mögliche zukünftige Entwicklungen von Spezialisten einzuholen. Im Verlauf dieser Runden wird die durchschnittliche Einschätzung aller Experten an die Teilnehmer rückgekoppelt, die dann wiederum ihre Angaben überprüfen, vergleichen und verändern können. Durch die wiederholte Befragung soll sich die Spannbreite der Expertenmeinungen verringern und eine Konvergenz dieser erreicht werden. Das Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement der EBS Business School hat eine Online-Version des Delphi-Verfahrens entwickelt, die die Umsetzung der Methodik in wesentlichen Punkten erleichtert und hat damit ein bewährtes Verfahren in eine zeitgemäße Form gebracht. Der Befragungsprozess wurde zudem interessanter und komfortabler für die Teilnehmer und erfolgt beinahe in Echt-Zeit (von der Gracht et al., 2011).

In einer intensiven Zusammenarbeit zwischen Danone, dem Center for Corporate Responsibility (CORE) und dem Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement der EBS Universität für Wirtschaft

und Recht i. Gr. wurden 16 Projektionen für Social Business im Jahr 2030 formuliert und dabei vor allem die wirtschaftliche Dimension in Augenschein genommen. Die Thesen bauen auf dem Nachhaltigkeitsdreieck auf und fokussieren neben den neun

wirtschaftsbezogenen Themen sechs soziale Fragestellungen sowie eine ökologische. Vor dem Start des Delphis überprüften vier Wissenschaftler Inhalt, Vollständigkeit und Plausibilität der Thesen und deren eindeutige und genaue Formulierung.

### 12 Nachhaltigkeitsdreieck als Grundlage für die Thesenentwicklung



Die Experten setzten sich wiederum aus fünf für die Thematik relevanten Interessengruppen zusammen: 1. Wissenschaft, 2. Politik, Verbände, NGOs, 3. Social Business Investoren, 4. Social Entrepreneurs, 5. Klassische Unternehmen. Innerhalb der jeweiligen Institution wurden die Experten ausgewählt, die sich intensiv mit der Thematik Social Business beschäftigen wie beispielsweise CSR-Verantwortliche, Nachhaltigkeitsbeauftragte, Geschäftsführer von Social Businesses, Social Entrepreneure. Von den 149 angesprochenen Experten nahmen 68 an der Studie teil, was einer überdurchschnittlichen Rücklaufquote von 46% entspricht. Diese wurden im Vorfeld der Befragung mithilfe einer Präsentation und einem Tutorial umfassend angeleitet. Der relativ geringe Anteil an Social Business Investoren lässt sich dadurch erklären, dass Finanzierungsstrukturen wie Fonds und sozial-ökologische Banken in Deutschland – wie eingangs dargestellt – kaum etabliert sind. Dass über alle Gruppen hinweg reges Interesse der Experten an der Studie herrscht, liegt unseres Erachtens darin begründet, dass es sich um eine Thematik handelt, die zurzeit große mediale Aufmerksamkeit erweckt und für Deutschland noch relativ unerforscht ist.

Die Experten beurteilten die Projektionen nach drei Kriterien: Eintrittswahrscheinlichkeit (0-100 Prozent), Einfluss auf die deutsche Wirtschaft bei Eintritt der These (5-Punkte Likert Skala) und Wünschbarkeit (5-punkte Likert Skala). Nach der ersten Bewertung erhielten die Experten Einblick auf die aggregierte Panelbewertung sowie die Möglichkeit, ihre eigene Bewertung anzupassen. Zudem hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, Gründe für ihre Einschätzungen über eine Kommentarfunktion anzugeben. Sie erhielten zusätzlich einen Einblick in alle Argumente, die andere Studienteilnehmer für ihre Einschätzung angeführt hatten und die Möglichkeit, ihre eigenen anzupassen. So kamen pro Teilnehmer durchschnittlich 17 und insgesamt 1,212 Argumente zusammen, die bei der Analyse über ein Codierungsverfahren ausgewertet wurden.

