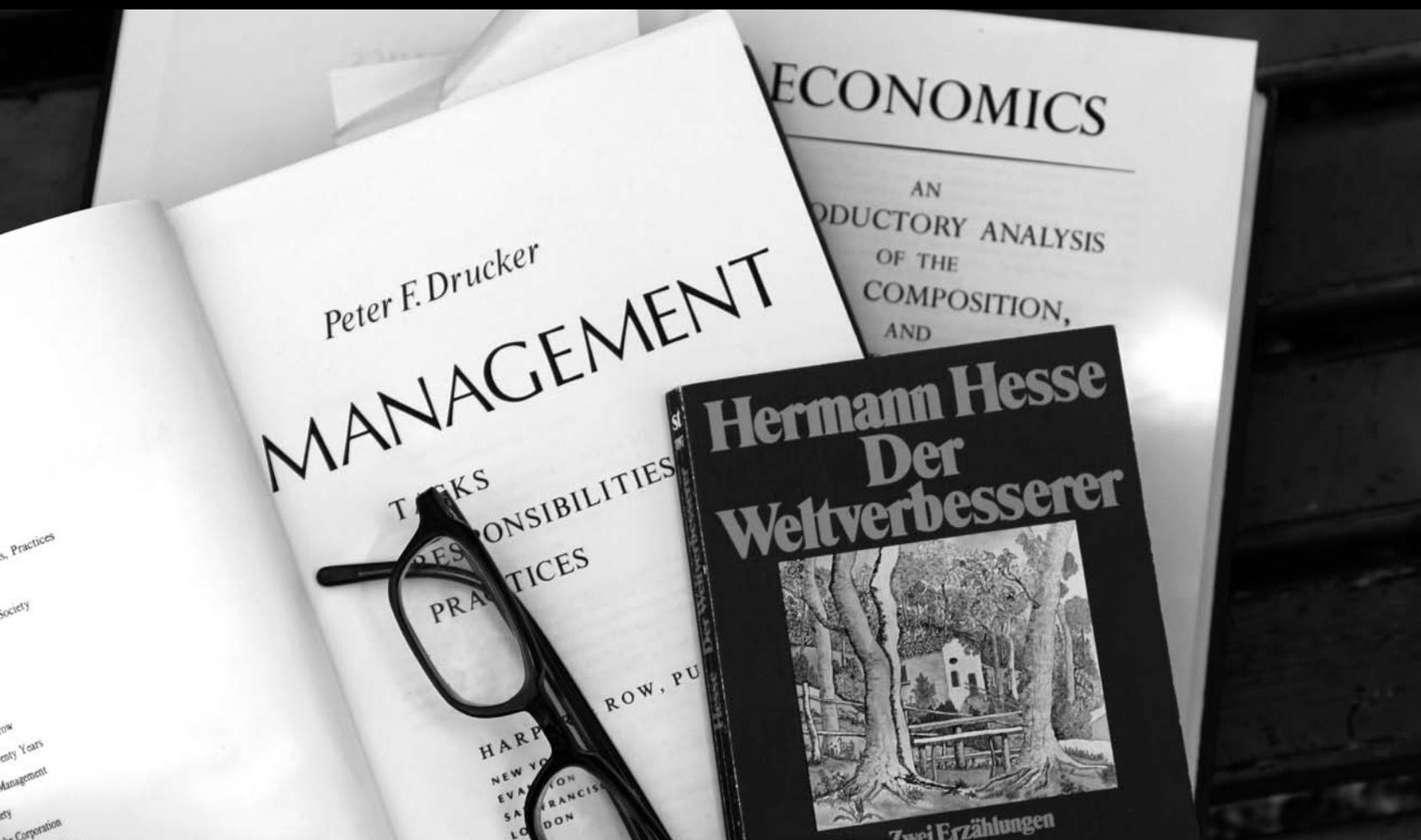


# Investieren

und die Welt verbessern. Das neue kapitalistische Ethos

SONDERDRUCK NR. 4 / JULI/AUGUST 2011



## 1 Neues goldenes Zeitalter

Matthew Bishop und Michael Green

2 **Je reicher, desto ethischer** Norbert Bolz

3 **«Das war kurzfristig gedacht»** Florian Rittmeyer spricht mit Michael E. Porter

4 **Die neuen Unternehmer** Muhammad Yunus

5 **Wie Non-Profit-Organisationen vom Profitdenken profitieren** Willie Cheng

« In einem zukunftsfähigen  
Kapitalismus müssen Investoren  
neue Wege gehen, um ungenutzte  
Potentiale zu erschliessen und  
um ihrer Verantwortung gerecht  
zu werden.»

**Andreas R. Kirchschräger, Geschäftsführer,  
elea Foundation for Ethics in Globalization**

**Der Kapitalismus** ist entgegen einer populären Ansicht kein «stahlhartes Gehäuse» (Max Weber). Sein Wesen ist vielmehr die ständige Bewegung, und die neueste Bewegung hat viele Namen und Facetten: unternehmerische Philanthropie, soziales Unternehmertum, *impact investing*, *shared value creation*. All diesen Ansätzen, die vor allem – aber nicht nur – in der angelsächsischen Welt neu entstehen, ist eine Grundüberzeugung gemeinsam: der Kapitalismus hat das Potential, die Welt nicht nur zu verändern, sondern weiter zu verbessern. Nachdem er zwei Jahrhunderte lang erfolgreich darin war, materiellen Wohlstand zu schaffen, macht er sich nun daran, die ethischen und sozialen Bedingungen des Wirtschaftens zu revolutionieren.

Es geht nicht bloss um die Beruhigung des eigenen Gewissens auf Kosten anonymer Dritter. Es geht vielmehr darum, Gutes gut zu tun, das heisst: **«Wert zu schöpfen»** – betriebswirtschaftlich durchdacht, unternehmerisch aufgeklärt. Gutmenschlichkeit und Almosenvergabe verdienen zwar Respekt, doch tendiert ihre Wirkung mittel- bis langfristig allzu oft gegen null.

Die Kombination von Kapitalismus und Weltverbesserung ist der Kern dessen, was man ein neues «kapitalistisches Ethos» nennen könnte. Profit und Rendite bleiben die verbindlichen Orientierungsgrössen für Nachhaltigkeit und Erfolg eines Projekts, nur werden sie nicht mehr rein pekuniär verstanden – es gibt auch eine soziale Rendite, **einen ethischen Mehrwert, eine grüne Dividende**. Das gilt für Unternehmungen im eigenen Land und für solche in Entwicklungsländern, von der Armutsbekämpfung über die Wasserversorgung und die Bildungsförderung bis hin zur Steigerung der Kakaoproduktion.

**Erfolgreiche Unternehmer haben schon immer gewusst**, dass sie in einem Umfeld agieren, das gehegt und gepflegt sein will: Mitarbeiter, Gesellschaft, Umwelt und – ebenso wichtig – die Zukunft von Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt. Wollen sie längerfristig Erfolg haben, müssen sie sich um diese zentralen Grössen kümmern. Aber so mutig einzelne Unternehmer auch sein mögen, die sich engagieren, im heutigen Kapitalismus sind es letztlich die Investoren und die Konsumenten, die entscheiden, ob und wie die Welt verbessert wird. In unserem Dossier führen wir in das neue Denken und Handeln ein.

**Kapitalismuskritiker werden einwenden**, die neue Bewegung sei bloss der Versuch, den Kapitalismus ethisch zu verbrämen, sozusagen ein weiteres Mal einen «Kapitalismus mit menschlichem Antlitz» zu schaffen. Ihnen empfehlen wir die Lektüre der folgenden Seiten ganz besonders. Denn wir finden: da bewegt sich etwas, und es lohnt sich, genauer hinzuschauen.

# 1 Neues goldenes Zeitalter

**Kapitalisten entdecken, dass man Geld damit machen kann, Gutes zu tun. Sie handeln nicht aus Altruismus, sondern aus purem Eigeninteresse. Das goldene Zeitalter des Philanthrokapitalismus hat eben erst begonnen.**

von Matthew Bishop und Michael Green

Die Bemerkung, der Kapitalismus sei die Lösung und nicht das Problem, sorgt seit der Finanzkrise bestenfalls für hochgezogene Augenbrauen, wenn nicht gar für ausgiebige Lacher. Nichtsdestotrotz hat sich ein neues Denkmuster für Wirtschaft und Wohlstand etabliert: die Rede ist vom sogenannten «Philanthrokapitalismus». Die unter diesem Begriff zusammengefassten Strategien zum Umgang mit den hartnäckigsten Problemen dieser Welt beginnen die Entwicklung des gegenwärtigen Kapitalismus als System zu beeinflussen.

Die offensichtlichste – und vielkommentierte – Verwirklichung des Philanthrokapitalismus liess sich während des Spendenbooms einer neuen Generation superreicher Unternehmer wie Bill Gates beobachten.

**Um Nachahmer zu finden, müsste das Geben schlichtweg attraktiver werden.**

Während des letzten Jahrzehnts hat der Gründer von Microsoft einen Krieg nach dem anderen gegen die Armut geführt, vornehmlich gegen Krankheiten wie Malaria und Durchfall, die jährlich Millionen Opfer in unterentwickelten Ländern fordern. Für Gates ist der Wille zu geben seitens derer, die haben, zentraler Bestandteil eines Gesellschaftsvertrages für das 21. Jahrhundert. Deshalb hat er mit seinem philanthro-

pischen Bruder im Geiste – mit Warren Buffett – den sogenannten «Giving Pledge» ins Leben gerufen: das Versprechen, die Hälfte des eigenen Vermögens für gute Zwecke zu spenden –, und die Aufforderung an andere Milliardäre auf der ganzen Welt, es ihnen gleichzutun.

## Die Lösung: impact investing

Doch selbst wenn wir annehmen, dass die Superreichen dieser Welt sich der Gates-Buffett-Initiative anschliessen, würde das immer noch nicht annähernd die Probleme unserer Welt lösen. Gates selbst gibt dies offen zu. Seine Stiftung, die mehr als 4 Milliarden US-Dollar jährlich spendet, bezeichnet er als «winzig kleine Organisation» verglichen mit dem, was er tatsächlich erreichen will. Um Nachahmer zu finden, müsste das Geben schlichtweg attraktiver werden. Ein wachsendes Interesse an einer Kombination aus Philanthropie und der Schaffung von Wohlstand, wie etwa in Form des innovativen *impact investing*, liegt also auf der Hand – und hat viel Potential.

*Impact investing* setzt sich zum Ziel, gleichzeitig eine soziale wie auch finanzielle Rendite zu erwirtschaften. Die finanzielle Rendite soll, so die Theorie, die Mainstream-Kapitalmärkte anziehen. Die Aussicht auf mögliche Gewinne würde die Akteure dieser Märkte und ihr Kapital also vor den Karren des sozialen Fortschritts spannen. Dadurch wären Problemregionen dieser Welt nicht mehr von der Wohltätigkeit anderer oder von staatlichen Hilfen abhängig. Forschungsstudien von JP Morgan gehen davon aus, dass im Jahr 2010 weltweit ein Potential von

## Matthew Bishop und Michael Green

Matthew Bishop hat an der Oxford University Politologie, Philosophie und Ökonomie studiert. Er ist der US Business Editor und New-York-Redaktionsleiter der Zeitschrift «The Economist».

Michael Green hat an der Oxford University Ökonomie studiert und arbeitet als unabhängiger Publizist und Berater in London. Bishop und Green sind die Autoren von «Philanthrocapitalism: How Giving Can Save the World» (2008) und «The Road from Ruin» (2011).

rund einer Billion US-Dollar bloss darauf wartete, in solche *impact investments* investiert zu werden.

Wie setzt man dieses Geld also sinnvoll ein? Ein lukratives Geschäft für die Investitionen könnten elementarste Dienstleistungen für die untersten Schichten der Gesellschaft sein: Grundausbildung, medizinische und Trinkwasserversorgung. Diese Aufgaben würden aber wahrscheinlich nicht von traditionellen Start-ups übernommen, sondern von sogenannten Sozialunternehmern. Sozialunternehmer wiederum bedürfen einer völlig neuen Marktinfrastruktur, da sie Anschubfinanzierungen sowie beinahe zinslose Kredite benötigen, um mit ihren Unternehmen eine kritische Grösse zu erreichen, die für profitorientierte Kapitalgeber attraktiv ist. Bekannt ist dieses Phänomen aus dem Mikrofinanzsektor. Über den Zeitraum von dreissig Jahren ist Mikrofinanzierung von reiner Nächstenliebe zu einer Industrie geworden, die heute viele profitorientierte Finanzinstitutionen beherbergt. Und obwohl dieses Wachstum mit einigen Kinderkrankheiten zu kämpfen

« Das goldene Zeitalter des Philanthrokapitalismus ist keine Frage von Altruismus, sie ist ein Imperativ des aufgeklärten Selbstinteresses.»

