



## „Gewinn und Gewissen passen zusammen“

Die amerikanische Sozialingenieurin und Beraterin Valerie Keller über die Zukunftschancen für Social Entrepreneurs und die Fallen dieses Geschäftsmodells.

**profil:** Frau Keller, Sie sprechen vor internationalen Business-Eliten wie etwa beim World Economic Forum in Davos. Warum hören Ihnen die Vorstände der Multis zu?

**Valerie Keller (lacht):** Wer sagt denn, dass sie das tun?

**profil:** Nun, Sie werden jedenfalls als Impulsrednerin eingeladen. Setzen wir also einmal Interesse voraus an dem, was Sie zu sagen haben.

**Keller:** Ich denke, es gibt mittlerweile auch in großen Unternehmen eine steigende Nachfrage nach Ideen, um von diesen kurzfristigen Wirtschaftszyklen, die uns in so große Schwierigkeiten gebracht haben, wegzukommen. Eine andere Denkweise ist gefragt. Das Stakeholder-Prinzip gewinnt an Bedeutung: Dass Unternehmen also nicht ausschließlich ihren Eigentümern und Aktionären verpflichtet sind, sondern einen Vertrag mit der Gesellschaft haben. Es steigt das Interesse daran, was man unter nachhaltigem Wirtschaften versteht.

**profil:** Erklären Sie sich das durch die Krise?

**Keller:** Ich denke, es liegt an den großen globalen Trends, die nach einer Wende verlangen. Das wird immer mehr Wirtschaftskapitänen klar. Noch vor wenigen Jahren haben beim World Economic Forum nur ein paar Visionäre und Weltverbesserer das Thema Nachhaltigkeit aufgegriffen, inzwischen entwickelt es sich in Richtung Mainstream. Ich setze jedenfalls meine Hoffnung darauf, dass sich ein Umdenken im großen Stil vollzieht. Deshalb greife ich das Thema gerne aus einer Zukunftsperspektive auf. Ich versetze das Auditorium in eine Welt, wie sie in zehn oder 20 Jahren aussehen wird.

**profil:** Malen Sie dabei ein düsteres Szenario?

**Keller:** Nein, das ist nicht mein Stil. Doch viele Trends lassen sich durchaus in die nahe Zukunft projizieren. Das ist nicht gerade Utopia, vielmehr sprechen die Daten für sich: 2025 werden acht Milliarden Menschen die Erde bevölkern, eine Milliarde mehr als heute. Wir wissen, dass es die Menschheit stärker in die Metropolen zieht und immer mehr Mega-Städte entstehen. Dort werden bis zu 70 Prozent der Weltbevölkerung leben. All diese Menschen brauchen Nahrung, Wasser, Unterkunft, Energie. Hinzu kommt, dass die Menschheit älter wird. Wir stehen also vor großen Herausforderungen, für die in einem globalen Kontext innovative, nach-

haltige Lösungen gebraucht werden. Und das bedeutet nicht zuletzt enorme Geschäftschancen.

**profil:** Wo entstehen neue Märkte für Sozialunternehmer?

**Keller:** Nun, die klassischen Bereiche sind das Gesundheitswesen, saubere Energie sowie Abfallwirtschaft und Recycling. Ein Beispiel aus meinem Business: Wir arbeiten mit einem Sozialunternehmen in Lateinamerika zusammen, das sich darauf spezialisiert hat, aus Getränkedosen neue, wirklich schöne Dinge zu machen. Das Unternehmen beauftragt eigens Designer dafür und die Produkte verkaufen sich gut. Der größte Kunde ist mittlerweile der Coca-Cola-Konzern, der die Objekte aus wiederverwerteten Cola-Dosen als perfekte Werbegeschenke für sich entdeckt hat.

**profil:** Sie sind Sozialunternehmerin, führen Veritas Partnership, ein Beratungsunternehmen, das sich auf Social Entrepreneurship spezialisiert hat. Worin unterscheidet sich das soziale vom gängigen Unternehmertum?

**Keller:** Es sollte gar keinen Unterschied geben, und deshalb lehne ich auch dieses Label „Social Entrepreneur – Sozialunternehmer“ ab, weil es meiner Ansicht nach marginalisiert und sozial verantwortliche Geschäftsleute zu Gutmenschen abstempelt. Ich bin jedoch davon überzeugt, dass diese Art zu wirtschaften zum gängigen Modell werden kann. Und Etikettierungen wie diese stehen dem Veränderungsprozess im Weg. Ich für meinen Teil bin jedenfalls Unternehmerin und biete innovative Lösungen für soziale Probleme an.

**profil:** Haben Sie einen besseren Begriff?

**Keller:** Ich arbeite noch daran. Doch Sprache ist mächtig und durch solche Begriffe geraten nicht zuletzt junge Unternehmer in die Falle, zu glauben, mehr sozial als Unternehmer sein zu müssen.

**profil:** Ist das denn nicht so? Ist denn der Sozialunternehmer – mangels Alternativen muss der Begriff weiterhin erhalten – nicht im Unterschied zum klassischen Geschäftsmann stärker von seinen Idealen als vom Profit motiviert?

