



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Hamburg University of Applied Sciences

## Bachelor Thesis

Name:

[REDACTED]

geb. am:

[REDACTED]

Geburtsort:

[REDACTED]

Matrikel-Nummer:

[REDACTED]

Adresse:

[REDACTED]  
[REDACTED]

Email:

[REDACTED]

Telefonnummer:

[REDACTED]

**Titel: „Nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftlicher Wandel - Analyse von *Social Entrepreneurship* in Deutschland am Beispiel von *Ashoka*“**

Abgabedatum: 27.10.2011

Betreuender Professor: Prof. Dr. Stephan Boll

Zweiter Prüfender: Prof. Dr. Christine Lacher

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

Studiengang: Außenwirtschaft / Internationales Management

## Zusammenfassung

In dieser Thesis wird das Konzept *Social Entrepreneurship* diskutiert. Dessen Wirkung in Deutschland soll analysiert und bewertet werden. In einem ersten Schritt wird dargestellt, warum ein neues Konzept wie *Social Entrepreneurship* überhaupt nötig ist. Das gegenwärtige Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, die kapitalistische Marktwirtschaft und die Probleme, die es verursacht, werden dargestellt. Ökologische Probleme wie Ressourcenverknappung, eine drohende Klimakatastrophe und Artenverlust sowie soziale Missstände wie Verschärfung der Arm-Reich-Problematik, übersteigerter Konsum, Konflikte und Unverständnis zwischen Kulturen, Wert- und Sinnverlust sind aktuelle Problemfelder. Speziell die soziale Problematik wird hier hervorgehoben. Im Hinblick darauf scheint das gegenwärtige Wirtschafts- und Gesellschaftssystem langfristig zum Kollabieren verurteilt. Deshalb müssen Alternativen erarbeitet und evaluiert werden. Als zukunftsfähiges Gegenmodell wird die nachhaltige Marktwirtschaft betrachtet. In Bezug auf die soziale Problematik wird festgestellt, dass gesellschaftlicher Wandel nötig ist. Um diesen anzugehen, wird *Social Entrepreneurship* vorgeschlagen. Mit *Social Entrepreneurship* wurden Ansätze entwickelt, gesellschaftliche Probleme nachhaltig zu lösen indem unternehmerische Methoden angewendet werden um sozialen Nutzen zu generieren. Definition, besondere Eigenheiten, Herausforderungen und die Wirkung des Konzepts werden diskutiert. Um zu prüfen, wie sich das theoretische Konstrukt *Social Entrepreneurship* in der Realität ausgestaltet, soll die Situation diesbezüglich in Deutschland betrachtet werden. Aufgrund der schlechten Datenlage zur Gesamtwirkung von *Social Entrepreneurship* in Deutschland wird auf ein repräsentatives Beispiel ausgewichen. Dies ist *Ashoka*, das deutschland- und weltweit größte Netzwerk für *Social Entrepreneurship*. Die über *Ashoka* gewonnenen Informationen sind begrenzt und subjektiv. Daher kann die Wirkung von *Social Entrepreneurship* in Deutschland nicht abschließend analysiert und bewertet, sondern lediglich ein kritisch zu betrachtender Eindruck von der Gesamtwirkung entwickelt werden. Um zukünftig eine vollständige Analyse, zu ermöglichen ist eine einheitliche Erfolgsmessung nötig.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungs- und Begriffsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Vorgehensweise .....	2
1.3 Methodik .....	2
<b>2 Wirtschafts- und Gesellschaftssystem</b> .....	<b>4</b>
2.1 Kapitalistische Marktwirtschaft.....	4
2.1.1 Ökologische Probleme.....	5
2.1.2 Soziale Probleme.....	7
2.1.2.1 Soziale Ungleichheit .....	7
2.1.2.2 Konsum.....	9
2.1.2.3 Werte .....	10
2.1.3 Fazit.....	11
2.2 Nachhaltige Marktwirtschaft.....	11
<b>3 Social Entrepreneurship</b> .....	<b>14</b>
3.1 Definition.....	14
3.2 Geschichte / Entstehung.....	16
3.3 Wirkung.....	18
3.4 Finanzierung .....	21
3.5 Herausforderungen.....	23
3.6 Fazit.....	24
<b>4 Wirkung von Social Entrepreneurship in Deutschland</b> .....	<b>25</b>
4.1 Ashoka.....	25
4.2 Datenlage .....	26
4.3 Analyse der Auswirkungen .....	27
4.4 Gesellschaft .....	27
4.5 Politik .....	31
4.6 Wirtschaft.....	32

4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	33
4.8 Evaluation der Ergebnisse .....	34
4.9 Erfolgsmessung durch einheitliche Reporting Standards .....	35
<b>5 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>36</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Wirkung von *Ashoka* in Deutschland .....27  
Abbildung 2: Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung.....31

## **Abkürzungs- und Begriffsverzeichnis**

*Social Entrepreneurship* - SE

Social Enterprise - Sozialunternehmen

vergleiche - vgl

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts befindet sich die Welt in einer schwierigen Situation: ökologische Probleme wie Ressourcenverknappung, eine drohende Klimakatastrophe und Artenverlust sowie soziale Missstände wie Verschärfung der Arm-Reich-Problematik, übersteigter Konsum, Konflikte und Unverständnis zwischen Kulturen, Wert- und Sinnverlust. Im Hinblick auf die zahlreichen Problemfelder scheint das gegenwärtige Wirtschafts- und Gesellschaftssystem langfristig zum Kollabieren verurteilt. Deshalb müssen Alternativen erarbeitet und evaluiert werden.

Die nachhaltige Marktwirtschaft ist ein zukunftsorientiertes Modell, welches den Status Quo versucht zu verändern. Bezüglich der sozialen Missstände wird gesellschaftlicher Wandel angestrebt. Ein Konzept zum Herbeiführen des strukturellen Wandels ist *Social Entrepreneurship*.

Mit *Social Entrepreneurship* wurden Ansätze entwickelt, gesellschaftliche Probleme nachhaltig zu lösen indem unternehmerische Methoden angewendet werden um sozialen Nutzen zu generieren.

*Social Entrepreneurs* zeichnen sich gegenüber anderen Akteuren des Sektors nicht primär dadurch aus, wie sie Einkommen erwirtschaften, sondern durch ihre transformative Wirkung auf Systeme, die gesellschaftliche Probleme verursachen oder fortschreiben.<sup>1</sup>

Zunehmend wird *Social Entrepreneurship* als Lösung sozialer Probleme eingeschätzt und erfährt daher gegenwärtig viel Aufmerksamkeit in der akademischen Debatte und in der Wirtschaft. Fraglich ist, ob *Social Entrepreneurship* ein rein theoretisches Konstrukt oder auch in der Praxis relevant ist.

---

<sup>1</sup> Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 120.

## 1.2 Vorgehensweise

In dieser Arbeit soll *Social Entrepreneurship* (im Folgenden mit SE abgekürzt) näher betrachtet werden. In einem ersten Schritt wird dargestellt, warum ein neues Konzept wie SE überhaupt nötig ist. Das gegenwärtige Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, die kapitalistische Marktwirtschaft, und die Probleme, die es verursacht, werden dargestellt und diskutiert. Speziell die soziale Problematik wird hervorgehoben. Als zukunftsfähiges Gegenmodell wird die nachhaltige Marktwirtschaft vorgeschlagen. In Bezug auf die soziale Problematik wird festgestellt, dass gesellschaftlicher Wandel nötig ist. Um diesen anzugehen, wird SE vorgeschlagen.

Der darauf folgende Abschnitt widmet sich der Vorstellung und Analyse von SE. Definition, besondere Eigenheiten, Herausforderungen und die Wirkung werden diskutiert. Um zu prüfen, wie sich das theoretische Konstrukt SE in der Realität ausgestaltet, soll die Situation diesbezüglich in Deutschland betrachtet werden. Aufgrund der schlechten Datenlage zur Gesamtwirkung über SE in Deutschland wird auf ein repräsentatives Beispiel ausgewichen. Dies ist *Ashoka*, das deutschland- und weltweit größte Netzwerk für SE. Die über *Ashoka* gewonnenen Informationen sind begrenzt und subjektiv. Daher kann die Wirkung von SE in Deutschland nicht abschließend analysiert und bewertet, sondern lediglich ein kritisch zu betrachtender Eindruck von der Gesamtwirkung entwickelt werden. Um zukünftig eine vollständige Analyse zu ermöglichen ist eine einheitliche Erfolgsmessung nötig. Diese wird abschließend angesprochen.

## 1.3 Methodik

Die Diskussion um nachhaltiges Wirtschaften entwickelte sich aus der ‚Sustainable Science‘ (Nachhaltigkeitswissenschaften) und der Volkswirtschaftslehre. Die nachhaltige Ökonomie kennt drei Problemdimensionen: Ökologisch (z. B. Klimaerwärmung), ökonomisch (z. B. Arbeitslosigkeit) und sozial (z. B. Verteilungsungleichheit).<sup>2</sup> Aufgrund der inhaltlichen Nähe und engen Beziehung zueinander wurden die ökonomische und soziale Dimension in dieser Arbeit unter der sozialen Thematik zusammengefasst. Für die Lösung der sozialen Problematik wird vorliegend das Instrument *Social Entrepreneurship* diskutiert. Anhand des Fallbeispiels *Ashoka* soll geprüft werden, ob die Auswirkungen in der Realität dem Versprechen der Theorie gerecht werden. Bezüglich der Überprüfung gibt es

---

<sup>2</sup> Vgl. Rogall, „Grundlagen einer nachhaltigen Wirtschaftslehre“, Kapitel 6; Felber, „Gemeinwohlökonomik“.



jedoch einige Hürden: Die Messung der gesellschaftlichen Wertschöpfung ist schwierig, da es keine einheitlichen Wirkungsindikatoren gibt. Die Daten zur Messung der aktuellen Lage und Wirkung von SE in Deutschland sind ausschließlich dem Jahresbericht von *As-hoka* Deutschland entnommen und daher kritisch zu betrachten.

## 2 Wirtschafts- und Gesellschaftssystem

In diesem Kapitel soll die zur Zeit aktuelle Form des Wirtschaftens, die kapitalistische Marktwirtschaft, näher betrachtet und analysiert werden. Die dem System eigenen Probleme werden aufgezeigt. Darauf folgend soll als Alternative die nachhaltige Marktwirtschaft diskutiert werden.

### 2.1 Kapitalistische Marktwirtschaft

Kapitalistische Marktwirtschaft zeichnet sich durch Marktsteuerung von Produktion und Konsum und Privateigentum am Kapital aus, basierend auf den Grundwerten Gewinnstreben und Konkurrenz.<sup>3</sup> Die von Adam Smith begründete Wirtschaftstheorie besagt, dass man den bestmöglichen Beitrag zur Gesellschaft leiste, indem man sich darauf konzentriere, das Maximum für sich selbst zu erlangen. Die ‚unsichtbare Hand‘ des Marktes werde durch Wettbewerb gelenkt; sie Sorge, kanalisiert durch das egoistische Verhalten Einzelner, für das reibungslose Funktionieren des Marktes. Der Smith’schen Theorie folgend seien dysfunktionale Resultate, wie ökologische und soziale Missstände, demnach nicht auf Marktversagen zurückzuführen, da ein gut funktionierender Markt keine schlechten Ergebnisse hervorbringen könne.<sup>4</sup>

Im Kapitalismus herrscht eine systemimmanente Wachstumsdynamik. Laut Tim Jackson seien insbesondere zwei zueinander in Beziehung stehende Eigenschaften für die Struktur ausschlaggebend.<sup>5</sup> Diese sind zum einen das Gewinnstreben, welches dazu führt, dass durch stetigen Effizienzzuwachs ständig neuere und bessere Produkte und Dienstleistungen angeboten werden. Die zweite Kerneigenschaft der Wachstumsdynamik ist eine komplexe, gesellschaftliche Logik, aufgrund derer die Verbrauchernachfrage immer weiter steigt.<sup>6</sup> Dadurch entsteht ein Kreislauf von Angebot und Nachfrage. Auch im staatlichen Handeln sieht Jackson die generelle Ausrichtung, Produktion und Konsum zu fördern. Diese Wirkungsmechanismen bilden den Kern des ständigen Wachstums, auf wel-

---

<sup>3</sup> Vgl. Jackson, „Prosperity without Growth“, Kapitel 6.

<sup>4</sup> Vgl. Yunus, „Social Business Entrepreneurs are the solution“, S. 39.

<sup>5</sup> Vgl. Jackson, „Prosperity without growth“, Kapitel 6.