## 13 16 Projektionen zur Zukunft des Social Business in Deutschland 2030

### Ökonomisch

1. 2030: Social Business hat maßgeblich dazu beigetragen, die Weltwirtschaft zu stabilisieren.
2. 2030: Social Business Aktivitäten sind immer nur antizyklisch zu Wirtschaftswachstum aufgetreten.
3. 2030: Social Businesses sind ernsthafte Konkurrenten für traditionelle Unternehmen.
4. 2030: Durch ihr Kaufverhalten drücken Konsumenten ihre Erwartung an Unternehmen bzgl. Social Business Aktivitäten aus.
5. 2030: Andauernde Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens haben für Social Businesses zur Existenzgefährdung geführt.
6. 2030: Social Business Investoren investieren lediglich in Projekte mit dem höchsten sozialen Impact.
7. 2030: Eine Vielzahl an Unternehmen nutzt Social Business-Aktivitäten aktiv, um Identifikation mit dem eigenen Unternehmen und Produkten für die Mitarbeiter zu schaffen.
8. 2030: Social Business konnte sich lediglich in ausgewählten Branchen etablieren (Healthcare, Social Services).
9. 2030: Spezielle Standards (Audits, Governance Codes und Rechtsform) haben sich für Social Businesses etabliert.

### Sozial

10. 2030: Durch Social Business hat sich die Bedeutung materieller Aspekte des Wohlstandes in der Gesellschaft verringert.
11. 2030: Social Business hat zu einer starken regionalen Orientierung der Wirtschaft geführt.
12. 2030: Durch Social Business konnten gesellschaftliche Probleme erheblich reduziert werden.
13. 2030: Mit zunehmender Lebensdauer eines Social Businesses tritt die klassische Gewinnorientierung vor die Erwirtschaftung einer sozialen Rendite.
14. 2030: Zahlreiche Konsumenten sind nun bereit, für Produkte und Dienstleistungen von Social Businesses mehr zu zahlen.
15. 2030: Die Disziplin Social Business ist Kernbestandteil von Aus- und Weiterbildungsangeboten geworden.

### Ökologisch

16. 2030: Social Business hat einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Klimaziele (Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen) geleistet.

## 14 Rücklaufquote nach Gruppen

	Teilnehmerkategorie	Rücklaufquote
1	Wissenschaft	16 (24%)
2	Politik, Verbände, NGOs	13 (19%)
3	Social Business Investoren	7 (10%)
4	Social Entrepreneure	17 (25%)
5	Klassische Unternehmen	15 (22%)
	<b>Gesamt</b>	<b>68 (100%)</b>
Einladungen: 149 – Insgesamt 1212 Argumente (= 17/Person)		
46 % Gesamtrücklaufquote = signifikant höher als Rücklauf anderer Studien		

Nach Abschluss der ersten Runde der Befragung konnten die Teilnehmer mit Hilfe ihres individuellen Zugangslinks zu jeder Zeit zum Delphi-Portal zurückkehren. Sie wurden dann zum „Konsens-Portal“ weitergeleitet, mit der Möglichkeit, den gesamten Delphi-Prozess im weiteren Verlauf zu verfolgen und die eigenen Angaben zu jeder These abermals zu revidieren. Diese finalen Ergebnisse der Online-Delphi Befragung bildeten Fundament für die Analyse und das Design der Interviewfragen. Mit Hilfe der qualitativen Daten aus beiden methodischen Bestandteilen des Forschungsprojekts, Delphi und Interviews, konnte thematisch vielseitiges Zukunftswissen zu Social Business aufgebaut werden.