**„Man kann Gutes tun und damit viel Geld verdienen. Vielleicht dauert es ein wenig länger und ist mühsamer, aber es ist kein Widerspruch.“**

**Keller:** Ich persönlich kann mit dieser Zweiteilung nichts anfangen, denn ich weiß, dass beides möglich ist: Gewinn zu machen und Gutes zu tun. Es soll sogar ein Gewinn erzielt werden. Für den Sozialunternehmer gilt also: keine Marge, keine Mission. Meiner Ansicht nach sind die erfolgreichsten Social Entrepreneurs in erster Linie Unternehmer.

**profil:** Sehen Sie denn gar keinen Widerspruch zwischen Gewinn und Gewissen?

**Keller:** Nein, das passt zusammen. Man kann Gutes tun und damit Geld verdienen. ►



## Valerie Keller, 37,

ist Gründerin und CEO von Veritas Partnership, einem Beratungsunternehmen mit Sitz in New York, das auf Sozialunternehmertum spezialisiert ist. Sie ist zudem Associate Fellow der Saïd Business School der Oxford University, Young Global Leader des World Economic Forum Davos, Mitglied des Global Thinkers Forum, des World Policy Institutes sowie des Women's Leadership Board der Harvard Kennedy School. Weil sie das Label „Sozialunternehmerin“ nicht tragen mag, wird sie von Freunden auch „Sozialingenieurin“ genannt, wobei „Sozial-Generalunternehmerin“ das, was sie tut, möglicherweise am ehesten trifft. Denn ihre Stärke liegt darin, Menschen aus verschiedensten Bereichen und Branchen zusammenzubringen und Finanzmittel für durchaus große soziale Projekte zu bündeln. Dazu zählen Gesundheitszentren oder ambitionierte urbane Wohnprojekte. Nach dem Hurrikan Katrina hat Keller mehr als 300 Organisationen in Sachen Wiederaufbau dirigiert.



Vielleicht nicht ganz so viel, vielleicht dauert es ein wenig länger und es ist etwas mühsamer, aber es ist kein Widerspruch.

**profil:** Was sollte man mitbringen, um als Sozialunternehmer erfolgreich zu sein?

**Keller:** Das was jeder Unternehmer braucht und ein paar Extras. Zunächst braucht es eine gute Geschäftsidee, hinter der man mit standhafter Überzeugung steht. Das Risiko ist bei jeder Gründung groß, und Zähigkeit folglich unabdingbar. Und Unternehmer brauchen die Fähigkeit, Ressourcen zu mobilisieren, über die sie selbst nicht verfügen. Wenn ich eine Idee habe, die ich auf den Markt bringen will, brauche ich Ressourcen. Dies ist eine Kernkompetenz des Unternehmers, dass er Kapital, Expertise, Produktionsmittel auftreibt und bündelt. Beim Sozialunternehmer kommt zur Leidenschaft für sein Geschäft noch der Wunsch hinzu, Gutes zu tun. Und das ist wohlgeerntet ein sehr starker Antrieb, sich anzustrengen. Als Sozialunternehmer muss man noch einen Tick flexibler sein, weil man es – nicht zuletzt, um an die benötigten Ressourcen zu kommen – mit verschiedensten Gruppen zu tun haben wird: mit Behörden und staatlichen Einrichtungen, mit NGOs, mit der Business Community, mit reichen Wohltätern.

**profil:** Woran scheitern Sozialunternehmer?

**Keller:** Unterfinanzierung ist ein großes Problem, das gilt für alle Start-ups, doch insbesondere für Sozialunternehmen. Das ist ja, wie ich bei der Zukunftskonferenz create 32 in Wien erfahren habe, auch in Österreich ein großes Problem. Ein junges Unternehmen braucht jedoch eine Rampe, um von der Idee zur Umsetzung abzuheben. Ist das Unternehmen aber unterfinanziert, dann ist der Gründer ständig im Panikmodus, weil er sich selbst und seine zwei Mitarbeiter nicht durchbringen kann. Das raubt enorm viel Kraft und man wird weniger kreativ und innovativ sein. Bei der Finanzierung des Sozialunternehmens kommt erschwerend hinzu, dass ein Exit-Szenario – ab wann Investoren also aussteigen können – schwer zu definieren ist.

**„Als Sozialunternehmer muss man einen Tick flexibler sein, weil man es mit verschiedensten Gruppen zu tun haben wird: mit Behörden, NGOs, Wohltätern.“**

Wann ist dieser Zeitpunkt gekommen? Wenn die Welt eine bessere ist? Das wird wohl keinen Geldgeber überzeugen. Hier wird man sich etwas einfallen lassen müssen, denn will man anfangs Risikokapital bekommen, muss für den Investor ein Ende seines Engagements absehbar sein.

