

**Julia Wetzel**

# **Bewertungskriterien für Social Enterprises**

**Entscheidungsgrundlage für Investoren –  
Voraussetzungen für die nachhaltige  
Gestaltung einer sozial innovativen Wirtschaft**

**WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE  
AUS DEM TECTUM VERLAG**

Reihe Wirtschaftswissenschaften



# WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE AUS DEM TECTUM VERLAG

**Reihe Wirtschaftswissenschaften**

Band 87

Julia Wetzel

## **Bewertungskriterien von Social Enterprises als Entscheidungsgrundlage für Investoren**

Voraussetzungen für die nachhaltige Gestaltung einer  
sozial innovativen Wirtschaft

Tectum Verlag

Julia Wetzel

Bewertungskriterien von Social Enterprises als Entscheidungsgrundlage  
für Investoren. Voraussetzungen für die nachhaltige Gestaltung einer  
sozial innovativen Wirtschaft

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag:

Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 87

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018

E-Book: 978-3-8288-7091-8

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN  
978-3-8288-4179-6 im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN: 1861-8073

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet

[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

### **Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind  
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Vorwort

„Bei dem Versuch, die Ökonomie neu zu denken, geht es nicht darum, die richtige Ökonomie zu finden (denn die gibt es nicht), es geht vielmehr darum, jene Form zu wählen oder zu erschaffen, die am besten unseren Zwecken nützt – die den Zusammenhang widerspiegelt, in dem wir uns befinden, die Werte, die wir vertreten, und die Ziele, die wir verfolgen. Da sich die Zusammenhänge, die Werte und die Ziele der Menschheit kontinuierlich ändern, sollte dies auch für unsere Sicht der Ökonomie gelten.“  
(Kate Raworth, *Die Donut-Ökonomie* 2018)

Seit geraumer Zeit hat sich ein neues Konzept etabliert, das sich unter dem Begriff „Social Entrepreneurship“ zusammenfassen lässt. Zunächst eher kritisch als eine weitere kurzfristige Modeerscheinung hinterfragt, ist dieses Feld mittlerweile Gegenstand ernsthafter wirtschafts- und sozialpolitischer Diskussionen sowie wissenschaftlicher Fundierung geworden.

Anhänger der Idee verweisen darauf, dass jeder Euro, der in Projekte von Social Enterprises investiert wird, einen vielfachen Nutzen generiert. Gelegentlich wird der Zweck dieser Form von Unternehmertum kurz und bündig mit der Aufforderung umschrieben: Tue Gutes und erziele eine Rendite. Doch was ist mit diesen Allgemeinplätzen in Bezug auf Social Entrepreneurship konkret gemeint?

Kritiker betonen zu Recht, dass sich in Wissenschaft und Politik bisher keine einheitliche und widerspruchsfreie Definition des Begriffs durchgesetzt hat. Es gilt, eine gute Idee nicht sozialträumerisch zu bewerten. Denn Bestand hat nur, was mindestens kostendeckend arbeitet. Zudem erwarten mögliche Investoren eventuell auch eine Rendite. Es gilt daher für die Betriebswissenschaft, Bewertungskriterien zu entwickeln, die es staatlichen und privaten Investoren ermöglicht, Prognoseentscheidungen und Bilanzbewertungen vorzunehmen. Es muss eine effiziente Wirkungsmessung zur Verfügung stehen. Wenn zu viele „nicht ökonomische“ Akzente die inhaltliche Ausgestaltung und Zielsetzung von Social Entrepreneurship prägen, wird dieser Ansatz sein Potenzial nicht entfalten können.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Social Enterprises sollte und kann dazu beitragen, begriffliche Konkretisierungen vorzunehmen und Rahmenbedingungen zur Überwindung des traditionell angenommenen Zielkonfliktes zwischen Social und Financial Impact zu formulieren. Es gilt dabei zu analysieren, ob und inwieweit die dem traditionellen Unternehmertum zugrundeliegenden Methoden auf Social Enterprises übertragen werden können oder angepasst werden müssen. Die vorliegende Bachelorarbeit widmet sich diesen wesentlichen Fragestellungen und leistet mit den hergeleiteten Antworten für alle an dem Thema Social Entrepreneurship Interessierten in Wissenschaft, Politik und Praxis einen wichtigen Beitrag.

Prof. Dr. Christoph Zacharias  
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg  
Institut für Soziale Innovationen

Frühjahr 2018

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	IX
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Gegenstand der Arbeit .....	1
1.2 Ziel der Arbeit .....	4
1.3 Vorgehensweise .....	4
<b>2 Theoretische Grundlagen von Social Entrepreneurship</b> .....	7
2.1 Historische Vorläufer und moderne Ausprägung des Begriffs „Social Entrepreneurship“ .....	7
2.2 Begriffsbestimmungen: Social Entrepreneur – Social Entrepreneurship .....	10
2.2.1 Bestimmung der Begriffe anhand der Wortbestandteile .....	10
2.2.2 Die wesentlichen Social-Entrepreneur-Definitionen .....	17
2.2.3 Definitionen staatlicher Institutionen .....	24
2.3 Zwischenfazit .....	26
2.4 Soziale, kulturelle, rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland .....	28
2.4.1 Die soziale Marktwirtschaft .....	28
2.4.2 Fehlende Kultur des Scheiterns, der Anerkennung, des Gründens .....	29
2.4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	30
2.4.4 Grundlagen der Finanzierungsmöglichkeiten .....	31
<b>3 Grundzüge betriebswirtschaftlicher Zielsysteme und ihre Anwendbarkeit auf Social Entrepreneurs</b> .....	33
3.1 Ziele und Zielsysteme .....	33



3.2	Konkretisierung der Zieldimensionen .....	34
3.2.1	Zielinhalt .....	34
3.2.2	Zielausmaß .....	36
3.2.3	Zeitlicher Bezugsrahmen von Zielen .....	36
3.3	Zielsysteme von Social Entrepreneurs .....	36
3.3.1	Das Social Impact-Ziel des Social Entrepreneurs .....	38
3.3.2	Das finanzwirtschaftliche Ziel des Social Entrepreneurs .....	42
3.4	Zielbeziehungen .....	46
3.5	Social Entrepreneurs zwischen Konflikt und Komplementarität .....	47
<b>4.</b>	<b>Wirkungsmessung von Social Entrepreneurship/Entrepreneurs .....</b>	<b>53</b>
4.1	Einordnung der Wirkungsmessung in den Kontext von Social Entrepreneurship und Social Impact .....	53
4.2	Notwendigkeit einer Wirkungsmessung .....	54
4.3	Social Return on Investment (SROI) .....	58
4.4	iooi-Methode der Bertelsmann-Stiftung .....	59
4.5	Europäische Kommission (GECEs) .....	61
4.6	Kritische Reflexion und Praxistauglichkeit einer monetären Bewertung von Social Impact .....	63
<b>5.</b>	<b>Praxisbeispiel <i>apeiros</i> .....</b>	<b>67</b>
5.1	Darstellung des Social Enterprise <i>apeiros</i> .....	68
5.2	<i>Apeiros</i> im Lichte des Wirkungskreislaufes (SRI) .....	68
5.3	<i>Apeiros</i> als Beispiel für die generellen Implikationen auf Investoren .....	73
5.3.1	Bedeutung der immateriellen Ressourcen von Stefan Schwall .....	73
5.3.2	Zielgruppenfokussierung .....	75
5.3.3	Überwindung des vermeintlichen Zielkonfliktes .....	77
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit .....</b>	<b>79</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>83</b>

# Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AO	Abgabenordnung
Art.	Artikel
betr.	betreffend
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CSR	Corporate Social Responsibility
et al.	et alia (und andere)
e. V.	eingetragener Verein
FAQ	Frequently Asked Questions
gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
GECES	European Commission Expert Group on Social Entrepreneurship
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
Inc.	Incorporated
iooi	input-output-outcome-impact
MBV	Market-Based-View
no.	number
npoR	Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen
NPO	Non Profit Organisation
NRW	Nordrhein-Westfalen
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
RBV	Resource-Based-View
REDF	Robert Enterprise Development Fund
ROI	Return on Investment
s.	siehe
SGB	Sozialgesetzbuch
SROI	Social Return on Investment
SRS	Social Reporting Standard
u.	und

Vgl.	Vergleiche
vol.	volume
WeQ	We-Quality (Wir-Qualitäten)
z. B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Gegenstand der Arbeit

Nahezu alle Staaten sehen sich mit zunehmenden gesellschaftlichen Problemen und den daraus resultierenden sozialen Folgen konfrontiert. Dazu gehören unter anderem Armut,<sup>1</sup> diskriminierende und materiell nicht auskömmliche Arbeitsbedingungen, Arbeitslosigkeit oder jugendliche Gewalt, Umweltzerstörung oder auch die unzureichende Versorgung kranker, alter und behinderter Menschen. Die globalisierte Weltwirtschaft, gravierende Folgen von Umweltverschmutzung, das nach wie vor ungebremte Wachstum der Weltbevölkerung und die gerade in Industriestaaten zunehmende Überalterung verursachen erhebliche soziale Spannungen und Probleme.

Bisher sind weder auf internationaler Ebene noch einzelstaatlich nachhaltig erfolgreiche Lösungsansätze umgesetzt worden.<sup>2</sup> Die bestehenden nationalen Sozialsysteme und die Vielzahl verabschiedeter internationaler Hilfsfonds sind weder finanziell hinreichend ausgestattet noch verfügen sie über nachhaltig wirkende Konzepte.

In Deutschland wird seit mehr als 30 Jahren über die Sicherung der Finanzierung sozialer Leistungen diskutiert. Es wird prognostiziert, dass der Bedarf für soziale Dienstleistungen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten weiter signifikant ansteigen wird.<sup>3</sup> Zugleich wird sich im Gegenzug die finanzielle Ausstattung staatlicher, karitativer und gemeinnütziger Einrichtungen deutlich verringern.<sup>4</sup> Jenseits dieser etablierten Strukturen und Initiativen gibt es seit geraumer Zeit eine neue Bewegung, die sich schlagwortartig unter dem Begriff „*Social Entrepreneurship*“ zusammenfassen lässt.

---

1 Siehe z. B. *BMSA* (Hrsg.), 2013.

2 Vgl. *Schade*, Y. (2013), S. 1.

3 Siehe z. B. *Textor*, M. R. (2017), Bevölkerung und Gesellschaft.

4 Vgl. *Heinze*, R. G./*Schneiders*, K./*Grohs*, S. (2011), S. 87.

Die Akteure dieser Bewegung, die sogenannten Social Entrepreneurs,<sup>5</sup> versuchen mit neuen innovativen Konzepten, soziale und ökologische Probleme nachhaltig unter gleichzeitiger Beachtung marktwirtschaftlicher Prinzipien abzuschwächen und zu beseitigen.<sup>6</sup>

Social Entrepreneurs<sup>7</sup> sind in zahlreichen Themenfeldern aktiv; sie lassen sich nicht ausschließlich auf ein zentrales Themenfeld beschränken. Ihre Handlungsfelder erstrecken sich, um nur einige Beispiele zu nennen, auf die Bereiche Umweltschutz, Regionalentwicklung, Armutsbekämpfung bis hin zur Demokratieförderung oder sie beziehen sich auch auf Aufgaben im Bildungs- und Gesundheitssystem.<sup>8</sup> Seit einigen Jahren entwickeln Social Entrepreneurs außerdem diverse Lösungskonzepte, um die brennende gesellschaftliche Herausforderung der Integration von Flüchtlingen besser zu bewältigen.<sup>9</sup>

Das Interesse von Politik und Wissenschaft, sich mit den Erscheinungsformen und Rahmenbedingungen von Social Entrepreneurship zu befassen, hat sowohl auf nationaler als auch auf europäischer und internationaler Ebene deutlich zugenommen.<sup>10</sup> So wurde Ende 2015 die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) erstellte Studie *„Herausforderungen bei der Gründung und*

---

5 Zur besseren Lesbarkeit werden im Folgenden die männlichen Formen verwendet, mit denen jeweils sowohl Männer als auch Frauen gemeint sind.

6 Vgl. Rummel, M. (2011), S. 13.

7 Die Begriffe „Social Entrepreneurship“ bzw. „Social Entrepreneur“ wurden bisher inhaltlich hauptsächlich in angelsächsischen Ländern konkretisiert. Dies hat dazu geführt, dass die englischen Begriffe auch international benutzt werden. Eine Übersetzung der englischen Begriffe in den deutschen Sprachgebrauch wird dem internationalen Sprachgebrauch, auch inhaltlich hinsichtlich des Verständnisses der englischsprachigen Begriffe, nicht gerecht. Achleitner, A.-K./ Heister P./ Stahl, E. (2007), S. 5, weisen zu Recht darauf hin, dass die Übersetzung nicht unproblematisch ist, *„da sie teilweise im Deutschen eine falsche Konnotation haben, Wortneuschöpfungen sind oder sich gar nicht erst sinnvoll mit wenigen Worten übersetzen lassen.“* Daher wird vorliegend auf eine Übersetzung der Begriffe verzichtet.

8 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 120.

9 Vgl. z. B. Agarwala (2016).

10 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 120. Die zunehmende Bedeutung dieses Thema wird unter anderem bei der Betrachtung der europäischen Wirtschaft deutlich. So machte im Jahr 2011 die Sozialwirtschaft in der Europäischen Union bereits 10% des gesamten europäischen Bruttoinlandsproduktes aus und das bei 11 Mio. Beschäftigten in diesem Sektor, was einem Anteil von 4,5 % der aktiven EU-Bevölkerung entspricht, vgl. *Europäische Kommission* (2014), S. 1.

*Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?*“ veröffentlicht.<sup>11</sup> Bereits 2013 wurde die im Auftrag der Kreditanstalt für Wiederaufbau erstellte Studie „*Social Entrepreneurship in Deutschland – Potentiale und Wachstumsproblematiken*“ publiziert.<sup>12</sup>

Auf europäischer Ebene wurde 2015 ein von der Europäischen Kommission und der OECD erarbeiteter Leitfaden veröffentlicht, der Vorschläge für Ansätze zur Messung des sozioökonomischen Nutzens von Social Entrepreneurs beinhaltet.<sup>13</sup> Ende 2016 wurde von der Sachverständigengruppe der Europäischen Kommission „*Expert Group on Social Entrepreneurship*“ (GECES) weiter ein Aktionsplan mit Vorschlägen zur Weiterentwicklung des Ordnungsrahmens vorgestellt.<sup>14</sup> Diese aktuellen Beispiele indizieren, dass Social Entrepreneurship als alternatives Modell zur Behebung sozialer und ökologischer Probleme mittlerweile mehr als nur einen Nischenplatz einnimmt.

Um zukünftig verlässliche rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen für die Social Entrepreneurs und nicht zuletzt auch für interessierte Investoren zu kreieren, bedarf es einer fortlaufenden Diskussion und verlässlichen Regelsetzung in Wissenschaft und Politik. Dabei kommt der Begriffsfindung und -interpretation eine zentrale Bedeutung zu.<sup>15</sup>

Der im Titel dieser Arbeit verwendete Begriff des Social Enterprise wird in der wissenschaftlichen Literatur mit unterschiedlichen Definitionen belegt.<sup>16</sup> Den Ausführungen in der Bachelorarbeit wird das Verständnis zugrunde gelegt, das an die Organisationseinheit/das Unternehmen anknüpft, mit dem der Social Entrepreneur seine Ziele verwirklichen will.<sup>17</sup> Im Mittelpunkt der Erörterung und aller Schlussfolgerungen werden die Begriffe „*Social Entrepreneurship*“ und „*Social Entrepreneur*“ stehen.

<sup>11</sup> Vgl. BMWi (Hrsg.), 2015.

<sup>12</sup> Vgl. Scheuerle et al. (2013).

<sup>13</sup> Vgl. OECD/Europäische Kommission (2015).

<sup>14</sup> Vgl. Europäische Kommission, Leitfaden 2016.

<sup>15</sup> Vgl. Howaldt, J./ Domanski, D./ Schwarz, M. (2015), S. 88.

<sup>16</sup> Vgl. Millner R./ Vantor, P. (2014), S. 288.

<sup>17</sup> So Achleitner, A.-K./ Heister, P./ Stahl, E. (2007), S. 7; Mort, G. S./ Weerawardena J./ Carnegie, K. (2003), S. 76.

## 1.2 Ziel der Arbeit

Projekte im Rahmen von Social Entrepreneurship setzen – vor allem in der Gründungsphase – voraus, dass eine hinreichende finanzielle Ausstattung vorhanden ist. Soweit der Entrepreneur nicht über eigene ausreichende finanzielle Ressourcen verfügt, müssen potente Investoren gesucht und gefunden werden. Die Ausrichtung von Social Entrepreneurship, eine nachhaltige soziale Wirkung mit möglichst profitablen Wirtschaften zu vereinbaren, schafft gerade für sozial motivierte Investoren Anreize für ein wirtschaftliches Engagement. Dabei dürfte sich das Engagement von Investoren daran orientieren, ob eine effiziente Wirkungsmessung zur Verfügung steht oder nicht. Der potentielle Investor benötigt aussagekräftige Kriterien für die unternehmensbezogene Risikoeinschätzung.

Die nachfolgenden Ausführungen versuchen, die mit dem Begriff „*Social Entrepreneurship*“ verbundene Interdependenz sozialer und unternehmerischer Zielsetzung zu konkretisieren. Für Investitionsentscheidungen in Projekte, die dem nachfolgend noch näher zu erläuternden Begriff „*Social Entrepreneurship*“ gerecht werden, könnten so transparentere Entscheidungshilfen aufgezeigt und für unternehmerische Zwecke wirkungsvoll eingesetzt werden.

## 1.3 Vorgehensweise

Der Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung wird zunächst eine am Wortlaut orientierte Begriffsanalyse zum Social Entrepreneurship sein, die dann ergänzt wird um die Darstellung der in der wissenschaftlichen Literatur und Praxis etablierten wesentlichen Begriffsdefinitionen.

Im Anschluss werden die sozialen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland aufgezeigt sowie die Grundzüge eines betriebswirtschaftlichen Zielsystems dargestellt und auf die Zielsetzungen beim Social Entrepreneurship angewendet.

Sodann erfolgt eine Darlegung und kritische Würdigung der derzeit gängigen Bewertungsverfahren zur Messung des vom Social Entre-

preneurship intendierten Social Impact. Um die insgesamt theoretischen Begutachtungen abzurunden, wird schließlich ein aktuelles praktisches Beispiel für ein funktionierendes Social Enterprise am Unternehmen *apeiros* dargestellt. Im Fazit werden abschließend die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst.





## 2. Theoretische Grundlagen von Social Entrepreneurship

### 2.1 Historische Vorläufer und moderne Ausprägung des Begriffs „Social Entrepreneurship“

Beispiele für die Betätigung von Unternehmertum mit einer sozialen Mission bestehen weitaus länger als die neuartig modernen, aus dem angelsächsischen Raum übernommenen Begriffe „*Social Entrepreneurship*“ oder „*Social Business*“ vermuten lassen.<sup>18</sup> Es lassen sich schon früh soziales Bestreben einzelner, oftmals aus religiös christlichen Motiven handelnden Menschen beobachten, die Missstände einzelner Bevölkerungsgruppen ihrer Zeit erkannten.

In der Literatur wird insbesondere immer wieder das Wirken von Florence Nightingale (1820–1910) als historisches Beispiel für soziales Handeln im Sinne des Begriffs „*Entrepreneurship*“ genannt.<sup>19</sup> Sie gilt mit ihren Hilfsaktionen für verletzte Soldaten (Sicherstellung ordentlicher Ernährung, regelmäßiges Wechseln der Verbände und verbesserte hygienische Verhältnisse im Lazarett) als eine der bedeutendsten Begründerinnen des Gesundheitswesens in England. Es folgte die Gründung der ersten Krankenschwesternschule Englands am Londoner St. Thomas' Hospital. Damit wurde erstmals eine systematische auf Hygiene und ausreichende Ernährung abzielende medizinische Pflege eingeführt. Krankenschwestern sind fortan nicht mehr notdürftig ausgebildete Hilfskräfte von Ärzten, sondern werden von ihresgleichen professionell ausgebildet. Die von Nightingale entwickelte und durchgesetzte Professionalisierung der Krankenpflege begründete für viele Frauen die Möglichkeit, einen nun staatlich anerkannten Beruf zu erlernen und auf dessen Grundlage ein selbstbestimmtes Leben führen

---

<sup>18</sup> Vgl. Beckmann M. (2011), S. 70; Achleitner, A.-K./ Pöllath, R./ Stahl, E. (2007), S. 5.

<sup>19</sup> Vgl. z. B. Rummel, M. (2011), S. 15, Fn. 2.

zu können. Ein für die viktorianische Zeit gesellschaftlich revolutionärer Vorgang.<sup>20</sup>

Für den deutschsprachigen Raum sind als historische Vorläufer die im 19. Jahrhundert unter der Leitung von Friedrich W. Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch gegründeten Genossenschaftsbanken zu nennen.<sup>21</sup> Raiffeisen veränderte genossenschaftliche Ansichten, indem er beschloss, erzielte Dividende nicht auszuschütten, sondern sozialen Projekten zugute kommen zu lassen. Für ihn stand nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund, sondern vielmehr eine soziale Grundorientierung, nämlich benachteiligten Landwirten Unterstützung zu gewähren.<sup>22</sup>

Auch die Ende des 19. Jahrhunderts von Friedrich von Bodelschwingh gegründete Organisation, *„die nach wirtschaftlichen Grundsätzen arbeitete und Handwerksbetriebe, eine Strom- und Wasserversorgung, Schulen und Ausbildungsstätten betrieb“*, wird in diesem Zusammenhang genannt.<sup>23</sup>

Als Meilenstein zur Entwicklung eines breiten gesellschaftlichen Bewusstseins für ökologische und soziale Fehlentwicklungen wird die im Jahre 1972 vom Club of Rome veröffentlichte Studie *„Die Grenzen des Wachstums“* angesehen. Zunächst bewirkte diese Studie allerdings eine gestärkte Erwartungshaltung zur Lösung der Probleme gegenüber staatlichem Handeln. Ein vom Staat erlassener verbindlicher Rechtsrahmen sollte Unternehmen und Konsumenten zu einem ökologisch und sozial verträglichen Handeln verpflichten.<sup>24</sup>

Erst in den 1990er Jahren setzte sich allmählich das Bewusstsein durch, dass ökologisches Handeln auch ökonomisch sehr gut funktionieren kann. In der Folgezeit entwickelten sich erste Ansätze für ein ökologisch und sozial verträgliches Wirtschaften.<sup>25</sup> Diese Vorstellung wurde durch drei Impulsgeber weiter forciert: zunächst durch Bill

---

20 Vgl. Gergs, H.-J. (2011), S. 179.

21 Vgl. Beckmann, M. (2011), S. 70.

22 Vgl. *Raiffeisen-Gesellschaft* (Hrsg), 2017, Raiffeisen-Weltbild. Die Ideale und Prinzipien Raiffeisens haben sich erfolgreich weltweit verbreitet, denn in mehr als 100 Ländern sind mittlerweile mehr als 800 Mio. Menschen in rund 900.000 Genossenschaften organisiert, vgl. a.a.O., Friedrich-Wilhelm Raiffeisen.

23 Vgl. Rummel, M. (2011), S. 15.

24 Vgl. Spiegel, P. (2011), S. 133.

25 Vgl. Spiegel, P. (2011), S. 133.

Drayton mit seinem Konzept vom *Social Entrepreneurship*, dann durch den Impuls des Friedensnobelpreisträgers Muhammad Yunus für *Social Business* und schließlich durch den amerikanisch-indischen Wirtschaftswissenschaftler Coimbatore Krishnarao Prahalad, der mit seiner *Social Impact-Orientierung* neue Akzente gesetzt hat.<sup>26</sup>

Zudem existieren seit den 1990er Jahren auch weltweit agierende Förderorganisationen für Sozialunternehmen wie zum Beispiel Ashoka oder die Schwab Stiftung.<sup>27</sup>

Das Forschungsgebiet „*Social Entrepreneurship*“ und die damit verbundenen Fragestellungen erhalten seit geraumer Zeit auch in Deutschland vermehrt Aufmerksamkeit in Medien, Politik, Lehre und Wissenschaft. Im Jahr 2008 folgte nach einem erfolgreichen VISION SUMMIT in Berlin (2007), bei dem unter anderem auch der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus sein neues Konzept des Social Business vorstellte, auf Initiative des Zukunftsforschers Peter Spiegel die Gründung des in Berlin ansässigen Genisis Institute for Social Innovation and Impact Strategies.<sup>28</sup> Die als gemeinnützige GmbH gegründete Einrichtung verfolgt das Ziel, „*die Förderung von Social Entrepreneurship, Social Business, Social Innovation und einer WeQ-Kultur in klugem Zusammenspiel [voranzubringen]*“.<sup>29</sup> Die Konferenz des Vision Summit, an dem internationale Akteure des Social Entrepreneurships teilnehmen, um ihre Vorschläge zur Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen der heutigen Zeit vorzustellen, findet seither regelmäßig statt.<sup>30</sup> Im Jahr 2009 wurde die erste deutsche Professur für Social Entrepreneurship an der Leuphana Universität Lüneburg vergeben. Seit geraumer Zeit existiert zudem der Mercator For-

26 Vgl. Spiegel, P. (2011), S. 133.

27 Vgl. Spiegel, P. (2011), S. 134.

28 Vgl. Genisis (Hrsg.), 2017, Über uns, Historie.

29 Vgl. Genisis (Hrsg.), 2017, Über uns, Historie. WeQ, auch als „Wir-Qualitäten“ bezeichnet, „bilden die DNA vieler zentraler Trends der Gegenwart – von Social Innovation über Social Entrepreneurship bis Design Thinking und vielem mehr ... WeQ ist ein übergeordneter Trend, der so etwas wie die DNA vieler bedeutender Trends der jüngeren Zeit darstellt. Ein ständig wachsender Kreis an Vordenkern und Pionieren sieht in ihm alle Merkmale eines Megatrends. WeQ meint vor allem zwei Dinge: Orientierung auf die Stärkung des Empowerment jedes Menschen und des Gemeinwohls – und Orientierung auf partizipative Prozesse, bei denen sich alle einbringen können.“ (so Vision Summit (Hrsg.), 2017, WeQ – Was ist das?)