**Matthew Bishop und Michael Green**

hatte, vor allem wenn die Kreditwürdigkeit armer Schuldner nicht richtig eingeschätzt wurde, konnte das Modell doch vielen Millionen Menschen den Zugang zu elementaren finanziellen Dienstleistungen eröffnen, von denen sie früher nicht einmal zu träumen wagten.

### Die Tugendintermediäre

Einige Fragen müssen allerdings geklärt werden, will man die Potentiale von *impact investing* tatsächlich nutzen. Erstens: es bedarf einer besseren Messung der tatsächlichen gesellschaftlichen Auswirkungen einer Investition, so dass Investoren wissen, welche soziale Rendite sie für ihr Geld erhalten. Es ist wohl unmöglich, für soziale Investitionen Messgeräte zu entwickeln, die Erfolg ebenso treffend abzubilden vermögen wie bereits entwickelte Werkzeuge den erwarteten Profit in der Geschäftswelt. Dennoch gibt es guten Grund zu glauben, dass bedeutende Fortschritte gemacht werden können, wenn es um das geht, was wir heute unter der Messung von *social impact* verstehen. Entscheidend ist, dass sich die zu solchen Innovationen entschlossenen Menschen einig werden, wie soziale Wirkung definiert werden kann – je enger die Definition, desto besser. Zurzeit machen zuweilen triviale Unterschiede in den Messmethoden jede Art von vergleichender Analyse zunichte.

Zweitens braucht es das, was wir – etwas pathetisch – «Tugendintermediäre» (*virtue's intermediaries*) nennen. Diese spielen eine gleichbedeutende Rolle in der Welt der sozialen Innovation wie die Finanzintermediäre – die Vermittler zwischen Kapitalangebot und -nachfrage – in der Profitwelt. Es existieren bereits vielversprechende Beispiele solcher Intermediäre, die Startkapital, Darlehen, Wachstums- und auch Anteilskapital für sozialunternehmerisch orientierte Start-ups bereitstellen. Und Institutionen forschen darüber, welche Organisationen den grössten *bang for the buck* auslösen, also die grösste Wirkung bei gegebener Investition entfalten. Die eklatanteste Schwäche der Tugendintermediäre besteht darin, dass sie unterkapitalisiert sind. Das nicht zuletzt deshalb, weil Philanthropen und

Staaten sich zu wenig mit der Frage befassen, wie die Infrastruktur der Intermediäre beschaffen sein muss, damit das eingesetzte Kapital eine viel höhere soziale Rendite erzielt, als es dies heute tut.

Wir können jedoch optimistisch sein in bezug auf das Potential, das *impact investing* hat. Einer davon ist die wachsende Zahl führender profitorientierter Firmen, die Teil der Philanthrokapitalismus-Bewegung werden, indem sie ihr Verhältnis zur Gesellschaft überdenken. Firmen wie Wal-Mart, Pepsi, Nestlé und Nike realisieren, dass eine konstruktivere Einstellung zur Lösung gesellschaftlicher Probleme keinen Verlust bringt, sondern vielmehr zur längerfristigen Steigerung ihrer Profite beiträgt. In einem Anfang 2011 in der «Harvard Business Review» erschienenen Artikel nannten Michael E. Porter, ein führender Managementvordenker, und sein Co-Autor Mark R. Kramer

### Ein Grund, optimistisch zu sein, ist die wachsende Zahl führender Firmen, die Teil der Philanthrokapitalismus-Bewegung werden.

diesen unternehmerischen Fokus auf der Schaffung von Win-win-Situationen für Firmen und Gesellschaft *creating shared value*.\*

### Raubtierkapitalismus ade?

Die Idee, Unternehmen und Investoren könnten davon profitieren, dass sie Gutes tun, ruft aber auch Skeptiker auf den Plan. Sie werfen ein, dass dies nur gute Öffentlichkeitsarbeit sei – man es also mit demselben alten Raubtierkapitalismus zu tun habe, der bloss in einem neuen Schafspelz daherkomme. Und sie könnten durchaus recht behalten, wenn es nicht zu einem breiteren Wandel in der Wirtschaft kommt, der den Philanthrokapitalismus zu einer mainstreamtauglichen Bewegung macht.

In unserem Buch «The Road from Ruin»\*\* untersuchen wir, wie der Wohlstand schaffende Teil des Systems dazu gebracht wer-

den kann, härter an einer besseren Gesellschaft zu arbeiten. Es hätte nicht der globalen Finanzkrise bedurft, um zu erkennen, wie gross der Einfluss der Finanzmärkte ist – und wie katastrophal ein fehlerhafter, leichtfertiger Umgang mit ihnen sich auswirkt. Während 30 Jahren florierte eine selbstmörderisch unverantwortliche Kultur der Kurzfristigkeit. Die Boni wuchsen nur, weil Banken immer rücksichtslosere Mengen riskanter Schulden aufnahmen. Die Bilanz dieser Strategie war aber nicht nur für die Gesellschaft schlecht, sie war auch schlecht für die Aktionäre. Dies zeigt, dass hinter ihr ein widersinniges – unkapitalistisches – Verständnis von Kapitalismus stand.

Damit *impact investing* zu einer Anlagekategorie wird, ist es entscheidend, unser Wirtschaftssystem von der Jagd nach kurzfristigen Profiten auf die Schaffung langfristiger Werte umzupolen. Dieser Wandel braucht eine Veränderung der Anreize im eigentlichen System der Wirtschaft ebenso wie in der Führung philanthrokapitalistischer CEOs. Ein Beispiel: so wie die meisten Pensionsfonds reguliert sind, interpretieren deren Verwalter es als ihre treuhänderische Pflicht, kurzfristig den aktuellen Wert des Fonds zu maximieren. Und sind dies nicht gerade jene Investoren, die sich am meisten darum kümmern sollten, wie die Welt in 20, 30 oder 40 Jahren aussehen soll? Und sind es nicht gerade sie, die deshalb den Weg zu nachhaltigen Investitionen weisen?

Wir glauben nicht, dass der Kapitalismus jemals perfekt sein wird oder dass man die dunkle Seite der Natur des Menschen gänzlich austreiben kann. Das goldene Zeitalter des Philanthrokapitalismus ist keine Frage von Altruismus, sie ist ein Imperativ aufgeklärten Selbstinteresses, das mit der Frage beginnt: was bedeutet es, ein gutes Investment zu tätigen? ◀

Aus dem Englischen übersetzt  
von Michael Wiederstein

\* Siehe Gespräch mit Michael E. Porter auf Seite 49.

\*\* Matthew Bishop/Michael Green: *The Road from Ruin. A New Capitalism for a Big Society*. London: A & C Black Publishers Ltd., 2011.

## 2 Je reicher, desto ethischer

Den Konsumenten geht es längst nicht mehr nur um Preise, sondern auch um Werte.  
Die Unternehmen interessieren sich nicht mehr nur für Rendite, sondern auch für Ethik.  
Erfindet sich der Kapitalismus gerade neu, und niemand merkt es?

von Norbert Bolz

Man muss kein Politologe sein, um zu bemerken, dass die Nationalstaaten nicht mehr das Heft des Handelns in der Hand haben. Aber auch die alte Idee eines Weltstaates ist in einer globalisierten Welt völlig unangemessen. Globalisierung heisst zunächst einmal politisch: Überforderung

**Mit dem Sieg des Kapitalismus wurde der Blick wieder frei auf die nichtökonomischen Kräfte.**

der Nationalstaaten. Die Verantwortung für den Stand der Welt Dinge geht nun aber nicht in die Hände einer Weltregierung über, sondern in die der Corporate Citizens: der grossen Unternehmen.

Wenn man heute von «Global Governance» spricht, meint man also gerade nicht die Regierung eines Weltstaates, sondern das sozial verantwortliche Handeln grosser Unternehmen und Organisationen. Neben die Profitmaximierung tritt gleichberechtigt die Aufgabe der Sorge für den Blauen Planeten und dessen Bewohner. Sie stützen sich nicht auf die planende Vernunft der Eliten, sondern auf das Wissen der vielen, das dezentral in der Weltgesellschaft verteilt ist.

### Soziales Kapital

Während die Nationalstaaten also zunehmend an Einfluss verlieren, formiert sich heute ein «neues Mittelalter» der Netzwerke

und multiplen Autoritäten. Netzwerke lösen Probleme, die der einzelne noch nicht einmal formulieren kann. Damit solche Netzwerke funktionieren, muss ausreichend grosses soziales Kapital vorhanden sein. Das ethische Zauberwort des modernen Managements, «Commitment», meint genau diese überbrückende Kraft sozialen Kapitals.

Das sind technische, genauer: medientechnische Möglichkeitsbedingungen eines guten Kapitalismus. Doch worin besteht seine Affektstütze? Der amerikanische Soziologe und Ökonom Albert Hirschman hat sehr schön gezeigt, wie der Kapitalismus die grossartige Kulturleistung erbrachte, die Leidenschaften und ihre Ungewissheiten in den Griff zu bekommen. Im System des kapitalistischen Wirtschaftens wurden die Menschen leidenschaftsloser, trockener und berechenbarer – man könnte sagen: sie wurden auf Zivilisationstemperatur gebracht. Das Profitmotiv ersetzte den *thymos*, zu Deutsch: Herz, Mut und Gesinnung. «Mehr Geld» statt Ehre. Der Geist des Kapitalismus entstand also durch rationale Temperierung – im Gegensatz zur Gier des kapitalistischen Abenteurers.

### Die neuen Werte

Im Profitmotiv «mehr Geld» liegt der Akzent nicht auf «Geld», sondern auf «mehr». Natürlich wollen wir bekommen, was wir uns wünschen, aber mehr noch wollen wir herausfinden, was wir wirklich wollen. So können wir das Leben heute als Erforschung eines Wertefeldes betrachten. Mit dem Sieg des Kapitalismus wurde der Blick wieder frei auf die nichtökonomischen Kräfte – also die sozialen und moralischen

### Norbert Bolz

Norbert Bolz ist Professor für Medienwissenschaften an der Technischen Universität Berlin und Autor von «Die ungeliebte Freiheit. Ein Lagebericht» (2010) und von «Profit für alle: Soziale Gerechtigkeit neu denken» (2009).

Werte, das Begehren nach Anerkennung – und auf die andere Seite der Vernunft, also Gefühle, Geschichten.

Die gemeinsamen Werte, die die globalisierte Welt organisieren werden, bilden sich nicht in der Politik, sondern im Business. Es geht heute vor allem um Werte wie Authentizität, Vertrauenswürdigkeit, Reputation, Transparenz, soziale Verantwortlichkeit, Nachhaltigkeit, Teamgeist, Fairness, Respekt, Sorge, Bürgerlichkeit. Ob die organisatorische Verkörperung dieser Werte gelingt oder nur die Werberhetorik einer ethischen Plakatwelt geboten wird, entscheiden die Kunden als Bürger, die gerade auch im Akt des Konsums zu Wertewählern geworden sind.

Die Welt des Luxus ist die Phantasiewelt der absoluten Werte. Und auch wenn sich in Zeiten der Wirtschaftskrise die Aufmerksamkeit wieder von Gucci zu Aldi verschiebt, bleibt doch die Frage nach dem Luxus die lehrreichste. Jahrelang ging das Gespenst des Discounts um und hat alle Marktbeobachter blind gemacht für eine tiefgreifende Veränderung unseres Wirtschaftslebens. Doch sobald die Zeichen wieder auf Aufschwung stehen, verblasst die Faszination durch die kleinen Preise, und es wird deutlich, dass sich Kunden und Unternehmen des 21. Jahr-



Norbert Bolz, fotografiert von Andreas Chudowski.

hundreds mehr als je zuvor an den grossen Werten orientieren. Dem geilen Geiz und dem Kult des Saubilligen zum Trotz entscheiden in der globalisierten Welt nicht die Preise, sondern die Werte. Und dabei zählen neben den wirtschaftlichen eben auch soziale und moralische Werte, die sich weltweit Geltung verschaffen.