## Experten im Gespräch

Um diese Vielseitigkeit zu gewährleisten, lag der Schwerpunkt für die Interviewbefragung von 23 Experten zum einen darin, noch nicht adressierte Themen zu beleuchten. Zum anderen kamen die Aspekte aufs Neue zum Tragen, welche die Experten im Delphi als besonders wichtig eingeschätzt und zu denen sie viel argumentiert hatten. Die Fragen in semi-strukturierter Form zielten insbesondere darauf ab, herauszufinden, wie der jeweilige Teilnehmer den Status Quo einer bestimmten Entwicklung einschätzt, beispielsweise das Entstehen von Social Business Standards oder das Verhalten des Staates und anderer wichtiger Akteure in dem Bereich. Auf diese Weise sahen sich Experten in der Lage, auch komplexe Zusammenhänge darzustellen, Beispiele aufzuzählen, Vergleiche zu ziehen und darüber hinaus gehende Themen anzusprechen. Während ein Portfolio an Schlüsselfragen sicherstellte, dass alle relevanten Themen angesprochen wurden, ergaben sich so spontan auch individuelle Einsichten und interessante biographische Daten. Zudem ermöglichten diese intensiven Gespräche, durch schlichtes Nachfragen die Beweggründe der jeweiligen Person für bestimmte Meinungen und Einschätzungen festzustellen. Das Interview wurde durch eine Aufzeichnung dokumentiert, transkribiert und anschließend ausgewertet.

## 15 Methodisches Vorgehen zur Zukunftsstudie



## 16 Interviewleitfaden

1	Was ist Ihr persönliches Verständnis von Social Business, wenn Sie an den deutschen Kontext denken?
2	Kann man jedes Problem auf die „Social Business“ – Art angehen, so wie Muhammad Yunus dies propagiert?
3	Was sind die Motive zur Gründung eines Social Businesses?
4	Was reizt Ihrer Meinung nach traditionelle Unternehmen wie BASF oder Danone an der Social Business Idee bzw. Kooperationsgründungen mit Grameen?
5	In Großbritannien wurde 2002 eine eigene Social Enterprise Unit im Wirtschaftsministerium angelegt. Sehen Sie zur Zeit ähnliche Tendenzen in Deutschland? Wer sind die Akteure, die eine solche Entwicklung vorantreiben (könnten)?
6	Welche Rolle spielt Rentabilität von Social Businesses in Deutschland?
7	Wie wichtig ist die Messung sozialen Impacts für ein Social Business? Ist Social Impact Ihrer Meinung nach überhaupt messbar?
8	Bereits heute nutzen viele Kunden das Stadthaus Hotel Hamburg, das viele behinderte Mitarbeiter beschäftigt. Wie schätzen Sie die Zahlungsbereitschaft für Produkte und Services von Social Businesses ein?
9	Inwieweit sollten die Universitäten eher als Ausbildungsstätte für künftige Social Entrepreneurs dienen?
10	Sehen Sie Social Businesses als einen Mechanismus an, der vorhandene Lücken schließt? Oder eher als eine bestimmte Form der Philosophie, des Lebensstils? Wie erklären Sie sich Social Business?

## Extreme Bilder

Extremszenarien verbinden die Inhalte und Entwicklungen von zwei Projektionen miteinander und erzeugen extreme Zukunftsbilder, die den Zukunftshorizont weiter aufspannen und somit den Blick „über den Tellerrand“ hinaus erlauben. Durch diese Szenarien können Praxis und Wissenschaft eine Reihe von Möglichkeiten durchspielen, um zu zeigen, wie bestimmte Entwicklungen in realen Kontexten zusammenwirken. Sie sind bewusst überspitzt gezeichnet und dienen der Erweiterung des wahrscheinlichen Szenarios. So können Entscheider analysieren, inwiefern ihre anhand von wahrscheinlichen Szenarien entwickelte Strategie in der Lage ist, mit diesen extremen Situationen umzugehen. Für die sukzessive Entwicklung der Extremszenarien dieser Studie wurde der Fokus auf die zwei besonders bedeutenden und kontrovers diskutierten Projektionen zur Branchenrelevanz (Projektion 8) und zum Konsumentenverhalten (Projektion 14) gelegt.

2030: Social Businesses konnten sich lediglich in ausgewählten Branchen etablieren. Mit dieser Projektion zur Verbreitung von Social Business in verschiedenen Branchen lässt sich abbilden, ob Social Business im zukünftigen eine zentrale oder eine lediglich marginale Funktion übernehmen wird oder sogar als Unternehmensform scheitert.