30 Vgl. Vision Summit (Hrsg.), 2017, Über uns.

schungsverbund, in dem sich acht renommierte deutsche Universitäten, gefördert von der Mercator Stiftung, dem Themengebiet „*Innovatives soziales Handeln – Social Entrepreneurship*“ widmen.<sup>31</sup> Ihr Ziel ist es zu erforschen, inwieweit Social Entrepreneurship sich als Modell für unternehmerisches Handeln in Deutschland eignet. Der Vorsitzende der Geschäftsführung der Stiftung Mercator Bernhard Lorentz bringt das Kernproblem und die Defizite aus deutscher Sicht mit folgenden Worten auf den Punkt:

„Die Erforschung der Bedingungen für sozialunternehmerisches Handeln ist bislang von der angelsächsischen Sichtweise auf Unternehmertum, Sozialstaat und Gesellschaftsordnung geprägt. Es ist dringend erforderlich, dem eine Sichtweise zu ergänzen, die auf die Erfahrungen des deutschen Sozialstaats zurückgreift und damit erstmals in Deutschland den systematischen Ansatz und die Wirkungsmacht von sogenannten ‚Sozialunternehmern‘ untersucht.“<sup>32</sup>

## 2.2 Begriffsbestimmungen: Social Entrepreneur – Social Entrepreneurship

### 2.2.1 Bestimmung der Begriffe anhand der Wortbestandteile

Beschäftigt man sich mit dem Phänomen bzw. dem Themengebiet „*Social Entrepreneurship*“<sup>33</sup>, wird offenkundig, dass der Begriff in Wissenschaft und Praxis durch vielfältige Definitionen aus den unterschiedlichsten Fachrichtungen geprägt ist.<sup>34</sup> Im deutschen Sprachraum wird unter Social Entrepreneurship regelmäßig sozial oder gesellschaftlich motiviertes Unternehmertum verstanden.<sup>35</sup>

---

31 Vgl. *Stiftung Mercator* (Hrsg.), Pressemitteilung vom 16.03.2010.

32 Vgl. *Stiftung Mercator* (Hrsg.), Pressemitteilung vom 16.03.2010.

33 Anmerkung: Neben den Begriffen „*Social Entrepreneurship*“ und „*Social Entrepreneur*“ wird auch der Begriff „*Social Enterprise*“ in Literatur, Wissenschaft und staatlichen Organisationen nicht einheitlich definiert. Auf diesen Begriff wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Social Enterprise, Social Venture oder Sozialunternehmen ist die spezifische Organisationsform, in der ein Social Entrepreneur/Sozialunternehmer agiert und auf dem Markt unternehmerisch tätig wird.

34 Vgl. Weirich, P. (2014), S. 4.

35 Vgl. Hackl, V. (2009), S. 6 ff.

Schwierigkeiten bei der Entwicklung einer einheitlichen Definition sind unter anderem die interdisziplinäre Ausrichtung des Themenfeldes, kulturelle Unterschiede in Bezug auf das Verständnis, welches vor allem in Bezug auf den Begriff „sozial“ zum Tragen kommt, sowie ein außerordentlich subjektiv geprägtes und aus der Praxis heraus entstandenes Forschungsfeld.<sup>36</sup>

Die nachfolgende Darstellung geht von dem Grundverständnis aus, dass die Begriffe „*Social Entrepreneurship*“ und „*Social Entrepreneur*“ in einer Wechselbeziehung zueinanderstehen. Das heißt, wer den ersten Begriff definiert, wird dabei auch auf den anderen Bezug nehmen und umgekehrt. Erst wenn man beide Begriffe nebeneinander zusammen als Einheit betrachtet, erschließt sich das von ihnen bezeichnete Forschungsfeld und die damit einhergehende Praxis.

Um einen eher systematischen Ansatz der Begriffsbestimmung zu wählen, bietet es sich an, zunächst auf die beiden Wortbestandteile der Begriffe „*Entrepreneurship*“ bzw. „*Entrepreneur*“ einerseits und „*Social*“ andererseits einzugehen und sie dann ins Verhältnis zueinander zu setzen.<sup>37</sup>

### Die Begriffe „*Entrepreneur*“ und „*Entrepreneurship*“

Die französischen Begriffe „*entrepreneur*“ und „*entrepreneurship*“ (abgewandelt), die sich von dem Verb „*entreprendre*“, also „*unternehmen*“ ableiten, werden im Deutschen mit „*Unternehmer*“ oder „*Existenzgründer*“ bzw. mit „*Unternehmertum, Selbständigkeit, Existenz- oder Unternehmensgründung*“ übersetzt.<sup>38</sup> Sämtlichen Übersetzungsversuchen fehlt jedoch ein ganz wesentlicher Bedeutungsinhalt und zwar lassen die deutschen Definitionen das „*Dynamische*“ bzw. die „*kreative*

---

36 Vgl. Balgar, K. (2011), S. 136; Leppert, T. (2011), S. 136; Heinze, R. G./ Schneiders, K./ Grohs, S. (2011), S. 86.

37 Vgl. Strauch, M. (2012), S. 206, der als Kernproblem der Definition von Social Entrepreneurship die Bestimmung des jeweiligen Verständnisses von sozial und ökonomisch und das Verhältnis dieser beiden Aspekte zueinander versteht.

38 Vgl. Malek, M./ Ibach, P. K. (2004), S. 105.

*Idee*“, die dem Entrepreneur/Entrepreneurship originär anhaftet, vermissen.<sup>39</sup>

Der Begriff „*entrepreneur*“ wurde zunächst im frühen 16. Jahrhundert in Frankreich für den Leiter einer Militärexpedition verwendet.<sup>40</sup> Nachdem der Ire Richard Cantillon erstmals 1734 den Entrepreneur in einen ökonomischen Kontext stellte, indem er ihn als einen Wirtschaftsakteur kennzeichnete, der bereit war, ökonomische Risiken einzugehen, indem er Güter und Dienstleistungen einkaufte, um sie später wieder zu einem höheren Preis zu verkaufen, gewann der Begriff weiter eine wagnisorientierte Ausprägung durch den französischen Ökonom Jean Baptiste Say (1776 – 1832).<sup>41</sup> Nach Malek/Ibach verband Say mit einem Entrepreneur jemanden, „*der den Einsatz von verschiedenen Produktionsfaktoren koordiniert*“ und zwar dergestalt, „*dass ökonomische Ressourcen aus einem Bereich niedrigerer in einen Bereich höherer Produktivität und größeren Ertrags [verschoben werden]*“.<sup>42</sup>

Prägend für das deutschsprachige Verständnis des Begriffs „*Unternehmer*“ sind die Erläuterungen des österreichischen Ökonomen und Soziologen Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950). Er wird als wichtigster Impulsgeber für die Definition des Entrepreneurs angesehen, obwohl er selber in seinen Schriften nicht diesen Begriff verwendet, sondern stets vom Unternehmer spricht.<sup>43</sup> Nach Jennings lässt sich der Schumpeter'sche Ansatz wie folgt zusammenfassen: „*Entrepreneur is an innovator who carries out new combinations of economic development, which are new goods, a new method of production, new markets, new sources of raw material, or a new organizational form.*“<sup>44</sup> Es geht dabei um die Abgrenzung von lediglich statischen Betriebseignitern zu dynamischen Unternehmern, die nach Schumpeter allein in

---

39 Vgl. Malek, M./ Ibach, P. K. (2004), S. 105.

40 Vgl. Aulinger, A. (2003), S. 1, mit Verweis auf Ellis, B. (1975). Malek, M./ Ibach P. K. (2004), S. 106, sehen darin auch den Grund, „*warum Entrepreneur im Englischen zunächst auch oft als ‚Adventurer‘ oder ‚Merchant Adventurer‘ übersetzt wurde und bis heute mit Aufbruch, Wagnis und auch Spekulation in Verbindung gebracht wird.*“

41 Vgl. Malek, M./ Ibach, P. K. (2004), S. 106.

42 Malek, M./ Ibach, P. K. (2004), S. 106.

43 Vgl. Aulinger, A. (2003), S. 5.

44 Jennings, D. F. (1994), S. 55 ff., zit. nach Aulinger, A. (2003), S. 5.

der Lage sind, „Führerschaft“ zu übernehmen, indem sie die „Routine“ verlassen, um „neue Möglichkeiten“ durchzusetzen.<sup>45</sup>

Für einen Unternehmer im Sinne des Schumpeter'schen Verständnisses steht dabei das Neue, das Andere, die Innovation im Vordergrund. Das Handeln eines Unternehmers muss eine schöpferische und eine zerstörende Wirkung beinhalten.<sup>46</sup> Nur wenn Bestehendes in Frage gestellt wird, kann Innovation stattfinden.

Unternehmer ist nur derjenige, dessen Lust auf zukünftigen Wandel ausgerichtet ist; nur Bestehendes optimieren zu wollen, wird diesem Anspruch nicht gerecht.<sup>47</sup> So ist nicht jeder Besitzer eines Betriebes schon Unternehmer. Dies wird an folgendem Beispiel deutlich: Die bloße Eröffnung und das Betreiben eines Restaurants machen aus dem Handelnden noch keinen Unternehmer. Vielmehr sind die Schaffung neuer Verbrauchernachfrage bzw. Befriedigung neuer Verbraucherbedürfnisse entscheidende Elemente. Ein Unternehmer entwickelt eine neue Form der Bewirtung, wie z. B. die der Erlebnisgastronomie.<sup>48</sup>

Dabei ist Entrepreneurship im Schumpeter'schen Sinne nicht mit Erfindertum zu verwechseln. Ein Entrepreneur erfindet nicht, „sondern setzt Bestehendes durch Neuordnung und analytisches Verständnis des Marktes in erfolgreiche Innovationen um.“<sup>49</sup> Nach Schumpeter konkretisiert sich dies zum Beispiel in der Schaffung und Nutzung von Patenten, Einführung neuer Produktionsmethoden oder auch in der Erschließung neuer Bezugsquellen und Absatzmärkte<sup>50</sup>. Der Unternehmer erkennt und befriedigt die Bedürfnisse seiner Kunden und erzeugt dadurch Wertschöpfung und volkswirtschaftlichen Aufschwung.<sup>51</sup>

Im organisationssoziologischen Sinne ist unternehmerisches Handeln durch drei wesentliche Kriterien gekennzeichnet:<sup>52</sup> Dazu gehört zunächst die strategische Ausrichtung des Handelns. Es werden nicht lediglich vorgegebene Aufgaben bürokratisch abgearbeitet, sondern eigene Ziele und Ergebnisse verfolgt. Es werden Verfahren und Instru-

45 Vgl. Schumpeter, J. A. (1911/1997), S. 121 ff.; Gergs, H.-J. (2011), S. 176.

46 Vgl. Gergs, H.-J. (2011), S. 176.

47 Vgl. Gergs, H.-J. (2011), S. 176.

48 Vgl. Gergs, H.-J. (2011), S. 177.

49 Gründerszene (Hrsg.), Lexikon, „Entrepreneurship“.

50 Vgl. Harbrecht, A. (2010), S. 10 f.

51 Vgl. Harbrecht, A. (2010), S. 10, 13.

52 Vgl. Heinze R. G./ Scheiders, K/ Grohs, S. (2011), S. 91.



mente genutzt, die ein zeitnahe Reagieren auf Probleme ermöglichen. Zweites wesentliches Merkmal ist die Innovationsorientierung des Handelns. Es gilt, neue Handlungsfelder zu identifizieren und zu bearbeiten bzw. bestehende Felder mit neuen Methoden anzugehen. Schließlich erfordert unternehmerisches Handeln drittens die Bereitschaft, für mögliches Scheitern Verantwortung zu übernehmen.

Das Anforderungsprofil an einen Entrepreneur ist gekennzeichnet durch das Vorhandensein ausgeprägter Persönlichkeitsmerkmale in Form von außergewöhnlicher Kreativität, Intuition, Phantasie, Durchsetzungs-, Integrations- und Kooperationsfähigkeit sowie Risikobereitschaft.<sup>53</sup> Er muss über die Fähigkeiten verfügen, „zu überreden, zu begeistern, zu betören, Ängste zu beschwichtigen, Wahrnehmungen zu verändern“<sup>54</sup>. Entrepreneurs sind sozusagen „Ideenpropagandisten“; sie verfügen über ein überdurchschnittliches Talent, ihre Ideen auch gegen Widerstände durchzusetzen und sie nehmen dabei bewusst Risiken in Kauf.<sup>55</sup>

### Der Begriff „social“

Während also die Begriffe „Entrepreneurship/Entrepreneur“ schon seit Jahrhunderten in die Sprache Eingang gefunden haben, sind ihre Verwendung mit Ergänzung des Adjektivs „social“ eine Erscheinung des ausgehenden 20. Jahrhunderts.<sup>56</sup> Wenn man zunächst die Grundbedeutung des lateinischen Wortes „socius“, das heißt der Gefährte, von dem Begriff „sozial/social“ ableitet, so ist ein Social Entrepreneur ein Unternehmer in Bezug auf den Anderen, und zwar in Bezug auf dessen Entwicklung bzw. Befähigung.<sup>57</sup>

In der Wissenschaft beinhaltet der Begriff „sozial“ eine Gemeinwohlorientierung bzw. die Übernahme einer gesellschaftlichen Aufga-

---

53 Vgl. Gergs, H.-J. (2011), S. 177.

54 Gergs, H.-J. (2011), S. 177.

55 Vgl. Gergs, H.-J. (2011), S. 177.

56 Vgl. Harbrecht, R. (2010), S. 27, der darauf hinweist, dass nach seinen Erkenntnissen erstmals in dem Buch „*Rapids of Change: Social Entrepreneurship in Turbulent Times*“ von Theobald im Jahr 1987 der Begriff „Social Entrepreneurship“ verwendet wurde.

57 Vgl. Strauch, M. (2012), S. 207.

be. Dies kann die Produktion und Bereitstellung eines öffentlichen Gutes und/oder die Erbringung einer Dienstleistung im Sinne einer auf andere Menschen bezogenen altruistischen Hilfestellung beinhalten.<sup>58</sup>

### Die Verbindung von „social“ und „Entrepreneur/Entrepreneurship“

Unter Berücksichtigung der zuvor dargestellten Bedeutung beider Begriffsbestandteile haben sich in der Wissenschaft eine Reihe von Begriffsbestimmungen zum Social Entrepreneur bzw. Social Entrepreneurship herausgebildet.<sup>59</sup>

So werden unter Social Entrepreneurs Menschen verstanden, die gesellschaftliche, gemeint sind damit soziale oder ökologische Probleme, mit unternehmerischen Mitteln lösen. Entscheidend ist dabei die Ausrichtung auf eine gesellschaftliche Wertschöpfung und nicht die Erreichung einer maximalen finanziellen Rendite.<sup>60</sup> Es wird in der Literatur betont, dass als zentrales Bestimmungselement der Social Entrepreneurship-Idee die Verbindung von sozialer Mission und unternehmerischen Methoden zu benennen ist. Dabei wird dem unternehmerischen Gedanken u. a. durch eine Marktorientierung, dem Wettbewerbsgedanken (im Sinne der Durchsetzung eigener gegenüber anderen Lösungen), einer Finanzplanung sowie dem Übernehmen unternehmerischen Risikos Rechnung getragen.<sup>61</sup>

Als weiteres konstituierendes Merkmal des Begriffs „*Social Entrepreneurship*“ wird Innovationsfähigkeit genannt. So etablieren Social Entrepreneurs etwa neue Praktiken und nachhaltige Methoden zur Überwindung von Sektorengrenzen.<sup>62</sup> In diesem Zusammenhang ist auch der geforderte gesellschaftliche Wandel zu nennen, der durch Schaffung neuer Systeme und Strukturen ausgelöst wird.<sup>63</sup> Ausdruck der Innovation ist unter anderem auch ein neuer Umgang mit Ressourcen. Dazu gehört die Entdeckung einer neuen Zielgruppe, die an

---

58 Vgl. Strauch, M. (2012), S. 207.

59 Vgl. zum Beispiel die Begriffsinterpretationen bei Harbrecht, R. (2010), S. 27 ff.

60 Vgl. Rummel, M. (2011), S. 15.

61 Vgl. Rummel, M. (2011), S. 15.

62 Vgl. Rummel, M. (2011), S. 27.

63 Vgl. Rummel, M. (2011), S. 27.

der Lösung mitwirken kann, statt (nur) Leistungen zu empfangen.<sup>64</sup> Die als gesellschaftlich problematisch identifizierte Zielgruppe wird so zum Multiplikator einer Lösung.<sup>65</sup> Die Innovation bewirkt damit eine Hebelwirkung.<sup>66</sup>

Social Entrepreneurs unterscheiden sich von etablierten Unternehmen im Kern weder in der Thematik ihrer Aktivität noch in der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung,<sup>67</sup> sondern vielmehr in ihrer im Schumpeter'schen Sinne unternehmerischen Wirkungsabsicht.<sup>68</sup> Diese ist bei Social Entrepreneurs auf die Veränderung eines bestehenden Systems durch „eine kreative und gelegentlich sogar zerstörerisch-schöpferische Innovation und zwar jenseits des Einzelfalls und mit dem Motiv der Marktdurchdringung“ gerichtet.<sup>69</sup>

Allerdings bedeutet ihr Erfolg nicht, einen Markt zu erobern, sondern mit der Lösung des gesellschaftlichen Problems letztlich ihre eigene Geschäftsgrundlage zu beseitigen.<sup>70</sup> Dies wird auch mit der Formel beschrieben: „Empowerment statt Dienstleistung, Koproduktion statt Fertigprodukt“.<sup>71</sup> Diesen Erfolg zu erreichen, setzt voraus, dass der Social Entrepreneur über professionelle Eigenschaften und persönliche Motivation verfügt, die in ihrer Wirkung dem traditionellen Entrepreneur ähnlich sind. Dazu gehören unter anderem die Eigenschaften, unternehmerische Entscheidungen zu treffen, Innovationen zu entwickeln, eigene finanzielle, persönliche und soziale Risiken einzugehen, Verantwortung zu tragen, Ressourcen zu koordinieren und Netzwerke zu knüpfen.<sup>72</sup> Daraus folgt, dass insbesondere für Förderstrategien im Bereich „Social Entrepreneurship“ die Gründerperson selbst im Mittelpunkt der Entscheidungsfindung steht.<sup>73</sup>

Im Mittelpunkt medialer Berichterstattung zum Thema „Social Entrepreneurship“ stehen oftmals „besondere“ Einzelpersonen und de-

---

64 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 121.

65 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 121.

66 So Oldenburg, F. (2011), S. 121.

67 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 121.

68 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 121.

69 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 121.

70 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 121.

71 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 122.

72 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 121.

73 Vgl. Oldenburg, F. (2011), S. 121.

ren Projekte. Man bezeichnet sie als „Helden“ oder „herausragende Individuen“ (Ashoka) und verbindet mit ihnen ausgeprägte positive Persönlichkeitsmerkmale wie z. B. „*Motivation und Engagement*“ (Bon-Venture), „*unternehmerischer Eifer*“ (Schwab Foundation) oder auch „*unerschöpfliche Energie und Konzentration*“ sowie „*Kreativität und Ehrgeiz*“.<sup>74</sup> Deutsche Social Entrepreneurs werden beispielsweise bezeichnet als „*engagierte Bürger, die nicht mehr auf den Staat oder auf etablierte Institutionen warten, stattdessen handeln sie selbst.*“<sup>75</sup> Der Social Entrepreneur ist eine Art „*soziale Leistungselite*“.<sup>76</sup>

### 2.2.2 Die wesentlichen Social-Entrepreneur-Definitionen

#### Bill Drayton (Gründer von Ashoka)

Der Amerikaner Bill Drayton war ursprünglich stellvertretender Leiter der amerikanischen Umweltschutzbehörde. Er gründete 1980 die Non-Profit-Organisation Ashoka.<sup>77</sup> Diese unterstützt weltweit Social Entrepreneurs mit dem Ziel, auf mehr Sozialgerechtigkeit hinzuwirken. In ihrer Strategie wird diese Organisation durchaus mit einer Venture-Capital Firma verglichen.<sup>78</sup> Allerdings besteht der angestrebte Gewinn nicht in der Realisierung von materiellen Profiten, sondern in dem Bewirken sozialen Wandels. Im Fokus stehen zum Beispiel Fortschritte in den Bereichen Bildung, Umweltschutz, ländliche Bevölkerung und Gesundheitswesen oder auch verbesserte Bedingungen für Menschenrechte.<sup>79</sup>

Die Organisation hat sich zum Ziel gesetzt, Gründerpersönlichkeiten – also Social Entrepreneurs – mit Hilfe eines allumfassenden Bera-

<sup>74</sup> Vgl. Rummel, M. (2011), S. 28, m. w. N.

<sup>75</sup> Rummel, M. (2011), S. 28.

<sup>76</sup> Vgl. Leppert, T. (2008), S. 70.

<sup>77</sup> Das Wort „Ashoka“ kommt aus dem Sanskrit und heißt übersetzt so viel wie „das aktive Überwinden von Missständen“. Der Name geht zurück auf den indischen Fürsten Ashoka, der im 3. Jahrhundert v. C. lebte und sich für Freiheit, Toleranz und wirtschaftlichen Wohlstand einsetzte, vgl. Ashoka Deutschland, FAQ.

<sup>78</sup> Vgl. Rummel, M. (2011), S. 16.

<sup>79</sup> Vgl. Rummel, M. (2011), S. 16.

tungsnetzwerkes zu fördern und zu unterstützen.<sup>80</sup> Die möglichen Förderungen bestehen aus vorübergehenden Lebensunterhaltsstipendien, der Einbindung in das Netzwerk der sog. Ashoka Fellows und in dem Angebot, im Rahmen einer gemeinsamen Plattform als Social Entrepreneur, Unternehmer und Wissenschaftler zusammen zu kommen. Ashoka unterstützt derzeit in über 80 Länder weltweit um die 3000 Sozialunternehmer (Ashoka Fellows). Im Jahr 2003 wurde Ashoka Deutschland als eine der zahlreichen gemeinnützigen Tochtergesellschaften gegründet. Das Netzwerk Ashoka leistet außerdem einen strategischen Beitrag zur Weiterentwicklung von Social Entrepreneurship, indem es beispielsweise die Implementierung des Social Reporting Standards oder Projekte zur besseren Finanzierung von Social Entrepreneurship über die Gründung einer Finanzagentur initiiert hat.

Bill Drayton stellte als Initiator von Ashoka erstmals die Gründerpersönlichkeit von Social Entrepreneurship in den Mittelpunkt seiner sozial-gesellschaftlich motivierten Unternehmenskultur. Er füllte als einer der ersten den überwiegend nur theoretisch fundierten Begriff „*Social Entrepreneur*“ mit Leben. Für Bill Drayton ist ein Social Entrepreneur jemand, der soziale Probleme löst, indem er gesellschaftliche Verhaltensweisen und Systematiken aufbricht und verändert. Ashoka Fellow wird in diesem Sinne nur derjenige, der sein Modell an vielen Orten verbreiten möchte und einen übergreifenden Ansatz verfolgt, um positiven gesellschaftlichen Wandel zu erzielen.<sup>81</sup> Drayton sieht in der Persönlichkeit des Gründers einen der bedeutendsten Erfolgsfaktoren für ein Sozialunternehmen.<sup>82</sup>

Nach dieser Grundauffassung sind Social Entrepreneurs primär an der Lösung sozialer Probleme interessiert. Dies unterscheidet sie von Menschen, die ein ethisch orientiertes Unternehmen leiten, aber dabei

---

80 Die nachfolgenden Unternehmensdarstellungen basieren auf den Informationen von Ashoka Deutschland, siehe FAQ.

81 Vgl. *Ashoka Deutschland*, FAQ.

82 Die Fokussierung gerade auf den Social Entrepreneur als Persönlichkeit unterstreicht Ashoka Deutschland mit folgenden Worten: „*Social Entrepreneurs treten mit dem Ziel an, innovative unternehmerische Lösungen für drängende soziale Probleme zu finden und umzusetzen. Sie sind in einer ‚Everyone a changemaker‘-Gesellschaft diejenigen, welche die Organisationen, sozialen Bewegungen und Mechanismen zur Überwindung gesellschaftlicher Probleme schaffen.*“ Vgl. *Ashoka Deutschland*, FAQ.

vorrangig materielle Profite erwirtschaften wollen.<sup>83</sup> Mit Social Entrepreneurship verbindet sich zentral die Schaffung neuer Systeme, Strukturen und Rollen.<sup>84</sup>

Die Organisation *Ashoka* betont auf ihrer Website, dass sie sich bei der Förderung auf Social Entrepreneurs konzentrieren, deren Unternehmenspotential nachweislich so ausgerichtet ist, ein spezifisches gesellschaftliches Problem lösen zu wollen.<sup>85</sup> Denn nur solche Social Entrepreneurs haben die größtmögliche Wirkung auf den von ihnen anvisierten gesellschaftlichen Bereich. Überdies können sie durch ihr Wirken weitere Menschen für ihr Engagement gewinnen und entfalten so wichtige Multiplikatoreffekte. Bei der Suche und Auswahl der sogenannten Fellows lässt sich Ashoka von den fünf, weltweit einheitlich angewandten Entscheidungskriterien „neue Idee“, „gesellschaftliche Wirkung/Potential zur Problemlösung“, „unternehmerische Umsetzung“, „Kreativität“ und „Vertrauenswürdigkeit/Integrität“ leiten.<sup>86</sup> Auch daran wird deutlich, dass es sich bei dem Social Entrepreneur im Sinne Draytons um eine sozial engagierte, verantwortungsvolle und charakterlich gefestigte Persönlichkeit handeln muss. Damit hat Drayton einen wesentlichen Beitrag zum positiven Image von Sozialunternehmern geleistet.

83 Anmerkung: Das Phänomen „*Social Entrepreneurship*“ ist von dem Konzept „*Corporate Social Responsibility*“ (CSR = soziale Verantwortung der Unternehmen) zu unterscheiden. CSR ist ein Konzept, das nach der Definition der EU-Kommission „den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (KOM 2001, S. 366). Bei CSR handelt es sich allgemein um eine Tätigkeit von klassischen Unternehmen, die neben ihrem eigentlichen Kerngeschäft verläuft beziehungsweise in ihr Kerngeschäft integriert wird. Bei Social Entrepreneurship hingegen ist das Kerngeschäft sozial orientierte Unternehmenstätigkeit, das heißt auf der Basis von Social Entrepreneurship werden alle unternehmerischen Aktivitäten entlang eines sozialen Ziels orientiert. Siehe dazu ausführlicher Harbrecht, A. (2010), S. 36.

84 Vgl. Rummel, M. (2011), S. 24.

85 Vgl. Ashoka Deutschland, FAQ.

86 Vgl. Ashoka Deutschland, FAQ.

### J. Gregory Dees

Eine in der wissenschaftlichen Literatur viel zitierte Social-Entrepreneur-Definition basiert auf den Erläuterungen von J. Gregory Dees.<sup>87</sup> In seinen Abhandlungen aus den Jahren 1998 und 2001 definierte er Social Entrepreneurs vereinfacht als „*entrepreneurs with a social mission*“<sup>88</sup> und darüber hinaus in einer eher idealisierten Variante als „*change agents in the social sector*“<sup>89</sup>. Für ihn verbindet der Social Entrepreneur „*the passion of a social mission with an image of business-like discipline, innovation, and determination (...)*“<sup>90</sup>

In der Literatur wird Dees' Begriffsverständnis vom Social Entrepreneur wie folgt zusammengefasst:<sup>91</sup>

1. Schaffung eines sozialen Mehrwerts  
Im Mittelpunkt des Strebens des Social Entrepreneurs steht nicht eine finanzielle, sondern eine soziale Mission, an der er sich messen lassen muss. Sein Wirken ist auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet.
2. Beständige Suche nach neuen Möglichkeiten und deren konsequente Umsetzung  
Die Leistung des Social Entrepreneurs besteht in der Identifizierung von Chancen und Strategien, die andere bisher nicht gesehen haben.
3. Etablierung eines kontinuierlichen Lern- und Innovationsprozesses  
Social Entrepreneurs haben Freude und Innovationskraft zur Entwicklung neuartiger Modelle oder substantieller Weiterentwicklung bestehender Konzepte. Sie leisten daher Pionierarbeit.
4. Mut und Beharrlichkeit auch in Zeiten fehlender Ressourcen  
Der Social Entrepreneur ist darin geübt, gerade in der Aufbauphase mit knappen Ressourcen zu agieren. Er übernimmt verantwortungsbewusst kalkulierbare finanzielle Risiken und ist besonders

---

87 Vgl. Dees, J. G. (1998/2001).

88 Dees, J. G. (2001), S. 6.

89 Dees, J. G. (2001), S. 9.

90 Vgl. Dees, J. G. (2001), S. 2.

91 Vgl. Gergs, H.-J. (2011), S. 181 f. unter Bezugnahme auf Dees, J. G. (1998), S. 4 f.

talentiert darin, die notwendigen Ressourcen über andere Einrichtungen und Dritte – wie Stiftungen, staatliche Institutionen, vermögende Privatpersonen – zu akquirieren.