### Arbeitslose Kulturkritiker

Ein erfolgreiches Produkt ist nicht nur technisch-sachlich von hervorragender Qualität, sondern vermittelt auch einen spirituellen Mehrwert. Der moderne Kunde will nicht nur befriedigt und verführt, sondern auch verändert werden. Und das Unternehmen der Zukunft macht nicht nur Profit, sondern übernimmt auch soziale Verantwortung.

Je reicher, desto ethischer! Das ist die erstaunliche Lektion, die uns der sorgende Kapitalismus in den letzten Jahren erteilt

### Ein erfolgreiches Produkt ist nicht nur technisch von hervorragender Qualität, sondern vermittelt auch einen spirituellen Mehrwert.

hat. Auf der Ebene des Konsums sind wir es ja schon gewohnt, dass Kunden «Ethikmarken» konsumieren und mit gutem Gewissen geniessen wollen. Heute sehen wir, dass auch die Unternehmen und grossen Organisationen Profitorientierung und moralisches Handeln nicht mehr als Gegensatz, sondern als wechselseitiges Steigerungsverhältnis verstehen.

Die Kulturkritiker werden arbeitslos. Kulturkritik war nämlich immer nur die Busspredigt des Kapitalismus, hinter der letztlich die puritanische Vorstellung stand, Produktion sei die Sache der Erwählten, Konsum aber die Sache der Verdammten. Doch das grosse Nein negiert nichts mehr, sondern wird unmittelbar vermarktet. Der Aussenseiter wird zum Pop-Idol. Und Begriffe wie «Guerrillakonsument» machen deutlich, dass Protest heute nur noch als

bunter Tupfer auf der Konsumpalette auftaucht. Die Schwierigkeit, nein zu sagen, ist deshalb so gross, weil das Nein unmittelbar von einem Konformismus des Andersseins vermarktet wird und das Ja längst selbstironisch geworden ist.

Das System des Konsumismus übergreift also auch die Negation des Konsums durch die Zielgruppen, die sich dadurch definieren, dass sie keine Zielgruppen sein wollen. Offenbar gibt es keine Kritik, aus der die Werbung nicht eine Kampagne machen könnte. Werbung ist nicht mehr nur eine Sphäre der modernen Lebenswelt, sondern ihr Schematismus. Deshalb hat die Werbung es leicht, ihre zentrale Funktion für das System des Konsumismus zu erfüllen – nämlich dem Konsum das schlechte Gewissen zu nehmen.

Das ist gerade in unserer Überflussgesellschaft ein entscheidendes Problem. Was unser Gewissen quält, ist ja nicht nur das Wissen vom Elend der Welt, sondern auch das Gefühl, dass unser Wohlstand eine Funktion jenes Elends sei. Die Busspredigt der Kulturkritik suggeriert uns, Konsum sei schuld. Angesichts dessen hat die Werbung eine viel wichtigere Aufgabe, als naive Gemüter mit Luxusgütern zu blenden. Werbung verführt nicht nur zum Genuss, sondern erspart ihm auch die Reue. Sie hält die Gegenpredigt zur Kulturkritik – einen unendlichen Diskurs über den Sinn des Konsums und den Konsum des Sinns.

### Für eine bessere Welt

Bekanntlich kann man heute Limonade für eine bessere Welt trinken und den Regenwald retten, indem man sich ein Bier gönnt. Das sind triviale Beispiele für den Konsumismus im Zeichen der ökologischen Korrektheit, der uns die Möglichkeit verspricht, eine bessere Welt zu kaufen. Das macht vielleicht nicht die Welt besser, aber in jedem Fall die moderne Gesellschaft robuster. Denn so wie die rote Kritik der 1968er hat unsere Gesellschaft jetzt auch die grüne Kritik der Ökos in sich hineinkopiert und damit ihre Immunität gestärkt.

Die grünen Produkte von Body Shop über den Toyota Prius bis zur Bionade bestücken einen riesigen Markt der Weltverbesserer, der von einer neuen, «grünen» Art

der Markentreue getragen wird, die an die Einheit von Genuss, Ethik und Luxus glaubt. Das gute Produkt hat eine hohe sachlich-technische Qualität, es bereitet Freude, es verschafft ein gutes Gewissen – und Anerkennung. Wir müssen deshalb heute das Shopping als soziales Handeln und als Medium einer Sakralisierung des Alltags begreifen. Das amerikanische Akronym LOHAS («Lifestyles of Health and Sustainability»), das für einen Lebensstil der Gesundheit und Nachhaltigkeit steht, signalisiert die Wiederkehr der sektenhaft organisierten methodischen Lebensführung. Und das ist für unsere Leitfrage nach dem Geist des Kapitalismus von grösster Bedeutung: Konsumethik ersetzt die Arbeitsethik.

### Die neue Einfachheit

Wie gibt man viel Geld aus, ohne zu protzen? Man investiert es in den eigenen Körper, in Küche und Bad, in kleine Dinge; man trinkt Wasser, das so teuer ist wie ein Wochenendeinkauf bei Aldi; man trägt Kleider, die lässig und nach Freizeit aussehen, aber aus unglaublich kostbarem Stoff gemacht sind; man macht Öko-Urlaub in garantiert touristenfremden Naturschutzgebieten. Statusinversion hat David Brooks das genannt. Die Erfolgreichen geben für die einfachsten Dinge des Lebens wie Kaffee, Nudeln und Seife ungeheuer viel Geld aus. Über dem Leben der Reichen liegt heute eine Patina der Einfachheit.

Als der Philosoph Alexandre Kojève 1957 den Begriff «gebender Kapitalismus» in einem Vortrag präsentierte, wurde ihm entgegengehalten, niemand könne geben, ohne zuvor zu nehmen. Der Einwand bleibt natürlich richtig, und auch in Zukunft wird es Altruismus auf wirtschaftlicher Ebene nur geben, wenn er die Fitness eines Unternehmens steigert. Und dennoch hat Kojève etwas Entscheidendes gesehen.

Es geht hier um das Ende des eindimensionalen Kapitalismus, der jedes Geschäft mit der Frage nach der Organisation und dem Profit begonnen hat. Ganz anders der gebende – oder wie wir sagen: der sorgende Kapitalismus. Er hat von den Non-Profit- und den Non-Governmental-Organizations gelernt, dass man mit einer Mission, einer

Vision, der Umwelt, der Gemeinschaft und dem Kunden beginnen muss. Die dialektische Pointe des sorgenden Kapitalismus besteht also darin, dass Profit und Non-Profit keinen Gegensatz mehr darstellen, sondern Non-Profit als Portal zum neuen Profit verstanden wird.

Während sich gerade die Intellektuellen in den vergangenen zwei Jahrhunderten daran gewöhnt hatten, das westliche Wirtschaftssystem mit Entfremdung, Gier und Kälte zu assoziieren – die Finanzkrise von 2008 ff. gab dazu wieder ausreichend Gelegenheit –, melden sich in jüngster Zeit immer häufiger die Stimmen eines sich um die Welt sorgenden Kapitalismus. Die Unternehmen arbeiten heute an einem Kapitalismus mit gutem Gewissen. Idealismus verkauft sich nämlich gut. Waschmittel sollen ethischen Standards entsprechen; an die Stelle von Ausbeutung soll der Fair Trade mit Entwicklungsländern treten. Grüner Punkt und das Siegel «umweltfreundlich» genügen nicht mehr – es geht um Ethik und um das gute Leben. Schon vor Jahren trat Body Shop auf, als sei es kein Unternehmen, das Waren verkaufen will, sondern eine Philosophenschule, die uns das wahre Leben lehrt.

### Der neue kapitalistische Zeitgeist

Zug um Zug hat die moderne Gesellschaft die Forderungen der Französischen Revolution verwirklicht: die Forderung nach Freiheit wurde im Liberalismus des 19. Jahrhunderts erfüllt; die Forderung nach Gleichheit erfüllte der Sozialstaat des 20. Jahrhunderts. Und die Idee der Brüderlichkeit wird der sorgende Kapitalismus des 21. Jahrhunderts verwirklichen. Dieser Begriff bezeichnet eine tiefgreifende Spiritualisierung der Wirtschaft. Gerade deshalb sind wir so empört über Enron, Siemens, Lehman Brothers und die Hypo Real Estate.

Und wehe dem, der sich diesem neuen Zeitgeist entziehen will. Er wird abgestraft von Kunden, die als mündige Bürger konsumieren. Auch dafür hat man schon einen schönen neuen Begriff gefunden: *ethical shopping*. Statt wählen zu gehen, drücken die Bürger ihre politische Meinung durch ihr Kaufverhalten aus. Kunden bestrafen unmoralische Unternehmen. Und das ist

möglich, seit sich die öffentliche Weltmeinung online bildet – Globalisierung prägt nun auch die Dynamik sozialer Bewegungen. Der Bürger, der sich heute politisch engagieren, also einen Unterschied machen will, geht nicht mehr in die Politik, die viel zu komplex geworden ist, sondern er geht auf den Markt der Sorge, der so kleinteilig und einfach ist, dass man mit jedem Konsumakt und jeder Spende die Welt verbessern kann.

Den Gegenpol zum Bionade-Trinken bilden die sogenannten «Divestment»-Bewegungen auf dem Aktienmarkt. Hier ein Beispiel: Darfur in Sudan assoziiert heute jeder Bewohner des Westens mit Völkermord. Grosse amerikanische Investoren wie Pensionsfonds reagieren mit ökonomischem Druck auf internationale Konzerne, die im Sudan Geschäfte machen, d.h. sie stossen deren Aktien ab. In solchen «Divestment»-Bewegungen gewinnen also Menschenrechte Einfluss auf Aktienkurse. So wie der soziale Unternehmer nicht einfach nur ein guter Mensch ist, sondern erkannt hat, dass in jedem sozialen Problem ein Geschäftsmodell steckt, so gilt heute auch umgekehrt:

### Statt wählen zu gehen, drücken Bürger politische Meinungen durch Kaufverhalten aus. Kunden bestrafen unmoralische Firmen.

soziale Bewegungen entpuppen sich als Unternehmen, die neue Probleme auf dem Markt der Aufmerksamkeit verkaufen.

### Die Sorge ist keine Fassade

Skeptiker werden einwenden, das alles sei nur Fassade. Und wenn bisher von der Ethik des Kapitalismus die Rede war, hatten Zyniker stets die Formel von Groucho Marx zur Hand: der Schlüssel zum geschäftlichen Erfolg sind Ehrlichkeit und fairer Handel. Wenn du das vortäuschen kannst, hast du's geschafft. Doch ist Moral in der Wirtschaft tatsächlich blosser Schein? Der sorgende Kapitalismus kann sich auf zwei objektive Faktoren stützen: erstens die Moral der Koopera-

tion und zweitens die Logik der Netzwerke. Die Kraft, die Moral wachsen lässt, steckt in den dauerhaften, weltweit vernetzten Geschäftsbeziehungen. Kooperation erzeugt Moral. Dass Menschen miteinander kooperieren, weil sie Vertrauen ineinander haben, ist für unser Thema mithin völlig uninteressant. Uns interessiert umgekehrt, wie Kooperationsangebote Vertrauen schaffen und wie Vertrauen dann die Transaktionskosten reduziert.

Raubtierkapitalismus dagegen ruiniert sich selbst. Wer Erfolg hat, indem er die Dummheit und Schwäche der anderen ausnutzt, zerstört damit die Umwelt, in der er Erfolg haben kann. Räuberische Strategien zerstören also ihre eigenen Erfolgsbedingungen. Und genau umgekehrt ist das Programm des sorgenden Kapitalismus eines, das gewinnt, ohne andere zu besiegen. Es begreift den Erfolg des anderen als Bedingung des eigenen. Erfolg habe ich demnach nicht durch Schwächung des anderen, sondern durch Stärkung der gegenseitigen Interessen. Erfolg hat, wer mit Erfolgreichen kooperiert.

Es geht also darum, Moral nicht ethisch, sondern ökonomisch zu begründen – nämlich aus der Evolution der Kooperation. Es ist intelligent, nett zu sein. Wer dagegen Erfolg sucht, indem er die Dummheit der anderen ausnutzt, zerstört damit die Umwelt, in der er Erfolg haben kann. Je komplexer das Wirtschaftssystem, umso mehr hängt der eigene Erfolg vom Erfolg des anderen ab. Zusammenarbeit und Wettbewerb sind kein Gegensatz, sondern die zwei Seiten derselben Medaille.