<sup>6</sup> Kommunikation mittels Konsum materieller Güter, siehe Kapitel 2.1.2.2. und vgl. Jackson, „Prosperity without Growth“, Kapitel 6.

ches das kapitalistische System strukturell angewiesen ist.<sup>7</sup> Da materielle Quantität nicht unendlich steigerbar ist, stößt korrespondierendes unendliches Wachstum langfristig an seine Grenzen.<sup>8</sup>

Die gegenwärtige Wirtschaftsstruktur steht bereits heutzutage zahlreichen Schwierigkeiten gegenüber. Im Folgenden soll näher auf die aktuellen ökologischen, ökonomischen und sozialen Probleme innerhalb unseres Wirtschafts- und Gesellschaftssystems eingegangen werden.<sup>9</sup>

### 2.1.1 Ökologische Probleme

Diverse ökologische Missstände ent- und bestehen gegenwärtig. Laut Radermacher drohe der Welt ein ökologischer Kollaps, wenn es keine Veränderungen gebe.<sup>10</sup> Im Folgenden soll näher auf Klimawandel, Biodiversität und Ressourcenverbrauch eingegangen werden.

Die von der Natur vorgegebenen Grenzen sind in vielen Fällen so gut wie oder bereits erreicht. Dies wird laut Radermacher besonders deutlich am Klima.<sup>11</sup> Da die Industrie elementar von fossiler Energie abhängig ist, sind die meisten Wertschöpfungsprozesse mit Kohlendioxidemissionen verbunden, welche zur globalen Erderwärmung beitragen.<sup>12</sup> Im Bereich der Kohlendioxidemissionen gibt es keine natürlichen Marktmechanismen, die den Ausstoß und damit verbundene Kosten regeln, sodass politische Maßnahmen notwendig sind.<sup>13</sup> Trotz der selbstaufgelegten Verpflichtung vieler Länder zur Reduktion der Emission<sup>14</sup> wächst die Gesamtmenge beträchtlich. Folgt man der Sicht vieler Wissenschaftler, so wird das Klimasystem bis spätestens 2050 in „einen völlig desaströsen Zustand“ übergehen.<sup>15</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Jackson, „Prosperity without growth“, Kapitel 6.

<sup>8</sup> Vgl. Jackson, „Prosperity without growth“, Kapitel 6.

<sup>9</sup> Wie bereits in der Einleitung erwähnt, sollen aufgrund der thematischen Nähe von ökonomischen und sozialen Themen diese zusammengefasst und unter dem Stichwort sozial behandelt werden.

<sup>10</sup> Vgl. Radermacher, „Welt mit Zukunft“, S. 9.

<sup>11</sup> Vgl. ebd., S. 67.

<sup>12</sup> Vgl. Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 2.

<sup>13</sup> Vgl. ebd.

<sup>14</sup> Kyoto-Protokoll, vgl. <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpger.pdf>, (letzter Aufruf: 18.10.11).

<sup>15</sup> Radermacher, „Welt mit Zukunft“, S. 68.

Laut ‚Strategie 2030‘, einer Forschungsreihe des HWWI<sup>16</sup> und der Berenberg Bank, werden beim gegenwärtigen Tempo in naher Zukunft weltweit 70 % der Korallenriffe vernichtet, welche 25 % der Meereslebewesen beherbergen. Die Erde habe bereits ein Viertel ihres Mutterbodens und ein Drittel ihrer Walddecke in den letzten 50 Jahren eingebüßt. In den nächsten Jahren erwarte uns weiterhin starke Degradation der Anbauflächen und die Vernichtung tropischer Regenwälder und anderer einzigartiger Ökosysteme, die den Lebensraum vieler Arten<sup>17</sup> bieten.<sup>18</sup>

Der Einsatz natürlicher Ressourcen ermöglicht die derzeitige Form des Wirtschaftens und ist damit essentiell für den heutigen Wohlstand und Lebensstandard.<sup>19</sup> Deswegen entstehen durch den Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen<sup>20</sup> und die Übernutzung der erneuerbaren Ressourcen<sup>21</sup> erhebliche Gefahren für die Wirtschaft und das menschliche Zusammenleben. Schon Ende des 18. Jahrhunderts sprach der britische Ökonom Thomas Malthus in seinem ‚Essay on the Principle of Population‘<sup>22</sup> die Ressourcenproblematik an. Er argumentierte, dass das Bevölkerungswachstum schneller ansteigt als der Zugang zu und die effiziente Nutzung von Ressourcen, sodass die Menschheit darunter leiden werde.<sup>23</sup> Neuere Forschungsreihen und Schätzungen geben ihm Recht; schon jetzt neigen sich die wichtigsten Ressourcen dem Ende. In den letzten 30 Jahren wurde ein Drittel der Ressourcen der Erde verbraucht.<sup>24</sup>

Die durch Umweltbelastung und Ressourcennutzung entstehenden Kosten werden an Dritte und vor allem an künftige Generationen externalisiert und unter ihrem eigentlichen Produktionspreis verkauft. Dadurch werden falsche Preissignale gesetzt, welche weiter zum ineffizienten Verbrauch der Ressourcen anregen.<sup>25</sup> Für Rogall ist diese Fehlallokation, also ineffiziente Nutzung und Übernutzung, mit Marktversagen gleichzustellen.<sup>26</sup> Das

---

<sup>16</sup> Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut.

<sup>17</sup> Folglich wird auch der Artenverlust immens steigen (vgl. Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 2).

<sup>18</sup> Vgl. Hawken et al. in Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 2, S. 24.

<sup>19</sup> Vgl. Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 2.

<sup>20</sup> Z. B. fossile Stoffe, Öl, Uran, Erz.

<sup>21</sup> Z. B. Süwasser, Wälder, Fischbestände.

<sup>22</sup> Vgl. Malthus, „Essay on population“.

<sup>23</sup> Vgl. ebd.

<sup>24</sup> Vgl. Hawken et al. in Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 2.

<sup>25</sup> Vgl. Rogall, „Grundlagen einer nachhaltigen Wirtschaft“, S. 182.

<sup>26</sup> Vgl. ebd., S. 155.

rasante Bevölkerungswachstum und weit verbreitete Konsumstile treiben die Übernutzung der Ressourcen weiter voran.<sup>27</sup> Europa, USA und Japan machen 20% der Weltbevölkerung aus und verbrauchen 80% der Ressourcen. Wenn alle Länder so leben wollen wie die Industriestaaten, wird die Verknappung dramatisch verschärft. Schon jetzt ist eine immense Nachfrageverschiebung durch das stetig wachsende China und andere Schwellenländer deutlich am Markt zu spüren.<sup>28</sup>

Ein Rettungsanker aus diesem Dilemma scheint die Entkopplung des Wirtschaftswachstums vom Ressourcenverbrauch zu sein. Derzeit findet global eine solche Entkopplung statt. Laut Radermacher werden nur noch  $\frac{3}{4}$  Material für einen Euro Wertschöpfung gebraucht, verglichen mit dem Zustand vor 20 Jahren.<sup>29</sup> Doch obwohl die Wirtschaft immer effizienter produziert, steigt die absolute Belastung, da immer mehr Güter und Dienstleistungen entstehen. So wird der Ressourcenverbrauch zwar relativ gesenkt, jedoch wächst die absolute Summe weiterhin.<sup>30</sup>

### 2.1.2 Soziale Probleme

Neben den ökologischen Missständen steht die soziale Thematik, auf welche der Fokus dieser Arbeit gerichtet ist. Im Folgenden sollen soziale Ungleichheit, Konsumverhalten und Sinn- und Werteverlust vertieft werden.

#### 2.1.2.1 Soziale Ungleichheit

In der Soziologie wird soziale Ungleichheit als „ungleiche Verteilung materieller oder immaterieller Ressourcen in einer Gesellschaft und die daraus resultierenden unterschiedlichen Möglichkeiten zur Teilhabe an dieser“<sup>31</sup> definiert. In Entwicklungsländern<sup>32</sup>, welche am härtesten davon betroffen sind, wird soziale Ungleichheit anhand von Armutsstatistiken und Kindersterblichkeit deutlich. So müssen dort in etwa 80% der Menschen mit we-

---

<sup>27</sup> Vgl. Rogall, „Grundlagen einer nachhaltigen Wirtschaft“, S. 156.

<sup>28</sup> Vgl. Radermacher, „Welt mit Zukunft“, S. 65.

<sup>29</sup> Vgl. ebd.

<sup>30</sup> Vgl. ebd.

<sup>31</sup> Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 3, S. 53.

<sup>32</sup> Die Weltbank teilt Länder in drei Gruppen ein: ‚low income‘, \$1.005 oder weniger; ‚lower middle income‘, \$1.006 - \$3.975; ‚upper middle income‘, \$3.976 - \$12.275; and ‚high income‘, \$12.276 oder mehr. Entwicklungsländer sind in der Gruppe ‚low income‘ angesiedelt. Vgl. <http://data.worldbank.org/about/country-classifications>, letzter Aufruf: 23.10.11).

niger als 10 US-Dollar am Tag auskommen<sup>33</sup> und jährlich sterben 9 Millionen Kinder bevor sie das 5. Lebensjahr erreichen<sup>34</sup>. Vor den Industriestaaten macht die soziale Ungleichheit keineswegs Halt, auch wenn das soziale Gefälle deutlich weniger gravierend ausfällt. In den wohlhabenderen Ländern betrifft sie dann vor allem Gesundheit, Bildung, Arbeit und soziale Sicherheit. Laut OECD ist die Schere zwischen Arm und Reich in mehr als 75% der Industrieländer seit den letzten 30 Jahren gewachsen<sup>35</sup>. Und auch in Deutschland weiten sich die sozialen Differenzen aus. So besitzen 10% der deutschen Bevölkerung 60% des Gesamtvermögens, Tendenz angesichts von Schuldenbergen und Haushaltskonsolidierungen steigend.<sup>36</sup>

Als eine der vielen Ursachen, die zu sozialer Ungleichheit führen, kommt Globalisierung in Frage. Zwar wurde in den 90ern verkündet, dass Globalisierung zu einer Verringerung der Schere zwischen Arm und Reich führen solle, doch ist die Kluft erheblich gewachsen.<sup>37</sup> Globalisierung verläuft häufig asymmetrisch. Das bedeutet: Obwohl das Bruttosozialprodukt pro Kopf wächst, wird ein Großteil der Bevölkerung ständig ärmer.<sup>38</sup> Sie führt zur Absenkung sozialer Standards, bzw. Externalisierung sozialer Kosten, wie zum Beispiel soziale Sicherungssysteme, Druck auf Schutzbestimmungen zu Mindestlöhnen, Kündigungsschutz, Kinderarbeit.<sup>39</sup>

Wenn Bildung nicht der breiten Bevölkerung zugänglich ist, hat dies die Beibehaltung asymmetrischer Machtverhältnisse zur Folge. Das ist eventuell im Interesse der führenden Elite, da diese durch die Fortschreibung der Ungleichheit erstmal profitiert.<sup>40</sup> Allerdings ist ohne Bildung die tatsächliche Wertschöpfung der Arbeit sehr gering und das Land bleibt arm. Weiterhin sind Bildungschancen stark von sozialer Herkunft abhängig. Laut Unicef ist inzwischen rund jedes 6. Kind in Deutschland von Armut betroffen. Dies hat fatale Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.<sup>41</sup> Die Arbeitslosigkeit steigt beträchtlich und damit die Gefährdung menschlicher Gesundheit und Lebensqualität. Rogall zeigt, dass der Verlust des Arbeitsplatzes das Risiko zu erkranken stark erhöht. Arbeitslosigkeit

---

<sup>33</sup> Weltbank 2009 in Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 3, S. 53.

<sup>34</sup> UNICEF 2010 in Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 3, S. 53.

<sup>35</sup> OECD 2008 in Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 3, S.55.

<sup>36</sup> Vgl. DIW 2007 in Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 3, S.55.

<sup>37</sup> Vgl. Rogall, „Akteure der nachhaltigen Entwicklung“, S. 184.

<sup>38</sup> Vgl. Radermacher, „Welt mit Zukunft“, S. 77.

<sup>39</sup> Vgl. Rogall, „Akteure der nachhaltigen Entwicklung“, S. 65.

<sup>40</sup> Zum Beispiel sind personennahe Dienstleistungen sehr billig. (Vgl. Radermacher, „Welt mit Zukunft“, S. 83).

<sup>41</sup> Vgl. Unicef, „Bericht zur Lage der Kinder in Deutschland“.

führt mittel- und langfristig zu Perspektivlosigkeit, das gesellschaftliche Wertesystem wird in Frage gestellt.<sup>42</sup>

Soziale Ungleichheit gefährdet Demokratie und Sicherheit. Jedes Mitglied der Gesellschaft hat unterschiedliche Fähigkeiten und Vorstellungen, sodass sich soziale Differenzierung in einer freien Gesellschaft zunächst dynamisierend und wachstumsfördernd auswirken kann.<sup>43</sup> Ab einem bestimmten Niveau kippt diese positive Tendenz jedoch. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen reproduzieren sich Armut und Reichtum, sodass in einer reinen Marktwirtschaft keine Chancengleichheit bestehen zu können scheint.<sup>44</sup> Wenn die kurzfristigen Interessen der entscheidungstragenden Elite schlecht für die langfristigen Interessen der Gesellschaft sind, dann wachsen die Schwierigkeiten. Yunus ist der Meinung, dass der Markt sich in einen ‚Spielplatz‘ einer, nach persönlicher Bereicherung strebenden Minderheit gewandelt hat, welche sich nicht für das Gemeinwohl interessiert.<sup>45</sup> Unzureichende Befriedigung der Grundbedürfnisse, mangelnde soziale Sicherheit sind Ausprägungen der vielen Folgen.