2030: Zahlreiche Konsumenten sind nun bereit, für Produkte und Dienstleistungen von Social Businesses mehr zu zahlen. Diese Projektion zur Zahlungsbereitschaft von Konsumenten reflektiert, wie attraktiv Social Business für den Konsumenten und damit für den Markt sein wird. Eine fehlende Zahlungsbereitschaft kann nur ausgeglichen werden, wenn Social Business kosteneffizient arbeitet und damit auch preislich konkurrenzfähig ist.

Kombiniert zeichnen beide verschiedene Bilder von Social Business in der deutschen Gesellschaft und Wirtschaft. Sie eignen sich daher für das Erzeugen komplexer Szenarien. Durch Verknüpfung der Endpunkte der beiden Achsen ergeben sich nun 4 Extremszenarien, die durch weitere Recherchen, Delphi-Expertenbefragung und Expertenworkshops plausibel und konsistent hergeleitet wurden.



## 8. Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K., A. Bassen, et al. (2009)** „An Integrative Framework for Reporting in Social Entrepreneurship.“ SSRN eLibrary.
- Achleitner, A., R. Pöllath, et al. (2007)** „Finanzierung von Sozialunternehmern: Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs.“ Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Adam, S. M. (2008)** „Die Sozialfirma-wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln: Beiträge zu einer sozialwirtschaftlichen Innovation.“ Berlin, Haupt Verlag AG.
- Ashoka (2009)** „Die Beziehung zwischen Social Entrepreneurship und Social Business.“ [http://switzerland.ashoka.org/beziehung\\_se\\_sb](http://switzerland.ashoka.org/beziehung_se_sb), Stand vom 12.10.2009.
- Aus dem Moore, Nils, et al. (2010)** „Wohlstand ohne Wachstum – Analyse von Wechselbeziehungen der drei Ökonomien.“ Berlin, Stiftung Neue Verantwortung.
- Bornstein, D. (2005)** „Die Welt verändern: Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen“. Stuttgart, Klett-Cotta.
- Christmann, G., Jähnke, P., Balgar, K. (2011)** „Social Entrepreneurship: Perspektiven für die Raumentwicklung.“ Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dacin, P. A., M. T. Dacin, et al. (2010)** „Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here.“ *Academy of Management Perspectives* 24(3): 37-57.
- Dees, J. (1998)** „The meaning of social entrepreneurship.“ idea.
- Edelman (2010)** „Edelman goodpurpose study 2010.“ <http://www.goodpurposecommunity.com>. Edelman, Hamburg
- Faltin, G. (2008)** „Social Entrepreneurship, Definitionen, Inhalte, Perspektiven. Social Entrepreneurship - Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft.“ Rostock, Klein, Gabriele; French, Martin; Damm, Markus: 25-46.
- Faltin, G. (2010)** „Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein.“ Hanser Wirtschaft, München
- Genisis Institute (2009)** „Social Impact Business. 25 Beispiele für die Verbindung von ökonomischen und sozialen Zielen.“ Eine Genisis Studie, Berlin
- Genisis Institute (2009)** „Von Social Entrepreneurship zu Social Business - Tagung in Heinrich-Böll-Stiftung.“ <http://www.genisis-institute.org>. Genisis Institute, Berlin
- Gergs, H.-J. (2006)** „Vom Sozialmanagement zum Social Entrepreneurship - Sozialen Mehrwert schaffen durch unternehmerisches Denken und Handeln. ConSozial - Fachmesse und Kongress des Sozialmarktes.“ Messezentrum Nürnberg, König, J. : 21-33.
- Hackenberg, H. und S. Empter, Hrsg. (2010)** „Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen.“ Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Harbrecht, A. (2010)** „Social Entrepreneurship - Gewinn ist Mittel, nicht Zweck: eine Untersuchung über Entstehung, Erscheinungsweisen und Umsetzung.“ KIT Scientific Publishing.