Deshalb reden heute alle von strategischer Allianz, symbiotischer Konkurrenz, aber auch Co-Evolution von Unternehmen und Kunden. In diesen Begriffen verbirgt sich die Unternehmensphilosophie des sorgenden Kapitalismus, dass Erfolg gerade nicht in der Vernichtung des Konkurrenten besteht. Open Source ist dafür ein gutes Beispiel: jeder nutzt es, keinem gehört es, jeder kann es verbessern. Die Gelegenheiten, die Netzwerke bieten, erzeugen die nötige Motivation. Deshalb kann man auch von der Geburt des sorgenden Kapitalismus aus dem Geist der Netzwerke sprechen. ◀

### 3 «Das war kurzfristig gedacht»

Michael E. Porter ist einer der einflussreichsten Managementtheoretiker der Gegenwart. Er hat erforscht, wie Unternehmen neue Wettbewerbsstrategien entwickeln. Seine Beobachtungen prägen heute die Praxis. Jetzt plädiert er für eine Neuerfindung des Kapitalismus. Eine Umkehr? Nicht unbedingt.

*Florian Rittmeyer spricht mit Michael E. Porter*

#### **Professor Porter...**

...wir haben Zeit bis fünf vor elf. Keine Minute länger. Es tut mir leid, aber ich habe danach ein wichtiges Treffen mit einem grossen Pharmaunternehmen.

**Grosse Firmen, grosse Ideen: ich will mit Ihnen über die Neuerfindung des Kapitalismus reden.**

Bestens. Damit beschäftige ich mich in meiner Forschung seit Jahrzehnten. Schiessen Sie los.

**Anfang Jahr haben Sie mit Mark R. Kramer einen vielbeachteten Aufsatz über einen neuen Kapitalismus verfasst.\* Sie zeigen, warum und wie Unternehmen dazu beitragen können, die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gesellschaft zu verbessern. Findet nun auch Michael E. Porter, Erfinder der Wertschöpfungskette und Managementvordenker, dass der Kapitalismus gescheitert ist?**

Ich kann Sie beruhigen: das sehe ich nicht so. Der Kapitalismus ist magisch. Er ist die mächtigste Kraft des Fortschritts und bei weitem das bis heute mächtigste System zur Schaffung ökonomischer Werte. Unternehmen erfinden in einer freien Marktwirtschaft Produkte und entwickeln Dienstleistungen, für die der Konsument mehr zu zahlen bereit ist, als deren Herstellung gekostet hat. Solche ökonomischen Werte hervorzubringen, ist eine

Riesenleistung. Danach geht es um die Aufteilung der durch das kapitalistische System geschaffenen Werte: man besteuert und verteilt sie um. Und die Konsumenten nutzen sie für ihre Zwecke. Was sollte ich gegen ein solches System einzuwenden haben?

**Ich habe nichts dagegen einzuwenden. Trotzdem hegen viele Menschen gegenüber der Wirtschaft und ihren Akteuren einen grossen Argwohn.**

Es stimmt: das Ansehen von Unternehmen ist so schlecht wie selten zuvor in der Geschichte. Und genau hier setzen meine neuen Forschungen an. Viele Unternehmen pflegten eine zu enge Sicht auf ihre Wertschöpfungskette. Weil wir ein enges und rein ökonomisches Verständnis des Kapitalismus kultivierten, konnte er nicht sein ultimatives Potential ausschöpfen. Aber wir haben heute die Chance, den Kapitalismus auf eine neue Stufe zu hieven. Dieser Moment ist sehr wichtig...

**...die Kapitalismuskritiker werden einwenden, dass das bloss Rhetorik sei. Der Kapitalismus sei gerade jenes Wirtschaftssystem, das alle Werte auf ökonomische Werte reduziere.**

Das ist Unsinn. Ich stelle in meinen Seminaren jeweils die Frage: Von wem erwarten wir die Lösung von gigantischen Problemen wie Wohnungsbau für Menschen mit niedrigen Einkommen, Lebensmittel- und Gesundheitsversorgung? Vom Staat? Von den NGOs? Der Staat schafft es nicht, und der NGO-Sektor war bisher eine grosse Enttäu-

#### **Michael E. Porter**

Michael E. Porter ist Professor für Ökonomie an der Harvard Business School und Leiter des Institute for Strategy and Competitiveness. Er gilt als einer der Begründer des strategischen Managements und ist Berater für Unternehmen und Regierungen.

schung. Also? Der Business-Sektor ist bei weitem die grösste Kraft und verfügt über das grösste Potential, unmittelbar Wirkung

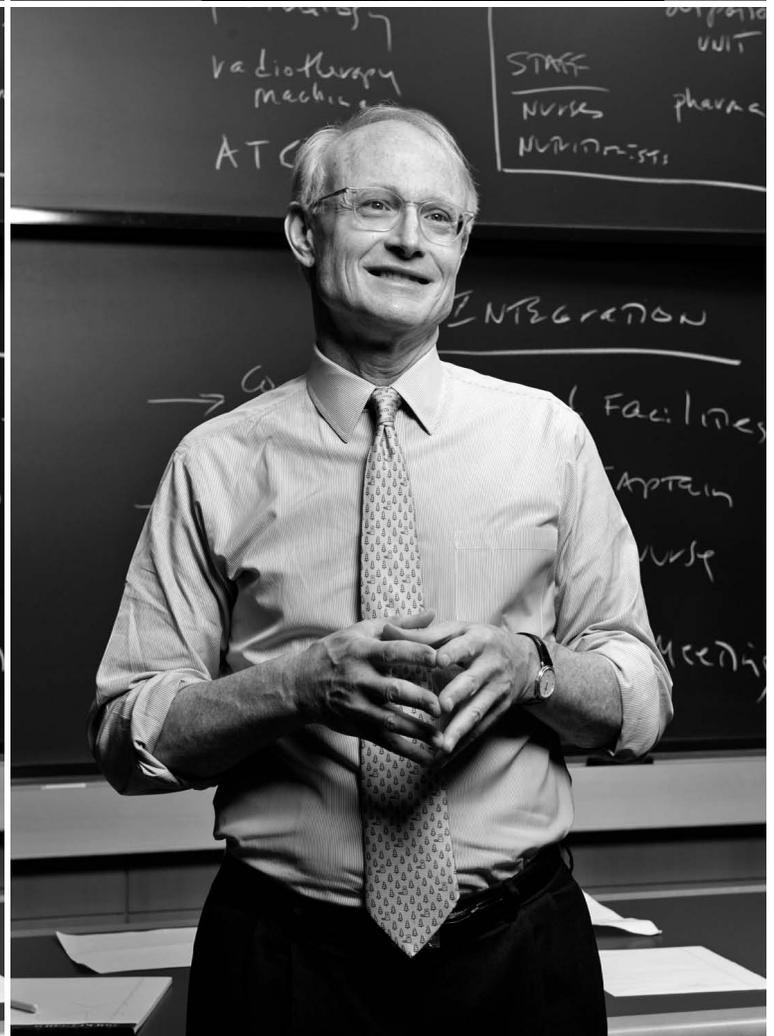
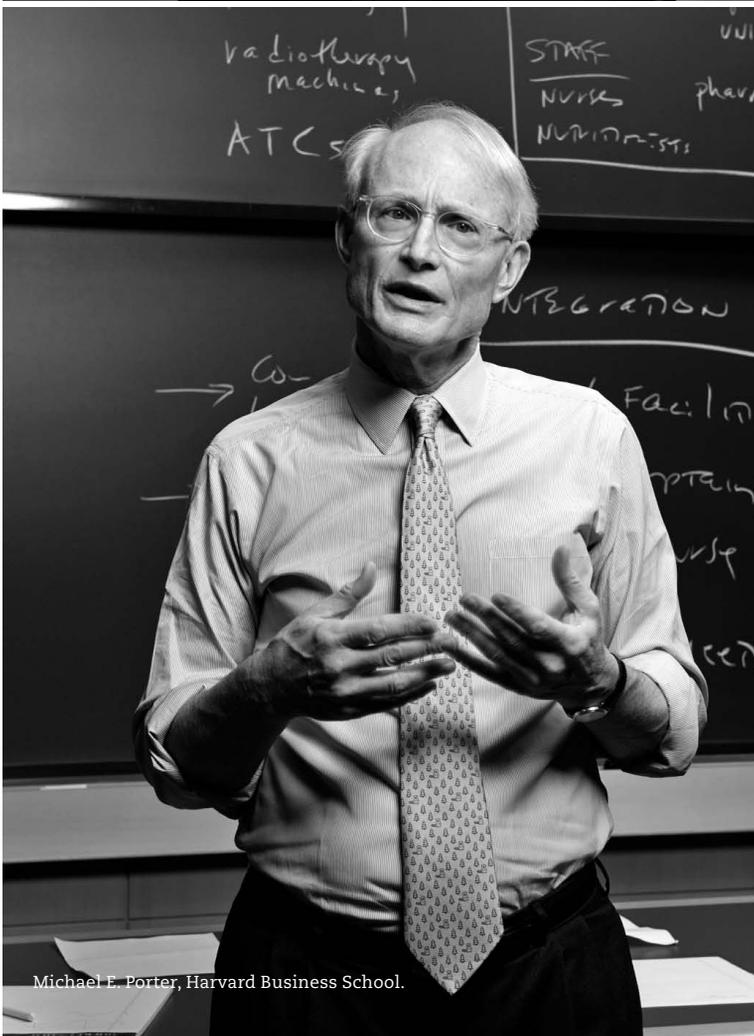
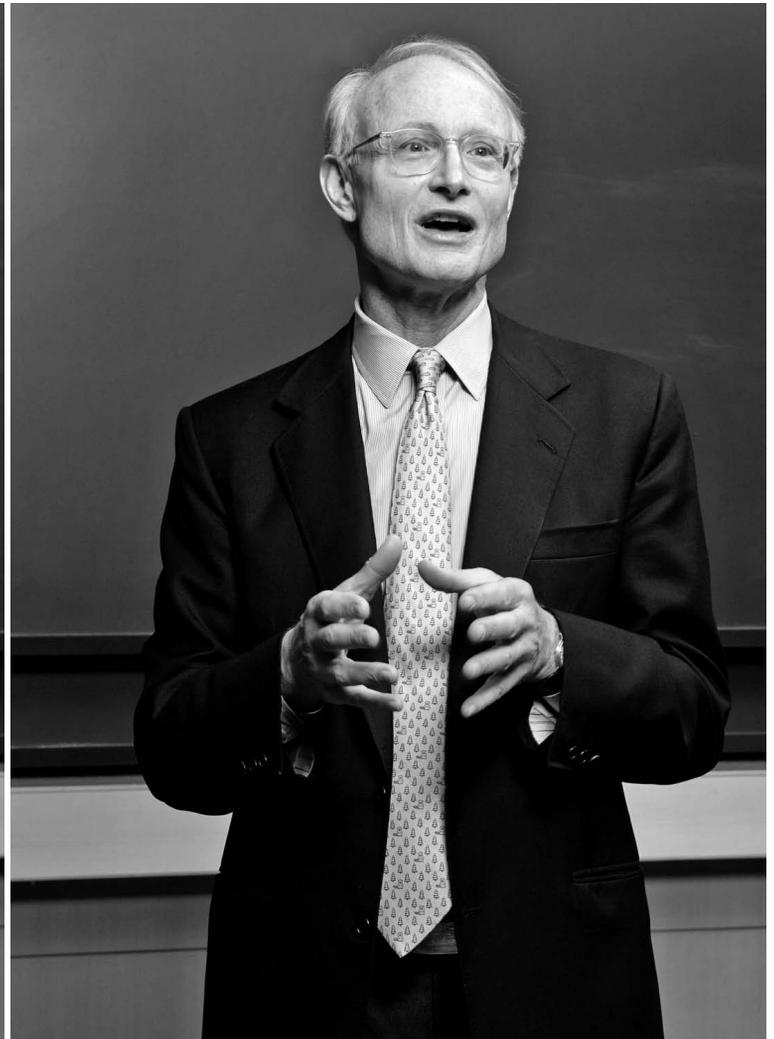
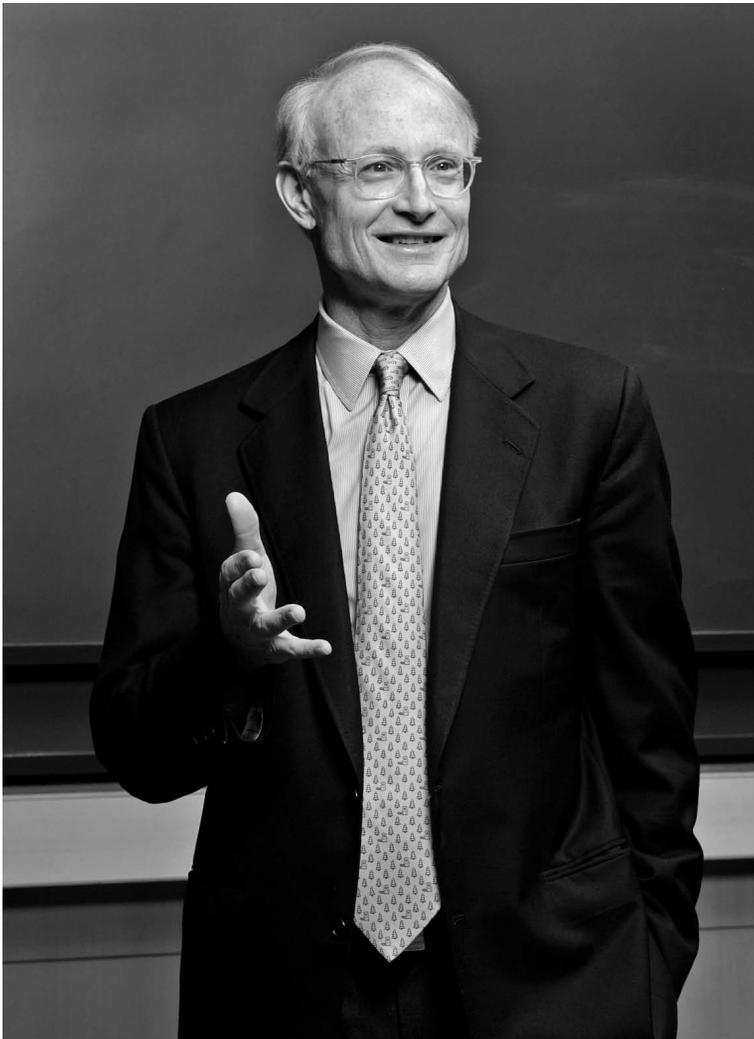
**Der Kapitalismus ist die mächtigste Kraft des Fortschritts und das bis heute mächtigste System zur Schaffung ökonomischer Werte.**