### 2.1.2.2 Konsum

Materielle Güter werden primär für die Befriedigung der Grundbedürfnisse gebraucht. Sie erfüllen jedoch auch soziale Funktionen: Durch materielle Dinge wird die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben erleichtert. Laut Jackson kommunizieren wir mittels Gütern Status, Zugehörigkeit und Identität.<sup>46</sup> Konsumenten werden direkt oder indirekt durch Werbung manipuliert und haben nur unzureichende Informationen über Produkt, Wirkung und intendierte Ziele. Materielle Güter werden mittels Werbung mit symbolischer Bedeutung belegt, um die Verbrauchernachfrage zu steigern und mehr Wachstum zu erzeugen.<sup>47</sup> Die Anhäufung materieller Werte, die weit über die Befriedigung der primären und sozialen Grundbedürfnisse hinausgeht, wird zum Konsumzwang.<sup>48</sup> Dieser kann, so Jackson, das Wohlbefinden beeinträchtigen.<sup>49</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Rogall, „Akteure der nachhaltigen Entwicklung“, S. 363.

<sup>43</sup> Vgl. Radermacher, „Welt mit Zukunft“, S. 92.

<sup>44</sup> Vgl. Rogall, „Akteure der nachhaltigen Entwicklung“, S. 184.

<sup>45</sup> Yunus, „Social Business Entrepreneurs are the solution“, S. 41.

<sup>46</sup> Vgl. Jackson, „Prosperity without Growth“, Kapitel 6.

<sup>47</sup> Vgl. Rogall, „Akteure der nachhaltigen Entwicklung“, S. 185.

<sup>48</sup> Vgl. Felber, „Gemeinwohlökonomie“, S. 22.

<sup>49</sup> Vgl. Jackson, „Prosperity without Growth“, Kapitel 6.

Ein Wesenszug der heutigen Gesellschaft ist die Kultur der Erneuerung; alles ist auf Konsum und Innovation aufgebaut. Das liegt mitunter daran, dass stetig ansteigender Konsum strukturelle Voraussetzung für das Funktionieren des kapitalistischen Systems ist. Der Zwang, immer mehr Güter zu produzieren und ein immer höheres Niveau der Wachstumsnachfrage zu stimulieren, entsteht aus dem in Kapitel 2.1. bereits erläuterten systemimmanenten Streben nach Wachstum.<sup>50</sup> Unter gegenwärtigen Bedingungen würde der Entschluss des Einzelnen dem Konsumzwang entgegen zu halten eine Aufgabe von individueller Freiheit und Abgrenzung von der Gesellschaft bedeuten. Im engen Zusammenhang mit dem Konsumniveau steht der ökologische Druck auf die Erde.<sup>51</sup> Materielle Quantität als Ziel ist nicht beliebig steigerbar und daher auch nicht von allen Völkern langfristig verfolgbar. Folglich ist das derzeitige Konsumverhalten und –niveau unter den gegebenen Umständen haltbar.<sup>52</sup>

### 2.1.2.3 Werte

Folgt man Felber, so ist das kapitalistische System die Wurzel eines Werteverlusts. Die Smith'sche Hauptmotivation des Kapitalismus' ist Gewinnstreben und Konkurrenz, wodurch laut Felber egoistisches und rücksichtsloses Verhalten gefördert und der soziale und ökologische Frieden gefährdet werde. Felber gesteht der Konkurrenz ihre positive Wirkung zu, sie könne ein großer Ansporn zu Leistung sein und zum Beispiel Preise realistisch und stabil halten, jedoch hat sie auch negative Auswirkungen auf die Gesellschaft. Seiner Meinung nach verletze der ständige Konkurrenzkampf der Menschen untereinander deren Würde. Die Instrumentalisierung einer Person zum Erreichen eines individuellen Vorteils führe schon nach Kant zum Verlust der Menschenwürde, dem „gleichen, bedingungslosen, unveräußerlichen Wert aller Menschen“.<sup>53</sup> Und mit dem Verlust der Gleichheit erführe der Mensch eine systematische Einschränkung der Freiheit.<sup>54</sup> Als Beispiel sei hier das Machtgefälle zwischen Weltkonzern und einem kleinen Zulieferer genannt. Der kleine Zulieferer könne im Abhängigkeitsverhältnis nicht freiheitlich entscheiden, da die Gleichwertigkeit der Parteien im Sinne der Wahrung der Würde nicht automatisch Voraussetzung zum Tauschverhältnis sei.

---

<sup>50</sup> Vgl. Jackson, „Prosperity without Growth“, Kapitel 6.

<sup>51</sup> Vgl. Radermacher, „Welt mit Zukunft“, S. 65.

<sup>52</sup> Vgl. Berenberg Bank/HWWI, „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“, Kapitel 2.

<sup>53</sup> Kant in Felber, „Gemeinwohlökonomik“, S. 13.

<sup>54</sup> Vgl. Felber, „Gemeinwohlökonomie“, S.10-15.



### 2.1.3 Fazit

Neben der Theorie des reibungslos funktionierenden Marktes von Adam Smith steht die aktuelle Krisenlandschaft. Umweltzerstörung, Klimawandel und Ressourcenverknappung sind dysfunktionale Resultate und widersprechen der realen Anwendbarkeit des kapitalistischen Legitimationskerns. Unser gegenwärtiges Wirtschaftssystem scheint weiterhin nicht in der Lage, die akuten sozialen Probleme ausreichend zu adressieren. Für Yunus trägt gerade dieses System dazu bei, kreierte und weitet die Krisenherde wie Ungleichheit, Gesundheitsprobleme, Arbeitslosigkeit und Werteverlust aus.<sup>55</sup> Auch Felber versteht die fundamentale Anreizstruktur des Kapitalismus als Wurzel der Krisen.<sup>56</sup> Die regelmäßig auftretenden und wachsenden Probleme führen zu inakzeptablen Ergebnissen. Auf die unsichtbare Hand und die Selbstheilungskräfte des Marktes vertrauen in Deutschland nur noch knapp ein Viertel der Gesellschaft.<sup>57</sup> Wenn ungerechte Verhältnisse herrschen und auf legalem Weg nicht veränderbar sind, wird dies auf anderem Wege kommuniziert. Die Ausgestaltung der Unzufriedenheit kann viele verschiedene Formen annehmen. Vandalismus, Frust, Alkoholismus, schlechte Arbeit und auch Terror.<sup>58</sup>

In Anbetracht der aufgezeigten Krisenlandschaft ist das Weiterführen einer kapitalistischen Marktwirtschaft nicht zukunftsfähig. Der Umgang mit Ressourcen, Klima und Gesellschaft ist alles andere als optimal. Das Wirtschaftssystem muss langfristig nachhaltig ausgerichtet werden.

## 2.2 Nachhaltige Marktwirtschaft

Im folgenden Kapitel wird das Konzept der nachhaltigen Wirtschaft betrachtet und vertieft auf soziale und gesellschaftliche Aspekte eingegangen.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, dass für heutige und künftige Generationen innerhalb der natürlichen Tragfähigkeit der Erde Grundbedürfnisse gewährleistet werden können.<sup>59</sup> Die Lehre der nachhaltigen Ökonomie beschäftigt sich mit den ökologischen, ökonomi-

---

<sup>55</sup> Vgl. Yunus, "Social Business Entrepreneurs are the solution", S. 41.

<sup>56</sup> Vgl. Felber „Gemeinwohlökonomie“.

<sup>57</sup> Vgl. [http://www.bertels-mannstiftung.de/cps/rde/xchg/SID-7D34161D-E6E3A70E/bst/hs.xml/nachrichten\\_102799.htm](http://www.bertels-mannstiftung.de/cps/rde/xchg/SID-7D34161D-E6E3A70E/bst/hs.xml/nachrichten_102799.htm), (letzter Aufruf: 10.10.11).

<sup>58</sup> Vgl. Radermacher, „Welt mit Zukunft“, S. 92.

<sup>59</sup> Vgl. Rogall, „Grundlagen einer nachhaltigen Wirtschaftslehre“, Kapitel 6, S. 143.

schen und sozialen Dimensionen und entwickelt Lösungsstrategien. Wie zuvor wird Ökonomisches und Soziales als ein Themenkomplex zusammengefasst.

Nach korrigierenden Ansätzen nachhaltiger Entwicklung von Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft wird bereits jahrzehntelang gesucht. Ausgangspunkt dieser Diskussion war die Erkenntnis um 1970, dass durch die derzeitige Art des Wirtschaftens das Überleben der Menschheit gefährdet ist. Eine deutliche Trendumkehr beobachtet Rogall jedoch erst seit der Jahrtausendwende; die Diskussion um einen nachhaltigen Umbau der Industriegesellschaft gewinne an Boden.<sup>60</sup>

Die Vertreter der nachhaltigen Ökonomie lehnen die kapitalistische Marktwirtschaft weitgehend ab.<sup>61</sup> Sie sind überzeugt, dass marktwirtschaftliche Systeme langfristig nur eine positive Wirkung entfalten könnten, wenn sie innerhalb ökologischer Kapazitäten und zugleich unter Bedingungen gesellschaftlicher Balance erfolge. Im Hinblick auf unser bestehendes System erfordere dies einen gesellschaftlichen Wandel.<sup>62</sup>

In der Soziologie wird mit gesellschaftlichem Wandel ein Veränderungsprozess bezeichnet, der sich auf die Sozialstruktur und Kultur, Institutionen und jedes einzelne Mitglied der Gesellschaft bezieht.<sup>63</sup> Ein struktureller Wandel der Gesellschaft im Sinne eines nachhaltigen Systems ist gegeben, wenn ausreichend hohe soziale Standards sowie Freiheit und Lebensqualität für alle gesichert sind. Soziale Ungleichgewichte, Armut und Ausgrenzung müssen im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung reduziert werden. Gesellschaftlicher Wandel bedeutet insofern, dass Menschen, die unter sozialer Ausgrenzung und Armut leiden, die Möglichkeit gegeben wird, sich aktiv am gesellschaftlichen Leben zu beteiligen. Der der Wirtschaftstheorie entsprungene Homo Oeconomicus<sup>64</sup> ist ausschließlich vom Eigeninteresse geleitet. In der realen Welt zeigt sich allerdings, dass der Mensch auch kooperativ und altruistisch ist. Menschliche Gemeinschaften funktionieren nach dem Ausgleichsprinzip; Typisch ist laut Miegel ein Geben und Nehmen und ein korrespondieren-

---

<sup>60</sup> Vgl. Rogall, „Grundlagen einer nachhaltigen Wirtschaftslehre“, S. 73/74.

<sup>61</sup> Vgl. Felber, „Gemeinwohlökonomie“; Jackson „Prosperity without Growth“, Kapitel 6.

<sup>62</sup> Vgl. Rogall, „Grundlagen einer nachhaltigen Wirtschaft“, S. 164.

<sup>63</sup> Vgl. [http://www.schader-stiftung.de/gesellschaft\\_wandel/455.php](http://www.schader-stiftung.de/gesellschaft_wandel/455.php), (letzter Aufruf 26.09.11).

<sup>64</sup> Der Homo Oeconomicus ist ein ausschließlich wirtschaftlich denkender Mensch. Ein Modell der klassischen / neoklassischen Wirtschaftstheorie eines Entscheidungsträgers, welcher durch rationales Verhalten und Eigeninteresse Nutzen maximiert. (vgl. Felber, „Gemeinwohlökonomik“).

des Gefühl der Gerechtigkeit und Angemessenheit.<sup>65</sup> Durch sozialen Ausgleich würden alle Mitglieder der Gesellschaft auf ein hohes Lebens- und Ausbildungsniveau gehoben; Wohlstand wäre gesteigert.<sup>66</sup>

Nachhaltige Marktwirtschaft ist ein zukunftsorientiertes Wirtschaftsmodell. Das gesellschaftliche Ziel ist hoher allgemeiner Wohlstand für alle, gekoppelt mit einem hohen sozialen Ausgleich. Das gegenwärtige System verursacht und schreibt Probleme fort. Für ein nachhaltiges System ist struktureller, systemischer Wandel vonnöten. Es gilt innergesellschaftliche Vorurteile, Widerstände und Machtstrukturen zu überwinden.<sup>67</sup> Um die sozialen Probleme nachhaltig zu mindern oder zu beheben muss eine passende Lösung gefunden werden.<sup>68</sup> Als innovativer Ansatz für die Schließung der sozial-thematischen Lücke soll das Instrument *Social Entrepreneurship* diskutiert werden.

---

<sup>65</sup> Vgl. Miegel, „Exit“ S. 159-239.

<sup>66</sup> Vgl. Radermacher, „Welt mit Zukunft“, S. 85.

<sup>67</sup> Vgl. Felber, „Gemeinwohlökonomie“, S. 128.

<sup>68</sup> Vgl. Wei-Skillern et al., „Entrepreneurship in the Social Sector“. S. 1.