- Hielscher, S. und M. Beckmann (2008)** „Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik: Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppischen Wohlfahrtsprogramms.“ Diskussionspapier: 1-23.
- Leadbeater, C. (1997)** „The rise of the social entrepreneur.“ demos.
- Leppert, T. (2008)** „Social Entrepreneurs in Deutschland – Ansätze und Besonderheiten inner spezifischen Definition.“ social startup – Beratung für soziale Bewegungen: 1-28.
- Leppert, T. (2009)** „Bedingungen für Social Entrepreneurs in Deutschland.“ social startup – Beratung für soziale Bewegungen. Hamburg.
- Linklaters, S. F. (2006)** „Fostering social entrepreneurship. Legal, regulatory and tax barriers: a comparative study. Recommendations for Governments, policymakers and social entrepreneurs in Brazil, Germany, India, Poland, The United Kingdom and the United States.“
- Nicholls, A. (2006)** „Social entrepreneurship: new models of sustainable social change.“ New York, Oxford University Press.
- Nicholls, A. (2010)** „Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies.“ *Accounting, Organizations and Society* 35(4): 394-415.
- Nicholls, A. (2010)** „The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field.“ *Entrepreneurship: Theory & Practice* 34(4): 611-633.
- Nyssens, M., S. Adam, et al. (2006)** „Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society.“ New York, Taylor & Francis.
- Peattie, K. und A. Morley (2008)** „Social enterprises: diversity and dynamics, contexts and contributions.“ London: Social Enterprise Coalition, Frank, P. & Stough, R., eds, Non-market Entrepreneurship: Interdisciplinary Perspectives. Edward Elgar Publishing.
- Peredo, A. M. und M. McLean (2006)** „Social entrepreneurship: A critical review of the concept.“ *Journal of World Business* 41(1): 56-65.
- Reichard, C. (2002)** „Marketization of Public Services in Germany.“ *International Public Management Review*. 3: 63-80.
- Schwab Foundation For Social Entrepreneurship (2009)** „Social Innovation in a Post-Crisis World.“ *Innovations Special Edition for the World Economic Forum Annual Meeting 2009*. MIT press Journal, Cambridge, MA
- Schwab Foundation For Social Entrepreneurship (2011)** „Outstanding Social Entrepreneurs 2011.“ Schwab Foundation, Genf
- Vollmann, M. (2008)** „Social Entrepreneurship in Deutschland - Gründungsbezogene Rahmenbedingungen der deutschen Sozialwirtschaft und ihre Auswirkungen auf die Gründungsaktivität von Social Entrepreneurs.“ Diplomarbeit. Universität Passau
- von der Gracht, H.A., Gnatzy, T., Darkow, I.-L., Gordon, T.J., Glenn, J. (2011)** „New Frontiers in Delphi Research – Experiences with Real Time Delphi in Foresight.“ *World Future Society (Hrsg.) Conference Volume of the WorldFuture 2011*, 07.-11. July 2011, Vancouver, USA. (in Druck)
- Weerawardena, J. und G. S. Mort (2006)** „Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model.“ *Journal of World Business* 41(1): 21-35.
- Yunus, M., B. Moingeon, et al. (2010)** „Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience.“ *Long Range Planning* 43(2-3): 308-325.
- Yunus, M., Roller, W. (2010)** „Social Business: Von der Vision zur Tat.“ Hanser Wirtschaft, München
- Yunus, M., Weber, K. (2008)** „Die Armut besiegen. Das Programm des Friedensnobelpreisträgers.“ Hanser Wirtschaft, München