#### 5. Gefühl der Verantwortlichkeit für die Gesellschaft

Der Social Entrepreneur überprüft stetig den sozialen Mehrwert seines Handelns und berücksichtigt auch die Erwartungen und Wertvorstellungen seiner Investoren und gegebenenfalls auch die Wertbilder seiner ehrenamtlich mitwirkenden Unterstützer.

In der Literatur wird aus der Verwendung der aufgezeigten Kriterien gefolgert, dass sich der Entrepreneur vom Social Entrepreneur ganz wesentlich im Hinblick auf seine jeweilige Orientierung am finanziellen Erfolg unterscheidet. Für den Entrepreneur ist das materielle Profitstreben von zentraler Bedeutung. Dies ist beim Social Entrepreneur hingegen nur mittelbar der Fall, denn er orientiert sein Handeln in erster Linie am sozialen Mehrwert für die Gesellschaft. Der Social Entrepreneur entwickelt und realisiert innovative Initiativen, mobilisiert finanzielle und personelle Ressourcen zur Bewältigung sozialer Probleme in der Gesellschaft.<sup>92</sup>

### Muhammad Yunus

„Wenn man die profit-maximierende Brille abnimmt und zur sozialen Brille greift, sieht man die Welt in einer anderen Perspektive.“<sup>93</sup>

Dieser viel zitierte Satz stammt von Muhammad Yunus, der in der „*Social Entrepreneurship-Szene*“ als „*Paradebeispiel eines Social Entrepreneurs*“ gilt.<sup>94</sup> Bekannt geworden ist Yunus durch die im Jahr 1983 erfolgte Gründung der in Bangladesch ansässigen Grameen Bank sowie durch die Entwicklung seines Social Business-Ansatzes.<sup>95</sup> Im Jahr 2006 erhielten die Bank und ihr Gründer Muhammad Yunus als Aus-

<sup>92</sup> Vgl. Gergs, H.-J. (2011), S. 182.

<sup>93</sup> Zitiert nach Brand, J.-U. et al. (2010), S. 195.

<sup>94</sup> Vgl. Achleitner, A.-K./ Pöllath, R./ Stahl, E. (2007), S. 4.

<sup>95</sup> Siehe zu seinem Konzept und Gründung der Grameen Bank insgesamt Yunus, M. (2008) und (2010); Münkner, H.-H. (2007); Internetauftritt der *Grameen Bank*, History, *Grameen Research Inc.*



zeichnung für ihren außergewöhnlichen Erfolg zu gleichen Teilen den Friedensnobelpreis. Nach dem Motto „*Arme brauchen keine Almosen, sondern Kredite*“<sup>96</sup> entwickelte Yunus das Konzept eines Mikrofinanz-Kreditinstituts, das Mikrokredite an Menschen ohne Einkommenssicherheiten vergibt. Damit erhielt auch die ärmste Bevölkerungsschicht Indiens Zugang zu finanziellen Mitteln. Das Wort „*Grameen*“ leitet sich von dem indischen Wort „*gram*“ ab, was mit „*Dorf*“ ins Deutsche übersetzt werden kann. Grameen Bank steht dann sozusagen für die „*Dorf Bank*“.<sup>97</sup>

Yunus war der Überzeugung, dass die Einkommensschwachen nur wenig Kapital benötigen, um Materialien und Rohstoffe zur Ausübung eines Handwerks zu erwerben. Da die Geldverleiher jedoch horrenden Zinsen verlangten, konnten die ärmsten Menschen kaum Gewinn erzielen. Yunus änderte das System grundlegend, indem er über seine Bank Mikrokredite zu marktüblichen Zinsen unter der Bedingung vergab, dass sich in den Dörfern kleinere Gruppen zusammenschlossen, die von Bankmitarbeitern geschult wurden. Die Antragsteller waren verpflichtet zu erklären, wofür der Kredit eingesetzt werden sollte und es war ihnen untersagt, das geliehene Geld für den Erwerb von Radio- oder Fernsehgeräten einzusetzen. Mit dieser Form der Kreditvergabe eröffnete sich für einkommensschwache und arme Menschen die Möglichkeit, unkompliziert unternehmerisch tätig zu werden. Das System funktionierte, weil sich die Kreditnehmer, bei denen es sich fast ausschließlich um Frauen handelte, aufgrund persönlicher Bindung zur Rückzahlung verpflichtet fühlten. Die „*Bankkunden*“ wurden zugleich Miteigentümer der Bank, was die Bindung noch verstärkte. Das Bankmodell hat sich mittlerweile international erfolgreich durchgesetzt, denn das Konzept wurde bereits 2007 in 60 Ländern praktiziert; Schätzungen zufolge gab es zu diesem Zeitpunkt bereits 12.000 Mikrokredit-Institute mit ca. 60 Mio. Mitgliedern.<sup>98</sup>

Parallel zur Grameen Bank erfolgte die Entwicklung des Social Business Ansatzes. Yunus grenzt diesen Ansatz eindeutig von dem Konzept „*Social Entrepreneurship*“ und der Definitionsauslegung nach Ashoka ab. Social Entrepreneurship ist nach seinem Verständnis ein

---

96 Zitiert nach WDR Stichtag (02.10.1983).

97 Vgl. WDR Stichtag (02.10.1983).

98 Vgl. Münkner, H.-H. (2007), S. 13.

Konzept, das sich auf die soziale Vision einer Person, die ein soziales Problem lösen möchte, zuspitzt und sich in einer großen Vielzahl von unterschiedlichen Initiativen und Formen wiederfinden lässt.<sup>99</sup>

Eine Übereinstimmung der beiden Konzepte sieht Yunus lediglich bei den gesellschaftlichen Fragestellungen, denen sich die Konzepte widmen. Sein ideales Bild eines Social Business beschreibt jedoch ein ganz spezifisches unternehmerisches Modell. Yunus definiert ein Social Business als „*non-loss, non-dividend company*“,<sup>100</sup> welches vorrangig stets das soziale Ziel verfolgt. Der Unterschied liegt also in der Ausgestaltung des unternehmerischen Gedankens. Yunus' Unternehmensphilosophie findet zusammenfassend ihren Niederschlag in seiner nachfolgenden Definition:

„Das Sozialunternehmen ist keine gemeinnützige Einrichtung. Es ist in jeder Hinsicht ein Wirtschaftsbetrieb. Es muss sämtliche Betriebskosten decken, während es seine soziale Aufgabe erfüllt. Wer ein Unternehmen betreibt, der denkt und arbeitet anders als jemand, der eine gemeinnützige Organisation betreibt. Und dieser Unterschied ist entscheidend für die Definition des Sozialunternehmens und seiner gesellschaftlichen Wirkung.“<sup>101</sup>

Allgemein umfasst die Definition eines Social Business im Yunus'schen Sinne damit „*Unternehmen, deren alleiniger Gründungs- und Unternehmenszweck die Lösung eines gesellschaftlichen Problems ist (...). Sie sollen gewinnorientiert arbeiten, mindestens jedoch selbsttragend, also vollumfänglich wirtschaftlich.*“<sup>102</sup> Damit erfüllt eine Organisation, die zwar primär ein soziales Unternehmensziel verfolgt, aber aus eigener Unternehmenstätigkeit nicht kostendeckend arbeitet, nicht die Kriterien eines Sozialunternehmens nach Yunus.<sup>103</sup> Die erzielten Gewinne dienen bei ihm ausschließlich der Reinvestition, um den sozialen Zweck zu verfolgen. Eine Gewinnausschüttung an Kapitalgeber ist hierbei gerade nicht erwünscht. Der Social Business-Ansatz sieht lediglich vor, dass

---

99 Yunus, M. (2010), S. 4.

100 Vgl. Yunus, M. (2010), S. 4.

101 Yunus, M. (2008), S. 25.

102 Vgl. Spiegel, P. (2011), S. 134.

103 Vgl. Weirich, P. (2014), S. 7.

Anleger ihre Einlagen zurückerhalten können, dies jedoch ohne Inflationsausgleich oder Zinszahlungen.<sup>104</sup>

Ein weiterer Ansatz ist der des Social Impact Business. Dieser Ansatz, der als Weiterführung des Ansatzes von Yunus verstanden werden kann, geht noch einen Schritt über die reine selbsttragende Gewinnerzielung hinaus. Die Kapitalgeber können bei dieser Form auch eine Dividende erwarten.<sup>105</sup> Der Schwerpunkt verlagert sich tendenziell in Richtung Erzielung einer finanziellen Rendite.

### 2.2.3 Definitionen staatlicher Institutionen

#### Bundesregierung

In der im Auftrag des BMWi erstellten Forschungsstudie *„Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?“* wird der englische Begriff *„Social Entrepreneurship“* mit dem deutschen Ausdruck *„Sozialunternehmertum“* übersetzt und auch durchgehend terminologisch verwendet.<sup>106</sup>

„Sozialunternehmen sind nach dem Verständnis der vorliegenden Studie:

- Gründungsorganisationen (...) bzw. Ausgründungen aus bestehenden Sozialorganisationen in eigenständigen Organisationseinheiten (...);
- auf die Schaffung eines überprüfbaren, gesellschaftlichen Mehrwertes durch eine unternehmerische Lösung von klar benannten gesellschaftlichen Problemen ausgerichtet;
- auf freien und gesetzlich geregelten Märkten (...) durch die Herstellung von Waren und die Erbringung von Dienstleistungen unternehmerisch und innovativ tätig;
- Organisationen, die über festgelegte Regeln und Prozeduren sicherstellen, dass erwirtschaftete Überschüsse in erster Linie für die Verwirklichung der gesellschaftlichen Zielsetzung der Organisation verwendet werden;

---

<sup>104</sup> Vgl. Spiegel, P. (2011), S. 135.

<sup>105</sup> Vgl. Spiegel, P. (2011), S. 134.

<sup>106</sup> Vgl. BMWi (Hrsg.), 2015, S. 11 ff.

- in Rechtsformen organisiert, die eine verantwortliche und transparente Verwaltung der Organisation ermöglichen. Hierfür ist die steuerrechtliche Behandlung der Organisation unerheblich.“<sup>107</sup>

Im Rahmen der Studie wird das besondere Augenmerk auf Charakteristika von Sozialunternehmen gerichtet, die als Zielgruppe für Förderaufträge des Bundes in Betracht kommen. So eingegrenzt verfolgt die Studie einen eher selektiven Ansatz, indem sie folgende Unternehmensformen in den besonderen Fokus nimmt:

- „Sozialunternehmen mit Skalierungsabsicht und -potenzial: Das Skalierungspotenzial ist vorrangig abhängig von der finanziellen Tragfähigkeit der Organisation und des Geschäftsmodells (...).
- Sozialunternehmen mit hohem Innovationsgehalt.
- Sozialunternehmen mit den Voraussetzungen, Überschüsse zu erwirtschaften, die für die Realisierung von Investitionen (direkt oder über die Deckung von Kapitaldienstkosten) aufgewendet werden können.“<sup>108</sup>

## OECD

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hat bereits im Jahr 1999 eine Definition für Social Enterprise veröffentlicht. Die Definition umfasste zunächst lediglich Organisationen, die als Agenturen der öffentlichen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik für Maßnahmen der Beschäftigungsintegration zuständig waren.<sup>109</sup> Heutzutage legt die OECD ein weiteres, nicht nur auf den Arbeitsmarkt bezogenes Begriffsverständnis zugrunde, was zum Beispiel in folgendem definitorischen Ansatz zum Tragen kommt:

„It is the entrepreneurship that has as main goal to address pressing social challenges and meet social needs in an innovative way while serving the

<sup>107</sup> BMWi (Hrsg.), 2015, S. 13.

<sup>108</sup> Vgl. BMWi (Hrsg.), 2015, S. 14.

<sup>109</sup> Vgl. OECD (1999), nach der Social Enterprises definiert waren als *“any private activity conducted in the public interest, organised with an entrepreneurial strategy, but whose main purpose is not the maximisation of profit but the attainment of certain economic and social goals, and which has the capacity for bringing innovative solutions to the problems of social exclusion and unemployment.”*

general interest and common good for the benefit of the community. In a nutshell, social entrepreneurship targets to social impact primarily rather than profit maximisation in their effort to reach the most vulnerable groups and to contribute to inclusive and sustainable growth“.<sup>110</sup>

### Europäische Kommission

Eine erste Definition der in der englischen Fassung synonym benutzten Begriffe „*social enterprise/social business*“<sup>111</sup> findet sich auf Seiten der Europäischen Kommission in der Mitteilung zur Social Business Initiative, die 2011 gestartet wurde.

Als „Sozialunternehmen“ definiert die Kommission danach Unternehmen,

- deren Geschäftstätigkeit auf die Verwirklichung eines sozialen oder gesellschaftlichen Ziels ausgerichtet ist und zugleich geprägt ist von einem hohen Maß an sozialer Innovation;
- das seine Gewinne hauptsächlich wieder zur Erreichung seiner sozialen oder gesellschaftlichen Ziele einsetzt und
- deren Organisationsform und Eigentumsverhältnisse ebenfalls konform gehen mit den Zielvorstellungen und sich insbesondere an den Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung als Ausdruck sozialer Gerechtigkeit orientieren.<sup>112</sup>

Die EU-Definition wird von Seiten der Fachliteratur als relativ weit gefasst interpretiert.<sup>113</sup>

### 2.3 Zwischenfazit

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass es keine allseits verbindlichen Begriffsdefinitionen zum Social Entrepreneur/Social Entre-

---

<sup>110</sup> OECD, (2017), S. 1.

<sup>111</sup> Anmerkung: In der deutschen Fassung werden stattdessen die Begriffe „soziales Unternehmertum/Sozialunternehmen“ synonym benutzt.

<sup>112</sup> Vgl. Europäische Kommission, Social Business Initiative (2011), S. 2 f.

<sup>113</sup> Vgl. Weirich, P. (2014), S. 6.

preneurship gibt, vielmehr die Begrifflichkeiten synonym unter Einbeziehung der weiteren Bezeichnungen Sozialunternehmen, Social Business oder Social Enterprise verwendet werden. Die Begrifflichkeiten bieten aufgrund unterschiedlicher kultureller, sozialer oder gesellschaftlicher Anknüpfungspunkte Interpretationsspielräume für ein engeres oder weiteres Verständnis.

Die internationalen Entwicklungen auf dem Gebiet des Social Entrepreneurship sind maßgeblich beeinflusst durch das Entstehen von Social Entrepreneur-Katalysatoren wie Ashoka oder Grameen Bank, die ausweislich der vorstehenden Erörterungen eine Begriffsdefinition verwenden, die beiden Begriffsbestandteilen, sowohl der „sozialen“ Komponente als auch dem „*Entrepreneur-Gedanken*“ zugleich Rechnung tragen. Die geforderte Wirtschaftlichkeit der Unternehmung wird im Lichte des Sozialinputs gemessen, eine Gewinnmaximierung als finanzielle Rendite ist dem Social Entrepreneur fremd; er verfolgt das Ziel einer nachhaltigen sozialen oder ökologischen Rendite.

Es existiert letztlich eine Spannbreite von sozial motivierten Unternehmenstypen, die sich am besten anhand der von John (2006) erstellten Abbildung darstellen lässt:

Wohltätigkeitsorganisationen (Charities)		Sozialunternehmen (Revenue Generating Social Enterprises)			Soziale Unternehmen (Socially Responsible Business)	Klassische Unternehmen (Traditional Business)
Kein eigenes Einkommen, ausschließlich Spenden	Eigenes Einkommen und Spenden	>75% der Kosten durch eigenes Einkommen gedeckt	100% der Kosten durch eigenes Einkommen gedeckt	Es wird Gewinn erzielt, aber nicht an Investoren ausgeschüttet	Sozial motiviertes Unternehmen, Profit wird an Investoren ausgeschüttet	Gewinnmaximierung



Hohe soziale Rendite

"Blended Value"

Hohe finanzielle Rendite

Abbildung 2.1: Abgrenzung der Unternehmenstypen

Quelle: in Anlehnung an John, R. (2006), S. 13.

Auch wenn man den konkreten Prozentangaben von John nicht folgen muss, liefert seine Darstellung dennoch hinreichend konkrete Abgrenzungs- und Bestimmungsmerkmale und bietet daher eine für die Praxis verständliche und taugliche Abgrenzung.

Im Rahmen der sich weiter anschließenden Erörterungen wird die Unternehmensform näher betrachtet werden, die sog. „*Revenue Generating Social Enterprises*“ erfasst und mit dem von Yunus entwickelten Social Business-Ansatz (aus eigener Geschäftstätigkeit kostendeckend arbeiten) korrespondiert und damit am ehesten mit der von Say/Schumpeter beschriebenen Unternehmensphilosophie in Übereinklang gebracht werden kann. Ein Entrepreneur bleibt ein Entrepreneur, auch wenn er sein klassisches Profitstreben mit einem sozial-gesellschaftlichen Streben tauscht.

### **2.4 Soziale, kulturelle, rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland**

#### **2.4.1 Die soziale Marktwirtschaft**

Die Rahmenbedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland sind maßgeblich geprägt von der hierzulande wohl vorherrschenden Mentalität, dass Staat und Kirchen für Soziales zuständig sind.<sup>114</sup> Dies scheint historisch seinen Ursprung in dem von Bismarck 1883 eingeführten staatlichen Sozialsystem zu haben.<sup>115</sup>

Mit ihrer Gründung hat sich die Bundesrepublik Deutschland in Art. 20 Abs. 1 GG dazu bekannt, ein „*demokratischer und sozialer Bundesstaat*“ zu sein. Weiterhin bekennt sich die Bundesrepublik Deutschland seit Mitte des 20. Jahrhunderts volkswirtschaftlich zu den Grundsätzen einer sozialen Marktwirtschaft.<sup>116</sup> Dies hat dazu geführt, dass Deutschland eine sehr ausgeprägte und differenzierte Landschaft an staatlichen und kirchlichen Wohlfahrtsorganisationen aufweist, die Maßnahmen im Bereich der sozialen Dienstleistung/Sozialhilfe mittels

---

<sup>114</sup> Vgl. Rummel, M. (2011), S. 61 m. w. N.

<sup>115</sup> Vgl. Rummel, M. (2011), S. 61.

<sup>116</sup> Vgl. BMWi (2017), S. 1.

staatlicher Zuwendungen und der vom Staat für die Kirchen eingezeichneten Kirchensteuer finanzieren.<sup>117</sup> Hierzu gehören zum Beispiel „*Caritas*“ und „*Diakonie*“, die mit ihren christlichen Werten auf jahrhundertlanges Bestehen zurückblicken und somit das Feld der sozialen Dienstleistungen entscheidend geprägt haben und immer noch einen starken Einfluss im deutschen Sozialwesen ausüben.

In der Literatur wird die Auffassung vertreten, dass das „*Geflecht staatlich- kollektiver Sicherungssysteme*“ in Deutschland und die damit verbundene Institutionalisierung sozialer Problem- und Hilfestellungen zu einer „*ausgeprägten Anspruchshaltung*“ der Menschen gegenüber staatlichen Leistungen geführt hat.<sup>118</sup> Es bestehe ein breiter Konsens, dass die Behebung sozialer Missstände und die Absicherung von Lebensrisiken vorrangig durch staatliche Fürsorge zu erfolgen habe. Ein solches Verständnis sei nicht dazu angetan, eine Verantwortungsübernahme auf individueller Ebene zu fördern.<sup>119</sup> Privat organisierte Daseinsvorsorge und eine gewisse Ökonomisierung gemeinwohlorientierter Arbeit werden in Deutschland eher skeptisch beurteilt.<sup>120</sup>

Zum Grundverständnis von Social Entrepreneurship gehört die Wahrnehmung von Eigenverantwortlichkeit.<sup>121</sup> Die spezifische Verantwortung des Staates in Deutschland hat zu einer späten Entwicklung des Themenfeldes beigetragen und wirkt sich bis heute hemmend auf die weitere Entwicklung aus.<sup>122</sup>

#### 2.4.2 Fehlende Kultur des Scheiterns, der Anerkennung, des Gründens<sup>123</sup>

Deutschland nimmt bezüglich der Bereitschaft, profitorientierte Unternehmen zu gründen, im internationalen Vergleich aktuell einen der

117 Vgl. Grohs, S. / Schneiders, K. / Heinze, R. G. (2014), S. 36 ff.; Achleitner, A.-K. / Pöhlath, R. / Stahl, E. (2007), S. 12 f.

118 Vgl. Leppert, T. (2008), S. 64.

119 So Leppert, T. (2008), S. 64.

120 Vgl. Leppert, T. (2011), S. 143.

121 Vgl. Leppert, T. (2008), S. 64.

122 Vgl. H. Heinze, R. G. et al. (2013), S. 315 f.

123 In Anlehnung an Leppert (2008), S. 66 ff.



letzten Plätze ein.<sup>124</sup> Als Ursache dafür wird unter anderem angeführt, dass das Scheitern unternehmerischer Betätigung in Deutschland nachhaltig negativ besetzt ist. Die Ursachen für das Scheitern werden hauptsächlich im Unvermögen des Betroffenen vermutet.<sup>125</sup> Erfolgte Fehler sind eher unverzeihlich, als dass sie Anlass geben, den Betroffenen zu ermutigen, bei einem neuen Versuch aus diesen Fehlern zu lernen.<sup>126</sup>

Des Weiteren fehlt es an der hinreichenden Anerkennung für soziales Engagement, und dies sowohl in ideeller als auch materieller Hinsicht. Die Bereitschaft, soziale Initiativen und Einrichtungen kontinuierlich zu unterstützen, bezeichnet als „*philanthropische Grundhaltung*“, ist in Deutschland im internationalen Vergleich geringer ausgeprägt.<sup>127</sup> Die vorgenannten Umstände lassen den Schluss zu, dass die notwendige ideelle und materielle gesellschaftliche Unterstützung für Social Entrepreneurship eher als schwierig einzustufen ist.

### 2.4.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

In Deutschland gibt es – anders als zum Beispiel in den USA, Großbritannien oder Frankreich<sup>128</sup> – keine speziell auf Sozialunternehmen zugeschnittene Rechtsform. Wenn ein Social Entrepreneurship etabliert werden soll, geschieht dies insbesondere in den Rechtsformen AG, GmbH, Stiftung und in der Gründungsphase vielfach auch als eingetragener Verein.<sup>129</sup> Teilweise kommt es in Abhängigkeit der Ziele und Absichten der Unternehmer auch zu mehreren nebeneinander existierenden Rechtsformen, wie beispielsweise die Gründung sowohl eines Vereins als auch einer GmbH.<sup>130</sup> Dabei stellt sich – insbesondere im

---

124 Vgl. Sternberg, R. /Bloh v., J. /Brix, U (2015), S. 9 ff., zur internationalen Platzierung Deutschlands unter innovationsbasierten Volkswirtschaften.

125 Vgl. Leppert, T. (2008), S. 69.

126 Vgl. Leppert, T. (2008), S. 69.

127 Vgl. Leppert, T. (2008), S. 67 f.

128 Vgl. BMWi (Hrsg.), 2015, S. 34 ff.: USA: Low-profit Limited Liability Company und Benefit Corporation; Großbritannien: Community Interest Company; Frankreich: Société Coopérative d'intérêt Collectif.

129 Vgl. Höll, R. (2012), S. 11.

130 Vgl. Deutscher Bundestag (Hrsg.), 2016, S. 5 ff.; Oldenburg, F. (2011), S. 120.

Zeitpunkt der Gründung eines Sozialunternehmens – häufig die Frage nach dem Ausmaß der Gemeinnützigkeit.<sup>131</sup> Der Gemeinnützigkeitsstatus bedingt Restriktionen, die für unternehmerische Aktivitäten im Social Entrepreneurship äußerst hinderlich sein können.<sup>132</sup> Sozialunternehmer neigen daher dazu, sowohl auf gemeinnützige als auch gewerbliche Rechtsformen zurückzugreifen.<sup>133</sup>

Aus steuerlichen Gesichtspunkten kann es aber auch empfehlenswert sein, auf die Rechtsform einer Personengesellschaft zu verzichten. Um in den Genuss von Steuervergünstigungen zu kommen, ist es erforderlich, dass die Rechtsform einer „*Körperschaft, Personenvereinigung oder Vermögensmasse*“ gewählt wird.<sup>134</sup>

#### **2.4.4 Grundlagen der Finanzierungsmöglichkeiten**

Eine umfassende Bestandsaufnahme über Finanzierungsmöglichkeiten für Social Entrepreneurs findet sich in dem bereits benannten BMWi-Bericht, der im Dezember 2015 veröffentlicht wurde.<sup>135</sup> Der Bericht unterscheidet zwischen den Finanzierungsmöglichkeiten im traditionellen Kapitalmarkt und den Finanzquellen im sozialen Kapitalmarkt.

Zu den wesentlichen Ergebnissen zählt, dass Kreditfinanzierungen über Banken (traditioneller Kapitalmarkt) als Finanzierungsoption für Sozialunternehmer immer noch eher schwierig zu realisieren sind. Zum einen sind die Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen mit den etablierten Ratingmethoden der Banken nur schwerlich bewertbar und damit kaum finanzierbar. Und des anderen entsprechen die Ertragsmargen regelmäßig nicht den Erwartungen der Banken und reduzieren so die Rückzahlungsfähigkeiten.<sup>136</sup>

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass Unternehmen, denen es gelungen ist, hohe Kredite zu akquirieren, in der Regel folgende

---

131 Vgl. Höll, R. (2012), S. 11 ff.

132 Vgl. BMWi (Hrsg.), 2015, S. 36.

133 Vgl. BMWi (Hrsg.), 2015, S. 38.

134 Vgl. Deutscher Bundestag (2016), S. 10; die steuerrechtlichen Anforderungen an ein Sozialunternehmen sind in §§ 51 – 68 AO geregelt.

135 Vgl. BMWi (Hrsg.), 2015, S. 42 ff.

136 Vgl. BMWi (2015), S. 44.

Kriterien erfüllen: „*Einheitliches Fachvokabular, Transparenz, Standardisierte Buchhaltungspraxis, Regulierung durch Dritte, Investmentrating Dienstleister, Vergleichsdaten zu Fonds, Versicherungen und Liquidität durch Sekundärmärkte.*“<sup>137</sup> Diese Voraussetzungen würden bei Unternehmen im Social Investment-Sektor in der Regel fehlen.<sup>138</sup>

Im Bericht des BMWi wird weiter festgestellt, dass sich in Deutschland in den letzten Jahren dennoch ein sozialer Kapitalmarkt zur Finanzierung von Sozialunternehmen entwickelt hat. Finanzierungsinstitutionen würden sich den Bedürfnissen von Sozialunternehmen anpassen und entsprechende Finanzierungsmodelle anbieten. Zu den wichtigsten Investoren gehören dabei Stiftungen, private Kapitalgeber (inkl. Großunternehmen mit CSR-Abteilungen), sowie institutionelle Anbieter.<sup>139</sup> Als Intermediäre zwischen Anbieter und Nachfrageseite (Social Entrepreneurs) dienen spezialisierte Fondsmanagement-Unternehmen.<sup>140</sup> Es wird empfohlen, dass die Beteiligten sich im Entscheidungsprozess über die Bereitstellung finanzieller Mittel insbesondere über ihre Zielsetzungen, Wertvorstellungen, Zielmessbarkeiten, branchenspezifische Entwicklungsmöglichkeiten, Finanzbedürfnisse und Finanzierungskonzepte verständigen.<sup>141</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. Kuhlemann, A.-K. (2011), S. 256, zit. nach Samans R. (2006), S. 62.