### 3 Social Entrepreneurship

*Social Entrepreneurship* hat seit der Jahrtausendwende in der akademischen Debatte und Wirtschaft viel Aufmerksamkeit erfahren.<sup>69</sup> Im Folgenden sollen das Konzept definiert werden und die Geschichte, spezifische Wirkungsweise, Finanzierung und Herausforderungen vorgestellt und diskutiert werden.

#### 3.1 Definition

*SE* ist eine unternehmerische Gestaltungsoption im Bereich des sozialen Wirtschaftens ohne einheitliche Definition.<sup>70</sup> Die meisten Schulen sind sich einig darüber, dass das Ziel einer Social Enterprise, im folgenden Sozialunternehmen genannt, die effiziente Umsetzung innovativer Ansätze und nachhaltiger Lösungen für soziale Missstände ist.<sup>71</sup>

Gravierende Unterschiede gibt es jedoch in den Meinungen zur Gewinnerzielungsabsicht. Priddat beispielsweise geht von einem Gewinnverbot wie bei traditionellen Non-Profit-Organisationen<sup>72</sup> aus. Sozialunternehmen unterscheiden sich von herkömmlichen sozialen Organisationen hauptsächlich durch die unternehmerische Herangehensweise an soziale Dienstleistungen.<sup>73</sup> Ihm soll bezüglich seiner Auffassung zur spezifischen Herangehensweise gefolgt werden, da die unternehmerische Komponente ein wichtiger SE-definierender Bestandteil ist. Allerdings spricht gerade im Hinblick auf das Unternehmertum nichts gegen monetäre Gewinne neben dem vordergründigen sozialen Ziel, sodass Priddat bezüglich der Gewinnrestriktion nicht gefolgt wird. Oldenburg hingegen lässt die

---

<sup>69</sup> Vgl. <http://science.orf.at/stories/1658085/>, (letzter Aufruf 04.10.11).

<sup>70</sup> Vgl. Nyssens, „The third sector and the social inclusion agenda“; Swedberg, „Schumpeter’s full model of entrepreneurship: economic, non-economic and *Social Entrepreneurship*“.

<sup>71</sup> Vgl. Osborne, „The third Sector in Europe“, S. 87; Swedberg, „Schumpeter’s full model of entrepreneurship: economic, non-economic and *Social Entrepreneurship*“.

<sup>72</sup> Unter Non-Profit-Organisationen werden gemeinnützige Organisationen verstanden. Diese sind nicht auf Gewinn ausgerichtet sondern verfolgen einen ideellen Zweck, weswegen sie Steuervergünstigungen in Anspruch nehmen können. Beispiele sind gemeinnützige Kapitalgesellschaften und Genossenschaften, Anstalten, Körperschaften und Stiftungen des öffentlichen Rechts, Parteien und Kirchen und privatrechtliche Stiftungen und Vereine. (vgl. <http://www.juraforum.de/lexikon/verein-gemeinnuetzigkeit>, letzter Aufruf: 24.10.11).

<sup>73</sup> Vgl. Priddat, „Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum *Social Entrepreneurship* so attraktiv für junge High Potentials ist“, S. 105-118.

Erwirtschaftung eines Einkommens neben der gesellschaftlichen Wirkungskraft im Definitionsbegriff von SE zu.<sup>74</sup> Auch für Wei-Skillern et al. ist Gewinn Mittel zur sozialen Zielerreichung. Weiterhin geht es primär darum, sich im Sinne der Gesellschaft unternehmerisch zu engagieren und dadurch sozialen Nutzen zu erzeugen.<sup>75</sup> Monetärer Gewinn scheint kein Widerspruch zur sozialen Mission. Vorliegend wird daher den zuletzt genannten Auffassungen gefolgt und nicht von einer Gewinnrestriktion ausgegangen. Für die Klassifizierung ist allerdings das über allem stehende soziale Ziel der Unternehmung ausschlaggebend.<sup>76</sup>

Abzugrenzen von SE sind traditionelle Wohlfahrtsorganisationen. Beide Gestaltungsoptionen sind im Bereich des Sozialsektors angesiedelt. Traditionelle Wohlfahrtsorganisationen sind Non-Profit-Organisationen und unterscheiden sich von Sozialunternehmen rechtlich durch ihre fehlende Gewinnerzielungsabsicht und häufig komplette finanzielle Abhängigkeit. Zwar darf auch eine Non-Profit-Organisation Gewinne machen, jedoch werden diese nicht an die Mitglieder ausgezahlt, da jene keine Eigentümer im klassischen Sinne sind. Gewinne dürfen nur in die Organisation reinvestiert werden.<sup>77</sup> Im Gegensatz dazu ist ein Sozialunternehmen bezüglich seines rechtlichen und steuerlichen Status wie ein traditionelles Unternehmen zu verstehen, wie man am Beispiel der von Muhammad Yunus ins Leben gerufene *Grameen Bank* erkennen kann. Das Sozialunternehmen versucht Armut durch die Vergabe von Mikrokrediten an Menschen ohne Einkommenssicherheiten zu bekämpfen. Dabei erwirtschaftet das Mikrofinanzierungsinstitut Einkommen wie ein traditionelles Unternehmen, aber im Zentrum steht die Armutsbekämpfung als soziale Mission.<sup>78</sup> An dieser Stelle sei erneut hervorgehoben, dass bei einem Sozialunternehmen die Gewinnerzielung lediglich zweitrangig der zentralen sozialen Mission folgt.

Besonders hervorzuheben ist die Dualität von *Social Entrepreneurship*. Die eine Seite dieser Unternehmensform beinhaltet Entrepreneurship, die wirtschaftlich ausgeprägte Innovationsorientiertheit. Der Ökonom und Politiker Joseph A. Schumpeter definiert in seinen Werk *„The Theory of Economic Development“* Innovation als das tragende Element

---

<sup>74</sup> Vgl. Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 119-132.

<sup>75</sup> Vgl. Wei-Skillern et al., „Entrepreneurship in the Social Sector“. S. 3.

<sup>76</sup> Vgl. Yunus, „Social Business Entrepreneurs are the solution“, S. 42.

<sup>77</sup> Vgl. Simms/Robinson, „Activist or Entrepreneur?: An Identity-based Model of *Social Entrepreneurship*“.

<sup>78</sup> <http://www.grameen-info.org>, (letzter Aufruf: 08.10.11).

von Entrepreneurship.<sup>79</sup> Entrepreneurship bedeute hiernach, durch die neue Kombination bereits existierender Elemente ein Gleichgewicht aufzubrechen und dadurch Neues zu schaffen. ‚Social‘ hingegen bezieht sich auf die aktivistische Natur gesellschaftlichen Nutzen erzeugen zu wollen.<sup>80</sup> Der soziale Aspekt ist in diesem Kontext laut Oldenburg auf diverse gesellschaftliche Missstände bezogen.<sup>81</sup> Schumpeter konzeptualisiert Entrepreneurship als Mechanismus für wirtschaftlichen Wandel.<sup>82</sup> Übertragenderweise kann man *Social Entrepreneurship* als Mechanismus für sozialen Wandel verstehen.<sup>83</sup> Bei Commercial Entrepreneurship geht es um die Produktion und den Verkauf eines Guts oder einer Dienstleistung, während es bei *Social Entrepreneurship* darum geht, Gesellschaftsstrukturen oder Verhaltensweisen zu verändern.<sup>84</sup> Verknüpft man beide Teile so entsteht folgendes Konstrukt: Der *Social Entrepreneur* hat die neue Idee (innovative Entrepreneurship), welche das Leben vieler Menschen verbessern kann, und versucht sie zu verwirklichen (aktivistische/soziale Seite).

Zusammenfassend wird *Social Entrepreneurship* für diese Arbeit wie folgt definiert: SE bezieht sich auf unternehmerisch ausgerichtete Organisationen, die durch innovative Lösungsansätze als zentrales Ziel eine soziale Mission verfolgen, um gesellschaftlichen Nutzen zu erzeugen, wobei monetärer Gewinn zur Unterstützung des sozialen Gewinns möglich ist.

## 3.2 Geschichte / Entstehung

Der Begriff *Social Entrepreneurship* wird erst seit kurzem in der Literatur verwendet und diskutiert. In Deutschland steht man noch am Anfang, obwohl das Konzept innerhalb weniger Jahre stark an Dynamik gewonnen hat.<sup>85</sup> Ähnliche Konstrukte, welche soziale Pro-

---

<sup>79</sup> Vgl. Schumpeter, „The Theory of Economic Development“.

<sup>80</sup> Vgl. Yunus, „Social Business Entrepreneurs are the solution“, S. 40.

<sup>81</sup> Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S.119-132.

<sup>82</sup> Vgl. Schumpeter, „The Theory of Economic Development“.

<sup>83</sup> Vgl. Swedberg, „Schumpeter’s full model of entrepreneurship: economic, non-economic and *Social Entrepreneurship*“.

<sup>84</sup> Vgl. ebd.

<sup>85</sup> Vgl. Hackenberg/Emptner, „*Social Entrepreneurship* und Social Business“, S.11-26.

bleme zur Gewinnung gesellschaftlichen Nutzens angehen, gibt es allerdings schon lange.<sup>86</sup>

Der soziale Sektor hat sich mit der Zeit stark entwickelt. Hat es vor 25 Jahren nur wenige soziale Organisationen gegeben, so gibt es heute weltweit Millionen.<sup>87</sup> Der Wandel bezieht sich jedoch nicht nur auf die Größenordnung, sondern auch auf die innere Dynamik. Charakteristisch für diesen Wandel ist, dass auf Probleme nicht wie in der Vergangenheit lediglich mit Sofortmaßnahmen reagiert, sondern nach systematischen Lösungsansätzen gesucht wird. Laut Bornstein werde anstatt an passive Bürger lediglich zu liefern deren Aktivität organisiert und Mitarbeit gefordert.<sup>88</sup>

Für die Entstehung von SE dienten soziale Organisationen als Basis. Diese sind historisch im Non-Profit-Bereich anzusiedeln.<sup>89</sup> Als Beispiel für einen Sozialunternehmer, welcher bereits vor der Zuwendung der Begrifflichkeit in der Literatur existierte, nennt Bornstein Franz von Assisi, den Gründer des Franziskanerordens. Die Organisationen, die er ins Leben rief, hatten eine soziale Mission und bewirkten einen Strukturwandel.<sup>90</sup> Heutzutage gehen viele Organisationen neue Wege und sind bestrebt, durch unternehmerisches Handeln ihr soziales Ziel zu verfolgen.<sup>91</sup> SE ist damit eine neue Form sozialer Bewegung, die ihren Bewegungsimpuls unternehmerisch organisiert.<sup>92</sup> Die neue unternehmerische Komponente hatte laut Bornstein einen maßgebenden Einfluss auf die Entwicklung von sozialen Organisationen. Es wurden Wissen und Erfahrung aus dem profitorientierten Bereich in die soziale Domäne übertragen. Die Aktivierung neuer Ressourcen und Optimierung von Strukturen führte zum ergebnisorientiertem Handeln welches von Pribbat als Investition in „Social Capital“<sup>93</sup> verstanden wird. Dadurch entstand der Hybrid *Social Entrepreneurship*.

---

<sup>86</sup> Vgl. Bornstein, „Die Welt verändern“.

<sup>87</sup> Vgl. Goldmark in Bornstein, „Die Welt verändern“, S. 13.

<sup>88</sup> Vgl. Bornstein, „Die Welt verändern“, S. 14.

<sup>89</sup> Vgl. Wei-Skillern et al., „Entrepreneurship in the Social Sector“. S. 1.

<sup>90</sup> Vgl. Bornstein, „Die Welt verändern“, S. 12.

<sup>91</sup> Vgl. Dees, „Enterprising Non-Profits“, S. 5-15.

<sup>92</sup> Vgl. Priddat, „Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum *Social Entrepreneurship* so attraktiv für junge High Potentials ist“, S. 105-118.

<sup>93</sup> Im Vergleich zum klassischen, monetären Kapital.

### 3.3 Wirkung

*Social Entrepreneurs* widmen sich unternehmerisch einer sozialen Mission und können dadurch gesellschaftlichen Nutzen erzeugen. Im Erfolgsfall erweitern sie den Sozialsektor dort, wo die öffentliche Hand und das freiwillige Engagement nicht hinreichen.<sup>94</sup> Durch ihre innovativen Lösungen sozialer Probleme können sie nachhaltig auf die Gesellschaft einwirken und Transformationskräfte und gesellschaftlichen Wandel erzeugen.<sup>95</sup>

Öffentliche Institutionen stehen häufig vor ineffizient oder gar nicht gelösten sozialen Problemen. Das Sozialstaatsprinzip in Deutschland begründet im Falle sozialer Missstände eine Eingriffspflicht. Verankert in Art. 20 Abs. 1 GG und Art. 28 Abs. 1 S. 1 GG, ist der Staat zu sozialer Gerechtigkeit in Gesetzgebung, Verwaltung und Rechtsprechung verpflichtet. Dazu gehört unter anderem der

Abbau erheblicher sozialer Unterschiede und die Sicherung eines angemessenen Lebensstandards für alle Teile der Bevölkerung, (...) die Fürsorge für Hilfsbedürftige, die Schaffung sozialer Sicherungssysteme, die Herstellung von Chancengleichheit und einer gerechten, für Ausgleich der sozialen Gegensätze sorgenden, Sozialordnung.<sup>96</sup>

Allerdings ist der Staat immer nicht ausreichend in der Lage, seinen Auftrag zu erfüllen und soziale Probleme zu beheben.