zu erzielen. Wissen Sie, warum es die Unternehmen sind, die gesellschaftlichen Fortschritt vorantreiben?

**Weil sie innovativ sind.**

Das auch. Aber vor allem deshalb, weil der Erfolg eines Unternehmens mit gesellschaftlichem Fortschritt einhergeht – und umgekehrt. Unternehmen sind nicht automatisch funktionierende Entitäten, die in Theoriebüchern angesiedelt sind, sondern bestehen aus Mitarbeitern und brauchen funktionierende Gemeinschaften. Deshalb sollten Unternehmen aus reinem Eigeninteresse die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen ihrer Umwelt in Feldern verbes-

\* Michael E. Porter und Mark R. Kramer, «Creating Shared Value», Harvard Business Review, Januar/Februar 2011.



Michael E. Porter, Harvard Business School.

sern, die für sie als Unternehmen relevant sind. Ein Beispiel: Nestlé bietet Bauern Beratung, wie sie den Anbau steigern können, garantiert ihnen Bankdarlehen und unterstützt sie in der Beschaffung von Dünger und Pflanzen. Andere Unternehmen wie General Electrics, Unilever oder Whole Foods handeln nach dem gleichen Prinzip. Ich nenne diese Idee *shared value*...

*...so habe ich Unternehmertum immer verstanden. Das ist eine klassische Idee, die Adam Smith vertrat.*

In der Tat. Adam Smith hat mit seiner Idee einer «unsichtbaren Hand» einen wichtigen Gedanken formuliert: wenn jeder Mensch sein eigenes Interesse verfolgen kann, ist damit zugleich dem Gesamtinteresse der Gesellschaft am meisten gedient. Nur müssen wir unternehmerische Interessen breiter verstehen, als wir dies bisher getan haben. Dadurch eröffnen sich für Unternehmen neue Gelegenheiten und Geschäftsfelder. Denn letztlich geht es auch hier um Wettbewerbsvorteile. Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, muss es ein Werteversprechen machen, das einzigartig ist und die Bedürfnisse von Kunden befriedigt. *Shared value* führt zu vielen neuen Strategien, über die wir bisher nicht nachgedacht haben. Wenn Unternehmen diese Möglichkeiten nutzen, werden sie schneller wachsen, Produkte mit einer höheren Kundenakzeptanz herstellen und mehr Profit erzielen.

*Das klingt phantastisch. Das Problem ist nur: viele sehen einen Widerspruch zwischen Profitdenken und der Fähigkeit eines Unternehmens, soziale Probleme zu lösen.*

Das stimmt. Ausserhalb der Geschäftswelt wird heute gedacht, Profit geschehe auf Kosten eines Dritten, sei also böse. Wenn wir die ersten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts untersuchen, stossen wir auf einen ähnlich verbreiteten Argwohn gegenüber der Geschäftswelt. Wir hatten in den USA die Trusts, Kartelle – und die Wirtschaftskrise. Nach dem Zweiten Weltkrieg jedoch, bis hinein in die 1970er Jahre, erlebten wir im Westen eine lange Periode des Wachstums mit kontinuierlicher Steigerung des Wohlstands. Business erfuhr höchsten

Respekt – zumindest in den USA, in Europa war die Bilanz durchzogen. In den 1980er, vor allem aber in den 1990er Jahren kam es zu einer Phase wachsender Beunruhigung und die Vorstellung, dass der Erfolg von Unternehmen auf Kosten der Umwelt und der Gemeinschaft erfolge, erlebte eine Renaissance.

*Die Frage ist doch: Warum hat sich die Wahrnehmung geändert? Gibt es reelle Gründe dafür oder ist es ein Hirngespinnst?*

Ich sehe drei Gründe dafür. Erstens gab es eine Menge Skandale, die den Ruf von Unternehmen beeinträchtigt haben. Denken Sie an Enron oder an die Kernschmelze der Finanzmärkte, von der nicht wenige Institute profitierten. Zweitens ist da die Globalisierung: sie hat mit ihren Möglichkeiten eine neue, rauhe Realität geschaffen. Es gab eine Zeit, in der Amerikaner in Amerika Autos produzierten und dafür mit 50 bis 60 Dollar pro Stunde entlohnt wurden. Diese Hochlohnjobs waren geschützt, weil kein anderer Ort existierte, an dem man diese Produkte herstellen konnte. Doch plötzlich können Firmen nach Indien oder China gehen und einen Ingenieur anstellen, dem sie 10'000 statt 150'000 Dollar pro Jahr bezahlen...

*...das ist eine deterministische Sicht der Dinge: wenn ein Job nach China outsourct wird, geschieht das auf Kosten des amerikanischen Arbeiters in Detroit. In einer dynamischen Volkswirtschaft entstehen ja auch wieder neue Arbeitsplätze in neuen Branchen...*

...aber so wird Globalisierung nun mal wahrgenommen. Natürlich ist die globale Wirtschaft kein Nullsummenspiel. Nichtsdestoweniger hat die Globalisierung ungeahnte Möglichkeiten zur Arbitrage eröffnet, also zur Ausnützung von Preisunterschieden bei Humankapital. Die Realität der Globalisierung hat eine grundlegende Herausforderung für entwickelte Hochlohnwirtschaften geschaffen, die vor allem Tieflohnpfänger betrifft. Den hochqualifizierten Arbeitern in den USA oder Deutschland geht es sehr gut. Sie profitieren von der Globalisierung und haben die Möglichkeit, ihre Ar-

beitskraft auf der ganzen Welt zu verkaufen. Das gilt jedoch nicht für die sozioökonomische Mitte, deren Arbeitsplätze lange geschützt waren. Die Realität der Globalisierung führte zu einer ungeheuren Spannung. Damit komme ich zum dritten Grund: die Wirtschaft ist bisher gescheitert, mit der Lösung gesellschaftlicher Probleme Geld zu verdienen. Ich habe vor 25 Jahren zu realisieren begonnen, dass sozial und ökologisch nachhaltige Massnahmen längerfristig profitabel sind. Alle lachten damals und sagten, dass dies Externalitäten seien. Das war kurzfristig gedacht.

*Berücksichtigung von Externalitäten und langfristiges Denken: das erinnert an das Unternehmertum der Patrons. Geht es bei Ihrer Idee des *shared value* einfach darum, den nachhaltig denkenden Idealtypus des Unternehmers in der DNA einer Firma oder eines Konzerns zu verankern?*

Achtung, es gibt viel Verwirrung darüber, was *shared value* ist. Im Zentrum steht die Wertschöpfung einer Firma. Wir reden nicht über die allgemeine Vorstellung von Nach-

---

**Die Kraft von durch Eigennutz motiviertem Unternehmertum ist viel stärker als jede andere Kraft, die wir mobilisieren können.**

---

haltigkeit. Ein Beispiel: wer den Verbrauch natürlicher Ressourcen reduziert, schafft *shared value*. Denn er reduziert Kosten, wird dadurch profitabler und bewahrt zugleich die Umwelt. Es geht nicht um irgendwelche persönliche Werte, um Wirtschaftsethik oder Philanthropie. Es geht vielmehr darum, profitabel zu sein, indem man kreative, unternehmerische und innovative Ansätze findet. Was zählt, ist der Eigennutz. Die Kraft von engagiertem, durch Eigennutz motiviertem Unternehmertum ist viel stärker als jede andere Kraft, die wir mobilisieren können. Die Geschäftsleute müssen bloss endlich begreifen: mit Unternehmertum können wir auch soziale Probleme lösen.

**Milton Friedman sagte: «Die soziale Verantwortung eines Unternehmens besteht darin, seinen Profit zu erhöhen.»**

Milton Friedmans Definition wird gerne missinterpretiert – Unternehmen sollen sich von gesellschaftlichen Fragen fernhalten und sich nur um konventionelle Ökonomie kümmern. Natürlich ist ein Unternehmen seinen Eignern Rechenschaft schuldig, aber die Frage ist eben, welche Rendite sie erzielen wollen. Unternehmen können sich sozialen Fragen widmen und daraus Profit schlagen, wie beispielsweise Water Health International, das Millionen von Menschen in Indien und anderswo mit sauberem Wasser versorgt. Ich bin überzeugt: in diesem Bereich werden wir in den nächsten fünf bis zehn Jahren auf globaler Ebene einen sehr aktiven, fruchtbaren Dialog haben. Es ist für Aussenstehende heute vielleicht schwer nachvollziehbar, aber glauben Sie mir: die Geschäftswelt ist empfänglich für neue Ideen.

**Langfristig angelegtes Handeln und die Berücksichtigung von Externalitäten muss man sich leisten können. Ist das nicht ein Privileg von Marktführern und Familienunternehmen?**

Die Frage des Zeithorizonts ist in der Tat sehr wichtig. Familienunternehmen haben einen

**Selbst in der Ära der Kurzfristigkeit gibt es viele Gelegenheiten für Unternehmen, *shared value* zu schaffen.**

Vorteil, weil sie aufgrund der Eigentumsstruktur langfristig denken können. Dies prädestiniert sie zur Anwendung eines *shared-value*-Denkens. Um zwei Beispiele zu nennen: MARS oder Cargill tun genau dies...

**...aber welchen Grund haben Aktiengesellschaften im Zeitalter des «quarterly capitalism», längerfristig zu denken?**

Die Frage des Zeithorizonts ist zweifellos eine Herausforderung für das kapitalisti-

sche System. Hier können grosse Aktiengesellschaften noch dazulernen. Ich war gestern an einem Treffen mit einer grossen börsenkotierten Firma. Die Firma sprach davon, wie sie mit einem Dreijahresprogramm den Verbrauch von Energie, Wasser und Verpackung senken will. Sie investiert 30 Millionen Dollar. Und spart jedes Jahr 16 Millionen Dollar. Nach weniger als zwei Jahren macht sich ihre Investition bezahlt. Kurzum, man braucht nicht in Jahrzehnten zu denken – es reicht der Horizont von ein paar Jahren, und die Wirkungen machen sich in den Bilanzzahlen bereits bemerkbar.