<sup>138</sup> Vgl. Kuhlemann, A.-K. (2011), S. 256.

<sup>139</sup> Vgl. BMWi (2015), S. 46.

<sup>140</sup> Vgl. BMWi (2015), S. 46.

<sup>141</sup> Vgl. Kuhlemann, A.-K. (2011), S. 257 ff.

### 3. Grundzüge betriebswirtschaftlicher Zielsysteme und ihre Anwendbarkeit auf Social Entrepreneurs

#### 3.1 Ziele und Zielsysteme

Allgemein versteht man unter einem Ziel einen intendierten, in der Zukunft liegenden Zustand.<sup>142</sup> Bezogen auf eine Organisation bzw. ein Unternehmen kann ein Ziel als *„erstrebter, wünschenswerter, zukünftiger Zustand des Unternehmens und seiner Umwelt angesehen werden“*.<sup>143</sup> Das Ziel einer Unternehmung bzw. einer Organisation ist der durch einen Verantwortlichen bzw. eine Führungsperson vorgegebene angestrebte Zustand für die Organisation. Ziele sollen durch Handlungen/Verhaltensweisen erreicht werden.<sup>144</sup> Ziele sind demnach *„Aussagen mit normativem Charakter“*,<sup>145</sup> das heißt es handelt sich um bindende/verpflichtende Übereinkommen. Organisationsziele sind unternehmensspezifisch und individuell gestaltbar.<sup>146</sup> Sie können sich auf unterschiedliche Bereiche beziehen; es kann sich um ökonomische Ziele, wie z. B. die Gewinnmaximierung handeln, aber auch soziale oder ökologische Zielbestimmungen sind möglich.<sup>147</sup>

Um sowohl eine optimale Zielkoordination zu gewährleisten als auch eine Zielerreichung sicherzustellen, sind die eindeutige Formulierung der Ziele sowie ihre Einordnung innerhalb des Zielsystems erforderlich. Zielsysteme sind nach Krupp *„nach verschiedenen Gesichtspunkten rangmäßig geordnete Ziele, zwischen denen horizontale und*

---

142 Vgl. Freiling, J. /Reckenfelderbäumer, M. (2010), S. 350, zitiert nach Hausschildt, J (1977).

143 Krupp, A. D. (2013), S. 61.

144 Vgl. Freiling, J. /Reckenfelderbäumer, M. (2010), S. 350.

145 Krupp, A. D. (2013), S. 61.

146 Vgl. Thommen, J.-P. et al. (2017), S. 44.

147 Vgl. Thommen, J.-P. et al. (2017), S. 44 f.

*vertikale Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.*<sup>148</sup> Mit Hilfe von Zielsystemen lassen sich auch kausale Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Zielen darstellen und analysieren.<sup>149</sup>

Für die Entwicklung und praktische Umsetzung eines aussagekräftigen Zielsystems ist es notwendig, dass eine Konkretisierung der drei Zieldimensionen „Zielinhalt“, „Zielausmaß“ und „zeitlicher Bezugsrahmen“<sup>150</sup> vorgenommen wird. Diese drei Kategorien sollten für jedes Ziel einer spezifischen Unternehmung individuell präzise definiert werden.<sup>151</sup>

## 3.2 Konkretisierung der Zieldimensionen

### 3.2.1 Zielinhalt

Die erste Kategorie, die bei der Aufstellung eines Zielsystems zu definieren ist, ist der Inhalt. Der Inhalt umfasst Art und Anzahl der Ziele. Zielinhalte lassen sich unterteilen in „Zielmonismus“ und „Zielpluralismus“.<sup>152</sup> Liegt bei einer Organisation Zielmonismus vor, so verfolgt sie lediglich ein einziges Ziel, das im Sinne der klassischen Betriebswirtschaftslehre als reine Gewinnmaximierung des homo oeconomicus zur Bedarfsdeckung der Nachfrage verstanden werden kann.<sup>153</sup>

Auch wenn aus der Formulierung des Zielinhaltes nach den Vorstellungen des Zielmonismus eine sehr klare und durchführungsorientierte Arbeitsweise abgeleitet werden kann, existiert gegenwärtig eine weitaus differenziertere Betrachtungsweise über die Gestaltung von Zielsystemen und die Formulierung von Zielinhalten. Eine Fokussie-

---

<sup>148</sup> Krupp, A. D. (2013), S. 62.

<sup>149</sup> Vgl. Krupp, A. D. (2013), S. 61 f.

<sup>150</sup> Häufig wird in der wissenschaftlichen Literatur auch der organisatorische Bezugsrahmen bzw. der explizite Verantwortungsbereich eines Ziels als eine vierte Zieldimension angegeben. Die Verantwortungsbereiche können zum Beispiel die Hierarchieebenen des Unternehmens sein. Einzelne Ziele werden dann z. B. einem Unternehmens-, Geschäfts-, Abteilungs- oder Funktionsbereich zugeordnet, (Vgl. u. a. Krupp, A. D. (2013), S. 67; Thommen, J.-P. et al. (2017), S. 46).

<sup>151</sup> Vgl. Zacharias, C. (1998), S. 17.

<sup>152</sup> Vgl. Zacharias, C. (1998), S. 17 f.

<sup>153</sup> Vgl. Zacharias, C. (1998), S. 17 f.

rung auf die reine Gewinnmaximierung als einziges Ziel ist aus heutiger betriebswirtschaftlicher Perspektive nicht mehr tragbar.<sup>154</sup>

Pluralistische Zielsysteme sind weitaus komplexer und basieren auf der Idee, dass alle an einem Unternehmen beteiligten Stakeholder (Anspruchsgruppen) und deren unterschiedliche Ansprüche mit in die Zielplanung einzubeziehen sind. Aus unternehmensinterner Perspektive wären da die Eigentümer, Überwachungsgremien wie Beiräte, die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter zu nennen; aus unternehmensex-terner Perspektive müssten die Erwartungshaltungen von Fremdkapitalgebern, Kunden und Lieferanten, Konkurrenten, Staat und Öffentlichkeit in die pluralistische Betrachtung mit einbezogen werden.<sup>155</sup> Dabei kann die Anspruchsgruppe der Shareholder (Anteilseigner) durchaus das Ziel der reinen Gewinnorientierung verfolgen. Dies stellt sich für die Unternehmung aber nur als eine von mehreren Zielgrößen dar, die es innerhalb des Zielsystems zu integrieren gilt. Die größte Herausforderung besteht bei der Aufstellung eines pluralistischen Zielsystems in der Koordination, Systematisierung und Harmonisierung der individuellen Erwartungen der einschlägigen Anspruchsgruppen.<sup>156</sup> Mit diesem Modell können nach Zacharias die „*langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmung*“ und die „*Erhaltung des Fließgleichgewichts der Unternehmung mit ihrer Umwelt*“ in Form eines sog. „*Grundzielsystems*“ in Übereinklang gebracht werden.<sup>157</sup>

Beim Zielinhalt sind die Formalziele von den Sachzielen zu unterscheiden. Während sich die Formalziele nicht auf die konkrete Leistungserstellung beziehen, sondern als Erfolgsziele (z. B. Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität/Gewinn) zu definieren sind, handelt es sich bei den Sachzielen um konkrete Handlungsziele mit Instrumentalcharakter (soziale/ökologische Leistungsziele oder Finanzziele wie z. B. Liquidität).<sup>158</sup> In Abgrenzung dazu bilden die Formalziele die übergeordneten Unternehmensziele, an denen sich die Sachziele zu orientie-

154 Vgl. Zacharias, C. (1998), S. 18, der diese Betrachtung als „*realitätsfern*“ ansieht, da sie nur auf das Ziel des Eigentümers ausgerichtet sei.

155 Vgl. Zacharias, C. (1998), S. 18.

156 Vgl. Zacharias, C. (1998), S. 18; Thommen, J.-P. et al. (2017), S. 44.

157 So Zacharias, C. (1998), S. 19 f.

158 Vgl. Thommen et al. (2017), S. 47; Wöhe, G. /Döring, U. (2010), S. 72 f.

ren haben, und an denen letztlich der Unternehmenserfolg gemessen wird.<sup>159</sup>

#### 3.2.2 Zielausmaß

Das Zielausmaß gibt den mehr oder weniger klaren Wert an, der im Rahmen der Zielverwirklichung erreicht werden soll. Hierbei kann zwischen Satisfizierungsziel und Extremal-/Maximierungsziel unterschieden werden.<sup>160</sup> Das Satisfizierungsziel gibt einen absoluten oder relativen Richtwert an, also ein bestimmtes Anspruchsniveau, das erreicht werden soll, wie beispielsweise das Ziel einer Umsatzsteigerung in Höhe von 5 %. Extremal- oder Maximierungsziele werden nicht mit einem konkreten Wert beziffert, sondern hier wird eher ein offener Ansatz gewählt (wie zum Beispiel die Erreichung des höchstmöglichen Gewinns).<sup>161</sup>

#### 3.2.3 Zeitlicher Bezugsrahmen von Zielen

Der zeitliche Bezugsrahmen legt fest, innerhalb welcher Zeitspanne das Ziel zu erreichen ist. Hierbei bestehen zwei Möglichkeiten der zeitlichen Koordination von Zielen. Zum einen kann ein Zeitpunkt festgelegt werden und zum anderen ein bestimmter Zeitraum, innerhalb dessen die Zielerreichung kurz-, mittel-, oder langfristig vollendet sein soll.<sup>162</sup>

### 3.3 Zielsysteme von Social Entrepreneurs

Investoren, d. h. Geldgeber oder Financiers, verbinden den Einsatz ihrer finanziellen Ressourcen grundsätzlich mit der Erwartung, dass sich ihre Investition zukünftig als erfolgreich erweist. Erfolg kann all-

---

<sup>159</sup> Vgl. Thommen et al. (2017), S. 44.

<sup>160</sup> Vgl. Thommen et al. (2017), S. 47 f.

<sup>161</sup> Vgl. Thommen et al. (2017), S. 47 f.

<sup>162</sup> Vgl. Krupp, A. D. (2013), S. 67.

gemein definiert werden als ein zufriedenstellender „*Grad der Zielerreichung*“<sup>163</sup>. Die erwartete Realisierung der anvisierten Ziele in einer vorgegebenen Zeit ist also maßgebend für den prognostizierten Erfolgsfaktor.

Das Zielsystem von Social Entrepreneurs unterscheidet sich grundlegend von den Zielvorgaben traditioneller Unternehmen und bedarf einer genaueren Fokussierung.<sup>164</sup> Der Erfolg bei klassisch profitorientierten Unternehmen (For-Profit-Sektor) orientiert sich generell ausschließlich an der Höhe des erwirtschafteten Gewinns (als Differenz zwischen Aufwand und Ertrag).<sup>165</sup> Für Social Entrepreneurs gelten hingegen andere Wertvorstellungen. Sie verbinden Erfolg entscheidet mit der ideell-abstrakten Zielvorstellung eines bewirkten sozialen, gesellschaftlichen oder ökologischen Wandels.<sup>166</sup>

Der Fokus bei Social Entrepreneurs ist daher nicht auf die Formalziele (Erfolgsziele) Gewinn, Rentabilität oder Umsatzsteigerung ausgerichtet. Lediglich das Wirtschaftlichkeitsprinzip fließt bei Social Entrepreneurs in die Unternehmensphilosophie in der Form mit ein, dass mit dem effizienten Einsatz der Ressourcen als sogenanntes Extremalziel eine maximale soziale Wirkung innerhalb der Gesellschaft erzeugt werden soll.<sup>167</sup> Das Wirtschaftlichkeitsprinzip ist in diesem Sinne eher nicht als klassisches Unternehmensziel zu verstehen; es entfaltet vielmehr Wirkung als „*allgemeine Handlungsvorschrift*“ oder „*Grundbedingung rationalen Handelns*“<sup>168</sup>.

Für Social Entrepreneurs orientiert sich der Hauptschwerpunkt ihrer wirtschaftlichen Aktivität an dem übergeordneten Ziel des gewünschten sozialen oder gesellschaftlichen Wandels. Somit liegt der Fokus hier eher auf ökologischen oder sozialen Sachzielen. Es liegt im Unterschied zu privatwirtschaftlichen Unternehmen (Formalzieldominanz) eine Sachzieldominanz vor.<sup>169</sup> Die damit verbundenen Ziele gelten der Unterstützung dieses Hauptziels und sie dienen insgesamt als

163 Jacobsen, L. K. (2003), S. 67.

164 Vgl. Roder, B. (2011), S. 87 f.

165 Vgl. Berman, E. M. (2006), S. 8; Jacobsen, L. K. (2003), S. 41.

166 Vgl. Scheuerle, T. et al. (2013), S. 8.

167 Vgl. Roder, B. (2011), S. 87 f.

168 Roder, B. (2011), S. 87.

169 Vgl. Roder, B. (2011), S. 88; Eichhorn, P. (2001), S. 45 ff.



Mittel der Zweckerreichung.<sup>170</sup> Im Folgenden werden das soziale Ziel, die zunehmende Bedeutung einer finanzwirtschaftlichen Orientierung sowie auftretende Schwierigkeiten bei der Operationalisierung dieser Ziele näher erläutert.

### 3.3.1 Das Social Impact-Ziel des Social Entrepreneurs

Im gemeinwohlorientierten Sektor steht das Bewirken eines sozialen, gesellschaftlichen oder ökologischen Wandels im Vordergrund des unternehmerischen Engagements.<sup>171</sup> Im Zusammenhang mit Social Entrepreneurship sind hier eher die aus dem angelsächsischen Raum übernommenen Begriffe „*Social Impact*“, „*Social Value*“ oder auch analog zu einer finanziellen Rendite der Begriff „*Social Return*“ einschlägig, um allgemein die dominierende Zielgröße im Social Entrepreneurship zu beschreiben.<sup>172</sup> Social Entrepreneurs möchten durch ihre Tätigkeit eine anhaltende und nachhaltige Wirkung erzielen.<sup>173</sup>

Social Impact ist als ein eher abstrakter Begriff zu verstehen, für den sich bislang keine einheitlich verwendete Begriffsbedeutung etabliert hat.<sup>174</sup> Die direkte Übersetzung des Begriffs ins Deutsche lässt Social Impact im Lichte von sozialer Wirkung, Einwirkung oder auch Einfluss erscheinen.<sup>175</sup>

#### Abgrenzung der deutschen Begriffe „*Wirkung*“ und „*Leistung*“

In der deutschen Social Entrepreneurship-Literatur wird der Begriff „*Wirkung*“ von dem Begriff „*Leistung*“ abgegrenzt.<sup>176</sup> Als Leistung wird das bezeichnet, was unmittelbar durch die Durchführung einer Aktivität erzielt wird. Leistungen sind mit dem englischen Begriff

---

170 Vgl. Eichhorn, P. (2001), S. 45.

171 Vgl. Phineo gAG, (2013), S. 4 f.; Scheuerle, T. et al. (2013), S. 8.

172 Vgl. Achleitner, A.-K. / Spiess-Knafl, W. (2010), S. 13.

173 Vgl. Crutchfield, L. R. / McLeod Grant, H. (2008) S. 24.

174 Vgl. Repp, L. (2013), S. 22.

175 Vgl. Langenscheidt (Hrsg.), Wörterbuch (2017).

176 Vgl. Schober, C. / Rauscher, O. (2014), S. 263.

„Output“ vergleichbar, welcher primär an quantifizierbare Bezugsgrößen – wie zum Beispiel die Anzahl an Beratungsstunden – anknüpft. Durch die erbrachte Leistung bzw. den Output können wiederum Wirkungen erzielt werden. Die Erbringung einer Leistung ist demnach notwendige Voraussetzung, um Wirkung zu erzielen.<sup>177</sup>

### Abgrenzung der englischen Begriffe „Outcome“ und „Impact“

Die englische Fachliteratur nähert sich dem Begriffsverständnis von Impact mit einer komplexeren Betrachtungsweise, indem eine Brutto-/ Nettobetrachtung zugrunde gelegt wird.<sup>178</sup> Unter „Outcome“ (Bruttowirkung) wird jegliche durch eine Aktivität entstandene intendierte und nicht-intendierte Auswirkung subsumiert.<sup>179</sup> Von dieser Wirkung ist noch das zu subtrahieren, was auch ohne die erbrachten Leistungen entstanden wäre. Die gängige Bezeichnung für dieses Substrat ist das englische Wort „Deadweight“.<sup>180</sup> Impact (Nettowirkung) ergibt sich nach diesem Ansatz auf der Basis folgender Formel:

$$\text{Outcome (Bruttowirkung)} - \text{Deadweight} = \text{Impact (Nettowirkung)}^{181}$$

Das Berechnungsmodell kann an folgendem praktischen Beispiel erläutert werden:<sup>182</sup> Im Rahmen eines Arbeitsbeschaffungsprogramms werden Maßnahmen für 100 arbeitslose Personen ergriffen, um diese wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Nach dem Programmende haben 60 der insgesamt 100 Personen eine neue Beschäftigung gefunden. Es ist jedoch zu vermuten, dass 20 Personen aus der Zielgruppe aufgrund anderer Einflussfaktoren auch ohne die Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen eine Beschäftigung innerhalb des betrachteten Zeitraums gefunden hätten. Diese 20 Personen müssten dann (so die Theorie) von den 60 subtrahiert werden, sodass sich der Impact bereinigt – also netto – auf 40 vermittelte Personen belaufen würde. Mit

177 Vgl. Schober, C. / Rauscher, O. (2014), S. 263.

178 Vgl. Nicholls et. al (2009), S. 56 ff.

179 Vgl. Schober, C. / Rauscher, O. (2014), S. 263 f.

180 Vgl. Schober, C. / Rauscher, O. (2014), S. 263; Clifford, J. / Markey, K. / Malpanie, N. (2013), S. 16.

181 Vgl. Schober, C. / Rauscher, O. (2014), S. 264.

182 Vgl. Schober, C. / Rauscher, O. (2014), S. 263.

dieser Nettobetrachtung soll theoretisch die tatsächlich auf das Projekt zurückzuführende Wirkung bzw. Veränderung erfasst werden.

### Die unterschiedlichen Ebenen von Wirkung

Die Zielwirkung lässt sich zudem aus drei verschiedenen Blickwinkeln heraus betrachten und zwar nach Zeitspanne (kurz-, mittel- oder langfristige Wirkungen), Kontext (betr. ökonomische, ökologische, politische, kulturelle und soziale Wirkungen) oder nach unterschiedlicher Analyseebene, wobei zwischen Wirkungen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene unterschieden wird.<sup>183</sup>

Auf der Mikroebene ist Social Impact definiert als sämtliche Wirkungen, die in einem sozialen Zusammenhang entstehen bzw. den Menschen als Individuum direkt betreffen („*all impacts on humans*“<sup>184</sup>). Social Impact ist für den betreffenden Menschen eine aktiv fühl- und wahrnehmbare Veränderung. Die Wirkung kann dabei physischer oder emotionaler Natur sein.<sup>185</sup>

Jäger definiert Social Impact in Bezug auf die Leistung einer Organisation (Mesoebene) als all das, was eine Organisation zu ihrem sozialen Umfeld (positiv oder negativ) beiträgt.<sup>186</sup> Hierbei wird deutlich, dass Social Impact nicht nur positiv ausgerichtet sein kann, sondern grundsätzlich auch negative Folgen beinhalten kann. Gleichwohl wird in der Praxis der Begriff „*Social Impact*“ eher assoziiert mit einer lediglich positiven Bedeutung von Wirkung.<sup>187</sup>

Auf der Makroebene umfasst der Impact alle Auswirkungen, die eine Gesellschaft als Ganzes betreffen.<sup>188</sup> Für die Beratungsgesellschaft Phineo gAG ist Impact auf der Makroebene auf der „*höchste Stufe der Wirkungstreppe*“ anzusiedeln, das heißt Impact ist erst erreicht, wenn die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit von einem Projekt profitiert und

---

183 Vgl. Schober, C./ Rauscher, O. (2014), S. 263 f.; Kehl, K./ Then, V./ Münscher, R. (2012), S. 324.

184 Becker, H. A./ Vanclay, F. (2003), S. 84.

185 Vgl. Becker, H. A./ Vanclay, F. (2003), S. 84.

186 Jäger, U. P. (2010), S. 128.

187 Vgl. Repp, L. (2013), S. 23.

188 Vgl. Schober, C./ Rauscher, O. (2014), S. 264.

es zu spürbaren Veränderungen innerhalb dieser Gesellschaft kommt.<sup>189</sup>

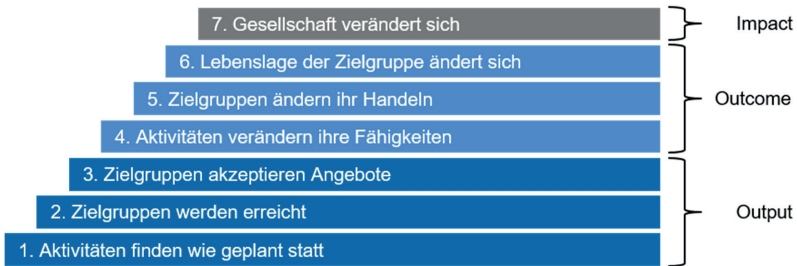


Abbildung 3.1: Die Wirkungstreppe

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Phineo gAG (2015), S. 5.

Die deutsche Literatur ist weniger fokussiert auf eine Brutto-/Nettobetrachtung, sondern sie betrachtet – wie in der Wirkungstreppe dargestellt – Outcome und Impact lediglich als unterschiedliche Stufen (individuelle oder gesellschaftliche Ebene) zur Erfassung von Wirkung.<sup>190</sup> Zum besseren Verständnis soll anhand eines einfach gelagerten Beispiels die Darstellung der Wirkungstreppe und die Abgrenzung von Output, Outcome und Impact aufgeschlüsselt werden:<sup>191</sup>

<b>Projekt:</b>	Unterstützungsarbeit für Jugendliche zur Erlangung eines Ausbildungsplatzes;
<b>Output:</b>	Anzahl der erfolgten Nachhilfestunden und Bewerbungstrainings (z. B. gemessen in Stunden);
<b>Outcome:</b>	Neu erlernte Fähigkeiten des Individuums, um sich selbstständig Bewerbungsverfahren zu stellen;
<b>Impact:</b>	Rückgang der Arbeitslosigkeit innerhalb der Kommune (gesamtgesellschaftliche Wirkung), in der das Projekt durchgeführt wurde.

<sup>189</sup> Vgl. Phineo gAG (2015), S. 4 f.

<sup>190</sup> Vgl. Phineo gAG (2015), S. 5.

<sup>191</sup> Siehe Phineo gAG (2015), S. 5 f.

Es wird deutlich, dass bereits auf der reinen Definitionsebene Schwierigkeiten evident sind, Social Impact einheitlich und allgemein zu beschreiben. Der Erfolg bzw. die Zielerreichung des sozialen Ziels ist abhängig von einem individuellen Verständnis des Begriffs „*Social Impact*“. Die größte Schwierigkeit besteht in dem Aufzeigen von Ursache-Wirkungsbeziehungen des sozialen Projektes.<sup>192</sup> Die Anwendung von theoretischen Verfahren, die darauf abzielen, die tatsächliche Wirkung (Nettowirkung) eines Projektes über das Substrat „*Deadweight*“ zu berechnen, dürfte sich in der Praxis als mitunter extrem schwierig darstellen. Im Ausgangsbeispiel (Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) dürfte der Nachweis, wie viele der Projektteilnehmer auch ohne die Teilnahme an dem Programm eine Beschäftigung gefunden hätten, kaum überzeugend zu führen sein.

Damit wird ersichtlich, dass bei den Zieldefinitionen des Social Entrepreneurs insbesondere die Operationalisierung der Zieldimensionen eine Herausforderung darstellt.<sup>193</sup> Social Entrepreneur und Investor (Geldgeber) sollten daher im Rahmen der Operationalisierung ihres gemeinsamen Social-Impact-Ziels Inhalt, Ausmaß und zeitlichen Realisierungshorizont ihrer gemeinsamen Unternehmung genau fixieren, damit ein übereinstimmendes Erfolgsbild mit messbaren Erfolgskriterien als Basis für eine verlässliche Kooperation/Partnerschaft entstehen kann. Dabei dürfte sich gerade die Verständigung über das anvisierte Ausmaß der sozialen Wirkung, die exakte Fixierung auf quantifizierbare Bemessungsgrößen für die Geschäftspartner als besonders diffizil herausstellen.

#### 3.3.2 Das finanzwirtschaftliche Ziel des Social Entrepreneurs

Generell ist die Tätigkeit von Social Entrepreneurs hauptsächlich und in den meisten Fällen auf das Erreichen eines sozialen Ziels gerichtet.<sup>194</sup> Gleichwohl haben sich in den letzten Jahren auch Diskussionen

---

<sup>192</sup> Vgl. Roder, B. (2011), S. 151.

<sup>193</sup> Vgl. Repp, L. (2014), S. 24.

<sup>194</sup> Vgl. Scheuerle, T. et al. (2013), S. 8.

ergeben, in denen die Erreichung eines finanzwirtschaftlichen Ziels (von Social Entrepreneurs) in den Fokus gerückt wird.<sup>195</sup>

Die Definition eines finanzwirtschaftlichen Ziels ist eine grundlegende Herausforderung. Der Inhalt und das Ausmaß eines finanziellen Ziels sind an sehr unterschiedliche Erwartungshaltungen verschiedener Akteure geknüpft. Dies kommt in den verschiedensten Diskussionsansätzen zum Ausdruck.

Bewertet man das finanzwirtschaftliche Ziel lediglich als ein notwendiges Mittel zur Erreichung des sozialen Ziels, dann hat auch der Social Entrepreneur das klassische finanzielle Ziel der Sicherstellung von notwendigem Kapital und fortlaufender Liquidität unter dem Blickwinkel seiner Existenzsicherung im Auge. Ohne diese finanzielle Ausrichtung könnte auch der sozial oder gesellschaftspolitisch intendierte Zweck nicht erreicht werden.<sup>196</sup>

Die Diskussion der ökonomisch-finanziellen Zielorientierung im Social Entrepreneurship geht jedoch mittlerweile über die reine Betrachtung der finanziellen Absicherung hinaus. Eines der Kernthemen der wissenschaftlichen Literatur über Social Entrepreneurship widmet sich der Frage nach der eigenständigen Einkommenserzielung durch die originäre Geschäftstätigkeit.<sup>197</sup>

Leistungsbasiertes Einkommen, auch „*Earned Income*“ genannt, wird definiert als das durch den Verkauf von Produkten oder Erbringung von Dienstleistungen erzielte Einkommen, das im Gegensatz zu den Fremdeinnahmen, die sich aus öffentlichen Subventionen und privaten, rein philanthropischen Zuwendungen generieren, aus eigener Unternehmenstätigkeit erzielt wird.<sup>198</sup>

Teilweise fordern Autoren eine stärkere Ausrichtung des Social Entrepreneurs an der eigenen Einkommensgenerierung.<sup>199</sup> Boschee und McClurg gehen soweit, dass sie in der selbstständigen Einkommensgenerierung das ausschlaggebende Kriterium sehen, um als nachhaltiges und selbstständiges Geschäftsmodell im sozialen Sektor zu beste-

195 Vgl. Brink, A. (2013), Folie 32; Kuhlemann, A.-K. (2011), S. 257.

196 Vgl. Zacharias C., Gesprächsprotokoll, S. 1; Roder, B. (2011), S. 87 ff.; Harbrecht, A. (2010), S. 88.

197 Vgl. Scheuerle, T. et al. (2013), S. 11; Boschee, J./ McClurg, J. (2003), S. 3 f.

198 Vgl. Scheuerle, T. et al. (2013), S. 11; Anderson, B. B./ Dees, J. G. (2006), S. 145.

199 Vgl. Boschee, J./ McClurg, J. (2003), S. 3 ff.

hen.<sup>200</sup> Sie sehen in einem System, das vollständig von Freiwilligenarbeit, Philanthropie und öffentlichen Fördergeldern lebt, ein abhängiges System.<sup>201</sup> Zacharias sieht eine besondere Gefahr in der Abhängigkeit von finanziellen Spenden darin, „dass das Geld theoretisch von einem auf den anderen Tag herausgenommen werden kann“.<sup>202</sup>

Das Abhängigkeitsverhältnis infolge unterschiedlicher Einkommensgenerierung lässt sich an dieser Graphik veranschaulichen:

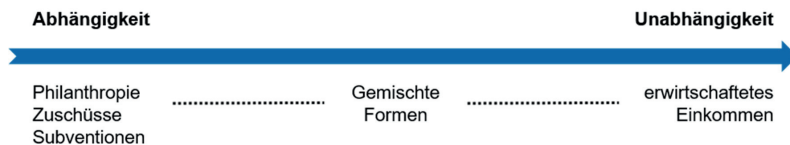


Abbildung 3.2: Abhängigkeitsverhältnisse der Einkommensgenerierung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung Anderson B. B./ Dees, J. G. (2006), S. 146.