Jahrzehntelange verfehlte Entwicklungspolitik und entmutigende Kampagnen gegen Armut, Drogen und Kriminalität haben viele Bürger zu der Überzeugung gebracht, dass der Staat zwar dafür zuständig ist, den Willen der Bürger in Politik umzusetzen, aber nicht unbedingt das effektivste und ganz bestimmt nicht das einzige Vehikel, um viele soziale Güter auch tatsächlich zugänglich zu machen.<sup>97</sup>

Erschwerend kommt die konzentrierte Macht der Großkonzerne hinzu. Ein Viertel des Weltvermögens wird von 300 Konzernen kontrolliert, sodass „Unternehmen diktieren, was Politiker in aller Welt tun dürfen und nicht dürfen“.<sup>98</sup> Der Staat scheint in vielen Fällen ohnmächtig und soziale Probleme bleiben bestehen. An dieser Stelle kann der *Social Entrepreneur* tätig werden und sich den sozialen Missständen zuwenden. Da SE sich laut Sozialstaatsprinzip in einer öffentlich zu regelnden Sphäre bewegt, sind Staat und Sozialunternehmen notwendigerweise miteinander verknüpft.<sup>99</sup> Sozialunternehmen stellen keine Konkurrenz zu den öffentlichen Institutionen dar, da sie lediglich umsetzen, was der finan-

<sup>94</sup> Hackenberg/Empter, „*Social Entrepreneurship* und Social Business“, <http://www.welt.de/die-welt/debatte/article9339626/Der-neue-Sozialsektor.html> (letzter Aufruf: 19.09.11).

<sup>95</sup> vgl. Bornstein, „Die Welt verändern“, S. 9.

<sup>96</sup> <http://lexexakt.de/glossar/sozialstaatsprinzip.php>, (letzter Aufruf: 28.09.11).

<sup>97</sup> Bornstein, „Die Welt verändern“, S. 19.

<sup>98</sup> Hertz, „The Silent Takeover“, S. 9.

<sup>99</sup> Vgl. Vidal, „The role of social enterprise in Europe“.



ziell restringierte Staat nicht effizient kann oder nicht berücksichtigt.<sup>100</sup> Als kompensatorische Instanzen versuchen sie Lösungen zu finden, welche im Erfolgsfall die öffentlichen Kassen entlasten.<sup>101</sup>

Freiwilliges Engagement ist sozial förderlich, aber nicht für jedermann und großflächig dauerhaft umsetzbar. Soziale Missstände sind vielen bekannt, die aktuelle Medienlandschaft und der erleichterte Informationszugang rückt Probleme stärker ins Bewusstsein des Einzelnen. Dadurch erkenne ein zunehmender Teil der Bevölkerung, dass Veränderung gebraucht werde, so Bornstein.<sup>102</sup> Es liege in der Natur des Menschen, dass er bestrebt ist, seine Fähigkeiten und Talente in einer Weise zu nutzen, die sinnvoll ist und Anerkennung verschafft, da das Selbstwertgefühl aus Tätigkeiten genährt wird, durch die man Sinn erfährt.<sup>103</sup> Die meisten Menschen müssen jedoch ihren Lebensunterhalt bestreiten und sind daher finanziell nicht in der Lage, ihre Zeit einem zwar ehrenwerten, jedoch unentgeltlichen Zweck zu widmen. *Social Entrepreneurship* strebt neben der zentralen sozialen Mission auch finanziellen Ausgleich an. Daher bietet dieses Konzept sozial Engagierten, ihren Lebensunterhalt mit einer gesellschaftlich nützlichen Tätigkeit zu bestreiten. Die Möglichkeit raus aus der ‚Profit-Mentalität‘ zu kommen und etwas zu tun das ‚sozial legitimiert‘ ist, werde damit eröffnet.<sup>104</sup> Es ist ein Konzept, welches zeige, dass Businessprinzipien sinnvoll angewendet werden können, um soziale Ziele zu erreichen; sie schließen sich nicht gegenseitig aus.<sup>105</sup> Demnach wird der soziale Sektor ausgebaut und mehr Menschen ein Zugang ermöglicht, der mit dem täglichen Leben vereinbar ist.

Mit unternehmerischer Kreativität und der Neukombination bestehender Mittel können Sozialunternehmen gesellschaftlichen Mehrwert erwirken.

*Social Entrepreneurs* schaffen selbstwachsende und oft marktähnliche Modelle, indem sie versteckte Ressourcen aufdecken, neue Marktverbindungen herstellen, Empfänger-Zielgruppen selbst zu Multiplikatoren und Koproduzenten machen und Transaktionskosten senken.<sup>106</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. Defourny, „From the third sector to social enterprise“.

<sup>101</sup> Vgl. Priddat, „Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum *Social Entrepreneurship* so attraktiv für junge High Potentials ist“, S. 105-118.

<sup>102</sup> Vgl. Bornstein, „Die Welt verändern“, S. 18.

<sup>103</sup> Vgl. ebd., S. 21.

<sup>104</sup> Vgl. Priddat, „Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum *Social Entrepreneurship* so attraktiv für junge High Potentials ist“, S. 105-118.

<sup>105</sup> Vgl. Simms/Robinson, „Activist or Entrepreneur?: An Identity-based Model of *Social Entrepreneurship*“.

<sup>106</sup> Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S.119-132.

Der entrepreneurale Aspekt dieses Konzepts bezieht sich auf eine neue Kombination bereits bestehender Elemente, sodass Innovation entsteht. Das versuchen *Social Entrepreneurs* auf zwei möglichen Wegen. Entweder sie wenden sich vernachlässigten sozialen Problemen mit neuen Ansätzen unternehmerisch zu oder sie entdecken neue soziale Bereiche, die bisher nicht bedient wurden. Als Schnittstelle zwischen sozialer und unternehmerischer Herangehensweise bewerten sie Zustände neu.<sup>107</sup> Indem *Social Entrepreneurs* versuchen diese innovativen und nachhaltigen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln, wirken sie als Impulsgeber für Märkte, Politik und Gesellschaft.<sup>108</sup> Als Pioniere nehmen sie im Erfolgsfall eine entscheidende Rolle für gesellschaftlichen Wandel ein.

Sozialunternehmen können die Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft verbessern.<sup>109</sup> Laut Drucker werde durch ihr Handeln Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster verbessert und dadurch systemischer gesellschaftlicher Fortschritt erreicht.<sup>110</sup> Die besondere Qualität von SE besteht darin, dass Klientel langfristig keines mehr sein soll. Wie bereits in Kapitel 3.2. erwähnt werden durch SE die Selbstorganisation der Bedürftigen unterstützt und das Klientel in die Produktion der sozialen Dienstleistung involviert. Selbsthilfe soll aktiviert werden und langfristig über die Betreuung selbstständig machen. Im Erfolgsfall beseitigen Sozialunternehmen mit dem gesellschaftlichen Problem ihre eigene Geschäftsgrundlage. Somit sind Sozialunternehmen keine Wohlfahrtsinstanzen, sondern lediglich transitorischer Natur: Klientel wird mit der Absicht betreut, es aus der passiven Bedürfnisposition langfristig in eine aktive Eigenständigkeit zu überführen. Laut Priddat fungieren Sozialunternehmen als soziale Katalysatoren und wirken durch ihre Transformationskraft korrektiv auf die Gesellschaft ein.<sup>111</sup> Eine gelungene Beschreibung dieser Wirkung liefert der Gründer von *Ashoka* Bill Drayton: „Sozialunternehmer geben sich nicht damit zufrieden Menschen Fisch zu geben oder ihnen Fischen beizubringen. Sie verändern die Fischindustrie“.<sup>112</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Priddat, „Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum *Social Entrepreneurship* so attraktiv für junge High Potentials ist“, S. 105-118.

<sup>108</sup> Vgl. Bornstein, „Die Welt verändern“, S. 9.

<sup>109</sup> Vgl. Priddat, „Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum *Social Entrepreneurship* so attraktiv für junge High Potentials ist“, S. 105-118.

<sup>110</sup> Vgl. Drucker in Bornstein, „Die Welt verändern“, S. 9.

<sup>111</sup> Vgl. Priddat, „Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum *Social Entrepreneurship* so attraktiv für junge High Potentials ist“, S. 105-118.

<sup>112</sup> *Ashoka* Jahresbericht 2010.

Die Wirkung von SE auf die Gesellschaft werde durch den Hebeleffekt um ein Vielfaches gesteigert. Eine direkte Wirkung auf die Gesellschaft ist nach Oldenburg mit der durch Sozialunternehmen selbst produzierten Aktivität zu verbinden. Daneben werde ein Hebeleffekt durch Umfeldveränderung als indirekte Wirkung durch die primären Aktivitäten ausgelöst. Statt nur durch Organisationswachstum, steigt ihre Wirkung vor allem indirekt durch Nachahmer, Kooperationen und Regelveränderungen. Sie maximieren die Wertschöpfung im Gesamtsystem statt in der eigenen Organisation.<sup>113</sup> Demnach steigt die Wirkung der Sozialunternehmen durch die systemverändernde Innovation überproportional zum Ressourceneinsatz.

### 3.4 Finanzierung

Für die Gründung eines Sozialunternehmens wird Kapital benötigt. Gerade die Aufbauphase wird häufig durch private Spender und staatliche Gelder angeschoben.<sup>114</sup> Das Ziel ist die finanzielle Selbstständigkeit.<sup>115</sup> Anstatt dauerhaft auf Spenden und staatliche Zuschüsse angewiesen zu sein, versucht ein Sozialunternehmen Lösungen zu finden, welche aus sich selbst heraus wachsen und dem Staat dadurch Geld sparen.

Die langfristige Abhängigkeit von staatlichen und privaten Zuschüssen ruft Inflexibilität und Ineffizienz hervor. Die meisten öffentlichen als auch privaten Mittel sind direkt an genau beschriebene Vorhaben gebunden und ermöglichen daher keine flexiblen Investitionstätigkeiten im unternehmerischen Sinne. Somit unterdrücken sie Anreize für Wachstum und Weiterentwicklung.<sup>116</sup> Hinzu kommt, dass in großen Teilen des sozialen Sektors die Kosten schneller steigen als die Inflation, während die staatlichen Leistungen und privaten Spenden sinken.<sup>117</sup> In Zeiten der wirtschaftlichen Rezession sind abhängige Sozialunternehmen laut Simms & Feffrey besonders anfällig, da sämtliche Zuschussströme

---

<sup>113</sup> Vgl. Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 119-132.

<sup>114</sup> Vgl. <http://www.welt.de/die-welt/debatte/article9339626/Der-neue-Sozialsektor.html> (letzter Aufruf: 19.09.11)

<sup>115</sup> Vgl. Priddat, „Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum *Social Entrepreneurship* so attraktiv für junge High Potentials ist“, S. 105-118.

<sup>116</sup> Vgl. Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 119-132.

<sup>117</sup> Vgl. Wei-Skillern et al., „Entrepreneurship in the Social Sector“. S. 2.

abnehmen. Daher ist es wichtig, finanziell möglichst unabhängig zu sein und selbstständig arbeiten zu können.<sup>118</sup>

Once a *Social Entrepreneur* operates at 100 percent beyond the cost recovery point (...) he has overcome the gravitational force of financial dependence and now is ready for space flight.<sup>119</sup>

Um die Abhängigkeit von staatlichen und privaten Förderungen zu mindern, muss nach Einnahmequellen und anderen Investoren gesucht werden; es gilt wie bei klassischen Unternehmen Finanzen zu mobilisieren. In den meisten Betätigungsfeldern der Sozialunternehmen sind finanzielle Gewinne schwierig, da der Gegenwert einer sozialen Leistung nur uneinheitlich oder gar nicht bestimmbar ist. Marktmechanismen müssen erst konstruiert werden.<sup>120</sup> Besonders vorteilhaft sind Einnahmestrategien, die direkt mit der sozialen Mission verbunden sind.<sup>121</sup> Zum Beispiel können Gewinne aus Beratungstätigkeiten erzielt werden, welche gleichzeitig auch als Verbreitungsstrategie genutzt werden. Diese Methode wird unter anderen bei der *Regionalwert AG*<sup>122</sup> angewendet, die durch die Beratung weitere Unternehmen und Regionen für die eigene Idee zu gewinnen versucht.

Für die Mobilisation von Investoren gilt, im Gegensatz zu anderen sozialen Organisationen, dass Sozialunternehmen eine organisatorische Form anbieten, die es Dritten erlaubt in sie zu investieren. Die unternehmerische, auf Management und Effektivität gegründete Form macht sie attraktiv für die Finanzierung durch Unternehmen und somit dem Kapitalmarkt zugänglich.<sup>123</sup> Aufgrund der entrepreneurialen Spezifikation, der Neukombination von Ressourcen, die zu sozialer Innovation führt, entsteht eine Singularität, welche sie von anderen Unternehmen zusätzlich abhebt. Hinzu kommt, dass Sozialunternehmen im Gegensatz zu traditionellen Sozialdienstleistern keinen steigenden Finanzbedarf proportional zur wachsenden Wirkung haben, sondern durch die Neukombination von Ressour-

---

<sup>118</sup> Vgl. Simms/Robinson, „Activist or Entrepreneur?: An Identity-based Model of *Social Entrepreneurship*“.