**Ein Unternehmen, das auf *shared value* setzt, hängt vom langfristigen Vertrauen seiner Eigentümer ab. Aktionäre und Investoren sind aber heute oft auf der Suche nach dem schnellen Geld.**

Klar ist: je kürzer der Zeithorizont auf den Finanzmärkten, desto grösser die Chance, dass es einen Konflikt zwischen kurzfristigem Profit und langfristiger Wertschöpfung gibt. Aber dieses Problem bedeutet nicht das Ende der Show. Denn selbst in der Ära der Kurzfristigkeit gibt es viele Gelegenheiten für Unternehmen, *shared value* zu schaffen.

**Wie können wir den Zeithorizont der Investoren erweitern?**

Die Frage ist zentral. Wie können wir der wachsenden Institutionalisierung auf Finanzmärkten, wie dem *principal-agent*-Problem – also unterschiedlichen Interessen von Eigentümern und Unternehmensleitung – entgegenwirken? Die tiefen Transaktionskosten fördern schnellen Handel auf den Finanzmärkten. Mein Vorschlag: man zahlt tiefere Kapitalgewinnsteuern, wenn man eine Investition länger als fünf Jahre hält.

**Bevor Sie losdüsen: was wird mit dem Kapitalismus in 30 Jahren passieren, wenn die Idee des *shared value* nicht auf breiter Basis umgesetzt wird?**

Wenn Unternehmen nicht gemeinsame Werte schaffen, werden wir eine kleinere globale Wirtschaft haben, weniger Wachstumsmöglichkeiten für Unternehmen und grossen Argwohn seitens Politik und Öffent-

lichkeit gegenüber der Privatwirtschaft. Viele Menschen werden das Gefühl haben, Unternehmen regulieren und damit in die Marktwirtschaft eindringen zu müssen, um sich vor deren Schäden zu schützen. Es kommt zu schlechten Regulierungen. Das wird es für Unternehmen schwierig machen, effizient und produktiv zu sein. Wir befinden uns in einem Wandel, den wir gerade erst zu verstehen beginnen. ◀

## 4 Die neuen Unternehmer

**Profit und soziale Rendite sind kein Widerspruch. Der neue soziale Unternehmer setzt auf Markt statt auf Staat, auf Eigeninitiative statt auf fremde Hilfe. Sein soziales Ziel verliert er dabei jedoch nie aus den Augen. Plädoyer für ein Umdenken.**

von *Muhammad Yunus*

Viele soziale Probleme dieser Welt sind nach wie vor ungelöst, weil wir den Kapitalismus zu engstirnig verstehen. In Übereinstimmung mit diesem engstirnigen Verständnis bilden wir eindimensionale Menschen heran, die wir in der Rolle des Unternehmers sehen. Dabei isolieren wir diese Menschen von den religiösen, emotionalen und politischen Lebensdimensionen. Die isolierten eindimensionalen Menschen haben sich in ihrem unternehmerischen Leben nur einem Ziel zu widmen – der Profitmaximierung. Sie werden unterstützt von Massen anderer eindimensionaler Menschen, die mit ihren Investitionen dieselbe Mission verfolgen. Das Spiel der freien Märkte funktioniert wunderbar mit solchen gleichgeschalteten Investoren und Unternehmern. Wir sind so hypnotisiert vom Erfolg des freien Marktes, dass wir uns kaum trauen, jemals Zweifel am Status Quo zu äussern. Wir arbeiten hart daran, uns so gut wie möglich in diese eindimensionalen Menschen zu verwandeln, wie wir sie in der Theorie entworfen haben, um so das reibungslose Funktionieren der freien Marktwirtschaft zu gewährleisten.

Die ökonomische Theorie besagt, dass wir am meisten zur Gesellschaft und zur Welt beitragen, wenn wir uns lediglich darauf konzentrieren, das Maximum für uns selber zu erwirtschaften. Wenn wir das Maximum für uns selbst erwirtschaften, dann erhalten zuletzt alle ihr Maximum. Auch wenn wir eifrig diesem Grundsatz folgen, so regen sich manchmal Zweifel in uns, ob wir wirklich das Richtige tun. Doch ignorieren wir diese Zweifel für gewöhnlich und sagen, dass das, was falsch läuft, das Resultat von

«Marktversagen» sei; gut funktionierende Märkte können keine schlechten Resultate hervorbringen.

Ich glaube nicht, dass die Probleme dieser Welt das Resultat von «Marktversagen» sind. Märkte sind in der Tat eine gute und effiziente Institution zur Erreichung unserer Ziele. Die Ursachen der Probleme reichen tiefer. Wir sollten unerschrocken sein und einsehen, dass sie das Resultat eines «Theorieversagens» darstellen. Genauer gesagt ist es das Versagen unserer Theorien, die das tatsächliche Wesen des Menschen in unseren Modellen nicht berücksichtigen. Normale Menschen sind nicht eindimensionale Entitäten, sie sind erstaunlich multidimensional und bunt. Ihre Emotionen, Überzeu-

**Ich glaube nicht, dass die Probleme dieser Welt das Resultat von «Marktversagen» sind.**

gungen, Prioritäten und Verhaltensmuster sind so vielschichtig und vielfältig wie die Grundfarben und die Millionen der von ihnen geschaffenen Farben und Schattierungen.

### Soziales Profitdenken

Nehmen wir der Einfachheit halber einmal an, dass es zwei Typen von Menschen gibt. Beide Typen sind eindimensional, verfolgen aber unterschiedliche Ziele. Typ eins ist der bekannte, also der profitmaximie-

### Muhammad Yunus

Muhammad Yunus hat in Volkswirtschaft promoviert und war Professor für Ökonomie an der Chittagong University in Bangladesch. Er gründete 1983 die Grameen Bank, die Mikrokredite vergibt.\* Für sein soziales Engagement erhielt er zahlreiche internationale Auszeichnungen, darunter 2006 den Friedensnobelpreis.

rende Mensch. Typ zwei hat kein Interesse an Profitmaximierung. Vertreter des zweiten Typs setzen sich dafür ein, ihren Beitrag zu dem zu leisten, was sie unter einer besseren Welt verstehen. Sie sind durch soziale Ziele angetrieben. Sie wollen anderen Menschen zu besseren Lebensaussichten verhelfen. Sie wollen ihr Ziel erreichen, indem sie Unternehmen schaffen oder unterstützen, die sich solche Aufgaben auf die Fahne geschrieben haben. Diese Unternehmen machen vielleicht Profit, vielleicht machen sie aber auch keinen. Doch ebenso wenig wie jedes andere Unternehmen dürfen diese Unternehmen Verlust schreiben. Diese Menschen schaffen also eine neue Klasse von Unternehmen, die wir «Nichtverlustunternehmen» nennen können.

Gibt es Menschen des zweiten Typs in der wirklichen Welt? Ja, es gibt sie. Wir alle kennen «Gutmenschen». Dieser Begriff hat für mich – ungeachtet anderer vorherrschender Konnotationen – einen positiven Klang. Ich habe Achtung vor Menschen, die von sich aus Gutes tun. Deshalb schlage ich

\* Weiterführende Informationen und Neuigkeiten zu Muhammad Yunus und der Grameen Bank sind auf [www.yunuscentre.org](http://www.yunuscentre.org) zu finden.



© Richard Sah Warz, photographiert von Filippe Béal Zennaro (Keystone).

vor, «Gutmenschen» in der Wirtschaft als «soziale Unternehmer» zu bezeichnen.

Das soziale Unternehmertum spielte historisch schon immer eine bedeutende Rolle. Viele Menschen erfreuten und erfreuen sich daran, anderen Menschen zu helfen. Alle Religionen regen zu solchem Verhalten an. Staaten fördern die Initiativen solcher Menschen durch Steuererleichterungen. Und es werden spezielle rechtliche Institutionen geschaffen, die es sozialen Unternehmern erlauben, ihre Ziele in einem geregelten Rahmen zu verfolgen.

Während viele Menschen ihre Zeit, ihre Arbeit, ihr Talent, ihr Geschick oder sonstige Dinge verschenken, um anderen Menschen zu helfen, verwenden soziale Unternehmer (SU) in erster Linie Geld dazu, um ihre sozialen Ziele zu erreichen. Ziel muss es

### **Wir brauchen den Markt nicht bloss den Profiteuren zu überlassen.**

stets sein, in absehbarer Zeit verlustfrei tätig zu sein, sonst ist das Projekt nicht nachhaltig. Dabei gewichten sie die Rolle des Profitdenkens unterschiedlich – es gibt die, die einfach keinen Verlust schreiben wollen, und es gibt die, die mit ihrem investierten Geld auch Gewinn erwirtschaften wollen.

Sobald ein SU mit einer Kostendeckung von 100 Prozent oder mehr operiert, betritt er das Wirtschaftsleben mit seinen unbegrenzten Möglichkeiten. Er hat das Gravitationsfeld der finanziellen Abhängigkeit verlassen und ist nun bereit zum Weltraumflug. Dies ist ein bedeutender Moment einer wichtigen institutionellen Verwandlung. Er hat sich von der Welt der reinen Philanthropie in die Wirtschaftswelt bewegt. Ich nenne diesen Unternehmertyp den «sozialen Geschäftsunternehmer» (SGU).

#### **Mehr Wettbewerb, mehr Lösungen**

Mit dem Markteintritt der SGU wird die Marktwelt interessanter und kompetitiver.

Interessanter deswegen, weil nun zwei Arten von Zielen im Spiel sind, die unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Bestimmung von Preisen schaffen. Und kompetitiver, weil die Anzahl der Akteure zunimmt. Diese neuen Akteure können ebenso beharrlich und geschäftstüchtig ihre Ziele verfolgen wie die herkömmlichen Unternehmer.

SGU könnten in der nationalen und internationalen Wirtschaft zu mächtigen Akteuren werden. Wenn wir heute die Vermögen aller weltweiten SGU addieren, macht diese Summe jedoch nicht einmal einen Bruchteil der weltweiten Wirtschaft aus. Dies liegt nicht daran, dass es SGU an Wachstumspotential fehlt. Der Grund ist ein anderer: wir haben die Existenz von SGU konzeptuell noch nicht anerkannt und für sie keine Funktion auf dem Markt vorgesehen. Sie gelten als Verrückte und werden von der Mainstream-Ökonomie ignoriert. Wir beachten sie nicht, weil wir aufgrund der Theorien, die wir gelernt haben, ihnen gegenüber blind sind. Das muss sich ändern. Wir sollten anerkennen, dass sie existieren, und sie in unser Vokabular aufnehmen. Wenn wir dies tun, werden irgendwann geeignete Institutionen, rechtliche Rahmenbedingungen, Regulierungen, Normen und Regeln aufkommen, die ihnen zum Durchbruch verhelfen.

#### **Falsche Arbeitsteilung**

Oftmals wird gesagt, der Markt sei unmöglich in der Lage, soziale Probleme zu lösen. Es wird sogar behauptet, der Markt als Institution trage massgeblich zu diesen Problemen bei (man denke zum Beispiel an Umweltprobleme, Ungleichheit, Gesundheitsprobleme, Arbeitslosigkeit, Ghettos, Verbrechen etc.). Weil der Markt angeblich versagt, wird die Verantwortung für die Lösung der Probleme an den Staat delegiert. Diese Arbeitsteilung wurde lange als der einzig gangbare Weg angesehen – bis Planwirtschaften geschaffen wurden, die alle Macht dem Staat übertrugen, den Markt abschafften, die sozialen Probleme aber auch nicht lösten. Seit wir eingesehen haben, dass Planwirtschaften nicht funktionieren, sind wir wieder bei der künstlichen Ar-

beitsteilung zwischen Markt und Staat angelangt. In dieser Umgebung wird der Markt als exklusiver Spielplatz für Profiteure konzipiert, die ihre individuellen Ziele verfolgen und das Gemeinwohl der Gemeinschaften und der Welt als Ganzes zumeist ausser Acht lassen, während sich der Staat um die sozialen Ziele kümmert.