Anderson und Dees kritisieren die aus ihrer Sicht einseitige Haltung von Boschee und McClurg. Eine reine Fokussierung auf die Einkommensgenerierung durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen existiere auch bei klassischen profitorientierten Unternehmen nicht. Profitorientierte Unternehmen verfügten regelmäßig über ein breites Portfolio an Finanzierungsquellen und sie seien teils mehr, teils weniger kreditfinanziert, was unter Umständen ebenfalls Abhängigkeitsverhältnisse zu Banken oder Investoren begründen könne.<sup>203</sup>

Neben der Diskussion um die Höhe der Einkommensgenerierung als finanzielles Ziel wird seit geraumer Zeit weiter thematisiert, ob Geschäftsmodelle im Social Entrepreneurship auch in der Lage sein sollten, neben den forcierten sozialen Ziel eine finanzielle Rendite für den Investor zu erwirtschaften.<sup>204</sup> Eine Gewinnorientierung, die nicht le-

<sup>200</sup> Vgl. Boschee, J./ McClurg, J. (2003), S. 3.

<sup>201</sup> Vgl. Boschee, J./ McClurg, J. (2003), S. 5; Anderson, B. B./ Dees, J. G. (2006), S. 146 f.

<sup>202</sup> Zacharias, C. in: SID (2012), S. 6.

<sup>203</sup> Vgl. Anderson, B. B./ Dees, J. G. (2006), S. 147.

<sup>204</sup> Vgl. Weber, M. /Petrick, S. (2014) und Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2016; Scheuerle, T. et al. (2013), S. 11.

diglich auf eine Reinvestition gerichtet ist, wird in der Social Entrepreneurship-Branche aber eher abgelehnt.<sup>205</sup> Die über den Zweck der Reinvestition hinausgehende Form der Gewinnerzielung, zum Beispiel in Form von auszuschüttenden Dividenden, würde vermutlich auf herbe Kritik stoßen, weil die soziale Grundorientierung eines Social Entrepreneurs eher nicht mit unternehmerischem „*Profitstreben*“ in Verbindung gebracht werden kann.

Inwieweit ein finanzielles, auf Rendite ausgerichtetes Ziel überhaupt und wenn ja, in welcher Höhe von Social Entrepreneurs anvisiert werden sollte, wird in der wissenschaftlichen Literatur bislang kaum diskutiert. An Aktualität hat die Diskussion dadurch gewonnen, dass derzeit Ideen über moderne, verantwortungsbewusste und nachhaltige Investitionsformen entwickelt werden, die sich unter den Namen „*Impact Investments*“ oder „*Social Impact Bonds*“<sup>206</sup> zusammenfassen lassen und die ein finanzielles Ziel in Form einer Rendite zunehmend möglich erscheinen lassen.<sup>207</sup> Soweit ein Investor neben einer sozialen Rendite auch noch eine finanzielle Rendite erwartet, könnte dies dazu führen, dass die Erwartung an erwirtschaftete leistungsbaasierte Einkünfte in den Vordergrund der Betrachtung rückt. Ohne selbstständig erwirtschaftetes Einkommen wird das Erreichen einer finanziellen Rendite eher als unwahrscheinlich angesehen.<sup>208</sup>

Ob sich finanzielle Ziele zukünftig im Verhältnis zu sozialen Zielen als gleichwertige Ziele etablieren können, bleibt eher skeptisch zu beurteilen. Gleichwohl ist festzuhalten, dass bei einer Orientierung anhand der in Kapitel 2 der Arbeit ermittelten Arbeitsdefinition zum Social Entrepreneur dieser zumindest kostendeckend<sup>209</sup> wirtschaften

205 Vgl. Harbrecht, A. (2010), S. 88.

206 Die Intervention eines sozialen Dienstleisters (z. B. eines Social Entrepreneurs) zur Lösung eines sozialen Problems wird durch einen privaten Investor vorfinanziert. Wird die vereinbarte soziale Wirkung erreicht, so erhält der Investor sein Kapital sowie eine Rendite zurück. Das Besondere an dem System ist, dass die Rendite vom Staat an den Investor geleistet wird, weil damit öffentliche Einsparungen einhergehen. (Vgl. Weber, M./ Petrick, S. (2014), S. 2 f.).

207 Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2016, S. 13 ff.; Weber, M./ Petrick, S. (2014), S. 2 f.

208 Vgl. Scheuerle, T. et al. (2013), S. 11.

209 Kostendeckend wird hier in dem Sinne verstanden, dass weder Gewinne noch Verluste generiert werden.



sollten, wobei allerdings offenbleiben kann, in welcher Höhe dabei eigenwirtschaftliche Einnahmen eine Rolle spielen sollten. Der Social Entrepreneur sollte in jedem Fall den realen Kapitalerhalt der Einlage für den Investor garantieren.<sup>210</sup>

### 3.4 Zielbeziehungen

Die innerhalb eines Zielsystems intendierten Ziele können in verschiedenen Zielbeziehungen zueinanderstehen. Generell lassen sich drei Konstellationen unterscheiden und zwar erstens die *konkurrierend/konfliktären*, zweitens die *komplementären* und drittens die *indifferent/neutralen* Ziele, die unabhängig voneinander sind und sich nicht gegenseitig in ihrer Zielerreichung beeinflussen.<sup>211</sup> Die Entwicklung des einen Ziels steht also in keinem Zusammenhang mit der Entwicklung des anderen. Eine komplementäre Zielbeziehung liegt vor, wenn die Erreichung des einen Ziels mit der Erreichung des anderen Ziels positiv korreliert. Bei einer negativen Korrelation spricht man von einer konfliktären Zielbeziehung.<sup>212</sup>

Bei Social Entrepreneurs bewegen sich soziale und finanzielle Zielsetzungen in einem Spannungsfeld zwischen Konkurrenz oder Komplementarität; eine indifferent/neutrale Zielbeziehung scheidet angesichts der offenkundigen Zielpolarität schon von vornherein aus.

---

<sup>210</sup> Vgl. Haerder, M. (2009).

<sup>211</sup> Vgl. Thommen, J.-P. et. al. (2017), S. 49.

<sup>212</sup> Vgl. Thommen, J.-P. et. al. (2017), S. 49.

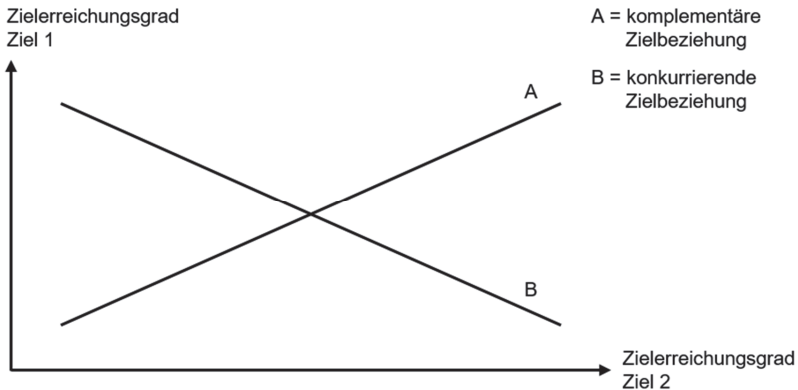


Abbildung 3.3: Komplementäre und konkurrierende Zielbeziehungen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen et al. (2017), S. 48.

### 3.5 Social Entrepreneurs zwischen Konflikt und Komplementarität

Die Diskussion um die Vereinbarkeit von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielkriterien wurde maßgeblich durch den britischen Unternehmensberater und Buchautor John Elkington beeinflusst, der im Jahr 1994 mit seinem Schlüsselbegriff „*Triple Bottom Line*“ eine Loslösung von reinem Profitdenken hin zu nachhaltiger Unternehmensführung bewirkt hat.<sup>213</sup>

Im Englischen bezeichnet die Bottom Line den Schlussstrich unter die Gewinn-und-Verlust-Rechnung.<sup>214</sup> Elkington hat diese Rechnung um die Dimensionen „Umwelt“ und „Gesellschaft“ erweitert; er sieht in der Triple Bottom Line das Ergebnis bzw. den Mehrwert, den ein Unternehmen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht erwirtschaftet. Kritiker weisen zwar zurecht auf die Schwierigkeit hin, den gesellschaftlichen Mehrwert verifizierbar zu beziffern,<sup>215</sup> aber gleichwohl hat die seitdem geführte Nachhaltigkeitsdiskussion zu

<sup>213</sup> Vgl. Elkington, J. (1994); ausführlicher begründet er seinen Ansatz in Elkington, J. (1997).

<sup>214</sup> Vgl. Kuhn, L. (2008).

<sup>215</sup> Vgl. z. B. Kuhn, L. (2008).

einem Umdenken geführt und sowohl für Profit- als auch für Non-Profit-Organisationen und Unternehmen erstmals einen veritablen Bewertungsansatz für die verschiedenen, so unter Umständen nicht mehr konfliktär auftretenden Zielbestimmungen vermittelt. Die EU-Kommission hat bereits 2001 börsennotierte Unternehmen aufgefordert, in ihren Geschäftsberichten für die Aktionäre eine „*Triple Bottom Line*“ zu veröffentlichen.<sup>216</sup>

Das Konzept „*Triple Bottom Line*“ hat in seiner praktischen Umsetzung erfolgreiche Unternehmensbeispiele kreiert. Zu nennen sind beispielsweise die klassisch profitorientierten Unternehmen, die den Corporate Social Responsibility-Ansatz (CSR) in ihre Unternehmensphilosophie integriert haben.<sup>217</sup> Die Europäische Kommission hat den mit „soziale Verantwortung der Unternehmen“ übersetzten Begriff „CSR“ definiert „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>218</sup> In diesem Sinne kann CSR vielfältige unternehmerische Ausdruckformen erfahren und in Spenden- und Sponsorenaktionen einfließen oder unternehmensintern durch sozial motivierte Unternehmensstrukturen und durch umweltbewusste Produktions- und Dienstleistungsverfahren umgesetzt werden. Zunehmend etablieren sich auf dem Markt auch allseits bekannte Unternehmen, die sich oft vordergründig von einer sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielorientierung leiten lassen und zum Beispiel als Fairtrade-Unternehmen, Organic Food-Unternehmen oder als regeneratives Energieunternehmen eine erfolgreiche Marktpositionierung realisiert haben. Diese Unternehmensformen korrespondieren aber eher nicht mit dem Bild des klassischen Social Entrepreneurs, denn ihre Motivation resultiert aus einem vorrangigen Gewinngenerierungsstreben; sie nutzen nur verändertes Käuferverhalten gezielt aus, um ihre gewinnorientier-

---

216 Vgl. *Europäische Kommission* (2002), S. 17; auch in der Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU wurde aufgenommen, dass in den Jahresbericht nichtfinanzielle Informationen aufzunehmen sind.

217 Vgl. z. B. *Lufthansa Group* (2017), Verantwortung, Corporate Responsibility.

218 *Europäische Kommission* (2001), S. 7; siehe auch *Europäische Kommission* (2011), S. 3.

ten Interessen zu befriedigen. Als repräsentatives Beispiel lässt sich die Einkaufsstruktur von dem Discounter Aldi anführen, der verstärkt Bio-Produkte in sein Portfolio aufnimmt, was aber nicht erfolgt, um einen gesellschaftlichen Wandel zum Wohle einer gesundheitsbewussteren Ernährung seiner Kunden zu bewirken, sondern seine Strategie ist allein auf eine effizientere Gewinnmaximierung ausgerichtet.

Im Kontext volkswirtschaftlicher Überlegungen hat das Triple Bottom Line-Konzept – gerade vor dem Hintergrund der gesetzlich verankerten „Schuldenbremse“ – neue Diskussionen für die wirtschaftspolitische Ausrichtung und die zu erreichenden Zielkriterien ausgelöst.<sup>219</sup> In der Bundesrepublik finden nach wie vor die Leitprinzipien des sog. Magischen Vierecks Anwendung, die 1967 mit dem Stabilitäts- und Wohlstandsgesetz verabschiedet wurden und nach denen das Wirtschaftssystem ordnungspolitisch danach ausgerichtet sein soll, einen hohen Beschäftigungsstand, ein außenwirtschaftliches Gleichgewicht, ein angemessenes und stetiges Wachstum sowie ein angemessenes und stabiles Preisniveau zu gewährleisten.<sup>220</sup> Die vier Ziele werden deshalb als „magisch“ bezeichnet, weil sie nicht alle gleichzeitig realisiert werden können.<sup>221</sup> Zwischen den einzelnen Zielen bestehen Konflikte und Wechselwirkungen, die sich negativ auf die Verwirklichung der anderen Ziele auswirken können.

Neuerdings wird verstärkt erörtert, inwiefern auch ökologische und soziale Ziele in die Zielsetzungen des Magischen Vierecks integriert werden können. Einen interessanten Ansatz hat die Organisation Denkwerk Demokratie e. V. geliefert, die ein neues magisches Viereck entwickelt hat, in das letztlich der ökologisch, ökonomisch und soziale Triple Bottom Line-Ansatz eingeflossen ist.<sup>222</sup>

219 Vgl. Vgl. Dullien, S./ van Treeck, T. (2012), S. 4.

220 Vgl. Dullien, S./ van Treeck, T. (2012), S. 13 f.

221 Vgl. Clement, R./ Terlau, W./ Kiy M. (2013), S. 124.

222 Vgl. Dullien, S./ van Treeck, T. (2012), S. 15.

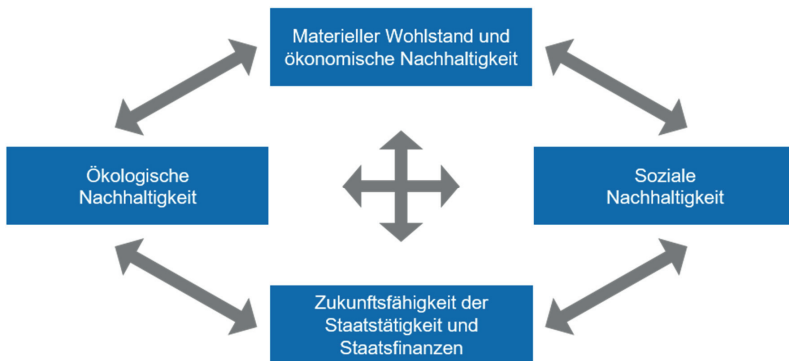


Abbildung 3.4: *Das neue magische Viereck*

Quelle: in Anlehnung an Dullien, S./ van Treeck, T. (2012), S. 15.

Die variablen Pfeile in der Grafik verdeutlichen, wie komplex die Zielbeziehungen auch unter Einbeziehung nachhaltiger Aspekte eigentlich sind. Ein gleichzeitiges Erreichen aller Ziele erscheint fast unmöglich. Nach bisheriger traditioneller Auffassung besteht zwischen sozialer und finanzieller Zielfokussierung eher ein diametrales Verhältnis. Auch das neue magische Viereck erweckt eher den Anschein, dass die Ziele in einem konfliktären Verhältnis zueinanderstehen. In der Literatur ist hier sogar von einem sog. Trade-off die Rede. Die Erreichung des einen Ziels würde nur zu Lasten des anderen Ziels gehen. Eine leistungsorientierte Einkommensgenerierung würde in diesem Sinne ein Nichterreichen des sozialen Ziels bedeuten.<sup>223</sup>

Als praktisches Beispiel eines solchen Dilemmas bzw. als Beispiel eines vermeintlichen Trade-off lässt sich das System der Mikrokreditvergabe anführen. Erhöhen die beteiligten Banken den Zinssatz für einen Mikrokredit, um eine höhere finanzielle Rendite zu erwirtschaften, so können sich viele der von Armut betroffenen Menschen einen solchen Kredit nicht mehr leisten. Je höher also das Streben nach einem finanziellen Mehrwert aus Sicht der Banken ausfällt, desto geringer kann sich die angestrebte soziale Wirkung entfalten.<sup>224</sup>

<sup>223</sup> Vgl. Achleitner, A.-K./ Pöllath, R./ Stahl, E. (2007), S. 9.

<sup>224</sup> Vgl. Kuhlmann, A.-K. (2011), S. 257.

Im übertragenen Sinn können die dargestellten Vorgaben des neuen magischen Vierecks auf die Unternehmung eines Social Entrepreneurs weitgehend dupliziert werden, denn die Zielvorgaben entsprechen im Großen und Ganzen auch den Leitbildern des Social Entrepreneurships. Das Verbindende besteht gerade in dem nachhaltigen ökologisch, ökonomisch und sozialen Ansatz. Keine adäquate Korrespondenz kann nur aus der Zielvorgabe „materieller Wohlstand“ abgeleitet werden. Um materiellen Wohlstand geht es dem klassischen Social Entrepreneur gerade nicht, aber er benötigt zumindest die finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen, die zu seiner langfristigen Existenzsicherung und Zielerfüllung unabdingbar erforderlich sind.

Das Neue im Schumpeter'schen Sinne kann gerade bei Social Entrepreneurs in der Überwindung dieses Zielkonfliktes liegen. Innovativ ist in diesem Sinne das Geschäftsmodell, welches es schafft, beide Ziele komplementär zu vereinbaren. Die Forderung, etwas Neues zu schaffen und alte Denk- und Handlungsabläufe zu integrieren, gewinnt so zunehmend an Bedeutung. Das, was heute eher noch als Zielkonflikt gesehen wird, bekommt durch die verschiedenen neuen Strömungen, die versuchen soziale und finanzielle Zielkriterien harmonisch miteinander zu vereinen, einen neuen Impuls. Besonders durch CSR und die Professionalisierung und Ökonomisierung des Dritten Sektors findet eine Entwicklung der gesamten Gesellschaft hin zu einer komplementäreren Sichtweise von sozialem und ökonomischem Verständnis statt.<sup>225</sup>

---

225 Vgl. Brink, A. (2013), Folie 32.

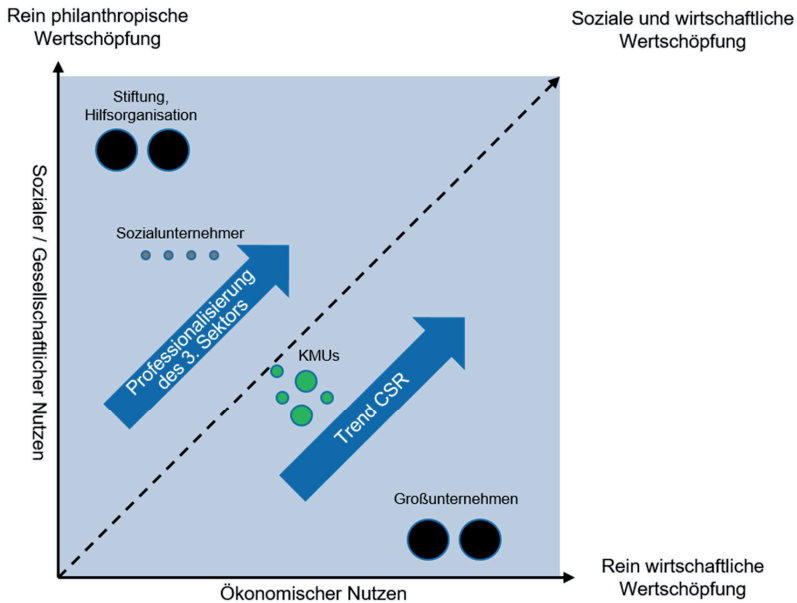


Abbildung 3.5: Transformation des Ökonomieverständnisses

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Brink, A., Folie 32.

## 4. Wirkungsmessung von Social Entrepreneurship/Entrepreneurs

### 4.1 Einordnung der Wirkungsmessung in den Kontext von Social Entrepreneurship und Social Impact

Der klassische Entrepreneur kann interessierten Investoren anhand seiner monetär bezifferbaren Umsatz- und Gewinnentwicklung ein transparentes Bild über seinen wirtschaftlichen Status und seine Zukunftsperspektiven vermitteln. Für den Social Entrepreneur, der nicht auf Gewinnmaximierung im kapitalistischen Sinne ausgerichtet ist, orientiert sich die Erfolgsbilanz hingegen in erster Linie an seinem Social Impact.

Das im vorherigen Kapitel dargestellte Thema „*Social Impact*“ wird zunehmend im Zusammenhang mit dem Thema „*Wirkungsmessung*“ diskutiert und erfährt derzeit einen regelrechten Boom.<sup>226</sup> Es findet in vielen Forschungsfeldern Einzug und etabliert sich als Querschnittsthema. Als Bereiche, in denen die Thematik „*Wirkungsmessung*“ von besonderer Relevanz zu sein scheint, lassen sich die Evaluationsforschung, die Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung oder die soziale Rechenschaftslegung anführen. Allgemein beschäftigt sich die Wirkungsmessung mit den Aktivitäten von traditionell gewinnorientierten Unternehmen (unter dem Blickwinkel ihres CSR-Engagements), Non-Profit Organisationen (NPO) und Social Entrepreneurs. Auch die Beurteilung staatlicher Aktivitäten wird in die Diskussion der Wirkungsmessung mit einbezogen.<sup>227</sup> Die Herausforderung, der im Folgenden nachgegangen werden soll, besteht in der Beantwortung der Frage, ob in Bezug auf diese Zielgruppen, insbesondere in Bezug auf den Social Entrepreneur der erzielte Social Impact für Investoren konkret gemes-

---

226 Vgl. Schober, C./ Rauscher, O. (2014), S. 261 f.

227 Vgl. Schober, C./ Rauscher, O. 2014, S. 265.



sen werden kann und ob insoweit effiziente Verfahren zur Monetarisierung verfügbar sind.

Im betriebswirtschaftlichen Rechenschaftswesen werden die ökonomische, ökologische und soziale Wirkungsmessung seit Jahrzehnten, vor allem unter dem Einfluss des Triple Bottom Line-Ansatzes<sup>228</sup>, unter den Begriffen „*Social Accounting*“ oder „*Environmental Accounting*“ diskutiert.<sup>229</sup> Die soziale Wirkungsmessung hat sich sozusagen als dritte Dimension etabliert.<sup>230</sup> Die Ansätze lösen das eindimensionale Verständnis eines rein ökonomisch betriebenen Wirtschaftens, das sich auf den rein finanziellen Erfolg (Gewinn/Verlust) stützt, auf und betrachten ein ganzheitliches Bild der Erfolgsrechnung, welches ökonomisch, ökologisch und soziale Faktoren mit in die unternehmerische Rechenschaftslegung einbezieht. Besonders profitorientierte Unternehmen betätigen sich seither vor allem in den Bereichen Umweltschutz und soziales Engagement.<sup>231</sup>

## 4.2 Notwendigkeit einer Wirkungsmessung

Nicht nur der Dritte Sektor mit seinen in erster Linie Non-Profit Organisationen, sondern auch gewinnorientierte Unternehmen mit CSR-Engagement werden verstärkt mit der Erwartungshaltung von Investoren und Vorständen konfrontiert, eine evidenzbasierte Erfolgsmessung zu den sozialen und ökologischen Implikationen ihrer Unternehmens-tätigkeit vorzulegen. Auch Social Entrepreneurs werden von diesem Trend erfasst; sie können sich bestimmter Erwartungshaltungen ihrer Umwelt nicht mehr entziehen.<sup>232</sup>

Für Social Entrepreneurs reicht es heute als Legitimation nicht mehr, nur zu propagieren „*Gutes zu tun*“.<sup>233</sup> Die Frage nach einem tat-

---

228 Siehe zum Triple Bottom Line-Konzept Eklington, J. (1994) und (1997).

229 Vgl. Schober, C./ Then, V. (2015), S. 13; Richmond, B./ Mook, L./ Quarter, J. (2003), S. 308 f.; Mathews, M. R. (1997), S. 481 ff.

230 Vgl. Schober, C./ Then, V. (2015), S. 13.

231 Vgl. Kuhn, L. (2008).

232 Vgl. z. B. die Ausführungen bei Repp, L. (2013).

233 Vgl. Kuhleumann, A.-K. (2011), S. 261.

sächlich entstandenen gesellschaftlichen Mehrwert wird zunehmend diskutiert und erfordert Antworten.

Das Themenfeld der Erfassung von Wirkung bzw. die Auseinandersetzung mit dem omnipräsenten gesellschaftlichen Ziel des intendierten Social Impact im gemeinwohlorientierten Sektor manifestiert sich in der Literatur mittlerweile in einer Reihe von unterschiedlichen Ansätzen und Begrifflichkeiten. Dazu gehören Begriffe wie Wirkungsorientierung, Wirkungsanalyse oder Wirkungsmessung.<sup>234</sup> Unter anderem wird eine Skalierung sozialer Wirkung (effektive und effiziente Steigerung sozialer Wirkung) gefordert.<sup>235</sup> Zum Teil werden auch englische, synonym zu verstehende Begriffe wie Social Impact Measurement oder auch Social Impact Assessing verwendet.<sup>236</sup> Sie alle sind letztlich auf ein Ziel fokussiert: Social Impact soll greifbar gemacht werden, um eine solide und transparente Grundlage für Investitionsentscheidung zu bieten und Vertrauen in eine sozial erfolgreiche Geschäftstätigkeit zu vermitteln.

Die aktuelle Diskussion und Notwendigkeit einer Wirkungsmessung ist auf vielfältige Gründe zurückzuführen:<sup>237</sup>

### Wettbewerb um Fördermittel

Für einen Großteil sozialunternehmerisch tätiger Akteure bilden öffentliche Fördermittel eine wichtige Finanzierungsquelle. Zunehmende nationale und internationale pekuniäre Beschränkungen sowie Sparkurse öffentlicher Haushalte limitieren den Anteil öffentlicher Fördermittel.<sup>238</sup> Die limitierten Fördergelder werden zudem auch unter strengerem bürokratischen Anforderungen vergeben. Öffentliche Haushalte orientieren sich bei der transparenten Mittelvergabe nicht nur an der Leistungsfähigkeit des Zuwendungsempfängers, sondern sie orientieren sich verstärkt auch an ökonomischen Kennzahlen und Faktoren (z.