<sup>119</sup> Yunus, „Social Business Entrepreneurs are the solution“, S. 40.

<sup>120</sup> Vgl. Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 119-132.

<sup>121</sup> Vgl. Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 119-132.

<sup>122</sup> „Die Regionalwert AG ist eine Bürgeraktiengesellschaft, durch die wir Landwirtschaft und Regionalwirtschaft rund um Freiburg sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltig gestalten wollen. Die Aktionäre stellen unseren Wirtschaftspartnern Kapital zur Verfügung und können sich damit an regionalen Prozessen nicht nur finanziell, sondern auch gestalterisch beteiligen.“ (vgl. <http://www.regionalwert-ag.de/>, letzter Aufruf: 06.10.11)

<sup>123</sup> Vgl. Priddat, „Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum *Social Entrepreneurship* so attraktiv für junge High Potentials ist“, S. 105-118.

cen und den Hebeleffekt Vorteile ziehen, die die gesellschaftliche Lösung aus sich selbst heraus beschleunigt.<sup>124</sup>

### 3.5 Herausforderungen

*Social Entrepreneurship* steht vor vielen Herausforderungen. Die duale Natur, sozial und unternehmerisch zugleich, sorgt für eine Position zwischen den Stühlen.

Zu unternehmerisch für den Sozialsektor, zu sozial für die Wirtschaft haben sie meist schlechtere Rahmenbedingungen als Neugründungen in der Wirtschaft oder etablierte soziale Organisationen.<sup>125</sup>

Im Spannungsfeld Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft haben sie mit außerordentlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Soziale Strukturen und Netzwerke sind kaum vorhanden und Finanzmittel, Information und andere Unterstützung sind nur schwer zu bekommen. Anders als es bei Gründern in der Wirtschaft der Fall ist, erhalten sie nicht die Unterstützung, die ihrem gesellschaftlichen Nutzen angemessen wäre.<sup>126</sup> Und auch die Messung der gesellschaftlichen Wirkung ist aufgrund fehlender Strukturen schwierig. Bei einer traditionellen Investition lässt sich der monetäre Erfolg leicht feststellen, der soziale Gewinn eines Sozialunternehmens hingegen ist eine undefinierte Größe und Vergleichbarkeit ist nicht gegeben.<sup>127</sup> Das Problem ist also, dass es kein wirkliches Umfeld für SE gibt. Um die Transformationskräfte von SE nutzen zu können, ist die wichtigste Maßnahme der Aufbau von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen, die die Arbeit eines *Social Entrepreneurs* ermöglichen und unterstützen.<sup>128</sup> Auch Oldenburg meint, dass „eine maßgeschneiderte Unterstützungslandschaft von Gründungsförderungen bis Eigenkapitalfinanzierung“<sup>129</sup> nötig ist.

Weiterhin ist der entrepreneurale Aspekt bei SE ein konzeptimmanentes Hindernis. Wie bereits in Kapitel 3.1. erläutert, wird durch die Neukombination bestehender Elemente Innovation erzeugt. Es ist daher folgerichtig, dass es für die Lösung bisher nicht bewältigter gesellschaftlicher Probleme keine vorgefertigten Muster gibt und demnach auch noch

---

<sup>124</sup> Vgl. Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 119-132.

<sup>125</sup> <http://germany.Ashoka.org/>, (letzter Aufruf: 18.10.11).

<sup>126</sup> Vgl. Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 119-132.

<sup>127</sup> Vgl. ebd.

<sup>128</sup> Bornstein, „Die Welt verändern“, S. 12.

<sup>129</sup> Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 119-132.

keinen Platz im System.<sup>130</sup> Somit ist das Prinzip letztendlich der Grund warum Ideen schwer in die Tat umzusetzen sind.

Eine weitere Hürde ist wissenschaftlicher, beziehungsweise konzeptioneller Natur. Das uneinheitliche Verständnis des Begriffs *Social Entrepreneurship* macht das Konstrukt schwammig und nicht greifbar. Um wahrgenommen und unterstützt zu werden, ist es unerlässlich, dass die Begrifflichkeit klar umrissen und eindeutig ist.

Once we have recognized them, supportive institutions, policies, regulations, norms, and rules will come into being to help them enter the mainstream.<sup>131</sup>

### 3.6 Fazit

*Social Entrepreneurship* ist ein Werkzeug, welches viel erreichen kann. Dort, wo weder Staat noch Wohlfahrt hingelangen, kann SE mit Innovation wirken und sozialen Nutzen erzeugen. Als Systemveränderer können *Social Entrepreneurs* korrektiv auf die Gesellschaft einwirken. Allerdings kann das volle Potenzial bisher nicht ausgenutzt werden, da die strukturellen Voraussetzungen nicht gegeben sind. Um die transformative Tragweite auszuweiten ist es unerlässlich, dass die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Fraglich ist, inwieweit die korrektive Transformationskraft bisher genutzt wurde. Sind bereits gesellschaftliche Fortschritte durch SE erzielt worden? Oder ist das Potenzial rein theoretischer Natur und für die Praxis unbrauchbar? Um diese Fragen zu beantworten soll im folgenden Kapitel die tatsächliche Wirkung von SE in Deutschland betrachtet werden.

---

<sup>130</sup> Vgl. Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 119-132.

<sup>131</sup> Yunus, „Social Business Entrepreneurs are the solution“, S. 40.

## 4 Wirkung von *Social Entrepreneurship* in Deutschland

In der Theorie wird SE eine systemverändernde Wirkung zugesprochen. Um zu prüfen, ob diese sich in der Realität als standhaft erweist, soll nun die Entwicklung von SE in Deutschland betrachtet werden. Allerdings ist die Datenlage zur Wirkung in Deutschland recht dürftig, was vorwiegend an der noch sehr jungen Geschichte von SE liegt.<sup>132</sup> Um trotzdem eine Wirkungsanalyse durchführen zu können, wird daher ein repräsentatives Beispiel benutzt, anhand dessen ein Bild von der Gesamtsituation entstehen soll. Als erstes und weltweit führendes Netzwerk zur Förderung von Sozialunternehmern scheint *Ashoka* der beste Kandidat für diese Position. Laut Hackenberg/Empter hat *Ashoka* SE in Deutschland maßgebend geprägt.<sup>133</sup>

### 4.1 *Ashoka*

*Ashoka* Deutschland GmbH<sup>134</sup> wurde 2003 als eine Tochtergesellschaft von *Ashoka* International, der ersten und weltweit führenden Organisation zur Förderung von SE, gegründet. Als Netzwerkorganisation unterstützt *Ashoka* ausgewählte *Social Entrepreneurs* durch Beratung, finanzielle Förderung, *Think Tanks* und globale Netzwerke. Dabei ist *Ashoka* kein klassischer Investor; die Sozialunternehmen behalten alle Gründerfreiheiten und damit die volle Verantwortung. Das erklärte Ziel ist ein wettbewerbsorientierter und effizienter sozialer Sektor. Für Sozialunternehmen soll ein Umfeld geschaffen werden, indem die sozialen Innovationen wachsen können, sodass gesellschaftlicher Wandel und Nutzen entsteht.

Die Arbeit gliedert sich in vier Teilbereiche. *Ashoka* sucht und wählt führende Sozialunternehmen, würdigt sie öffentlich (*Ashoka Venture*) und unterstützt sie durch Stipendien, Beratung und Vernetzung (*Ashoka Fellowship*). Weiterhin versucht *Ashoka* SE im gesellschaftlichen System zu etablieren, um mehr Verständnis und Unterstützung zu schaffen (*Unternehmerische Zivilgesellschaft*). Im Rahmen einer Jugendinitiative werden Jugendli-

---

<sup>132</sup> Vgl. Meyer, „Braucht es Sozialfirmen?“; Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“.

<sup>133</sup> Vgl. Hackenberg/Empter, „*Social Entrepreneurship* und Social Business“.

<sup>134</sup> <http://germany.Ashoka.org/>, (letzter Aufruf: 18.10.11).

che unterstützt, Probleme aus ihrem Umfeld unternehmerisch selbst zu lösen (*Youth Changemaker City / School*).

Somit versucht *Ashoka* ein gesellschaftliches Problem großflächig zu lösen und auf das bestehende System korrektiv einzuwirken. Durch ihre Tätigkeit fällt *Ashoka* selbst in die Definition eines Sozialunternehmens.

### 4.2 Datenlage

Die nachfolgenden Daten sind vollständig *Ashokas* Jahresberichten, hauptsächlich dem von 2010, entnommen. Die Daten sind kritisch zu betrachten, da ein Jahresbericht auch als PR-Instrument genutzt werden kann.<sup>135</sup> *Ashoka* hat als soziales Netzwerk eine Mission und möglicherweise Sachverhalte dementsprechend interpretiert. Weiterhin ist das abschließende Nachvollziehen der benutzten Zahlen und Statistiken aufgrund fehlender Erklärungen nicht möglich. Quellen und Rechenwege werden mit wenigen Ausnahmen nicht in den Jahresberichten aufgeführt. Ohne erheblichen Mehraufwand können daher Ergebnisse und Aussagen nicht vollständig nachvollzogen werden. Eigenständige Auslegung kann nicht stattfinden, denn die Daten sind weder überprüf- noch widerlegbar. Damit entziehen sie sich jeglicher Kontrolle. Auch etwaige Manipulation kann dementsprechend nicht ausgeschlossen werden.

Die Messung des Erfolgs der Sozialunternehmen in Deutschland ist schwierig. Was bei einem traditionellen Unternehmen der Shareholder Value ist, ist bei einem Sozialunternehmen die Wertschöpfung in der Gesellschaft.<sup>136</sup> Das ist ein sehr weit gefasster Begriff, für dessen Messung es keine einheitlichen Wirkungsindikatoren gibt. Die Erfolgsfaktoren sind ebenso unterschiedlich wie die Probleme, die die Sozialunternehmen angehen. Die Bewertung der Daten erfolgt deswegen vorwiegend qualitativ.

---

<sup>135</sup> Der Jahresbericht bietet innerhalb der gesetzlichen Vorgaben die Möglichkeit zur Vermittlung des Images und anderer kommunikativer Botschaften (vgl. „Der Geschäftsbericht als PR-Instrument“, <http://wortundco.de/nc/blog/blog-detailanzeige/eintrag/61.html>, letzter Aufruf: 24.10.11).

<sup>136</sup> Vgl. Oldenburg, „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“, S. 119-132.



### 4.3 Analyse der Auswirkungen

Sieht man sich einzelne von *Ashoka* unterstützte Sozialunternehmen an, so zeigen sich viele Erfolgsfälle. Laut *Ashokas* Jahresbericht wurde „die Erfolgsquote für die Wiedereingliederung gewalttätiger Jugendlicher vervierfacht, Migranten in Schulen und Gesundheitssystem gestärkt, Millionen Bürger zu CO2-Sparern, tausende junge Ostdeutsche zu Existenzgründern und Journalisten zu Friedensberichterstattern gemacht.“<sup>137</sup> Diese Einzelfälle zeigen das Potenzial, geben aber letztendlich keine Information über die Wirkung auf Deutschland.

Im Folgenden soll die Gesamtwirkung der von *Ashoka* unterstützter Sozialunternehmen auf die Gesellschaft, Politik und Wirtschaft in Deutschland näher betrachtet werden. In Abbildung 1 ist die Wirkung der Arbeit von *Ashoka* samt Hebelwirkung zusammengefasst.

<b>Gesellschaft</b>	<b>Politik</b>	<b>Wirtschaft</b>
<u>Erkennung und Förderung sozialer Innovationen</u> - Optimierung der Systematik der Suche	<u>Kommunikation</u> - Dialog zwischen Staat und Sozialsektor	<u>Netzwerke der Sozialunternehmen</u> - Austausch der <i>Social Entrepreneurs</i> untereinander - Ausstrahlung auf den Sozialsektor - auch internationale Vernetzung
<u>Verständnis</u> - Bildung eines Selbstverständnisses als <i>Social Entrepreneur</i> - Etablierung von SE in Deutschland	<u>Unterstützung</u> - Vertreter aus Politik und Verwaltung sind Teil des ‚ <i>Ashoka Support Network</i> ‘	<u>Kooperation</u> - mit anderen Unternehmen - internationale Partnerschaften
<u>Bekanntheit</u> - verstärkte Aufmerksamkeit für das Profil des <i>Social Entrepreneurs</i> - veränderte öffentliche Wahrnehmung: SE als	<u>Anzeichen für das Entstehen politischer Förderprogramme</u> - Etablierung von SE in der Politik	<u>Finanzlage</u> - <i>Bon Venture</i> Fond stellt Wachstumsfinanzierungen - 63% der Sozialunternehmen sind mittelfristig budgetär abgesichert <sup>138</sup>

<sup>137</sup> *Ashoka* Jahresbericht 2010, S. 14.