**profil:** Worin unterscheidet sich der Markt der Sozialunternehmer von der klassischen Geschäftswelt?

**Keller:** Es gibt keine klare Nachfrage. Denn die Nachfrage entsteht durch Marktversagen. Das macht das Geschäft schwieriger, aber auch interessanter. Am Beispiel der alternden Gesellschaft: Viele Pensionisten haben eine zu niedrige Rente, um für die Miete oder den Arzt zu bezahlen, und dann kürzt womöglich der Staat seine Leistungen. Die Menschen brauchen aber trotzdem Unterkunft, Nahrung, Kleidung und medizinische Versorgung. Wenn der Staat für dringend benötigte soziale Leistungen nicht mehr aufkommt und der Rentner nicht in der Lage ist, selbst dafür zu bezahlen, dann muss eben jemand anderer gefunden werden, der die Rechnung übernimmt. Eine Stiftung kann einspringen oder eine NGO mag sich an den Kosten beteiligen. Die Kunden – die verarmten Pensionisten – bezahlen zwar nicht selbst, doch es gibt potenziell viele Zahlungswillige. Man muss nur die richtigen Leute finden und zusammenbringen.

**profil:** Was haben die Zahlenden davon?

**Keller:** Philanthropische Organisationen wollen in Projekte investieren, auf die sie stolz sein können. Und auch die öffentliche Hand streckt gerne Geld für innovative soziale Einrichtungen vor, will diese aber nicht immerwährend subventionieren müssen.

**profil:** Und wo ist der Haken bei dieser Kundenbeziehung?

**Keller:** Zahlt der Konsument nicht selbst, ist die Beziehung des Unternehmens zum Endkunden unterbrochen. Das Unternehmen mag einen exzellenten Service bieten und wird vielleicht trotzdem nicht mehr Geschäft machen. Andererseits kann die Tatsache, dass jemand anderer die Rechnung übernimmt und das Geld ohnehin überwiesen wird, rasch zu Ineffizienzen führen und faul machen. Man kennt das beispielsweise von staatlichen Dienstleistern, die von sich aus keinen Antrieb verspüren, etwas zu verändern oder gar innovativ zu sein. Für mich persönlich war das im Übrigen der Grund, warum ich die klassische NGO-Welt verlassen habe, weil ▶



NGOs im Gegensatz zum Sozialunternehmen das Geld für den Betrieb nicht selbst erwirtschaften müssen und deshalb anfällig für Ineffizienz sind.

**profil:** Wie verlief Ihr Werdegang zur sozial engagierten Unternehmerin? War das ein geradliniger Weg?

**Keller:** Nein, in meinen frühen Zwanzigern machte ich zunächst im Banking rasant Karriere. Nebenher habe ich karitativ gearbeitet. Die Arbeit für die Bank war gut, auch lohnend, aber meine Energie bezog ich aus der karitativen Arbeit.

**profil:** Und deshalb beschlossen Sie, Sozialunternehmerin zu werden?

**Keller:** Es gab keine bewusste Entscheidung, sondern mir begegnete eine Frau, die mich frappant an meine Großmutter erinnerte. Im Gegensatz zu meiner Großmutter war diese Frau allerdings obdachlos, durch sämtliche sozialen Netze gefallen. Mir dämmerte, dass sie ein Systemversagen repräsentierte. Wie so etwas passieren kann, wieso so viele Menschen kein erfülltes Leben in Würde leben können, diese Frage fesselte mich. Und das tut

sie noch. Das ist mein Antrieb, mein „Warum“ ich tue, was ich tue. Das „Wie“ hat sich seit damals allerdings verändert.

**profil:** Wie ging es weiter?

**Keller:** Ich beschloss damals – jung, idealistisch und ein wenig naiv –, dass ich ein bedeutungsvolles Leben führen wollte. Ich kündigte bei der Bank und heuerte bei einer dysfunktionalen Non-Profit-Organisation an. Und dort habe ich dann erlebt, wie es eben nicht funktioniert: Ich hatte fast kein Geld zur Verfügung, ich konnte niemanden bezahlen, konnte nicht gestalten, fühlte mich wie in einem Hamsterrad. Mit diesem Job begann meine Reise als Unternehmerin. Denn mir wurde klar, dass man, um Menschen wirklich zu helfen, zunächst das Geschäftsmodell dahinter nachhaltig organisieren muss. Und das tat ich dann auch. Später ging ich nach Oxford zum MBA-Studium und spezialisierte mich auf Social Entrepreneurship.

**profil:** Was an Ihrem Bildungsweg wirklich ins Auge sticht, ist die Tatsache, dass Sie häuslichen Unterricht genossen haben.

**Keller:** Ich stamme aus Louisiana, aus einer

## „Meiner Ansicht nach sind die erfolgreichsten Social Entrepreneurs in erster Linie Unternehmer.“

sehr religiösen Familie, und meine Mutter entschied, mich bis zum 14. Lebensjahr zuhause zu unterrichten.

**profil:** Und danach besuchten Sie wohl eine High School. Das war vermutlich ein krasser Wechsel.

**Keller:** Ich trug seltsame Klamotten und ich wusste nicht, wer Michael Jackson war. Ich denke, das sagt alles. Ich war eine Außenseiterin und ich weiß, wie sich das anfühlt. – Vermutlich ist dieser Aspekt meiner Biografie noch wichtiger für mein Bestreben, Menschen zu helfen, als meine christliche Erziehung.

INTERVIEW: RUTH REITMEIER