<sup>234</sup> Vgl. PHINEO gAG (2015), S. 1.; Münscher, R./ Schober, C. (2015), S. 27.

<sup>235</sup> Vgl. Weber, C./ Kröger A./ Demirtas, C. (2015), S. 12.

<sup>236</sup> Vgl. Schober, C./ Rauscher, O. (2014), S. 262.

<sup>237</sup> Vgl. Repp, L. (2013), S. 25.

<sup>238</sup> Vgl. Greiling, D. (2009), S. 69 f.

B. Effizienz/Effektivität).<sup>239</sup> Die Wirtschaftlichkeitsanforderungen finden zum Beispiel Ausdruck in § 93 Abs. 2 Nr. 3 Bundessozialhilfegesetz, nachdem eine reine Leistungsbeurteilung nicht mehr ausreichend ist. Vielmehr werden auch Wirtschaftlichkeitsfaktoren überprüft.<sup>240</sup>

### Kapitalgeber (Investoren/ Spender)

Öffentliche und private Spender, Stiftungen und andere Investoren erwarten zunehmend genauere Wirkungsnachweise für ihr eingesetztes Geld und/oder Beratungstätigkeiten.<sup>241</sup> Die reine Form einer altruistischen Einstellung wird vermehrt verdrängt durch den Wunsch, einer mitgestaltenden Tätigkeit nachzugehen, die nachweislich eine bestimmte Rendite erzielt.<sup>242</sup>

### Öffentliche Debatte

Immer wieder führen die durch die Veruntreuung von Geldern verursachten Spendenskandale zu einem steigenden öffentlichen Interesse. Es wird eine transparentere Dokumentation über den Verbleib der finanziellen Mittel, ihre Wirkung und ihre Ergebnisse gefordert.<sup>243</sup> In den Medien wird die Auffassung geäußert, dass viele sektorspezifische Organisationen und unter ihnen auch Social Enterprises ihren Erfolg nicht anhand tatsächlicher Wirkungsmessung nachweisen, sondern ihn mittels Anekdoten und Erzählungen kommunizieren.<sup>244</sup>

Geht es um die Akquise neuer Investoren und damit einhergehend um die Beschaffung neuer finanzieller Mittel, so steht meistens das Ziel einer erwarteten „sozialen Rendite“ im Fokus. Im Gegensatz zur Ermittlung einer finanziellen Rendite stellt gerade die transparente Er-

---

<sup>239</sup> Vgl. Repp, L. (2013), S. 25; Greiling, D. (2009), S. 70.

<sup>240</sup> Vgl. Greiling, D. (2009), S. 70 f.; § 93 Abs. 2 Nr. 3 Bundessozialhilfegesetz.

<sup>241</sup> Vgl. Nicholls, A. (2009), S. 756 f.

<sup>242</sup> Vgl. Schober, C./ Rauscher, O. (2014), S. 262.

<sup>243</sup> Vgl. Mildenberg, G./ Münscher, R./ Schmitz, B. (2012), S. 280.

<sup>244</sup> Vgl. Kanani, R. (2014).

mittlung eines sozialen Mehrwertes die größte Schwierigkeit für Social Entrepreneurs dar.<sup>245</sup>

In den vergangenen Jahren hat sich hierzu eine beachtliche Anzahl von unterschiedlichen Ansätzen entwickelt, die allesamt den Versuch unternehmen, Messgrößen für die Ermittlung der sozialen Rendite zu liefern. Das in New York ansässige Foundation Center hat beispielsweise eine Übersicht von aktuell 150 verschiedenen Konzepten zusammengestellt, die für die Evaluation, Bewertung und Messung von Social Impact zur Verfügung stehen.<sup>246</sup> Die Spannweite der extrem unterschiedlichen Evaluierungsansätze resultiert zum einen aus dem Fehlen verbindlicher Standards und zum anderen aus den projektspezifischen Bedürfnissen der jeweiligen gemeinwohlorientierten Organisation.<sup>247</sup>

Nach Clark et al. lassen sich die bestehenden sowie die sich weiterentwickelnden Methoden und Konzepte zur Wirkungsmessung im gemeinnützigen Sektor grundsätzlich in die drei Kategorien „*Prozessorientierte Ansätze*“ (Process Methods), „*Monetäre Ansätze*“ (Monetization Methods) und „*Wirkungsorientierte Ansätze*“ (Impact Methods) unterteilen.<sup>248</sup> Prozessorientierte Ansätze umfassen alle Ansätze, die die Effektivität und Effizienz des erreichten Outputs erfassen. Zu der Kategorie „*Monetäre Ansätze*“ gehören Methoden, die versuchen einen sozialen Mehrwert zu monetarisieren bzw. einfacher formuliert, die den Impact beziffern, indem sie zum Beispiel auf Währungsmittel wie Euro oder Dollar zurückgreifen. Die wirkungsorientierten Ansätze identifizieren schließlich Output und Outcome.<sup>249</sup>

Da die Darstellung der verfügbaren Wirkungsmessungsinstrumente den Rahmen der Arbeit überschreiten würde, werden nachfolgend selektiv drei methodische Ansätze, die eine gewisse Breitenwirkung in der öffentlichen Diskussion entfaltet haben, skizziert:

<sup>245</sup> Vgl. Vilain, M. (2014), S. 352.

<sup>246</sup> Vgl. Foundation Center (2017).

<sup>247</sup> Vgl. Mildenberg, G./ Münscher, R./ Schmitz, B. (2012), S. 283.

<sup>248</sup> Vgl. Clark, C. et al (2004), S. 8.

<sup>249</sup> Vgl. Clark, C. et al (2004), S. 8.

### 4.3 Social Return on Investment (SROI)

Das Konzept des Social Return on Investment (SROI) wurde erstmals in den 1990er Jahren vom Robert Enterprise Development Fund (REDF) entwickelt<sup>250</sup> und zwar anhand eines Projektes, bei dem der gesellschaftliche Mehrwert gemessen wurde, der durch die Wiedereingliederung von Erwerbslosen in den Arbeitsmarkt erzielt wird.<sup>251</sup> In Anlehnung an das traditionelle betriebswirtschaftliche Messverfahren des Return on Investment (ROI) wird mit dem SROI versucht, das Verhältnis des monetären Inputs zum geldwerten Social Outcome, dem sog. Social Return on Investment, zu beziffern.<sup>252</sup>

Abgeleitet vom klassischen betriebswirtschaftlichen ROI (Return on Investment) werden auch beim SROI die eingesetzten Investitionen den erzielten Erträgen gegenübergestellt. Besonderheit bei dem Konzept des SROI ist die Erweiterung um den sozialen bzw. gesellschaftlichen Aspekt der Wirkungsmessung. Bei dieser Methodik werden die gemeinwohlorientierten Projekte als Investition geführt und die erzielten Erträge, beziehungsweise die ableitbaren positiven Auswirkungen, werden als eine Art „soziale Rendite“ gewertet.<sup>253</sup> Die Methodik des SROI kann auf einzelne Projekte oder aber auch auf die gesamte Organisation angewendet werden, von dem bzw. der ein gesellschaftlicher Mehrwert bewirkt wird.<sup>254</sup>

Der klassische SROI-Ansatz verfolgt das Ziel, in monetären Einheiten auszudrücken, was pro definierter monetärer Einheit „Soziale Investition“ an sozialem Ertrag an die Gesellschaft zurückgeführt wird.<sup>255</sup> Dabei werden nicht monetäre soziale Outputs unter Zuhilfe-

250 Der anglo-amerikanische Raum zeigt zudem sehr starkes Interesse an der Weiterentwicklung der Methodik des SROI. So haben beispielsweise das SROI Network mit Sitz in London in Kooperation mit dem Office of the Third Sector des Vereinigten Königreiches den „Guide to Social Return on Investment“ herausgegeben. Seit 2006 beschäftigt sich in Deutschland das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg intensiv mit der methodischen Weiterentwicklung des SROI.

251 Vgl. Mildemberger, G./ Münscher R./ Schmitz, B. (2012), S. 295.

252 Vgl. Mildemberger, G./ Münscher R./ Schmitz, B. (2012), S. 295.

253 Vgl. Münscher, R./ Eggersglüß, C. (2013), S. 1.

254 Vgl. Nicholls, J. (2009), S. 8.

255 Vgl. Mildemberger, G./ Münscher R./ Schmitz, B. (2012), S. 295.

nahme von Wirkungen an Quasi-Märkten einer Monetarisierung unterzogen. Es sollen alle relevanten Outputs auf geldwerte Outcomes zurückbezogen werden und daraus soll eine einzige Kennziffer berechnet werden.<sup>256</sup>

Kernthema dieser äußerst komplexen Methodik ist die Berechnung der zu bestimmenden monetären Kennziffer, die anhand des Prinzips einer kostenbasierten Monetarisierung ermittelt wird. Simplifizierend werden auf der Basis dieser Vorgehensweise die Kosten analysiert, die verursacht oder vermieden wurden bzw. die entstehen würden.<sup>257</sup>

Mit dem Zitat „*Ein Spenden-Euro an Menschen für Menschen bringt einen gesamtgesellschaftlichen Wert von 26,60 Euro*“<sup>258</sup> lässt sich schlagwortartig veranschaulichen, wie das SROI-Modell ergebnisorientierte Kennziffern validiert. Das Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien hat im Jahr 2015 im Auftrag der EssI Foundation die entsprechende SROI-Analyse durchgeführt. Gemessen wurde dabei die ökonomische und gesellschaftliche Wirksamkeit eines Frauenprojektes der Hilfsorganisation „*Menschen für Menschen*“ in Äthiopien.<sup>259</sup> Ergebnis dieser Studie ist, dass ein investierter bzw. gespendeter Projekteuro einen Social Return on Investment in Höhe von 26,60 Euro erwirtschaftet.

## 4.4 iiooi-Methode der Bertelsmann-Stiftung

Die Bertelsmann Stiftung, eine gemeinnützige deutsche Stiftung, wurde 1977 von Reinhard Mohn gegründet.<sup>260</sup> Sie wird als operative Stiftung geführt.<sup>261</sup> Dies bedeutet, dass sie ihr gesamtes Budget lediglich in eigens für sie konzipierte Projekte investiert.<sup>262</sup> Sie befasst sich bereits

<sup>256</sup> Vgl. Mildenerger, G./ Münscher R./ Schmitz, B. (2012), S. 295.

<sup>257</sup> Vgl. Schober C. (2015), S. 130.

<sup>258</sup> Vgl. *Menschen für Menschen* (2015).

<sup>259</sup> Vgl. *Menschen für Menschen* (2015).

<sup>260</sup> Vgl. *Bertelsmann Stiftung, Über uns, Motive des Stifters* (2017).

<sup>261</sup> Vgl. *Bertelsmann Stiftung, Über uns, Grundsätze* (2017).

<sup>262</sup> Vgl. *Bundesverband Deutscher Stiftungen* (Hrsg.), 2017.

seit geraumer Zeit mit der Wirkungsmessung und Skalierung (Verbreitung) von sozialen Aktivitäten.

Im Jahr 2010 hat die Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit einigen namhaften Unternehmen aus verschiedensten Branchen<sup>263</sup> einen Leitfaden erstellt, um Unternehmen bei der Evaluation ihres gesellschaftlichen Engagements (Corporate Citizenship) zu unterstützen.<sup>264</sup> In diesem Leitfaden wird die sog. „input-output-outcome-impact“-Methode (iooi-Methode) vorgestellt.<sup>265</sup>

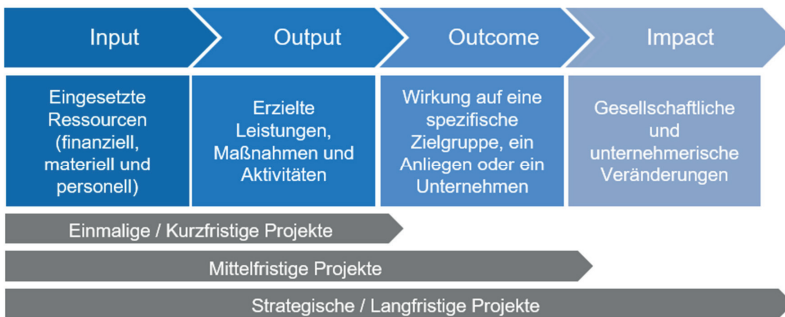


Abbildung 4.1: iooi-Wirkungskette

Quelle: vereinfachte Darstellung in Anlehnung an Bertelsmann Stiftung (2010), S. 21.

Die Einführung der Wirkungsmessung erfolgt in fünf Schritten und zwar über Bestandsaufnahme, gemeinsame Festlegung des Corporate-Citizenship-Engagements, Aufwandserhebung (finanzielle, materielle und personelle Aufwendungen), Ergebniserfassung und -bewertung und abschließend die Wirkungserfassung und -bewertung. Dabei orientieren sich die einzelnen Schritte an den iooi-Kriterien, denen klare Definitionsinhalte zugemessen werden und die im Rahmen einer dezierten Planungs- und Evaluationsmatrix bewertet werden.<sup>266</sup>

<sup>263</sup> Beispielsweise: Beiersdorf AG, Bertelsmann AG, BMW Group, Deutsche Bank AG, Deutsche Post DHL u.v.m.

<sup>264</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2010.

<sup>265</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 6.

<sup>266</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 13.

Die von der Bertelsmann Stiftung entwickelte iooi-Methodik dient zwar der Evaluation; sie beinhaltet aber keine einheitliche Methodik zur monetären Bemessung von Outcome oder Impact. Es handelt sich vielmehr um eine Prozessbeschreibung, die zugleich ein fortlaufendes Projektcontrolling und eine nachträgliche Rechenschaftslegung ermöglicht.

Der Leitfaden richtet sich zwar in erster Linie an Corporate-Citizenship-Manager und an gemeinnützige Organisationen,<sup>267</sup> aber er kann auch genauso gut für Social Entrepreneurship verwendet werden. Mit der Transparenz des Modells, der klaren Verwendung von Begrifflichkeiten und anzuwendenden Prüf- und Wertungskriterien kann Social Entrepreneurship für Investoren zumindest wirkungsvoller im Sinne eines Benchmarking-Modells dargestellt werden.

## 4.5 Europäische Kommission (GECES)

Die Europäische Kommission hat bereits in einer Mitteilung aus dem Jahr 2011 die Bedeutung der Sozialunternehmen für die gesellschaftliche Entwicklung in der Europäischen Union betont.<sup>268</sup> Der Anteil der in Sozialunternehmen tätigen Erwerbsbevölkerung wird zunehmen.<sup>269</sup> Auch im aktuellen Forschungsprogramm der Europäischen Union, dem Horizon 2020, wird der Bedeutung von Sozialunternehmen Rechnung getragen. Die Europäische Union stellt speziell für Sozialunternehmen Fördermittel in Höhe von 86 Mio. Euro zur Verfügung. Die Fördermittelvergabe steht jedoch unter der Prämisse, dass die geförderten Sozialunternehmen eine „messbare soziale Wirkung“ erzielen.<sup>270</sup>

Die Europäische Kommission hat weiterhin im Jahr 2012 die Sachverständigengruppe für soziales Unternehmertum (GECES) gegründet, um sich der Thematik der sozialen Wirkungsmessung im europäischen Raum anzunähern.<sup>271</sup> Die GECES-Expertengruppe wurde beauftragt, ein Verfahren zu konzipieren, das die Arbeit von Sozialunter-

267 Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 6 f.

268 Vgl. Europäische Kommission (2011 b), S. 2.

269 Vgl. Europäische Kommission (2011 b), S. 3.

270 Vgl. Europäische Kommission (2015), S. 5.

271 Vgl. Europäische Kommission (2015), S. 5.



nehmen messbar macht.<sup>272</sup> In ihrem Abschlussbericht versucht die Expertengruppe, einen Standard zu definieren, der qualitative Anforderungen an das Verfahren zur Messung der sozialen Wirkung ausweist. Dieser Standard impliziert jedoch nicht konkrete Vorgaben für eine monetäre Bewertung.

Zu den wesentlichen Ergebnissen gehört, dass das angestrebte Verfahren zur Messung relevant, nützlich, einfach, sachbezogen, sicher, verstanden, akzeptiert, transparent und gut erklärt sowie evidenzbasiert sein soll.<sup>273</sup>

Das Verfahren soll unter anderem erstens die sozialen Auswirkungen auf Gemeinschaften und Einzelpersonen, zweitens die langfristige soziale Wirkung, drittens den Umfang oder die Reichweite der sozialen Wirkung in Bezug auf den geografischen Aktionsradius und viertens die Intensität und das Ausmaß der Wirkung in Bezug auf die Erfassung bestimmter (benachteiligter, gefährdeter, bedrohter usw.) Bevölkerungsgruppen beinhalten.<sup>274</sup> Dabei soll in die Bewertung einbezogen werden, inwieweit

- das Sozialunternehmen für das Ergebnis verantwortlich ist bzw. es der Intervention anderer zuzuschreiben ist (Zurechnung),
- Ergebnisse herauszurechnen sind, die ohnehin eingetreten wären,
- sich die nachlassende Tendenz der Auswirkungen einer Intervention auswirkt.<sup>275</sup>

Bei der Festlegung der Indikatoren für eine Wirkungsmessung ist aus Sicht der Europäischen Kommission eine Absprache zwischen Sozialunternehmen und Stakeholdern (Investoren) unumgänglich, da es bei der Vielfältigkeit von Sozialunternehmen schwer ist, einheitliche Normen festzulegen. Allgemeingültig anwendbare Indikatoren lassen sich nur in einem sehr begrenzten Umfang bestimmen.<sup>276</sup>

---

<sup>272</sup> Europäische Kommission (2015), S. 5.

<sup>273</sup> Vgl. Europäische Kommission (2015), S. 34.

<sup>274</sup> Vgl. Europäische Kommission (2015), S. 35.

<sup>275</sup> Vgl. Europäische Kommission (2014), S. 34.

<sup>276</sup> Vgl. Europäische Kommission (2015), S. 34.

## 4.6 Kritische Reflexion und Praxistauglichkeit einer monetären Bewertung von Social Impact

Die Wirkungsmessung von Social Impact scheint von dem Gedanken getragen zu sein, monetäre Bewertungskennziffern einführen zu wollen. Dieser Ansatz wird in der Literatur kritisch reflektiert:<sup>277</sup>

### Fehlende Zurechenbarkeit (Attribution) der Ergebnisse<sup>278</sup>

Es lässt sich häufig nicht genau bestimmen, inwieweit ein bestimmter festgestellter Social Impact auf das Wirken des Social Entrepreneurs oder auf Einflüsse zurückzuführen ist, die in keinem Zusammenhang mit dessen Tätigwerden stehen.

### Fehlende Nachhaltigkeit

Es wird kritisch angemerkt, dass der monetären Erfolgsbewertung häufig ein viel zu kurzer Beobachtungszeitraum zugrunde gelegt wird und damit die nachhaltige Lösung eines sozialen Problems gar nicht abgefragt wird.<sup>279</sup>

### Fehlende Messbarkeit

Vielfach sind die von Social Entrepreneurs verfolgten Ziele nicht monetär messbar. Zudem sind alle Aktivitäten im Social Entrepreneurship stark geprägt durch individuelle Wertvorstellungen, die eine rein monetäre Messung erschweren.<sup>280</sup> Genannt seien hier sogenannte Soft-Outcomes wie z. B. Lebensqualität, Einstellungen gegenüber Minder-

---

277 Vgl. Kehl, K./ Then, V./ Münscher, R. (2012), S. 313 ff.; Mildenerberger, G./ Münscher, R./ Schmitz, B. (2012), S. 279 ff.; Kuhlemann, A.-K. (2011), S. 255 ff.

278 Vgl. Kehl, K./ Then, V./ Münscher, R. (2012), S. 316; Mildenerberger, G./ Münscher, R./ Schmitz, B. (2012), S. 281.

279 Vgl. Kehl, K./ Then, V./ Münscher, R. (2012), S. 316

280 Vgl. Kuhlemann, A.-K. (2011), S. 255.

heiten, langfristige Ziele wie z. B. Begrenzung der Erderwärmung oder auch Präventionsziele wie z. B. Vermeidung von Teenager-Schwangerschaften, Vermeidung familiärer Gewalt, oder Drogensuchtbekämpfung.<sup>281</sup> In der Sozialforschung wird die Auffassung vertreten, dass soziale Tatsachen nicht objektiv identifiziert werden können. Sie sind als soziale Handlungen von ihrem Bedeutungsgehalt her bzw. je nach der individuell anders aussehenden Situation unterschiedlich zu interpretieren. Besonders die Anwendung und Übertragung naturwissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten auf soziologische und ethnologische Fragestellungen wird hier eher abgelehnt.<sup>282</sup>

### Fehlende Standards

Soweit überhaupt eine ökonomische Bewertung vorgenommen wird, erfolgt dies individuell, auf das Projekt des jeweiligen Social Entrepreneurs bezogen. Es fehlen allgemeine und branchenspezifische Standards. Effekte im Bildungswesen können nicht mit Effekten im Gesundheitswesen verglichen werden. Der schon kaum zu definierende monetäre Wert einer Impfung von 200 Kindern ist nicht mit einem wohl ebenfalls nur schwerlich festzulegenden monetären Wert einer Alphabetisierung von 200 Kindern zu vergleichen bzw. nach gleicher Methodik zu ermitteln.<sup>283</sup> Die Entwicklung interdisziplinärer Standards scheitert schon an der notwendigen Vergleichbarkeit der Bezugsgruppen.

Die eigentliche Leistung der SROI-Methode, stellvertretend für weitere monetäre Verfahren, besteht in der Erkenntnis, dass es überhaupt möglich ist, Wertsteigerungen monetär darzustellen und soziale Wirkungen geldwert zu beziffern.<sup>284</sup> Gleichwohl ist die monetäre Bewertung von Social Impact in vielen Fällen gar nicht möglich und – wenn überhaupt – sind die sich daraus ergebenden Bezugsgrößen empirisch nur als grobe Annäherungswerte zu interpretieren.

---

281 Vgl. Mildenerberger, G. / Münscher, R. / Schmitz, (2012), S. 282.

282 Vgl. Lamnek, S. / Krell, C. (2016), S. 20, zit. nach Girtler, R. (1984).

283 Vgl. Kuhlemann, A.-K. (2011), S. 261.

284 Vgl. Kehl, K. / Then, V. / Münscher, R. (2012), S. 315.

Abschließend lässt sich zu diesem Kapitel festhalten, dass die bisher entwickelten Systeme zur monetären Bewertung von Social Impact nur sehr bedingt anwendbar sind und daher kaum Argumentationshilfen für potentielle Investoren und deren Entscheidungen implizieren.



## 5. Praxisbeispiel *apeiros*

Die in den vorherigen Kapiteln vorgestellten theoretischen Ansätze zum Forschungsfeld „*Social Entrepreneurship*“ sollen in diesem Kapitel anhand eines praktischen Beispiels untermauert werden. Im Folgenden wird das Unternehmen (Social Enterprise) *apeiros* sowie die dazugehörige Gründerpersönlichkeit (Social Entrepreneur) Stefan Schwall vorgestellt. Stefan Schwall ist ein erfolgreicher Social Entrepreneur, der im Jahr 2011 zum Ashoka Fellow ernannt und in das Ashoka-Netzwerk aufgenommen wurde.<sup>285</sup>

Da die zuvor aufgezeigten Wirkungsmessmethoden aufgrund ihrer abstrakten und regelmäßig nicht monetären Bezugsgrößen nur bedingt als Investitionsgrundlage dienlich sein können, wird davon ausgegangen, dass die unternehmerische Wertschätzung eines Social Enterprise letztlich bestmöglich über ein Reporting System (im Sinne einer darstellenden Berichterstattung) zu vermitteln ist.

Die nachfolgende Darstellung orientiert sich an der Reihenfolge des Wirkungskreislaufes der Social Reporting Initiative e.V.<sup>286</sup>, die in ihrer Mitgliederzusammensetzung auf einem sozial-gesellschaftlichen Engagement diverser Unternehmen und Social Entrepreneur-Katalysatoren basiert. Die Kernelemente des Kreislaufes sollen sukzessive und systematisch auf die Organisation *apeiros* angewendet werden. Anhand der Darstellung werden Merkmale und Besonderheiten in der Person des Gründers und des Unternehmens fokussiert, die exemplarisch aufzeigen, woran sich Investoren bei ihrer Entscheidung, ob sie in ein Social Enterprise investieren wollen oder nicht, orientieren können.

---

<sup>285</sup> Vgl. *Ashoka Deutschland*, (2017), Fellow Stefan Schwall.

<sup>286</sup> *Social Reporting Initiative e.V.* (Hrsg.) 2014; es handelt sich dabei um ein Gemeinschaftsprojekt von Ashoka Deutschland gGmbH, Auridis gGmbH, Bon Venture Management GmbH, PHINEO gAG, Vodafone Stiftung Deutschland, Schwab Foundation, Universität Hamburg, TU München mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

## 5.1 Darstellung des Social Enterprise *apeiros*

Das Institut *apeiros*<sup>287</sup> wurde vor mehr als 10 Jahren von Stefan Schwall gegründet. Zunächst begann Stefan Schwall seine Arbeit in Wuppertal und heute verfügt das Institut über mehrere Einrichtungen in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Bayern. Bei *apeiros* handelt es sich nach Schwall um ein „Bildungsunternehmen“, das sich mit dem Problem oder auch Phänomen der Schulverweigerung beschäftigt und hierfür eigene Lösungsansätze entwickelt hat.<sup>288</sup> Mit seinem interdisziplinären Ansatz zielt er auf eine systemimmanente Lösung unter Einbeziehung der beteiligten Akteure (Schulverweigerer, Familie, Schule, Schulträger, Jugendamt/Ordnungsbehörde/Justiz).

## 5.2 *Apeiros* im Lichte des Wirkungskreislaufes (SRI)

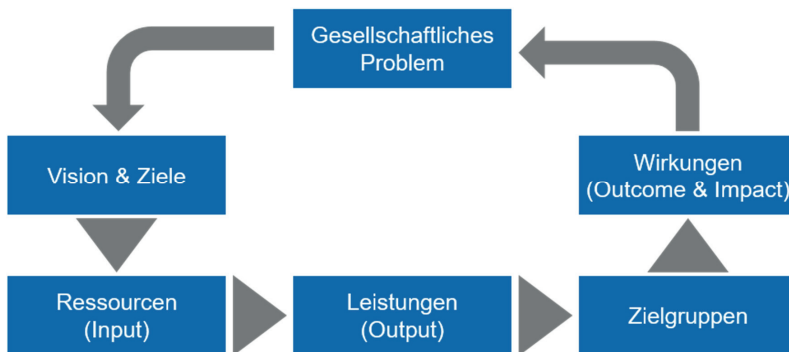


Abbildung 5.1: Wirkungskreislauf

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Social Reporting Initiative e.V. (Hrsg.) 2014, S. 2.

<sup>287</sup> Der Name *apeiros* ist abgeleitet von dem griechischen Begriff „apeiron“. Dieser wurde geprägt von dem griechischen Philosophen Anaximander und bezeichnet „das Unbegrenzte, das, woraus das Sein entsteht, der Ursprung, der noch unbestimmt ist“. (Vgl. Schwall, S. (2011 b), S. 39).

<sup>288</sup> Vgl. Schwall, S. (2011 a), S. 15.