<sup>138</sup> Ausgewählte Sozialunternehmen im Rahmen des *Ashoka Fellowship* Programms; bei Auswahl waren es 30%.

<sup>139</sup> Ausgewählte Sozialunternehmen im Rahmen des *Ashoka Fellowship* Programms; bei Auswahl waren es 37%.

<p>die Gesellschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medienecho, Presseresonanz +19%, Online +28%.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 70% diversifiziert<sup>139</sup></li> <li>- 81% durch Eigeneinkommen finanziert<sup>140</sup></li> </ul>
<p><u>Anerkennung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- öffentliche Würdigung durch feierliche Präsentation der ausgewählten Sozialunternehmen</li> <li>- Erzeugen einer Anerkennungskultur</li> </ul>	<p><u>Gesetzgebung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bundesregierung bezieht SE in nationale Strategie mit ein</li> </ul>	<p><u>Wachstum</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- durchschnittlicher Wirkungswachstum 167%<sup>141</sup></li> <li>- 1€ hebelt €10 an Mitteln<sup>142</sup></li> <li>- gezielte Unterstützung der Erfolgsgeschichten von Wachstum mit Systemwirkung</li> </ul>
<p><u>Wissenschaft</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wachsende wissenschaftliche Beschäftigung</li> <li>- Universitätskurse, Lehrstühle und Studiengänge für SE</li> </ul>		<p><u>Förderlandschaft</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stiftungen</li> <li>- neue Unterstützer: Spender, Stipendien, Start-Up und Personenförderung, Beratung und Bewertung sozialer Organisationen, soziale Investoren</li> </ul>
<p><u>Verbreitung von Engagement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- durch die gezielte Förderung der führenden Sozialunternehmen konnten weitere Menschen für Engagement gewonnen werden</li> </ul>		
<p><u>Gesellschaftlicher Wandel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 85% der ausgewählten Sozialunternehmen haben 10 Jahre später ein gesellschaftliches System verändert</li> </ul>		

**Abbildung 1: Wirkung von Ashoka in Deutschland**

## 4.4 Gesellschaft

In diesem Kapitel wird darauf eingegangen, welche Wirkung SE durch die Arbeit von Ashoka auf die Gesellschaft zu haben scheint. Im einzelnen wird die Systematik der Suche

<sup>140</sup> Ausgewählte Sozialunternehmen im Rahmen des *Ashoka Fellowship* Programms; bei Auswahl waren es 59%.

<sup>141</sup> Nach Auswahl eines Sozialunternehmens im Rahmen des *Ashoka Fellowship*. Wirkungswachstum bezieht sich auf direkte und Hebelwirkung.

<sup>142</sup> Bei einem Stipendium.

und Förderung von Sozialunternehmen, das Selbstverständnis eines *Social Entrepreneurs*, Etablierung, Verständnis und Bekanntheit in der Gesellschaft, Anerkennung, Beschäftigung der Wissenschaft mit SE, Verbreitung von Engagement und gesellschaftlicher Wandel betrachtet.

Die Arbeit von *Ashoka* wirkt auf die Systematik der Suche und Förderung von Sozialunternehmen ein. Ebenso wie in der freien Wirtschaft entstehen gesellschaftliche Lösungen nah bei Zielgruppe und Markt. Im Rahmen der *Ashoka Venture*, dem Auswahlprogramm für die Unterstützung besonders vielversprechender Sozialunternehmen, lässt *Ashoka* ein deutschlandweites Netzwerk von 1000 Nominatoren aus Stiftungen, Medien und öffentlichen Institutionen nach innovativen, den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechenden Sozialunternehmen suchen. Durch dieses breite Netz können die vielversprechendsten Konzepte gefunden und in das Auswahlprogramm integriert werden. Damit wird Suche und Förderung der Sozialunternehmen effizienter.

Die nominierten Kandidaten profitieren von einem gestärkten Selbstverständnis durch den Prozess der Auswahl, selbst wenn sie später nicht für das eigentliche Unterstützungsprogramm ausgewählt werden. Das geschieht durch die kritische Auseinandersetzung mit ihrem Lösungsansatz. *Ashoka* stellt Experten, die mit den nominierten *Social Entrepreneurs* ihr jeweiliges Konzept prüfen. Die dadurch gewonnene Kenntnis zur Umsetzbarkeit, Optimierung und das vollständige Verständnis des Konzepts ist hilfreich für den Kandidaten. Für die gesellschaftliche Gesamtwirkung aber ist vor allen Dingen bedeutend, dass das Profil/Selbstverständnis des *Social Entrepreneurs* gestärkt und definiert wird. Mit der intensiven Beschäftigung wird die damit einhergehende gesellschaftliche Bedeutung ihrer Position für die *Social Entrepreneurs* deutlich.

Auch das Bild des Sozialunternehmens nach außen wird durch das Auswahlprogramm etabliert und weiter verbreitet. Die ausgewählten *Social Entrepreneurs* werden öffentlich vorgestellt und gewürdigt. Im Rahmen der Feierlichkeiten wird ein Medienecho erzeugt, das die öffentliche Wahrnehmung und Aufmerksamkeit steigert. *Ashoka* gibt eine zusätzliche Presseresonanz von fast 20% und Online sogar fast 30% an.<sup>143</sup> Mit der wachsenden Bekanntheit geht ein besseres Verständnis des Profils der Sozialunternehmen in der Öffentlichkeit einher. Mehr und mehr wird SE als Investition in die Gesellschaft wahrgenommen.

---

<sup>143</sup> *Ashoka* Jahresbericht 2010, S. 31.

*Ashoka* arbeitet durch die öffentliche Würdigung der ausgewählten Sozialunternehmen für eine Anerkennungskultur. Sozialunternehmen stoßen in der bestehenden Systemstruktur aufgrund ihres innovativen Naturells, weder rein unternehmerisch noch sozial, auf besonders viele Hemmnisse. Die Anerkennung, die sie aufgrund ihres gesellschaftlichen Nutzens verdienen, erfahren sie derzeit selten. Anerkennung ist allerdings eine sehr starke Motivation. Durch die feierliche Ehrung von *Ashoka* wird das soziale Engagement ausgewählter Kandidaten honoriert und ihre Position als *Social Entrepreneurs* bestätigt.

Die Wissenschaft beschäftigt sich zunehmend mit dem Feld *Social Entrepreneurship*. Wie in Kapitel 3.5. erwähnt ist das vage definierte Feld von SE ein Problem, denn der Aufbau von angemessenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen zur Förderung und Unterstützung von Sozialunternehmen ist erst möglich, wenn SE klar definiert und damit greifbar ist. Das erfordert die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema. *Ashoka* pflegt die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft zur Definition und Weiterentwicklung von SE. 2006 entstand der erste Universitätskurs für SE. Inzwischen gibt es diverse Studienangebote<sup>144</sup> und eigene Lehrstühle<sup>145</sup>.

Um zusätzliches Engagement zu erzeugen und auf andere eine Sogwirkung zu haben konzentriert sich *Ashoka* auf die Förderung von führenden Sozialunternehmen. Anstatt viele ein bisschen zu unterstützen werden gezielt die Sozialunternehmen gefördert, welche die vermeintlich breiteste Wirkung in der Gesellschaft erzielen können. Durch die Vorbildfunktion der Pionier-Sozialunternehmen können großflächige Verbreitungseffekte erwirkt werden. Dadurch werden viele Menschen erreicht und von der Empfängerhaltung zum eigenständigen Anpacken der Problematik angestoßen, wodurch sich das Engagement multipliziert. Damit stützt sich *Ashoka* auf ein SE-immanentes Konzept, nämlich die Hebelwirkung (s. Kapitel 3.3.). Diese Hebelwirkung sorgt für eine überproportionale Wirkung im Verhältnis zum finanziellen Aufwand. Dadurch werden soziales Engagement und die Idee von SE großflächig verbreitet und weiter entwickelt.

*Ashoka* schreibt den von ihnen unterstützten Sozialunternehmen eine hohe Erfolgsquote gesellschaftliche Veränderung betreffend zu. Laut der hausinternen Statistik haben 85%

---

<sup>144</sup> Z.B. Ringvorlesung an der Universität Rostock, Seminar an der Universität Münster, Vorlesung an der Hochschule München.

<sup>145</sup> Z.B. „Centrum für soziale Investitionen und Innovationen“ an der Universität Heidelberg, „Entrepreneurial Finance“ an der Technischen Universität München.

aller ‚*Ashoka Fellows*‘ 10 Jahre, nachdem sie Teil des Netzwerkes geworden sind, ihre Transformationskraft nutzen können und Wandel in der Gesellschaft herbeiführen können. Was genau gesellschaftlicher Wandel in diesem Zusammenhang bedeutet, gibt *Ashoka* nicht an.

### 4.5 Politik

*Ashoka* steht im Dialog mit der öffentlichen Hand; Die Vernetzung wächst. Das Konzept von SE wird dem Staat durch Vorträge und Konferenzen näher gebracht. Vertreter aus Politik und Verwaltung sind inzwischen Teil des ‚*Ashoka Support Network*‘. Dadurch werden SE verbreitet und die Veränderung hin zu einem SE-freundlichen Umfeld geschaffen.

SE wurde 2010 erstmals in die Politik miteinbezogen. Die nationale Engagementstrategie der Bundesregierung (siehe Abbildung 2) hat das Ziel, die Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen zu verbessern. Die Einbeziehung durch die Bundesregierung ist ein Meilenstein für die Unterstützung der Sozialunternehmen. Durch den Wandel formaler Regelungen wird deutlich, dass *SE* an sich als Themenfeld nicht bloß anerkannt, sondern auch als unterstützungswürdig empfunden wird. Dies sorgt für eine optimierte Handlungsfähigkeit von *Social Entrepreneurs*.

„2. Rahmenbedingungen für das Sozialunternehmertum verbessern

Die vordergründige Spannung zwischen den Begriffen Engagement und Unternehmertum muss aufgehoben werden. [...] Sozialunternehmer sollen als wichtige Akteure der sozialen Innovation verstanden und gewürdigt werden. Viele Akteure des Sozialunternehmertums sind bisher im Dialog über soziale Innovation und Engagement kaum systematisch einbezogen worden, darunter neben den Sozialunternehmern selbst zum Beispiel private Investoren oder internationale Förderorganisationen. Die Bundesregierung prüft, ob eine nationale Multistakeholder-Konferenz Akteure zusammen bringen und Empfehlungen zur strategischen Zusammenarbeit und Förderung erarbeiten kann. [...] Weiterhin prüft die Bundesregierung, wie sie aktiv zu einer Anerkennungskultur für Sozialunternehmer beitragen kann, etwa durch die Ergänzung bestehender Wettbewerbe, Preise und Förderangebote um spezielle Kategorien für Sozialunternehmer oder durch die wertschätzende Kommunikation von Engagementkarrieren aus dem bürgerschaftlichen Engagement hin zur Gründung von Sozialunternehmen. [...]

**Abbildung 2: Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung<sup>146</sup>**

---

<sup>146</sup> [http://www.forum-engagement-partizipation.de/Nationale\\_Engagementstrategie\\_10-10-06.pdf](http://www.forum-engagement-partizipation.de/Nationale_Engagementstrategie_10-10-06.pdf), (letzter Aufruf: 08.10.11).

## 4.6 Wirtschaft

Im folgenden Abschnitt soll die durch *Ashoka* angestoßene Entwicklung der Wirtschaft in Bezug auf SE nachvollzogen werden. Die Entstehung und/oder Optimierung von Kooperationen, Finanzlage, Wachstum und Förderung wird aufgeführt.

Kooperation hat viele positive Auswirkungen auf Sozialunternehmen. Wie auch in den meisten anderen Bereichen gilt das Prinzip, dass durch Zusammenarbeit Ziele eher und vor allem leichter zu erreichen sind als im Alleingang. Zunächst sei hier die interne Kooperation genannt. *Ashoka* selbst unterstützt seine ausgewählten Sozialunternehmen vornehmlich finanziell und strategisch. Diese Kooperation ist als Basis zu verstehen und sendet Entwicklungsimpulse zum effektiven Ausbau der jeweiligen Sozialunternehmen. Außerdem bilden die ausgewählten Sozialunternehmen gemeinsam ein Netzwerk, welches im aktiven Austausch miteinander steht. Dadurch können Wissen gesammelt und ausgetauscht und ‚best practice‘ Beispiele direkt übernommen werden. Optimierung und Effizienzsteigerung sind neben Verbundenheit, Zugehörigkeitsgefühl und Identifikationsstiftung maßgebliche Gewinne. Auch externe Kooperation mit rein wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen werden von *Ashoka* in die Wege geleitet und gefördert. Das hat viele positive Effekte. Sektorengrenzen scheinen sich allmählich aufzulösen, wodurch sich unternehmerische und soziale Tätigkeitsfelder angleichen. Die neuen Marktverbindungen decken Potenziale auf und ermöglichen die Verbindung von Wertschöpfungsketten.