## 9. Quellenverweise

- <sup>1)</sup> Die Social Business Darstellung in der Grafik wurde leicht verändert. Für Ashoka fallen auch profitable Unternehmen mit Gewinnausschüttung unter den Begriff Social Business. Wir beziehen uns jedoch auf die Definition von Muhammad Yunus, die explizit keine Ausschüttung der Gewinne erlaubt. Die Grafik wurde dementsprechend angepasst.
- <sup>2)</sup> <http://www.scottishsocialenterprise.org.uk/>; Stand: 18.01.2011
- <sup>3)</sup> <http://socialbusinessnet.wordpress.com/2010/11/07/zinsen-sind-kein-problem/>; Stand vom 18.01.2011
- <sup>4)</sup> Ashoka Social Entrepreneurs 2010: <http://germany.ashoka.org/de/unsere-neuen-fellows-2010> sowie Schwab Foundation : <http://www.schwabfoundseoy.org/de/competitions/competition/104>; Stand vom 18.01.2011
- <sup>5)</sup> [http://www.ebs.edu/uploads/media/101101\\_PM\\_Danone\\_sponsort\\_Social\\_Business\\_Lehrstuhl.pdf](http://www.ebs.edu/uploads/media/101101_PM_Danone_sponsort_Social_Business_Lehrstuhl.pdf), Stand vom 18.01.2011.
- <sup>6)</sup> <http://www.edelman.ie/index.php/insights/good-purpose/>; Stand vom 20.01.2011
- <sup>7)</sup> Unter Dritter Sektor verstehen wir den Non-Profit- oder auch Intermediären Sektor, d.h. den Bereich, der weder dem staatlichen noch dem privatwirtschaftlichen Sektor zugeordnet werden kann. Ihm gehören Vereine, Verbände, Stiftungen, Interessensgemeinschaften und andere Arten von Non-Profit-Organisationen (NPOs) an.
- <sup>8)</sup> <http://www.wiesbaden.de/rathaus/stadtpolitik/oberbuergermeister/social-business.php> ; Stand vom 21.01.2011
- <sup>9)</sup> <http://www.seiten.faz-archiv.de/rmo/20101102/fab201011022892899.html> ; Stand vom 21.01.2011
- <sup>10)</sup> <http://www.zeit.de/2010/47/Mikrokredite-Indien> ; Stand vom 21.01.2011
- <sup>11)</sup> Focus Online: [http://www.focus.de/politik/deutschland/deutschland-handaufhalten-fuer-den-guten-zweck\\_aid\\_497405.html](http://www.focus.de/politik/deutschland/deutschland-handaufhalten-fuer-den-guten-zweck_aid_497405.html); Stand vom 21.01.2011

## 10. Teilnehmer

Die Teilnehmer, die hier nicht aufgelistet sind, haben auf eine Nennung verzichtet.

### Nathalie Ardet

**Prof. Dr. Meinrad Armbruster**, MAPP Empowerment gGmbH – Programm ELTERN-AG, Gründer und Geschäftsführer

### Nils aus dem Moore

**Wolfram Bauer**, CM Civilisations Matter – International Society for Intercultural Dialogue e.V., Direktor

**Prof. Dr. Markus Beckmann**, Leuphana Universität Lüneburg, Juniorprofessor für Social Entrepreneurship

**Clemens Brandstetter**, Deutsche Telekom AG

**Prof. Dr. Boris Braun**, Universität zu Köln, Professor für Anthropogeographie

**Cordula Drautz**, stiftung neue verantwortung, Fellow

### Franz Dullinger

**Sophie Eisenmann**, The Grameen Creative Lab – the Social Business GmbH, Leiterin

**Dr. Sunniva Engelbrecht**, startsocial e.V., Vorstand

**Dr. Norbert Franck**, Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

**Thomas Friemel**, enorm, Chefredakteur

**Matthias Gebhard**, The Grameen Creative Lab – the Social Business GmbH, Projektmanager

**Dr. Hans-Joachim Gergs**, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Dozent

### Leena Graeger

**Jan Graf**, cusox.com – informationen erleben, Geschäftsführer

**Gregor Hackmack**, abgeordnetenwatch.de, Gründungsmitglied

**Dr. Andreas Heinecke**, Dialogue Social Enterprise GmbH, Gründer und Geschäftsführer

**Christian Hiss**, Gründungsinitiative Frankfurt HOLM e.V.

**Kerstin Humberg**, Universität zu Köln, Doktorandin

**Björn Jacobi**, Rittal GmbH & Co. KG, Gruppenleiter Einkauf

**Manfred Kaul**, sbr – Gemeinnützige Gesellschaft für Schulung und berufliche Reintegration mbH, Geschäftsführer

### Gerulf Ketz

**Hartmut Kopf**, Wold Vision Institut für Forschung und Innovation, Leiter

**Anne-Kathrin Kuhlemann**, Konvergenta InterZero GmbH, Geschäftsführende Gesellschafterin

**Norbert Kunz**, IQ Consult GmbH, Gründer und Geschäftsführer

**André Le Prince**, WLP GmbH, Geschäftsführer

**Markus Lemke**, Volkswagen Financial Services AG, Enterprise Architect

**Thomas Leppert**, Heldenrat – Beratung für soziale Bewegungen e.V., Berater und Vorstandsmitglied

**Tobias Lorenz**, Glovico UG, Gründer und Geschäftsführer

**Kathrin Lurtz**, Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship, EBS Universität, Wissenschaftliche Mitarbeiterin