Nun leben wir in einer Zeit, in der wir wieder Wachstum erleben, in der individuelle Vermögen unvorstellbare Grössen erreichen, in der technologische Innovationen das Tempo des Wachstums weiter erhöhen und in der die Globalisierung Gefahr läuft, schwache Ökonomien und arme Leute von der wirtschaftlichen Landkarte zu tilgen. Es wäre in dieser Zeit nun an der Zeit, die Möglichkeiten der SGU genauer zu eruieren, als wir dies bisher getan haben. Wir brauchen den Markt nicht bloss den Profiteuren zu überlassen. Wir tun gut daran, das engstirnige Verständnis des Kapitalismus hinter uns zu lassen und das Konzept des Marktes zu erweitern, indem wir die Existenz der SGU anerkennen. Denn wenn wir dies tun, können SGU den Markt für soziale Ziele so fruchtbar machen, wie dies die Profiteure zur Erreichung ihrer individuellen Ziele tun.

#### **Kreieren wir einen sozialen Aktienmarkt**

Wie können wir SGU fördern? Welche Schritte müssen wir unternehmen, um es den SGU leichter zu machen, grössere Marktanteile zu erlangen?

Zunächst müssen wir in unserer Theorie anerkennen, dass der SGU als Typ existiert. Studierende müssen lernen, dass es zwei Arten von Unternehmern bzw. Unternehmen gibt: a) Unternehmen, die Profite erzielen wollen, und b) Unternehmen, die auf soziale Rendite abzielen. Junge Menschen müssen lernen, dass sie eine Wahl zu treffen haben: welche Art von Unternehmer möchten sie sein? Wenn wir unser Verständnis des Kapitalismus erweitern, dann haben junge Menschen aber auch die Wahl, diese zwei grundsätzlichen Typen in den für sie passenden Proportionen zu kombinieren.

Zweitens müssen wir den SGU und jenen Investoren, die in soziale Unternehmen investieren, auf dem Markt mehr Sichtbar-

keit verleihen. Solange die SGU im kulturellen Umfeld des herkömmlichen Aktienmarktes operieren, werden sie von den herkömmlichen Normen und dem herkömmlichen Jargon des Handels gehindert. SGU müssen ihre eigenen Normen, Standards, Masseinheiten, Bewertungskriterien und Begrifflichkeiten entwickeln. Dies kann nur geschehen, wenn wir einen speziellen Aktienmarkt für SGU und soziale Investoren schaffen. Wir können ihn den «sozialen Aktienmarkt» nennen. Leute werden dort ihr Geld in Ziele investieren, an die sie glauben, und in Unternehmen, von denen sie glauben, dass sie die selbst gesteckten Ziele am besten erreichen. Es würde dann auch Unternehmen auf diesem sozialen Aktienmarkt geben, die genau die Ziele der sozialen Investoren verfolgen und zugleich einen bedeutenden Profit erwirtschaften. Diese Unternehmen wären natürlich für beide Typen von Investoren attraktiv; für jene mit sozialen Zielen und für jene mit dem Ziel hoher Renditen.

Es ist wichtig zu sehen: erwirtschaftet ein Unternehmen Profit, disqualifiziert es sich nicht als soziales Unternehmen. Entscheidend ist vielmehr die Frage, ob sein soziales Ziel weiterhin im Vordergrund

### Leute werden auf dem «sozialen Aktienmarkt» ihr Geld in Ziele investieren, an die sie glauben.

steht und ob sich dieses Ziel in den Entscheidungen des Unternehmens widerspiegelt. Es werden Unternehmen entstehen, die erfolgreich soziale und kommerzielle Ziele kombinieren. In diesem Fall bedarf es jedoch klarer Regeln, die definieren, was als soziales Unternehmen gilt, bis wohin ein Unternehmen auf dem sozialen Aktienmarkt zugelassen und wann es davon ausgeschlossen wird. Denn die Investoren müssen die Gewissheit haben, dass die Unternehmen auf dem sozialen Aktienmarkt tatsächlich Unternehmen mit sozialen Zielsetzungen sind.

Zusätzlich zur Schaffung eines sozialen Aktienmarktes braucht es Ratingagenturen und Messinstrumente, die aufzeigen, welche sozialen Unternehmen am effizientesten sind – dies alles, damit die sozialen Investoren ihre Investitionen am wirksamsten tätigen können. Die soziale Industrie braucht ferner eine Art *Social Wall Street Journal* oder eine *Social Financial Times*, die über all die aufregenden, aber auch die unerfreulichen Neuigkeiten berichtet und Analysen bietet, um SGU und Investoren auf dem laufenden zu halten.

Businessschulen können damit beginnen, soziale MBAs anzubieten, um die Nachfrage nach SGU zu decken und Studenten darauf vorzubereiten, SGU zu werden. Ich glaube, dass junge Menschen sehr enthusiastisch auf die Herausforderung reagieren werden, als SGU ernsthaft zur Lösung sozialer Probleme beizutragen. Sogar der soziale Aktienmarkt könnte von einem SGU initiiert werden. Eine oder mehrere Businessschulen zusammen könnten einen solchen Aktienmarkt auf die Beine stellen. Wir müssen uns ferner um die Finanzierung der SGU kümmern. Neue Bankfilialen könnten sich auf die Finanzierung sozialer Unternehmen spezialisieren. Neue «Business-Angels» müssen die Bühne betreten. Soziale Wagniskapitalisten sollten sich mit SGU zusammentun.

#### Erster Schritt: Projektwettbewerbe

Ein guter erster Schritt zur Schaffung neuer sozialer Geschäftsunternehmen könnte darin bestehen, Projektwettbewerbe ins Leben zu rufen, die lokal, regional und global ausgeschrieben werden. Das Preisgeld für die Gewinner könnte in Form einer Finanzierung oder in Form einer Partnerschaft zur Umsetzung des Projektes ausbezahlt werden. Zudem könnten sämtliche Wettbewerbseingaben im Sinne eines freien Zirkulierens von Ideen veröffentlicht werden; die Ideen dienen so als Ausgangspunkt für die nächste Runde des Projektwettbewerbs oder als Inspiration für künftige SGU.

Wir dürfen jedoch nicht erwarten, dass neue soziale Wirtschaftsunternehmen von Anfang an das Problem, das sie im Fokus haben, vollständig zu lösen vermögen. Der Fortschritt erfolgt vielmehr in kleinen

Etappen. Jede weitere Etappe begünstigt die Lösung eines weiteren Teils des Problems. Die Grameen Bank ist ein gutes Beispiel dafür. Als ich die Grameen Bank gründete, hatte ich keinen genauen Plan, den ich verfolgte. Ich machte einen Schritt nach dem anderen, immer in der Gewissheit, dass dieser Schritt mein letzter sein würde. Aber es war nie mein letzter Schritt. Der eine Schritt führte zum nächsten, der so interessant aussah, dass es schwierig war, ihn nicht zu tun. Und mit jedem Schritt fand ich mich in der gleichen Situation wieder – bis zum heutigen Tag.

Ich habe meine Arbeit begonnen, indem ich armen Leuten ohne Sicherheiten kleine Geldsummen geliehen habe. Ich realisierte, wie glücklich und stolz dies die Leute machte. Ich brauchte mehr Geld, um mein Unternehmen zu vergrössern. Ich habe mich an Banken gewandt und für die armen Leute gebürgt. Wollte ich jedoch die ganze Unterstützung anderer Banken, musste ich mein eigenes Projekt in eine Bank verwandeln. Das habe ich getan.

So habe ich eine unabhängige Bank geschaffen, die die Arbeit tätigte, an der mir gelegen war. Als wir formal eine Bank waren, nahmen wir Geld von der Zentralbank auf, um dieses Geld den armen Leuten zu leihen. Nachdem spendable Leute anfangen, sich für unsere Arbeit zu interessieren, und unser Projekt unterstützen wollten, erhielten wir Darlehen von internationalen Spendern. Irgendwann haben wir entschieden, dass wir selbständig sein wollten. Deshalb haben wir damit begonnen, intern Geld zu schaffen, indem wir Bankkonti anboten.

Wir haben viele Programme entwickelt – Hypotheken, Studierendendarlehen, Rentenfonds, Darlehen, die in Dörfern Telefonistinnen den Kauf eines Mobiltelefons erlauben, und Darlehen, die es Bettlern ermöglichen, Hausierer zu werden. Ein Programm kam nach dem anderen.

Wenn wir die richtige Umgebung schaffen, dann können SGU einen bedeutenden Marktanteil erobern. Sie können den Markt in einen Ort verwandeln, wo soziale Probleme auf innovative und effektive Art und Weise gelöst werden. ◀

Aus dem Englischen übersetzt von Matthias Jenny

# 5 Wie Non-Profit-Organisationen vom Profitdenken profitieren

**Soziales Unternehmertum ist en vogue. Aber nur die wenigsten sozialen Unternehmen funktionieren. Dies wird sich erst ändern, wenn die Almosenmentalität einem profitgeschulten Denken weicht.**

von Willie Cheng

Non-Profit-Organisationen sind wie andere Unternehmen auf der Suche nach dem heiligen Gral der finanziellen Nachhaltigkeit. Auf ihrem Weg dahin kommen sie ungeachtet ihres Namens nicht darum herum, Profit zu machen. Um ihr Ziel zu erreichen, gründen sie Unternehmen, die sie «sozial» nennen – selbsttragende Unternehmen mit sozialen Zielen.

Solche Unternehmen sind keine westliche Erfindung. Ich nenne zwei erfolgreiche Beispiele von Non-Profit-Organisationen aus Asien, um die Dimensionen zu illustrieren – die thailändische PDA (Population and Community Development Association) und das BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee). Die PDA, Thailands grösste Nichtregierungsorganisation, hat 16 profitorientierte Unternehmen gegründet, die bis zu 70 Prozent zur operativen Finanzierung der PDA beitragen. Das BRAC, eine der grössten Nichtregierungsorganisationen (NGO) der Welt, hat über 150 soziale Unternehmen in 23 verschiedenen Sektoren und beschäftigt bei einem Jahresbudget von 495 Millionen US-Dollar (2010) über 100'000 Menschen.

Solche Erfolge wirken anspornend. Soziale Unternehmen schossen in den letzten Jahren wie Pilze aus dem Boden – im Osten und im Westen. Im Vergleich mit herkömmlichen Unternehmen ist es relativ einfach, ein soziales Unternehmen zu gründen. Viele Leute, Stiftungen und Organisationen stürzen sich gleichsam darauf, einem solchen Unternehmen auf die Sprünge zu verhelfen. Zumeist wird Startkapital gewährt, ohne dass eine Rückzahlung verlangt wird

– dies im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmen, von denen Investoren erwarten, dass sie in einer Höhe entschädigt werden, die dem Risiko des Anteilkapitals entspricht. Wichtig ist jedoch (auch wenn es zuweilen vergessen geht): auch Non-Profit-Organisationen müssen sich längerfristig selber tragen.

## Nur wenige sind profitabel

Non-Profit-Organisationen sind gegenüber kommerziellen Unternehmen in mancher Hinsicht bevorteilt. Sie können sich auf ihre unbezahlten, freiwilligen Helfer

## Trotz «unfairer Vorteile» geht es sozialen Unternehmen auf dem Markt nicht besonders gut. Warum?

verlassen und Angestellte beschäftigen, die womöglich unter dem Marktlohn arbeiten. Zudem finden Güter und Dienstleistungen, die von einem sozialen Unternehmen angeboten werden, in der Regel mehr Unterstützung von Kunden. Trotz dieser «unfairen Vorteile» gegenüber kommerziellen Mitbewerbern geht es sozialen Unternehmen auf dem Markt jedoch nicht besonders gut. Allein, warum?

Eine Analyse des Non-Profit-Beratungsunternehmens Bridgespan Group im Journal «Harvard Business Review» zeigt, dass jenseits der bekannten Fälle soziale

### Willie Cheng

Willie Cheng ist ehemaliger Partner von Accenture, Autor des Buchs «Doing Good Well», Sozialunternehmer und Verwaltungsrat der Caritas Singapur und des Lien Centre for Social Innovation an der Singapore Management University.

Unternehmen kaum einen – auch noch so kleinen – Gewinn erzielen.\* Wenn man über die aufgebauchten und irreführenden Statistiken hinwegsieht, erweist sich schnell einmal, dass die erwirtschafteten Einnahmen nur einen kleinen Teil der Finanzierung der meisten Non-Profit-Organisationen ausmachen. Die bedeutungsvolle Bridgespan-Studie zeigt: 71 Prozent der Unternehmen, die philanthropische Zuwendungen erhalten, sind nicht profitabel. Und von jenen, heisst es da, «die behaupteten, dass sie profitabel seien, hat die Hälfte indirekte Kosten wie die Kontierung der Overhead-Kosten oder die Arbeitszeit der Führungskräfte nicht ausgewiesen».