Der Wirkungskreislauf gibt Aufschluss über die logischen Wirkungszusammenhänge der Nachfrage- bzw. Bedarfsseite sowie der Angebotsseite. Er basiert auf dem Aufbau der iooi-Methode und wird ergänzt durch eine Analyse der Visionen und Ziele und der Zielgruppe sowie einer Darstellung des gesellschaftlichen Ausgangsproblems.<sup>289</sup> Auf diese Weise erschließt sich transparent die Gesamtstruktur der Unternehmung und kann so integriert aussagekräftige Anhaltspunkte für spezifische Erfolgsfaktoren der betrachteten Organisation vermitteln. Die wesentlichen Berichtspunkte werden nachfolgend auf apeiros übertragen:

### 1. Das gesellschaftliche Problem

In Deutschland gehen Schätzungen zufolge rund 10% der Schüler nicht regelmäßig zur Schule und es wird davon ausgegangen, dass sogar 3% (in Zahlen rund 300.000 Schüler) den regelmäßigen Schulbesuch vollständig verweigern.<sup>290</sup> Die Folgen der Schulverweigerung sind unübersehbar. Die mangelnde Schulausbildung führt zu Nichterreichen von Schulabschlüssen und damit zusammenhängend zu schlechteren Chancen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Dies kann auf lange Sicht zu einem gesellschaftlichen Ausschluss führen. Die Abwärtsspirale ist sozusagen vorprogrammiert. Schall sieht eine der Hauptursachen für Schulverweigerung in gesellschaftlich strukturell-systematischen Fehlentwicklungen.<sup>291</sup> Er bezeichnet das Problem Schulverweigerung metaphorisch fulminant als Ausdruck gesellschaftlicher „Erosion“ bis hin zur „Denudation“<sup>292</sup>, der stärksten Form der Erosion<sup>293</sup>.

In Deutschland ist die Schulpflicht im Grundgesetz verfassungsrechtlich verankert. Nach Art. 7 Abs. 1 GG steht das gesamte Schulwesen unter der Aufsicht des Staates. Die Bundesländer sind dazu berechtigt, die Schulpflicht in ihren Landesgesetzen zu verankern. Generell besteht deutschlandweit Schulpflicht vom 6. bis zum

289 Vgl. SRI e.V. (Hrsg.), 2014, S. 5 f.

290 Vgl. Schwall, S./ Metelmann, J. (2011), S. 25.

291 Vgl. Schwall, S. (2011 b), S. 31

292 Schwall, S. (2011 b), S. 29.

293 Erosion wird hier aus der Geologie übertragen und beschreibt einen unumkehrbaren Abbau von Oberflächenstrukturen. Dabei versteht man unter Denudation die stärkste Form der Erosion in kürzester Zeit, vgl. Schwall, S. (2011 b), S. 28 f.



18. Lebensjahr. Ein Verstoß gegen die Schulpflicht führt zu Bußgeldern (in NRW bis zu 5000 Euro) oder weiteren Sanktionen wie zur Erzwingungshaft.<sup>294</sup> Die Jugendämter sind bei Gefährdung des Kindeswohls gemäß §§ 27 SGB VIII, 1666 BGB zur Erziehungshilfe verpflichtet.<sup>295</sup>

Generell existieren zur Bekämpfung dieses Problems zwei verschiedene Lösungsstrategien, die laut Schwall jedoch nur die Systeme Schule und Jugendhilfe entlasten, aber nicht zu einer systematischen Ursachenbeseitigung beitragen.<sup>296</sup> Bei dem einen Ansatz wird der Schüler aus dem System entfernt und in eine sog. Parallelwelt versetzt, in der er mit unterschiedlichen Methoden unterrichtet wird.<sup>297</sup> Der andere Ansatz verschiebt das Problem von der Schule in die Familie, indem die Lösung über individuelle oder familiäre Beratungsangebote gesucht wird.<sup>298</sup>

## 2. Vision und Ziele

Das übergeordnete Ziel von *apeiros* besteht in der Reintegration von schulverweigernden Kindern und Jugendlichen in die Bildungsinstitution Schule (Beseitigung von Schulabsentismus) durch eine systemische und strukturelle Behandlung der Schulverweigerer unter gleichzeitiger Einbeziehung der prozessbeteiligten Akteure.<sup>299</sup>

## 3. Input (Ressourcen)

Nach den Maßgaben des SRS-Leitfadens sind unter der Kategorie „Input“ finanzielle und sachliche Ressourcen einzuordnen.<sup>300</sup> Bei *apeiros* handelt es sich um ein kostendeckendes Geschäftsmodell, denn die Kosten werden zu 100 % durch eigenes Einkommen erwirtschaftet.<sup>301</sup> Die Kostendeckung ist auch in Zukunft aufgrund der gesetzlichen Vorschriften zur Verpflichtung der Jugendhilfe durch die Jugendämter bzw. die öffentliche Hand als Nachfrager

---

294 Vgl. Schwall, S. (2011 b), S. 24 f.

295 Vgl. Schwall, S. (2011 b), S. 25.

296 Vgl. Schwall, S. (2011 b), S. 26 f.

297 Vgl. Schwall, S. (2011 b), S. 26 f.

298 Vgl. Schwall, S. (2011 b), S. 26 f.

299 Vgl. Repp, L. (2011), S. 62.

300 Vgl. SRI e. V. (Hrsg.), 2014, S. 12.

301 Vgl. Repp, L. (2011), S. 62.

realisierbar.<sup>302</sup> *Apeiros* ist unter dieser Voraussetzung nicht auf Spenden angewiesen.<sup>303</sup> Die Frage der Ausstattung mit sachlichen Ressourcen bleibt hier aus Gründen fehlender Relevanz dahingestellt.

Der SRS-Leitfaden sieht außerdem auch eine Erfassung der immateriellen Ressourcen vor.<sup>304</sup> Die immateriellen Ressourcen bei *apeiros* liegen vor allem in der Kompetenz des Gründers Stefan Schwall. Der Gründer von *apeiros*, Stefan Schwall, verfügt über ein sehr spezifisches, über mehrere Jahre und Jahrzehnte entwickeltes Portfolio an Wissen und Erkenntnissen über das Themengebiet „System Schule“ und das Phänomen „Schulverweigerung“.<sup>305</sup> Er verfügt beispielsweise über stark ausgeprägte reflexive Eigenschaften und kann sich aufgrund seines eigenen Werdegangs in die Situation aller an dem Problem beteiligten Akteure hineinversetzen. Schwall<sup>306</sup> hat selbst eine Kindheit erfahren, in der es an festen Strukturen und kontinuierlichen Bezugspersonen mangelte. Er war früh im Heim, lebte dann bei Pflegeeltern und später wieder bei seiner Mutter. Nach der Schule entschied er sich für den Lehrerberuf und studierte die Fächer Biologie und Philosophie. Nachdem er erkannt hatte, dass der Beruf nicht seiner wahren Profession entsprach, gab er seine sichere Beamtenstellung auf und leitete weiter ein Heim für gewalttätige Jugendliche. In dieser Funktion lernte er die Arbeits- und Denkweise von Jugendämtern intensiver kennen. Zudem absolvierte er eine Ausbildung zum Gestalt- und Familientherapeuten. Stefan Schwall verfügt also über außergewöhnlich breit gefächerte Persönlichkeitserfahrungen, die es ihm ermöglicht haben und bis heute ermöglichen, eine 360-Grad-Analyse des Problems „Schulverweigerung“ vorzunehmen. Schwall besitzt Einblick in die Wirkungsweise und das Management von Netzwerken wie Schule und

302 Vgl. Repp, L. (2011), S. 62.

303 Vgl. Beeger, B./ Jacobsen, L. (2011).

304 Vgl. SRI e.V. (Hrsg.), 2014, S. 12.

305 Hier sind insbesondere die Ausführungen von Markus Strauch zu den Innenansichten von Stefan Schwall maßgebend, die weitreichende Erkenntnisse über Stefan Schwall in seiner Funktion als Social Entrepreneur vermitteln (vgl. Strauch, M. (2011), S. 43 ff.).

306 Zur privaten und beruflichen Entwicklung siehe die Interviewaussagen von Stefan Schwall in: Strauch, M. (2011), S. 45 ff.

Jugendämter und ist psychologisch geschult in Bezug auf die schwierigen Interaktionen und Beziehungsgeflechte zwischen Behörden, Schulen, Eltern und Schülern. Eine hohe fachliche und persönliche Kompetenz (immaterielle Ressource) sind sein Markenzeichen; er gilt als profunder Kenner auf dem Gebiet, in dem er sein Social Entrepreneurship etabliert hat.

4. Output (Leistungen)

Hier sind die diversen Unterstützungsleistungen zu quantifizieren, die *apeiros* für seine Zielgruppen leistet. Es sind umfangreiche Beratungsangebote verfügbar für Jugendämter (Diagnostik, ambulante Einzelfallhilfe, pädagogische Gruppen), Schulen (Beratungsgespräche, Implementierung des softwarebasierten Präventionsangebotes „Early Bird“) und individuell für betroffene Familien.<sup>307</sup> Beratungsleistungen, das heißt die Fachleistungsstunden pro Betreuungsfall oder Betreuungsgruppe sind im Rahmen der Output-Darstellung zu quantifizieren. Im Jahr 2011 betrugen die Kosten bei *apeiros* für eine Fachleistungsstunde 32,40 €; pro Fall wurden bis Ende 2010 Durchschnittskosten in Höhe von 8.300 € veranschlagt.<sup>308</sup>

5. Zielgruppen

Als Zielgruppen lassen sich die betreuten Jugendlichen, ihre Familien, Jugendämter als Kostenträger im Rahmen der Jugendhilfe, Schulen und die Gesellschaft, welche die Kosten der Sozialproblematik über Steuerlasten zu tragen hat,<sup>309</sup> anführen.

6. Erreichte Wirkungen (Outcome und Impact)

Die Interessen aller Zielgruppen sind auf „eine dauerhafte Reintegration in das gewöhnliche Bildungssystem, das Erreichen eines Schulabschlusses oder einer erfolgreichen kompensatorischen Maßnahme“ gerichtet.<sup>310</sup> Aus dem Blickwinkel von *apeiros* bestehen die wesentlichen Wirkungs- bzw. Erfolgsindikatoren in dem Erreichen von drei wesentlichen Kenngrößen und zwar in der Senkung sozia-

---

307 Siehe *apeiros* (2017), Über uns, Gezielte Informationen.

308 Vgl. Repp, L. (2011), S. 71.

309 Vgl. Repp, L. (2011), S. 68.

310 Repp, L. (2011), S. 69.

ler Folgekosten, in erfolgreichen Lebensläufen der betreuten Jugendlichen und in der gesellschaftlichen Sensibilisierung in Bezug auf die Schulabstinenzproblematik<sup>311</sup>. Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene kann das *apeiros*-Engagement langfristig zu sinkenden Arbeitslosenzahlen, einer Steigerung der generellen Arbeitsproduktivität und einer Reduzierung der Strafanfälligkeit bei Jugendlichen führen.<sup>312</sup>

### 5.3 *Apeiros* als Beispiel für die generellen Implikationen auf Investoren

Im Rahmen der wirkungsorientierten Berichterstattung nach SRS tauchen Bewertungsaspekte auf, denen eine besondere Aussagekraft im Hinblick auf Investitionsentscheidungen zugeschrieben werden könnte. Insoweit erscheinen die immaterielle Ressource im Sinne personenbezogener Fähigkeiten, die Zielgruppe als kritischer Punkt sowie die Überwindung des Zielkonfliktes einen mitunter relevanten Einfluss auf Investoren auszuüben.

#### 5.3.1 Bedeutung der immateriellen Ressourcen von Stefan Schwall

*Apeiros* verfügt mit seiner Gründerpersönlichkeit über besondere immaterielle Ressourcen. Sein Know-how und seine Persönlichkeit haben den Erfolg der Unternehmung maßgeblich beeinflusst. Die Diskussionen um unternehmensspezifische Ressourcen als entscheidende Wettbewerbsvorteile sind nicht neu.<sup>313</sup> Zur Erklärung von unternehmerischem Erfolg haben sich insoweit zwei Denkschulen etabliert und zwar zum einen der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-Based-View, RBV) und zum anderen der marktorientierte Ansatz (Market-Based-View, MBV). Während der RBV-Ansatz unternehmerischen Erfolg an-

---

<sup>311</sup> Vgl. Repp, L. (2011), S. 70.

<sup>312</sup> Repp, L. (2011), S. 74.

<sup>313</sup> So stellte Penrose bereits Ende der 1950er Jahre fest: „A firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources.“ (Vgl. Penrose, E., 1959/2009, S. 21).

hand der Qualität unternehmensinterner Ressourcen definiert, macht der MBV-Ansatz den Geschäftserfolg in erster Linie an der Reaktionsfähigkeit und strategischen Ausrichtung am Marktgeschehen fest.<sup>314</sup>

Der RBV-Ansatz hat sich vor allem durch die Arbeiten von Prahalad und Hamel entwickelt, die der Bedeutung von Kernkompetenzen eine zentrale Bedeutung beigemessen haben.<sup>315</sup>

In der wissenschaftlichen Literatur wird die Bedeutung der Kernkompetenz übereinstimmend auf drei Charakteristika zurückgeführt:<sup>316</sup>

1. Die Kernkompetenz ist ursächlich für den Wettbewerbsvorteil und wird vom Kunden als besonderer Nutzen wahrgenommen.
2. Mit Hilfe der Kernkompetenz sind eine Vielzahl von Märkten zu erschließen; das Geschäftsmodell ist also übertragbar.
3. Die besonderen Fähigkeiten oder spezifischen materiellen Ressourcen sind von der Konkurrenz nur schwer imitierbar.

Die Merkmale scheinen bei *apeiros* bzw. in Bezug auf den Gründer Stefan Schwall übertragbar zu sein. Die besonderen Fähigkeiten bzw. das spezifische Know-how von Schwall bilden die Grundlage des Erfolges von *apeiros* und sie werden auch von seinen „Kundengruppen“ (Schule, Eltern, Jugendamt) als besonderer Nutzen wahrgenommen. Das Konzept von *apeiros* ist zudem übertragbar. Es lassen sich verschiedene Märkte, in diesem Fall Standorte erschließen. Zu erkennen ist dies bereits an der Expansion des Social Entrepreneurship in NRW selbst sowie der Ausweitung des Geschäftsmodells nach Augsburg und München.<sup>317</sup> Schlussendlich sind die Erkenntnisse Schwalls auch als nur schwer imitierbar einzustufen. Es bedarf einer geraumen Zeit bis es ein Konkurrenzunternehmeng schafft, eine vergleichbar effiziente Geschäftsstruktur zu rekrutieren. *Apeiros* hat quasi eine Art „Alleinstellungsmerkmal“ und erreicht mit seinem einzigartigen Präventiv- und Netzwerkkonzept Monopolstellung auf dem Gebiet der Lösungsansätze.

---

<sup>314</sup> Matzler, K. / Müller, J. / Moordian, T. A. (2011), S. 71.

<sup>315</sup> Vgl. Prahalad, C. K. / Hamel, G. (1990), S. 79.

<sup>316</sup> Siehe z. B. Prahalad, C. K. / Hamel, G. (1990), S. 79 ff.

<sup>317</sup> Vgl. *apeiros*, Unsere Arbeit (2017).

ze für Schulverweigerung. *Apeiros* sichert sich damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

### 5.3.2 Zielgruppenfokussierung

Die Ermittlung, welche „Zielgruppe“ ein Social Entrepreneurs genau fokussiert, ist nicht immer offenkundig. Nach einer vom Mercator-Forschungsverbund erstellten Studie werden Einnahmen lediglich zu 21% durch die eigentliche Zielgruppe generiert.<sup>318</sup> Weitere Einnahmequellen, die in der Studie untersucht wurden, sind unter anderem Spenden, Zuschüsse und Mitgliedsbeiträge.<sup>319</sup>

Teilweise wird kritisiert, dass nicht die eigentliche direkte Zielgruppe im Zentrum der Arbeit des Social Entrepreneurs steht, sondern vielmehr eine reine Orientierung hin zu der Finanzierungsquelle stattfindet, was seine klare Ausprägung in dem Zitat „Die Finanziers werden zur Zielgruppe der von ihnen abhängigen Unternehmen“<sup>320</sup> findet. Die Abhängigkeit der Social Entrepreneurs von ihren Investoren kann auf Dauer zu einer „verdeckten Zielgruppenfokussierung“<sup>321</sup> bis hin zu einer Art „symbiotischen Beziehung“ zwischen Investor und Social Entrepreneur führen.<sup>322</sup> Social Entrepreneurs haben in der Regel ein umfassendes Portfolio an Finanzierungsquellen bzw. Spendern.<sup>323</sup> Der Druck mit jedem einzelnen Förderer, Gespräche zu führen und zu kooperieren, ist dementsprechend als hoch einzustufen. Die Akquise finanzieller Mittel kann zu einer sehr zeitaufwendigen Hauptaufgabe werden.<sup>324</sup> Die eigentliche Zielgruppe sowie die parallele Zielverfolgung eines Social Entrepreneurs können letztlich in den Hintergrund treten.

Die starke Einbeziehung von Geldgebern wird zum Beispiel anhand verschiedener Internetauftritte von Social Entrepreneurs in

318 Vgl. Spiess-Knaffl et al. (2013), S. 30, und Täubner, M. (2013), S. 23.

319 Vgl. Spiess-Knaffl et al. (2013), S. 30.

320 Vgl. Täubner, M. (2013), S. 26.

321 Zacharias, C. (2017), S. 1.

322 Entstanden im wissenschaftlichen Gespräch mit Prof. Dr. C. Zacharias.

323 Vgl. Kramer, M. R. (2005), S. 6.

324 Vgl. Täubner, M. (2013), S. 26.

Deutschland sichtbar. Hier sei nur exemplarisch auf den Internetauftritt des Social Enterprises Chancenwerk e.V., einer Institution die Schüler mit Migrationshintergrund beim erfolgreichen Lernen unterstützt, hingewiesen. Dieses Unternehmen listet derzeit unter der Rubrik „Förderer und Partner“ ganze 64 Unterstützer, hierunter eine Vielzahl von Stiftungen und Unternehmen, auf.<sup>325</sup> Ohne diese finanziellen Unterstützungen wäre das Geschäftsmodell selbstständig nicht tragbar.<sup>326</sup> Es funktioniert also lediglich über ein hohes Spendenaufkommen. Im Gegenzug haben die geldgebenden Unternehmen die Möglichkeit, ihr Engagement auf ihren Internetauftritten als „*soziales Engagement*“ darzustellen.<sup>327</sup> Kritisch anzumerken ist, dass es hier oft nicht um die Nachhaltigkeit des Konzepts geht. Besonders Social Impact-orientierte Investoren befürchten hier nicht selten verstecktes „*Greenwashing*“ und meiden so Investitionen in das Geschäftsfeld „*Social Entrepreneurship*“.<sup>328</sup>

Das Geschäftsmodell von *apeiros* zeichnet sich dadurch aus, dass ein nachfrageorientierter Kundenstamm tatsächlich existent ist.<sup>329</sup> Die Zielgruppe, die auch für die Leistung bezahlt, ist in diesem Fall nicht die eigentliche Betroffenengruppe (Jugendliche), sondern die öffentliche Hand bzw. die Jugendämter. Die Kommunen fragen – basierend auf gesetzlichen Anforderungen – die Leistungen von *apeiros* nach, um Folgekosten (Arbeitslosigkeit, gesellschaftliche Probleme von sozialen Randgruppen) so gering wie möglich zu halten.

Viele Social Enterprises haben demgegenüber allgemein das Problem, dass keine wirkliche „*Käuferschaft*“ vorhanden ist. Ein klassisches Marktverhalten (Nachfrage/ Angebot) existiert nicht. Es scheint also besonders wichtig zu sein, dass das Geschäftsmodell eines Social Entrepreneurs kostendeckend agiert und durch eine sozial oder ökologisch bedingte nachhaltige Nachfrage gerechtfertigt ist.

---

325 Vgl. Chancenwerk e.V. (2017), Förderer.

326 Vgl. Chancenwerk e.V. (2017), Förderer.

327 Vgl. hierzu beispielhaft die Internetauftritte der Unternehmen Butlers (2017), Was uns bewegt; Lufthansa Group (2017), Verantwortung, Flüchtlingshilfe.

328 Vgl. Forum Nachhaltige Geldanlagen e. V. (Hrsg.), 2016, S. 30.

329 Vgl. Kuhleermann, A.-K. (2011), S. 262.

### 5.3.3 Überwindung des vermeintlichen Zielkonfliktes

Stefan Schwall hat mit seinem Geschäftsmodell *apeiros* ein Konzept entwickelt, das soziale und finanzwirtschaftliche Ziele in Übereinklang bringt.<sup>330</sup> Bei *apeiros* existieren beide Ziele in einem Nebeneinander und erfahren gleichzeitige Berücksichtigung. Er schafft es also, den in Kapitel drei dargestellten Zielkonflikt zu überwinden; er verfolgt und praktiziert erfolgreich einen komplementären Ansatz. Die Kosten bei *apeiros* werden aufgrund der Zahlungen durch das Jugendamt (Auftraggeber) zu hundert Prozent durch selbst generiertes Einkommen gedeckt.<sup>331</sup> Zudem erfüllt *apeiros* auch die Prinzipien eines Social Business im Sinne von *Yunus*. Die erwirtschafteten Gewinne fließen wieder in die Organisation zurück und werden zur Erzielung des sozialen Zweckes reinvestiert.<sup>332</sup>

Repp bezeichnet *apeiros* zu Recht als „Sozialunternehmen moderner Art“<sup>333</sup> und betont damit den innovativen und nachhaltigen Charakter des Lösungsansatzes von *apeiros*, der soziale sowie ökonomische Perspektiven integriert. Im Schumpeter'schen Sinne findet auch bei *apeiros* die „kreative Zerstörung“ statt, indem Bestehendes (das System Schule) in Frage gestellt wird und durch richtungsweisende Veränderungen des ursprünglichen Systems Neues entsteht. Es findet eine ursachenbezogene Problembehandlung statt. Stefan Schwall behandelt damit im Sinne von Crutchfield und Grant „the root causes of social ills.“<sup>334</sup>

*Apeiros* ist kein Projekt, welches einzig und allein systematische Fehlentwicklungen durch ein Angebot an symptomatischen Behandlungsalternativen anbietet. An dieser Stelle ist das Nachhilfesystem in Deutschland zu nennen, welches bereits ein Umsatzvolumen von rund 3 Mrd. Euro jährlich aufweist.<sup>335</sup> Das Konzept „Schule“ wäre ohne ein solches Parallelsystem nicht mehr denkbar und wird wahrscheinlich in Zukunft weiterwachsen, wenn strukturelle Missstände

<sup>330</sup> Vgl. Repp, L. (2011), S. 62.

<sup>331</sup> Vgl. Repp, L. (2011), S. 62.

<sup>332</sup> Vgl. Repp, L. (2011), S. 62.

<sup>333</sup> Repp, L. (2011), S. 62.

<sup>334</sup> Crutchfield, L. R. / McLeod Grant, H. (2008), S. 24.

<sup>335</sup> Vgl. Schwall, S. (2011 b), S. 28.



des ursprünglichen Systems nicht erkannt und gelöst werden. *Apeiros* ist vor diesem Hintergrund als ein besonders innovatives Geschäftsmodell im Schumpeter'schen Sinne einzustufen. Dabei kommt den Kernkompetenzen der Gründerpersönlichkeit Schwall bei der Umsetzung und Entwicklung der Geschäftsidee eine zentrale Bedeutung zu.

## 6. Zusammenfassung und Fazit

Die Begriffsinterpretation von „*Social Entrepreneur/Social Entrepreneurship*“ hat im wissenschaftlichen und praktischen Kontext verdeutlicht, dass die gängigen Definitionen an drei typische Kernkriterien anknüpfen und zwar an die Verbindung von sozialer/gesellschaftlicher/ökologischer Mission mit unternehmerischen Methoden (1), die Innovationsfähigkeit im Sinne des Etablierens neuer Praktiken und nachhaltiger Methoden zur Überwindung von Sektorgrenzen (2) und dem neuen Umgang mit Ressourcen dergestalt, dass die Zielgruppe an der Lösung des gesellschaftlichen Problems aktiv zu beteiligen ist (3).

Das Unternehmen *apeiros* verkörpert das moderne Social Entrepreneurship, das dieser Begriffsbeschreibung vollends gerecht wird. Die Gründerpersönlichkeit Stefan Schwall trägt maßgeblich zum Erfolg der Bildungsoffensive für Schulverweigerer bei. Die Überwindung des traditionell angenommenen Zielkonfliktes zwischen Social und Financial Impact gelingt, da das Unternehmen ohne Spenden auskommt.

Es erscheint schwierig, auf das Social Enterprise vorhandene Wirkungsmessungsinstrumente anzuwenden. Die Übertragung von Methoden zur Erfolgsmessung aus der traditionellen Wirtschaft scheint auf den ersten Blick eine objektive Hilfestellung für Investoren zu geben. Quantitative Verfahren vermitteln eine gewisse Sicherheit und Verlässlichkeit, an denen sich Investoren orientieren können. Die Arbeit hat jedoch aufgezeigt, dass diese Verfahren vor allem im Bereich „*Social Entrepreneurship*“ an ihre Grenzen stoßen. Sie reichen oftmals für ein komplexes Verständnis der Arbeitsweise und Methodik eines Social Entrepreneurship nicht aus. Bei der klassischen Vorgehensweise der Erfolgsbewertung entsteht der Eindruck, dass der reine Output bzw. die so „*gehypete*“ gesellschaftliche Wirkung (Social Impact) einzig und allein zählen.

So wird insbesondere die Inputseite bei einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Erfolg eines Social Enterprises eher außen vorge lassen. Doch gerade diese Inputseite mit der Fokussierung auf die

Gründerpersönlichkeit ist – wie am Beispiel von apeiros verdeutlicht wurde – von herausragender Bedeutung. Investoren sollten daher die vorhandenen Ressourcen, das heißt insbesondere die explizit personenbezogenen Fähigkeiten von vorhandenen Kernkompetenzen (im Sinne des RBV-Ansatzes) analysieren. Investorenentscheidungen sollten sich weniger an mehr oder weniger fragwürdigen Messverfahren orientieren, sondern sich schwerpunktmäßig mit den Kernkompetenzen auseinandersetzen. Es stellen sich Fragen wie: Welche Charakterzüge weist der Social Entrepreneur auf? Inwieweit ist eine Verbindung mit der Betroffenengruppe vorhanden? Hat er das System verstanden und kann ursachenbezogene Lösungen entwickeln? Zudem könnte eine Analyse des vorhandenen Netzwerkes vorgenommen werden. Hat der Social Entrepreneur ein ausreichendes Netzwerk, um sein Geschäftsmodell unter Einbeziehung aller Perspektiven und Institutionen durchzusetzen? Eine aussagekräftige Social Reporting Methode, die vor allem auf immaterielle Kernkompetenzen abstellt, kann in diesem Zusammenhang aufschlussreich sein.

Schon in Bezug auf traditionelle Entrepreneurs wird in der Literatur festgestellt, dass ein erfolgreiches Unternehmen immer eine Person braucht, die über den Willen zur Gründung, unternehmerisches Verhalten, betriebswirtschaftliche Kompetenz und branchenspezifische Kenntnisse verfügt.<sup>336</sup> Umso mehr gilt dies dann für Social Entrepreneurs, die sich in der Regel mit ihrer Zielsetzung in einem gesellschaftlich und wirtschaftlich deutlich schwierigeren Umfeld befinden.