**Harald Meurer**, HelpGroup GmbH, Geschäftsführer

**Dan-Felix Müller**, Ideen3 e.V. – Räume für Entwicklung, Vorstand

**Nadine Neidhardt**, Vodafone Stiftung gGmbH, Projektmanagerin Social Entrepreneurship / Soziale Innovationen

**Leonhard Nima**, The Grameen Creative Lab – the Social Business GmbH, Head of Academia

**Werner Pietsch**, jugend hilft jugend e.V.

**Dr. Carsten Rübsaamen**, Bookbridge, Gründer  
**Dominik Rüede**, sneep – Studentisches Netzwerk für Unternehmensethik e.V.

**Ramazan Salman**, Ethno-Medizinisches Zentrum e.V., Geschäftsführer

**Matthias Schäfer**, Konrad-Adenauer-Stiftung, Hauptabteilung Politik und Beratung - Teamleiter Wirtschaftspolitik

**Heidi Schiller**, Kaito Projekt GmbH, Geschäftsführerin

**Mirjam Schöning**, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Gründerin und Leiterin

**Georg Schürmann**, Triodos Bank, Geschäftsführer

**Sandra Schürmann**, PROJEKTFABRIK e.V., Geschäftsführender Vorstand

**Gabriele Schwarz**, Bonergie, Geschäftsführerin

**Dr. Mario Stephan Seger**, DRK Hessen Volunta gGmbH, New Business Development

**Peter Spiegel**, GENISIS Institute gGmbH, Leiter

**Rebecca Szrama**, Social Business & Development Consulting

**Katja Urbatsch**, ArbeiterKind.de, Geschäftsführerin

**Benjamin Vahle**, CaptainTravel GmbH, Geschäftsführer

**Christian Vitocco**, Social Business Academy, Leiter

**Rose Volz-Schmidt**, wellcome gGmbH, Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin

**Manuela Wehrle**, region + projekt

**Christine Weyrich**, Siemens Stiftung, Projektleiterin



Center of Responsible Economy

## Social Business an der EBS – ein Pionier in Europa

Ein Social Business ist nach Professor Muhammad Yunus durch ein spezielles Unternehmensziel charakterisiert:

*„ ... (The) Business objective will be to overcome poverty, or one or more problems (such as education, health, technology access, and environment) which threaten people and society ...“*

## Social Business in der akademischen Welt

Die Besonderheiten dieses von traditionellen Geschäftsmodellen abweichenden und bereits vielfach praktisch erprobten Modells sind jedoch bislang kaum wissenschaftlich erforscht. Eine einschlägige Forschung zu Social Businesses hat jedoch das Potenzial, den Initiatoren und Managern von Social Businesses fundierte Hilfestellung und Impulse zu geben. Viele international renommierte Hochschulen und Business Schools haben akademische Aktivitäten zu den Themen Social Entrepreneurship und Corporate Social Responsibility ausgebildet. Social Business hingegen wurde selten aufgegriffen oder in thematischer Konzentration behandelt. Ferner ist bei den meisten Initiativen eine Fokussierung der Aktivitäten entweder auf Forschung oder Ausbildung zu beobachten.



Center for Futures Studies



Das Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement konzentriert sich auf systematische, wissenschaftlich fundierte Zukunftsforschung in

- Industrie
- Handel
- Dienstleistung
- Öffentlicher Sektor

## EBS als Pionier

Der Danone Endowed Chair of Social Business an der EBS verbindet als Pionierlehrstuhl für Social Business in Deutschland konzeptionell die drei Elemente Wissenschaft, Bildung und Praxis. Auf diese Weise soll eine umfassende Erschließung des noch jungen akademischen Themenfeldes ermöglicht werden. Im Rahmen der Forschungstätigkeit sollen durch akademische Case Studies in der Praxis entwickelte Social Business Modelle akademisch aufgearbeitet und die Rahmenbedingungen für Social Business in Deutschland untersucht werden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden im Curriculum der EBS verankert und einen Beitrag zur Verbreitung der Idee des Social in Business in Deutschland und international liefern.