In einer Studie des Lien Centre for Social Innovation, einer Partnerschaft der Lien Foundation und der Singapore Management University, haben 24 Prozent der untersuchten sozialen Unternehmen in Singapur gesagt, dass sie ihre Kosten decken, und 21 Prozent haben zu Protokoll gegeben, dass sie Verluste schreiben.\*\* In Wahrheit sind die Werte noch schlechter, denn die Studie

\* William Foster und Jeffrey Bradach, «Should Nonprofits Seek Profits?», Harvard Business Review, Februar 2005.

\*\* State of Social Enterprise in Singapore (Lien Centre for Social Innovation, August 2007).

«« Ohne den Abschied von  
der Almosenmentalität ist die  
Aussicht auf Erfolg bei der  
Gründung und Führung sozialer  
Unternehmen gleich null.»»

**Willie Cheng**

unterliegt wie so viele andere auch dem «*survival bias*» – jene sozialen Unternehmen, die nicht überlebten, haben nicht an der Studie teilgenommen. Interessant für unsere Untersuchung ist freilich ein anderer Punkt: nur 33 Prozent der Unternehmen finanzieren nach eigenen Angaben ihre Aktivitäten über selbst erwirtschaftete Einnahmen; die meisten sind nach wie vor auf private Spenden oder Regierungsdarlehen angewiesen.

Diese Studien weisen auf drei Probleme hin, die den kommerziellen Erfolg eines sozialen Unternehmens behindern: eine Vielzahl von Unternehmenszielen, zu geringe Skaleneffekte und eine geringe Anziehungskraft für talentierte Mitarbeiter.

Es ist klar: ein soziales Unternehmen muss anders als eine profitorientierte Firma zwischen mindestens zwei Unternehmenszielen abwägen – einem ökonomischen und einem sozialen. Wenn es darüber hinaus mehrere soziale Ziele ver-

### Die Abhängigkeitsmentalität sozialer Unternehmen ist weit verbreitet.

folgt bzw. diese nicht klar definiert, führt dies zu zusätzlichen Kosten und operativen Einschränkungen. Es wird vom Unternehmen erwartet, dass es sich immer und überall sozial verantwortlich verhält – unabhängig davon, ob solches Verhalten mit dem Kern seiner sozialen Mission übereinstimmt. Dies führt zu weiteren Kosten. Zudem muss es – ungeachtet des guten Willens seiner Angestellten – angemessene Lohnstrukturen und Arbeitsbedingungen bieten, was einen weiteren Kostenfaktor bedeutet. Und so erstaunt es nicht, dass die Unternehmen hier zu sparen beginnen. Die Studie des Lien Centre zeigt auf, dass die fehlende Anziehungskraft für unternehmerische Talente die grösste Herausforderung für soziale Unternehmen darstellt. Dem Personal mangelt es an Management-

fähigkeiten, und es bekundet Mühe, professionell arbeitende Freiwillige zu finden. Auch die Bridgespan-Studie sieht den Hauptgrund für die Kluft zwischen «Rhetorik und Realität» im Fehlen unternehmerischer Fähigkeiten.

Dennoch – die angeführten Gründe vermögen nicht gänzlich zu erklären, warum soziale Unternehmen durchwegs schlechter abschneiden als kommerzielle Unternehmen und eine geringere Lebensdauer haben.

So ist beispielsweise der Druck der Unternehmensziele relativ. Viele kommerzielle Unternehmen würden wohl zu Recht behaupten, dass der durch das Verlangen der Aktionäre nach maximalem Profit ausgeübte Druck viel grösser sei als der Druck, dem soziale Unternehmen ausgesetzt seien – unabhängig davon, wie viele Unternehmensziele letztere haben. Kommt hinzu, dass im Falle von kommerziellen Unternehmen Leistungsausfälle unmittelbare Konsequenzen haben, während soziale Unternehmen mit viel mehr Nachsicht rechnen können.

Was das gleichzeitige Erreichen sozialer und wirtschaftlicher Ziele betrifft, so gibt es reichlich Beispiele erfolgreicher und sozial verantwortlicher kommerzieller Gesellschaften, wozu auch jene zählen, die beispielsweise behinderte Personen beschäftigen. Was die Skaleneffekte und den Mangel an Talenten betrifft, so stehen kommerzielle Unternehmen vor genau denselben Herausforderungen; es handelt sich um Probleme, mit denen jedes Unternehmen zu kämpfen hat.

Wo also liegt der Unterschied? Ich behaupte: in den unterschiedlichen Mentalitäten, deren es zur Führung eines kommerziellen Unternehmens oder einer Non-Profit-Organisation bedarf. Die beiden Bereiche sind zuweilen Welten voneinander entfernt, wenn es um grundsätzliche Fragen wie Mission, Märkte und Finanzen geht.

#### Kultivierte Abhängigkeit

Im Non-Profit-Sektor herrscht Gemächlichkeit, wobei er dank menschlicher Güte floriert. Die kommerzielle Welt hingegen funktioniert nach dem Prinzip des «*survival of the fittest*». Nur wer konkurrenzfähig ist, überlebt auch.

Non-Profit-Organisationen, die die kommerzielle Welt bewusst oder unbewusst mit ihrer Almosenmentalität betreten, können nur nachhaltig funktionieren, wenn sie zu einem Mentalitätswandel bereit sind. Ein amüsantes Beispiel: der Manager eines sozialen Unternehmens, das vom Lien Centre untersucht wurde, beklagte sich darüber, dass die Regierung nur einen einmaligen Beitrag zum Startkapital leiste. Er wünschte sich, «dass Spenden und Darlehen auf eine besser geplante Art und Weise verfügbar sind».

Die Abhängigkeitsmentalität sozialer Unternehmen ist weit verbreitet. Das ist irgendwie verständlich, schliesslich kommt die Gründung dank Spenden und grosszügig gewährter Darlehen zustande. Das Problem ist, dass die Anspruchshaltung über die Erwartung kontinuierlicher Finanzierung hinausgeht. Einige Manager sozialer Unternehmen erwarten, dass Kunden ihre Güter und Dienstleistungen aus Barmherzigkeit und ungeachtet ihrer Konkurrenzfähigkeit kaufen. Die Non-Profit-Kultur der Grosszügigkeit und Nachsichtigkeit hat zu meist auch einen negativen Einfluss auf die Rechenschaftspflicht für wirtschaftliche Resultate. Die vorhersehbare Folge: die Unternehmensleistung leidet.

Warum operieren nun aber die Non-Profit-Organisationen PDA und BRAC dennoch erfolgreich? Sie zeichnen sich durch einen unternehmerischen Zugang zur Erreichung ihrer sozialen Ziele aus. Mechai Viravaidya, Gründer der PDA, vertritt die Firmenphilosophie, dass die sozialen Unternehmen strikt von ihren Nutzniessern und den anderen Aktivitäten der PDA zu trennen seien. Nur so sei gewährleistet, dass sich die sozialen Unternehmen voll und ganz auf das Unternehmertum konzentrieren könnten. Fazle Hasan Abed, Gründer des BRAC, rät, dass «die barmherzige Herangehensweise der Non-Profit-Organisationen einer nüchternen und professionellen Herangehensweise weichen muss», damit soziale Unternehmen nachhaltig und effizient funktionieren könnten.\*\*\* Es ist davon aus-

\*\*\* «BRAC Builds on Microcredit», Countdown 2005, Jahrgang 1, Ausgabe 3, Februar/März 1998.

zugehen, dass Mechai und Abed auch als kommerzielle Unternehmer Erfolg hätten.

#### **Abschied von der Almosenmentalität**

Es wurde viel über die Verheissung des sozialen Unternehmertums geschrieben. Im

**Es ist einfacher, das Herz des Unternehmers zu beeinflussen als den Kopf eines Mitarbeiters einer Non-Profit-Organisation.**

Ein guter Unternehmer, der gelernt hat, ein kommerzielles Unternehmen zu führen, hat bessere Aussichten auf Erfolg als ein Mitarbeiter einer Non-Profit-Organisation, der sich von seinen guten Absichten leiten lässt. Rein pragmatisch gesehen, ist es wohl einfacher, das Herz des erfolgreichen Unternehmers zu beeinflussen als den Kopf eines erfolgreichen Mitarbeiters einer Non-Profit-Organisation. Darum mein Rat an alle sozialen Unternehmer: lernt im kommerziellen Sektor, wie es geht! Mit den unternehmerischen Fähigkeiten, die ihr euch dort aneignet, könnt ihr die Welt dann beglücken – mit realen Erfolgsaussichten. ◀

grossen und ganzen lässt sich sagen, dass die erste Generation sozialer Unternehmen diesen Verheissungen nicht gerecht wurde. Dies wirft die grundsätzliche Frage auf: soll das Modell des sozialen Unternehmertums weiterhin gefördert werden – oder ist es zum Scheitern verurteilt?

Auf der Makroebene werden soziale Unternehmen den Non-Profit-Sektor stärken, weil sie zur Vielfalt von Aktivitäten und Finanzierungsquellen beitragen. Sie fördern zudem das Bewusstsein für Selbstständigkeit und unternehmerische Disziplin, die Non-Profit-Organisationen gut gebrauchen können.

Das Ziel sollte jedoch nicht darin bestehen, die Zahl sozialer Unternehmen auf Teufel komm raus zu erhöhen. Vielmehr sollte der Fokus darauf liegen, ein Umfeld zu kultivieren, das soziale Unternehmen fördert und zugleich unternehmerisches Know-how einbringt.

Ein zentraler Punkt dabei ist es, sich von der Almosenmentalität zu verabschieden. Ohne diesen Mentalitätswandel ist die Aussicht auf Erfolg bei der Gründung und Führung sozialer Unternehmen gleich null.

Aus dem Englischen übersetzt von Matthias Jenny

## Impressum

«Schweizer Monat», Sonderdruck Dossier  
Nr. 988, 91. Jahr, Ausgabe Juli/August 2011  
ISSN 0036 7400

### VERLAG

SMH Verlag AG

### HERAUSGEBER & CHEFREDAKTOR

René Scheu  
rene.scheu@schweizermonat.ch

### RESSORT POLITIK & WIRTSCHAFT

Florian Rittmeyer  
florian.rittmeyer@schweizermonat.ch

### RESSORT KULTUR

Michael Wiederstein  
michael.wiederstein@schweizermonat.ch

### KORREKTORAT

Roger Gaston Sutter  
Der «Schweizer Monat» folgt den Vorschlägen zur  
Rechtschreibung der Schweizer Orthographischen  
Konferenz (SOK), [www.sok.ch](http://www.sok.ch).

### GESTALTUNG & PRODUKTION

Pascal Zraggen, [aformat](http://aformat.ch), [www.aformat.ch](http://www.aformat.ch)

### PHOTOGRAPH

Philipp Baer

### MARKETING & VERKAUF

Urs Arnold  
urs.arnold@schweizermonat.ch

### ADMINISTRATION/LESERSERVICE

Anneliese Klingler (Leitung)  
anneliese.klingler@schweizermonat.ch  
Rita Winiger  
rita.winiger@schweizermonat.ch

### ADRESSE

«Schweizer Monat»  
SMH Verlag AG  
Vogelsangstrasse 52  
8006 Zürich  
+41 (0)44 361 26 06  
[www.schweizermonat.ch](http://www.schweizermonat.ch)

### ANZEIGEN

[anzeigen@schweizermonat.ch](mailto:anzeigen@schweizermonat.ch)

### PREISE

Jahresabo Fr. 139.– / Euro 99.–  
2-Jahres-Abo Fr. 248.– / Euro 177.–  
Abo auf Lebenszeit / auf Anfrage  
Einzelheft Fr. 18.50 / Euro 13.–  
Studenten und Auszubildende erhalten  
50% Ermässigung auf das Jahresabonnement.

### DRUCK

ea Druck + Verlag AG, Einsiedeln, [www.eadruck.ch](http://www.eadruck.ch)

### BESTELLUNGEN

[www.schweizermonat.ch](http://www.schweizermonat.ch)



« Die Beiträge im «Schweizer Monat»  
kennen keine Denkverbote. Eine geistige  
Frischzellenkur und Pflichtlektüre! »

**Karin Keller-Sutter, St. Galler Regierungsrätin**