Die Europäische Kommission hat in ihrer Mitteilung zum Sozialen Unternehmertum aus dem Jahr 2011 festgestellt, dass sich das Potential von Social Entrepreneurship erst dann entfalten kann, wenn an Schulen, Universitäten und Bildungseinrichtungen ein Bewusstsein für gesellschaftliches Unternehmertum geschaffen wird.<sup>337</sup> Dazu sollte auch gehören, dass ein entsprechendes Bild vom Social Entrepreneur an potentielle Gründungspersönlichkeiten und potentielle Investoren vermittelt wird. Potentielle Social Entrepreneurs sollten wissen, was von ihnen erwartet wird und potentielle Investoren sollten wissen, was sie vom Social Entrepreneur erwarten dürfen.

---

<sup>336</sup> Vgl. Jacobsen, L. K. (2003) S. 242.

<sup>337</sup> Vgl. Europäische Kommission (2011 b), S. 7.

Da für den potentiellen Investor kaum objektivierbare Kriterien zur Verfügung stehen, erlangt die persönliche Beziehung zwischen ihm und dem potentiellen Social Entrepreneur eine letztlich entscheidende Bedeutung. Der Investor muss zu der Überzeugung gelangen, dass der Social Entrepreneur über die persönliche Befähigung verfügt, dass angedachte Geschäftsmodell erfolgreich und nachhaltig zu verwirklichen.



# Literaturverzeichnis

- Achleitner**, Ann-Kristin / **Heister**, Peter / **Stahl**, Erwin: Social Entrepreneurship – Ein Überblick, Stuttgart, 2007
- Achleitner**, Ann-Kristin / **Pöllath**, Reinhard / **Stahl**, Erwin: Finanzierung von Sozialunternehmen, Stuttgart, 2007
- Achleitner**, Ann-Kristin / **Spiess-Knafl**, Wolfgang: Social Entrepreneurship – Eine Einführung für Studenten, München, 2010 <<http://ssrn.com/abstract=1597706>> [25.02.2017]
- Agarwala**, Anant: Kirion – Sie ändern alles, in: Die Zeit Nr. 19/2016 vom 28. April 2016 <<http://www.zeit.de/2016/19/kiron-fluechtlinge-studium-start-up>> [12.02.2017]
- Anderson**, Beth Battle / **Dees**, J. Gregory: Rhetoric, Reality and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship, in: Nicholls, Alex: Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change, Oxford, 2006, S. 144–168
- Apeiros**: Über Apeiros (2017), <<http://apeiros-ev.de/>> [24.02.2017]
- Ashoka Deutschland**, Heimat der Changemaker: Häufig gestellte Fragen zu Ashoka, 2017 <<http://germany.ashoka.org/h%C3%A4ufig-gestellte-fragen-zu-ashoka>> [20.02.2017]
- Ashoka Deutschland**, Heimat der Changemaker, Fellows, 2017 <<http://germany.ashoka.org/fellow/stefan-schwall>> [25.02.2017]
- Aulinger**, Andreas: Entrepreneurship – Selbstverständnis und Perspektiven einer Forschungsdisziplin, Schriftenreihe am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik, Oldenburg, Nr. 01/2003
- Balgar**, Karsten: Zur „Verortung“ von Social Entrepreneurship, in: Jähnke, Petra / Christmann, Gabriela B. / Balgar, Karsten (Hrsg.), Social Entrepreneurship, Perspektiven für die Raumentwicklung, Wiesbaden, 2011, S. 87–100
- Becker**, Henk A. / **Vanclay**, Frank: The International Handbook of Social Impact Assessment, Conceptual and Methodological Advances, Cheltenham und Northampton, 2003
- Beckmann**, Markus: Social Entrepreneurship – Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Vorbote eines Kapitalismus 2.0?, in: Hackenberg, Helga / Empter, Stefan (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden, 2011, S. 67–86

- Beeger, Britta / Jacobsen, Lenz:** Das Portrait Stefan Schwall, in: Welt (online) vom 25.10.2011, Wirtschaft <[https://www.welt.de/print/die\\_welt/wirtschaft/article13679279/Stefan-Schwall.html](https://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article13679279/Stefan-Schwall.html)> [27.02.2017]
- Berman, Evan M:** Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations, 2. Auflage, Armonk (N. Y.), London, 2006
- Bertelsmann Stiftung** (Hrsg.): Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode, Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, Gütersloh, 2010 <<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/crri-corporate-responsibility-index/projektthemen/die-iooi-methode/>> [27.02.2017]
- Bertelsmann Stiftung** (Hrsg.): Social Impact Investment in Deutschland 2016, Kann das Momentum zum Aufbruch genutzt werden? Berlin, 2016
- Bertelsmann Stiftung:** Über uns, 2017 <<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/ueber-uns/>> [26.02.2017]
- Boschee, Jerr / McClurg, Jim:** Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship, Some Import Distinctions, (working paper); UK, 2003 <<https://www.law.berkeley.edu/php-programs/courses/fileDL.php?fid=7289>> [25.02.2017]
- Brand, Jobst-Ulrich et al.:** Die Moral-Macher: Erfolgreiche Manager mit Gewissen und was man davon lernen kann, München, 2010
- Brink, Alexander:** Unternehmer im Dilemma, Wie viel CSR können wir uns leisten? Präsentation vom 12.04.2013, Universität Bayreuth, Initiative mentoring – Soziale Innovationen für KMU (nicht veröffentlicht)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)** (Hrsg.): Vierter Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, Lebenslagen in Deutschland, 2013 <[http://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/SharedDocs/Downloads/Berichte/vierter-armuts-und-reichtumsbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/SharedDocs/Downloads/Berichte/vierter-armuts-und-reichtumsbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=3)> [12.02.2017]
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)** (Hrsg.): Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?, 2015 <<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/herausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen.html>> [12.02.2017]
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi):** Schwerpunkte der Wirtschaftspolitik, Zukunft sichern – Chancen des digitalen Wandels nutzen, 2017 <<http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/schwerpunkte-wirtschaftspolitik.html>> [26.02.2017]
- Bundesverband Deutscher Stiftungen** (Hrsg.): Das Portal für Stiftungen und das Stiftungswesen, Stiftungstypologie, 2017 <<https://www.stiftungen.org/de/stiftungswissen/was-ist-eine-stiftung/stiftungstypologie.html>> [27.02.2017]
- Butlers:** Unternehmen, Was uns bewegt, 2017 <[https://www.butlers.com/COMPANY\\_MOTIVATION.html](https://www.butlers.com/COMPANY_MOTIVATION.html)> [26.02.2017]

- Clark**, Catherine et al.: Double Bottom Line Project, Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures, Working Paper Series, Paper 13, Berkeley, 2004
- Chancenwerk e. V.**: Mitmachen, Förderer, 2017 <<http://www.chancenwerk.de/foerderer/>> [26.02.2017]
- Clement**, Reiner / **Terlau**, Wiltrud / **Kiy**, Manfred: Angewandte Makroökonomie, 5. Auflage, München, 2013
- Clifford**, Jim / **Markey**, Kate / **Malpani**, Natasha: Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK, London, 2013 <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expert-group/social\\_impact/presentation-e3m\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/presentation-e3m_en.pdf)> [25.02.2017]
- Crutchfield**, Leslie / **McLeod Grant**, Heather: Forces for Good, The Six Practices of High-Impact Nonprofits, San Francisco, 2008
- Dees**, J. Gregory: The meaning of social entrepreneurship, Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group, Harvard Business School, Boston, 1998
- Dees**, J. Gregory: The Meaning of “Social Entrepreneurship” (Working Paper), 2001 <<https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>> [20.02.2017]
- Deutscher Bundestag**: Geeignete Rechtsformen für Sozialunternehmen in Deutschland, Wissenschaftlicher Dienst, Az. WD 7-3000-148/16, vom 12.10.2016, Berlin, 2016
- Dullien**, Sebastian / **van Treeck**, Till: Ein neues „Magisches Viereck“, Ziele einer nachhaltigen Wirtschaftspolitik und Überlegungen für ein neues „Stabilitäts- und Wohlstandsgesetz“, in: Denkwerk Demokratie e. V., Werkbericht Nr. 2, Berlin, 2012
- Eichhorn**, Peter: Konstitutive Merkmale von Non-Profit-Organisationen, in: Witt, Dieter / Eckstaller, Claudia / Faller, Peter (Hrsg.): Non-Profit-Management im Aufwind? Festschrift für Karl Oettle zum 75. Geburtstag, Wiesbaden, 2001, S. 45–52
- Elkington**, John: Triple Bottom Line, 1994 <<http://www.johnelkington.com/archiv/e/TBL-elkington-chapter.pdf>> [22.02.2017]
- Elkington**, John: Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of the 21st Century, Oxford, 1997
- Ellis**, B.: Entrepreneurship in Rough Seas, Nashville, 1975
- Europäische Kommission**: Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ vom 18.07.2001, KOM (2001) 366 endgültig



- Europäische Kommission:** Mitteilung der Kommission vom 02.07.2002 betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM (2002) 347 endgültig, 2002 <[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20030317/com\(2002\)0347\\_DE.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20030317/com(2002)0347_DE.pdf)> [22.02.2017]
- Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission, Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM (2011) 0681 endgültig, 2011 a
- Europäische Kommission:** Mitteilung „Initiative für soziales Unternehmertum, Schaffung eines „Ökosystems“ zur Förderung der Sozialunternehmen als Schlüsselakteure der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation, SEK (2011) 682 endgültig, 2011 b <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/COM2011\\_682\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_de.pdf)>
- Europäische Kommission:** The Social Business Initiative of the European Commission, Brüssel, 2014 <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_en.pdf)>
- Europäische Kommission:** Vorschläge für Ansätze zur Messung der sozialen Wirkung in Rechtsvorschriften der Europäischen Kommission und der Praxis im Hinblick auf EuSEF und EaSI, GECES-Untergruppe zur Messung von sozialen Auswirkungen 2014, Luxemburg, 2015 <[ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13401&langId=de](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13401&langId=de)> (pdf) [26.02.2017]
- Europäische Kommission:** Social enterprises and the social economy going forward, Brüssel, 2016 <[http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=9024](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=9024)>
- Forum Nachhaltige Geldanlagen e. V.:** Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen 2016 – Deutschland, Österreich und die Schweiz, Berlin, 2016
- Foundation Center:** Tools and Resources for Assessing Social Impact (TRASI), New York, 2017 <<http://trasi.foundationcenter.org/browse.php>> [26.02.2017]
- Genisis,** Institute for Social Innovation and Impact Strategies (Hrsg.), Über uns, Historie des Genisis Institute, 2017 <<http://www.genisis-institute.org/meta-navigation/ueber-uns/historie.html>> [12.02.2017]
- Gergs,** Hans-Joachim: Ende des Sozialmanagements und Aufstieg des Social Entrepreneurship, Führung sozialer Unternehmen im 21. Jahrhundert, in: Hackenberg, Helga / Empter, Stefan (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden, 2011, S. 173-189
- Grameen Bank,** Bank for the Poor, <<http://www.grameen.com/>> [20.02.2017]
- Grameen Research, Inc.:** History of Grameen Bank, 2017 <<http://grameenresearch.org/history-of-grameen-bank/>> [20.02.2017]
- Greiling,** Dorothea: Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, 2009

- Grohs, Stephan / Scheiders, Katrin / Heinze, Rolf G.:** Mission Wohlfahrtsmarkt, Institutionelle Rahmenbedingungen. Strukturen und Verbreitung von Social Entrepreneurship in Deutschland, Baden-Baden, 2014
- Gründerszene** (Hrsg.): Lexikon „Entrepreneurship“, 2017 <<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/entrepreneurship>> [19.02.2017]
- Hackl, Valerie:** Social Franchising – Social Entrepreneurship Aktivitäten multiplizieren, Diss. St. Gallen, 2009
- Haerder, Max:** Soziale Unternehmer, Geld ranschaffen, Gutes tun, in: Spiegel online Wirtschaft, 07.06.2009 <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziale-unternehmer-geld-ranschaffen-gutes-tun-a-628642.html>> [27.02.2017]
- Harbrecht, Armin:** Social Entrepreneurship – Gewinn ist Mittel, nicht Zweck, Eine Untersuchung über Entstehung, Erscheinungsweisen und Umsetzung, Karlsruhe, 2010
- Heinze, Rolf G. / Schneiders, Katrin / Grohs, Stephan:** Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat – Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft, in: Hackenberg, Helga / Empter, Stefan (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden, 2011, S. 86–105
- Heinze, Rolf G. et. al:** Social Entrepreneurship im etablierten Wohlfahrtsstaat, Aktuelle Empirische Befunde zu neuen und alten Akteuren auf dem Wohlfahrtsmarkt, in: Jansen, Stephan A. / Heinze, Rolf G. / Beckmann, Marcus (Hrsg.): Sozialunternehmen in Deutschland – Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden, 2013, S. 314–346
- Höll, Rainer:** Wie bereite ich (m)eine soziale Innovation auf Finanzierung und Verbreitung vor? Das Jonglieren mit Rechtsformen in der Praxis von Social Entrepreneurs, in: Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npOR), 2012, S. 11–14
- Howaldt, Jürgen / Domanski, Dmitri / Schwarz, Michael:** Rethinking Social Entrepreneurship: The Concept of Social Entrepreneurship under the Perspective of Socio-scientific Innovation Research, in: Journal of Creativity an Business Innovation, 2015, S. 88–98
- Jäger, Urs P:** Managing Social Businesses – Mission, Governance, Strategy and Accountability, Hampshire, 2010
- Jennings, D. F:** Multiple Perspectives of Entrepreneurship: Text, Readings, and Cases, Cincinnati, Ohio, 1994
- John, Rob:** Venture Philanthropy: The Evolution of high Engagement Philanthropy in Europe, Working Paper Said Business School, Oxford 2006
- Kanani, Rahim:** How to measure Social Impact: New Research and Insights, in: Forbes, 15.03.2014 <<https://www.forbes.com/sites/rahimkanani/2014/03/15/how-to-measure-social-impact-new-research-and-insights/#297621f62336>> [26.02.2017]

- Kehl**, Konstantin / **Then**, Volker / **Münscher**, Robert: Social Return on Investment: auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung, in: Anheier, Helmut K. / Schröer, Andreas / Then, Volker (Hrsg.): Soziale Investitionen, Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden, 2012, S. 313–331
- Kramer**, Mark. R.: Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship, San Francisco, 2005
- Krupp**, Alfred D.: Unternehmensplanung und Kontrolle, Norderstedt, 2013
- Kuhlemann**, Ann-Kathrin: Sozialwirtschaft vs. Marktwirtschaft – Unterschiede die Finanziers berücksichtigen müssen, in: Hackenberg, Helga / Emptner, Stefan (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden, 2011, S. 255–269
- Kuhn**, Lothar: Triple Bottom Line? in: Harvard Business Manager, Heft 1/2008, <<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html>> [22.02.2017]
- Lammnek**, Siegfried / **Krell**, Claudia: Qualitative Sozialforschung, 6. Auflage, Basel, 2016
- Langenscheidt** (Hrsg.): Wörterbuch, Suchwort: Impact Nr. 6, 2017 <[http://de.langenscheidt.com/englisch-deutsch/impact?term=impact&q\\_cat=%2Fenglisch-deutsch%2F](http://de.langenscheidt.com/englisch-deutsch/impact?term=impact&q_cat=%2Fenglisch-deutsch%2F)> [25.02.2017]
- Leppert**, Thomas: Social Entrepreneurs in Deutschland – Ansätze und Besonderheiten einer spezifischen Definition, in: Braun, Gerald / French, Martin (Hrsg.), Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft, Dokumentation der 4. HIE-RO Ringvorlesung zu Unternehmertum und Regionalentwicklung an der Universität Rostock, Rostock 2008, S. 47–94 <<http://www.heldenrat.org/wp/wp-content/uploads/2013/10/Leppert-2008-Social-Entrepreneurship-in-Deutschland.pdf>> [26.02.2017]
- Leppert**, Thomas: Zur Wahrnehmung eines Phänomens: Förderpolitische Bedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland, in: Jähnke, Petra / Christmann, Gabriela B. / Balgar, Karsten (Hrsg.), Social Entrepreneurship, Perspektiven für die Raumentwicklung, Wiesbaden, 2011, S. 133–148
- Lufthansa Group**: Verantwortung, 2017 <<https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/corporate-citizenship/soziales-engagement/fluechtlingshilfe.html>> [26.02.2027]
- Malek**, Miroslaw / **Ibach**, Peter K. / **Ahlers**, Julia: Entrepreneurship, Prinzipien, Ideen und Geschäftsmodelle zur Unternehmensgründung im Informationszeitalter, Heidelberg, 2004
- Mathews**, M. R.: Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate? in: Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 10, no. 4, 1997, S. 481–531
- Matzler**, Kurt / **Müller**, Julia / **Moordian**, Todd. A.: Strategisches Management, Konzepte und Methoden, Wien, 2011

- Menschen für Menschen:** Jahresbericht 2015, <<http://jahresbericht.menschenfuer-menschen.at/2015/transparenz/der-wert-einer-spende.html>> [27.02.2017]
- Mildenberg, Georg / Münscher, Robert / Schmitz, Björn:** Dimensionen der Bewertung gemeinnütziger Organisationen und Aktivitäten, in: Anheier, Helmut K. / Schröer, Andreas / Then, Volker (Hrsg.): Soziale Investitionen, Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden, 2012, S. 279–312
- Millner, Reinhard / Vantor, Peter:** Neues Unternehmertum: Soziales Entrepreneurship und die Rolle des Umfelds, in: Zimmer, Annette E. / Simsa, Ruth (Hrsg.), Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement, Wiesbaden, 2014
- Mort, Gillian Sullivan / Weerawardena, Jay / Carnegie, Kashonia:** Social entrepreneurship: Towards conceptualization, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 2003, S. 76–88
- Münkner, Hans-H.:** Die Grameen Bank – ein imitierbares Modell? Vortrag im Rahmen des Interdisziplinären Seminars zu Ökologie und Zukunftssicherung (ISEM) der Universität Marburg am 03.12.2007, <[https://www.online.uni-marburg.de/isem/WS07\\_08/docs/grameen.pdf](https://www.online.uni-marburg.de/isem/WS07_08/docs/grameen.pdf)> [20.02.2017]
- Münscher, Robert / Eggersglüß, Carsten:** Erfolge messen und belegen, Transparenz schaffen mit der ‚Social Return on Investment‘ – Methode, in: CSI kompakt 02, Heidelberg, 2013 <[https://sroi.files.wordpress.com/2008/07/csi\\_kompakt\\_02\\_social\\_return\\_on\\_investment\\_methode.pdf](https://sroi.files.wordpress.com/2008/07/csi_kompakt_02_social_return_on_investment_methode.pdf)> [26.02.2017]
- Münscher, Robert / Schober, Christian:** Welches Interesse verfolgen Organisationen mit einer Wirkungsanalyse ihres sozialen Engagements? – Ein Wegweiser, in: Schober, Christian / Then, Volker (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment, Stuttgart, 2015, S. 23–40
- Nicholls, Alex:** ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting in social entrepreneurship’, in: Accounting, Organizations and Society, vol. 34, Oxford, 2009, S. 755–769
- Nicholls, Jeremy et al.:** A guide to Social Return on Investment, hrsg. vom Cabinet Office, Office of the Third Sector, United Kingdom, 2009 <[https://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet\\_office\\_A\\_guide\\_to\\_Social\\_Return\\_on\\_Investment.pdf](https://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet_office_A_guide_to_Social_Return_on_Investment.pdf)> [15.02.2017]
- OECD:** Social Entrepreneurship in Europe, An OECD – European Commission Project, 2017 <<http://www.oecd.org/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec.htm>> [12.02.2017]
- OECD/Europäische Kommission:** Kurzdossier zur Messung der sozialen Wirkung für Sozialunternehmen – Strategien für soziales Unternehmertum, Luxemburg, 2015 <<http://bookshop.europa.eu/de/kurzdossier-zur-messung-der-sozialen-wirkung-fuer-sozialunternehmen-pbKE0415192/>> [12.02.2017]
- Oldenburg, Felix:** Wie Social Entrepreneurs wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum, in: Hackenberg, Helga / Empter, Stefan (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden, 2011, S. 119–133

- Penrose**, Edith: The Theory of the Growth of the Firm, 4. Auflage, Oxford (New York), 1959/2009
- Phineo gAG** in Kooperation mit Bertelsmann Stiftung: Kursbuch Wirkung, Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen, 3. Auflage, Berlin, 2015
- Prahalad**, Coimbatore Krishnarao / **Hamel**, Gary: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, vol. 68, 1990, S. 79–91
- Raiffeisen-Gesellschaft**, Deutsche Friedrich-Wilhelm-Raiffeisen Gesellschaft e. V. (Hrsg.), 2017, <<http://www.raiffeisen-gesellschaft.de/de/raiffeisengesellschaft/index.html>> [17.02.2017]
- Repp**, Lars: Social Value Measurement – Was bringt *apeiros*? in: Metelmann, Jörg / Schwall, Stefan (Hrsg.): Bildungsbürgerrecht, Erziehung als soziales Unternehmen, Münster, 2011, S. 57–78
- Repp**, Lars: Soziale Wirkungsmessung im Social Entrepreneurship, Herausforderungen und Probleme, Wiesbaden, 2013
- Richmond**, Betty / **Mook**, Laurie / **Quarter**, Jack: Social Accounting for Nonprofits: Two models, in: Nonprofit Management and Leadership, vol.13, no. 4, 2003, S. 308–324
- Roder**, Barbara: Reporting im Social Entrepreneurship, Konzeption einer externen Unternehmensberichterstattung für soziale Unternehmer, in: Achleitner, Ann-Kristin / Kaserer, Christoph (Hrsg.): Entrepreneurial and Financial Studies, Wiesbaden, 2011
- Scheuerle**, Thomas et al.: Social Entrepreneurship in Deutschland – Potentiale und Wachstumsproblematiken, Eine Studie im Auftrag der Kreditanstalt für Wiederaufbau, Heidelberg, 2013 <<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Social-Entrepreneurship-in-Deutschland-LF.pdf>> [12.02.2017]
- Schade**, Yvonne: Social Business Angels – Vision oder Realität, Diss. Frankfurt (Oder), 2013
- Schober**, Christian: Wie können Wirkungen monetarisiert werden? in: Schober, Christian / Then, Volker (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment, Stuttgart, 2015, S. 125–159
- Schober**, Christian / **Rauscher**, Olivia: Alle Macht der Wirkungsmessung? in: Zimmer, Annette E. / Simsa, Ruth (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement, Quo vadis?, Wiesbaden, 2014, S. 261–282
- Schober**, Christian / **Then**, Volker: Was ist eine SROI-Analyse? Wie verhält sie sich zu anderen Analyseformen? Warum sind Wirkungen zentral? Die Einleitung, in: Schober, Christian / Then, Volker (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment, Stuttgart, 2015, S. 1–22
- Schumpeter**, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredite, Zins und die Konjunkturzyklen, Berlin, 1997 (1911)

- Schwall** Stefan: Das Modell apeiros – Strukturen für Praktiken, in: Metelmann, Jörg / Schwall, Stefan (Hrsg.): Bildungsbürgerrecht, Erziehung als soziales Unternehmen, Münster, 2011, S. 15–19 (2011 a)
- Schwall**, Stefan: Schulverweigerung als Ausdruck gesellschaftlicher Denudation, in: Metelmann, Jörg / Schwall, Stefan (Hrsg.): Bildungsbürgerrecht, Erziehung als soziales Unternehmen, Münster, 2011, S. 23–42 (2011 b)
- Society for International Development** (SID-Chapter Bonn): Nachlese zum 91. Entwicklungspolitischen Fachgespräch vom 6. November 2012 zum Thema „Soziales Unternehmertum – Social Entrepreneurship“, Gespräch mit Prof. Dr. Zacharias <[http://www.sid-bonn.de/documents/EPF091\\_Nachlese.pdf](http://www.sid-bonn.de/documents/EPF091_Nachlese.pdf)> [25.02.2017]
- Spiegel**, Peter: Social Impact Business – Soziale und ökologische Probleme unternehmerisch lösen, in: Hackenberg, Helga / Empter, Stefan (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden, 2011, S. 133–147
- Sternberg**, Rolf / **Bloh** von, Johannes / **Brixy**, Udo: Global Entrepreneurship Monitor, Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2015, Hannover, Nürnberg 2016
- Stiftung Mercator** (Hrsg.): Mitteilungen, 2010 <<https://www.stiftung-mercator.de/de/presse/mitteilungen/nachrichten/stiftung-mercator-gruendet-ersten-nationalen-forscherverbund-zum-thema-social-entrepreneurship/>> [17.02.2017]
- Strauch**, Markus: Stefan Schwall – Innenansichten eines Sozialunternehmers, Der narrativ-biografische Ansatz, in: Metelmann, Jörg / Schwall, Stefan (Hrsg.): Bildungsbürgerrecht, Erziehung als soziales Unternehmen, Münster, 2011, S. 43–55
- Strauch**, Markus: Social Entrepreneurship – Forschungsperspektiven, in: Anheier, Helmut K./Schröer, Andreas/Then, Volker (Hrsg.): Soziale Investitionen, Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden, 2012, S. 205–224
- Rummel**, Miriam: Wer sind Social Entrepreneurs in Deutschland? Soziologischer Versuch einer Profilschärfung, Wiesbaden, 2011
- Textor**, Martin R.: Bevölkerung und Gesellschaft, in: Zukunftsentwicklungen, 2017 <<http://www.zukunftsentwicklungen.de/gesellschaft.html>> [19.02.2017]
- Thommen**, Jean-Paul et. al: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Wiesbaden, 2017
- Vilain**, Michael: Finanzierung von Nonprofit-Organisationen im Wandel, in: Zimmer, Annette / Hallmann, Thorsten: Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, 2016, S. 331–362
- Vision Summit** (Hrsg.), Über uns und WeQ – Was ist das?, 2017, <<http://www.visionsummit.org/events/the-power-of-social-inclusion.html>> [17.02.2017]
- Weber**, Christina / **Kröger** Arne / **Demirtas**, Cihan: Skalierung sozialer Wirkung in: Europa, Quantitative Analyse der Strategien und Erfolgsfaktoren von 358 Sozialunternehmen, hrsg. von Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2015

- Weber, Melinda / Petrick, Stephanie:** Was sind Social Impact Bonds? Definition, Strukturen, Marktentwicklung – Wirkungsorientierte Finanzierung für gesellschaftliche Herausforderungen, hrsg. von Bertelsmann Stiftung und Impact in Motion, Berlin, 2014
- Westdeutscher Rundfunk,** Stichtag 02.10.1983, Stand: 02.10.2013, <<http://www1.wdr.de/stichtag/stichtag7822.html>> [20.02.2017]
- Weirich, Patrick:** Social Entrepreneurship in Deutschland, Ein Modell für die Zukunft? Hamburg, 2014
- Wöhe, Günter / Döring, Ulrich:** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München, 2010
- Würth, Reinhold:** Entrepreneurship – Mut zur Verantwortung, Künzelsau, 1999
- Yunus, Muhammad:** Die Armut besiegen, München, 2008
- Yunus, Muhammad:** Building Social Business, The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs, New York, 2010
- Zacharias, Christoph:** Gesprächsprotokoll, Interview Prof. Dr. Zacharias/ Julia Wetzel vom 11. Januar 2017 (nicht veröffentlicht)
- Zacharias, Christoph:** Vorlesungsskript „RFH/ Strategisches Management des Handels“, Die Zielplanung und das Zielsystem des Unternehmens, S. 17–22, Köln, 1998 (nicht veröffentlicht)