## Wissenstransfer zwischen Forschung, Aus- und Weiterbildung

Auf dieser Grundlage sollen gemeinsam mit der Unterstützung von Initiatoren und Managern von Social Businesses Plattformen für die Vernetzung von Wissenschaft und Praxis generiert werden und schließlich ein Beitrag zur Sicherung des langfristigen Erfolgs von Social Businesses durch entsprechende Forschung geleistet werden. Die zielgerichtete Vermittlung von Wissen über Social Business Management über die Bildungsprogramme der EBS sowie die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten zum Thema Social Business gehen damit einher.

Unser primäres Ziel ist die Generierung von Zukunftswissen für Entscheidungsprozesse in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sowie die Erforschung innovativer Methoden der Zukunftsanalyse. Gemeinsam mit unseren Unternehmens- und Forschungspartnern entwickeln wir das Rüstzeug, um Zukunft richtungsweisend zu gestalten.

Als Teil der EBS Business School hat das Center Zugang zu strategischem Know-how, hervorragend ausgebildeten Studenten und einem internationalen Netzwerk von Partnerhochschulen und Forschungsinstituten.

# EBS Universität

für Wirtschaft und Recht

## Verantwortung und Nachhaltigkeit als Bildungsauftrag

Der Lehrstuhl ist Herzstück des Center of Responsible Economy (CORE), das als interdisziplinäres, universitätsübergreifendes Zentrum die Kompetenzen der EBS in den Bereichen Verantwortung und Nachhaltigkeit bündelt und weiter ausbaut, um die vielfältigen Arten und Weisen zu erforschen, wie Wirtschaft zur Lösung sozialer und ökologischer Herausforderungen der Zukunft beitragen kann.

Ansprechpartnerin:

**Dr. María Teresa Quirós Fernández**

Director Center of Responsible Economy (CORE)



## Leistungen

- Auftragsforschung für Partner aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft (Szenariomentwicklung, Zukunftsstudien)
- Zukunftsanalysen und Methodenentwicklung
- Szenario-Transfer von Ergebnissen in Strategie
- Kollaboration in öffentlichen Forschungsprojekten
- Aufbau von Zukunftskompetenz durch Einbindung ihrer Mitarbeitern in unser Szenarioteam
- Hohe Diversity-Kompetenz im Team nutzbar machen
- Methoden- und Fachkompetenz praxisorientiert vermitteln

*Inspiring Personalities.*



## **Ich will ein erstklassiges Studium mit besten Perspektiven**

Die EBS Universität i. Gr. bietet akkreditierte Studienprogramme für meine internationale Karriere und entwickelt Persönlichkeiten für die Herausforderungen von morgen. Dort lerne ich, was ich zur Erreichung meiner Ziele benötige.

### **BWL an der EBS Business School**

- **Bachelor in General Management (BSc)**
- **Bachelor in International Business (BSc)**
- **Bachelor in Aviation Management (BSc)**
- **Master of Science (MSc) in sechs Spezialisierungen**

### **Jura an der EBS Law School**

- **EBS Jurist mit Erster juristischer Prüfung inkl. LLB und**
- **Master of Arts in Business (MA)**

Infos zu Veranstaltungen, Stipendien und Finanzierungsmöglichkeiten unter: **[www.ebs.edu](http://www.ebs.edu)**



**Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement  
EBS Universität i. Gr.**

Söhnleinstraße 8 A  
65201 Wiesbaden

Tel.: +49 611 7102 2100

Fax: +49 611 7102 1990

future@ebs.edu

**EBS Universität  
für Wirtschaft und Recht i. Gr.**

Gustav-Stresemann-Ring 3  
65189 Wiesbaden

Tel.: +49 611 7102 00

Fax: +49 611 7102 1999

info@ebs.edu