*Ashoka* gibt an, dass die geförderten Sozialunternehmen ihre Finanzlage optimieren konnten. Die Finanzierung eines Sozialunternehmens ist ein kompliziertes Feld, wie bereits in Kapitel 3.4. erwähnt. Eine gewisse finanzielle Abhängigkeit lässt sich gerade in der Aufbauphase schwer vermeiden. 2006 entstand ein Fond<sup>147</sup> für SE, aus dem viele Teilnehmer des *Ashoka* Förderungsprogramms Wachstumsfinanzierungen erhalten. Um aber so bald wie möglich Flexibilität und Unabhängigkeit zu sichern, sollte auf Eigenfinanzierung hin gearbeitet werden. *Ashoka* deklariert, dass über 80% der Teilnehmer des *Ashoka* Förderprogramms mittelfristig selbst finanziert sind. Wie die Finanzierung im Einzelnen aussieht ist je nach Wirkungsbereich der Sozialunternehmen sehr unterschiedlich. Als Beispiel sei hier der von *Ashoka* geförderte Frank Zientz mit seinem Sozialunternehmen ‚*Mikrokreditfonds*‘ genannt. Er sorgt dafür, dass lokale Förderer Mikrokredite an die vergeben, die aufgrund fehlender Sicherheiten kein Kapital über Banken bekommen, und

---

<sup>147</sup> Aufgelegt von dem privaten sozialen Investor *BonVenture*

(<http://www.bonventure.de/de/bonventure/ziele.html>, letzter Aufruf: 24.10.11).

schaft dadurch Arbeitsplätze. Die Zinsen der Kredite sind so bemessen sind, dass eine Unabhängigkeit von Subventionen entsteht.<sup>148</sup>

Die Teilnahme am *Ashoka* Förderungsprogramm wirke sich laut der Statistik von *Ashoka* sehr positiv auf das Wachstum der Sozialunternehmen aus. Fast 170% durchschnittliches Wirkungswachstum<sup>149</sup> wird den Geförderten zugeschrieben. Diese Zahl scheint sehr hoch. Allerdings ist hier zu beachten, dass es sich nicht bloß um reines Wachstum handelt, sondern Wirkungswachstum gemessen wird. In diese Wachstumsmessung ist der Hebeleffekt miteinbezogen. Demnach ist nicht nur Organisationswachstum, sondern vielmehr die Ausstrahlungswirkung auf Gesellschaft, Nachahmer, Weiterentwicklung u. ä. ausschlaggebend. Wie *Ashoka* diesen Hebeleffekt gemessen hat wird jedoch nicht näher erläutert.

Die Förderlandschaft in Deutschland habe sich verbessert. *Ashoka* verbreitet im Rahmen des Programms *Unternehmerische Zivilgesellschaft* die Idee von SE durch Vorträge, Treffen mit Entscheidern, Newslettern und Konferenzen. Um 2009 herum begannen Stiftungen<sup>150</sup> mit der gezielten Förderung von SE. Neue Unterstützer haben sich aufgetan, unter ihnen Spender, StartUp und Personenförderung, Berater sozialer Organisationen und soziale Investoren. Und nicht zuletzt, wie anhand der bereits erwähnten nationalen Engagementstrategie deutlich wird, gibt es deutliche Anzeichen für das Entstehen staatlicher Förderprogramme. Die Förderlandschaft scheint sich demnach konsequenter auf das Themenfeld SE einzulassen. Diese Vielfalt an Unterstützern zeigt die Relevanz für verschiedene Bereiche.

### 4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Der eigenen Ergebnisevaluation zu Folge hat *Ashoka* viel erreicht. Durch ihre Arbeit scheint die Gesellschaft, Politik und Wirtschaft nachhaltig beeinflusst worden zu sein. Ein struktureller Wandel zeigt sich demnach durch folgende Punkte: Die Systematik der Suche und Förderung von sowie das Selbstverständnis der *Social Entrepreneurs* wurde optimiert. Die Gesellschaft wurde auf SE aufmerksam gemacht und der Begriff hat sich etabliert. Eine Anerkennungskultur für die besondere gesellschaftliche Position des *Social*

---

<sup>148</sup> <http://www.mikrokreditfonds.de/de/haeufige-fragen/zinsen-auf-mikrokredite.html>, (letzter Aufruf: 10.10.11).

<sup>149</sup> *Ashoka* Jahresbericht 2010, S. 30.

<sup>150</sup> Siemens Stiftung, Generali Zukunftsfonds, Haniel, Vodafone Stiftung, BMW-Stiftung Herbert Quandt, u. a.

*Entrepreneurs* wurde geschaffen. SE erhielt Einzug in die Wissenschaft. Durch Hebeleffekte konnte das Engagement im Einzelnen großflächig verbreitet werden. Mit dem Staat steht *Ashoka* im Dialog und hatte maßgebenden Einfluss auf den Einzug von SE in die Gesetzgebung. SE erfährt Unterstützung aus der Politik und es gibt erste Anzeichen für das Entstehen politischer Förderprogramme. SE-Netzwerke und Kooperationen mit traditionellen Unternehmen, sowie die wachsende Förderlandschaft wirken sich auf Sozialunternehmen aus: die schwierige Finanzlage konnte verbessert werden und das durchschnittliche Wirkungswachstum ist hoch. Sektorengrenzen weichen auf, soziale und unternehmerische Handlungskulturen gleichen sich an und neue Marktverbindungen entstehen.

*Ashoka* hat SE mit seinen unterschiedlichen Herangehensweisen und Potentialen in der gesellschaftspolitischen Debatte gestärkt, der konzeptionellen Weiterentwicklung geholfen und weiterführende Impulse gegeben. Es scheint als habe *Ashoka* damit systemischen Wandel in Deutschland in die Wege geleitet.

### **4.8 Evaluation der Ergebnisse**

Die Ergebnisse sind mit Vorsicht zu genießen. Wie bereits erwähnt entziehen sie sich der abschließenden Prüfung und sind nicht vollständig nachvollziehbar. Demnach kann durch die Analyse der von *Ashoka* gelieferten Daten lediglich eine Idee vom Entwicklungszustand von SE in Deutschland gewonnen werden, nicht jedoch ein hundertprozentig der Realität entsprechendes Bild.

In die Bewertung der Ergebnisse sind die strukturellen Hemmnisse und der Zeitfaktor mit einzubeziehen. Das gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Umfeld ist noch nicht auf SE eingestellt und braucht Zeit um dies zu tun. *Ashoka* Deutschland gibt es noch nicht lange. Zwar konnten die Ausgangsbedingungen für Sozialunternehmen optimiert werden, jedoch stehen sie rein wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen immer noch nach. Systemischer Wandel passiert nicht über Nacht.

Nicht alle hier aufgezählten Ergebnisse sind direkt auf die Arbeit von *Ashoka* zurückzuführen. Viele Wirkungen sind durch Hebeleffekte entstanden oder haben nichts mit *Ashoka* zu tun, sondern eventuell einen anderen Ursprung. Aufgrund der mangelhaften Datenlage ist es sehr schwer festzustellen, welche Wirkung *Ashoka* zuzuschreiben ist. Hier könnte



man argumentieren, dass das Ziel von *Ashoka* der gesellschaftliche Wandel an sich ist und hierfür der Ursprung der Wirkung irrelevant ist. Jedoch lässt sich die Arbeit *Ashokas* so nicht abschließend und vollständig analysieren und bewerten.

### 4.9 Erfolgsmessung durch einheitliche Reporting Standards

Um in Zukunft eine vollständige Analyse der tatsächlichen Wirkung von SE zu ermöglichen, ist eine einheitliche Erfolgsmessung nötig. Hierfür fehlt bisher jedoch die Grundlage. Der Versuch einer solchen Messung ist derzeit noch mit diversen Schwierigkeiten behaftet. Roder & Lütjens haben sich mit der Problematik auseinandergesetzt:

In diesem Zusammenhang sind vor allem die komplexe Operationalisierung der Wirkungsziele aufgrund ihrer qualitativen Natur, die problematische Erfassung und Messung von Kausalitätszusammenhängen sowie eine starke Subjektivität der Wirkung anzuführen.<sup>151</sup>

Bisher hat sich noch kein Standard zur Messung des sozialen Erfolgs etabliert. Ein Kooperationsprojekt<sup>152</sup> widmet sich der Erarbeitung eines einheitlichen Standards. Es werden die bestehenden Erfolgsmessungssysteme anhand von Fallstudien analysiert und Verbesserungspotentiale abgeleitet. Damit sollen Standards und sektorenspezifische Besonderheiten der Erfolgsmessung von Sozialunternehmen abgeleitet werden.<sup>153</sup> Effektivität von SE innerhalb eines Themenbereichs sowie Effizienz zwischen allen Sozialunternehmen sollen messbar gemacht werden. Somit soll eine Vergleichbarkeit entstehen.

---

<sup>151</sup> Roder/Lütjens, „Ein Reporting-Standard für *Social Entrepreneurs*“, S. 148.

<sup>152</sup> *Ashoka*, TU München, Universität Hamburg.

<sup>153</sup> Vgl. <http://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereiche/sozialoekonomie/fachgebiete/bwl/homepages/prof-dr-alexander-bassen/forschung-projekte/>, (letzter Aufruf: 08.10.11).

## 5 Schlussbetrachtung

In diesem Kapitel soll die Arbeit mit ihren Erkenntnissen zusammengefasst und anschließend bewertet werden. Entwicklungstendenzen sollen kurz angeschnitten werden.

*Social Entrepreneurship* wurde als nachhaltiger Lösungsvorschlag für die diversen, durch die kapitalistische Marktwirtschaft hervorgerufenen ökologischen und vor allem sozialen Probleme diskutiert. In der Literatur und in der Presse wird ein sehr ambitioniertes Bild von SE gezeichnet: Eine korrektive Transformationskraft, welche gesellschaftlichen Wandel bewirken soll. Ob dies der Realität entspricht sollte am Beispiel von *Ashoka*, einem Netzwerk für SE in Deutschland geprüft werden. Aufgrund der mangelhaften Datenlage konnte allerdings lediglich ein Eindruck der Wirkung von SE in Deutschland gewonnen werden. Die Subjektivität und Undurchsichtigkeit der Daten von *Ashoka* stellten sich als Hindernis heraus. Es konnten kaum unwiderlegbaren Schlüsse auf die Gesamtwirkung in Deutschland gezogen werden. Hier würde sich die kritische Hinterfragung von *Ashoka* selbst anbieten. Im Rahmen dieser Arbeit ist eine tiefere Analyse jedoch nicht umsetzbar. Weiterhin müsste für eine abschließende Analyse der Gesamtwirkung, durch einheitliche Erfolgsmessung eine Vergleichbarkeit gegeben sein. An Reporting Standards für den sozialen Sektor wird in der Forschung gearbeitet.

SE wird ein großes gesellschaftliches Potenzial zugeschrieben. Die Arbeit von *Ashoka* scheint dies zu bestätigen und das Umfeld für das Wirken der Sozialunternehmen verbessert zu haben. Struktur, Entstehung und Wirkungen von SE sind allerdings noch nicht vollständig verstanden. Daher sind auch die Möglichkeiten, passende Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen zu schaffen, begrenzt. Auch scheint es, als würden die bisherigen Fördermaßnahmen dem Wertschöpfungspotenzial nicht genügen. Die Förderung von SE ist nicht nur aus sozialen und ethischen Gründen zu befürworten, sondern auch aus ökonomischen, da sie sich Wohlstands erhöhend auswirken kann. Ein hiermit angestrebtes funktionierendes Gesamtsystem ist für eine florierende, wohlhabende Gesellschaft unabdingbar.

Durch den großen sozialen Nutzen eines Sozialunternehmens hat es einen dementsprechend hohen gesellschaftlichen Stellenwert. Dies birgt Gefahrenpotenzial. Durch den ‚sozialen Freifahrtsschein‘ könnten sich der *Social Entrepreneur* viel herausnehmen, bevor er

zur Rechenschaft gezogen wird. Durch entsprechende Gesetze müsste man diese Gefahr unterbinden.

Laut Yunus ist SE noch nicht weit verbreitet.

Today if we added up the assets of all the social business entrepreneurs in the world, it would not add up to even a tiny fraction of the global economy.<sup>154</sup>

Damit stellt sich die Frage, ob SE vielleicht nur ein kurzfristiges Phänomen ist. Dagegen spricht jedoch die Entwicklung in vielen Ländern.

Eine Reihe von Ländern wie Italien, England, Japan und die USA haben in den letzten Jahren rechtliche Rahmenbedingungen für neue Organisationsformen geschaffen. In Italien wurde der Rechtsstatus von sozialen Kooperativen neu geregelt, in England wurde der Titel der „community interest companies“ ins Leben gerufen, von denen seit 2005 55.000 gegründet wurden.<sup>155</sup>

Demnach scheint SE nicht bloß ein Hype, sondern eine Entwicklungstendenz zu sein.

Für die Unterstützung der Wirkung der Sozialunternehmen ist ein ganzheitliches Verständnis des Konzepts sowie die Messbarkeit und Vergleichbarkeit des Erfolgs sehr wichtig. Um die Wirkung von SE zu optimieren müssen diese Schritte eingeleitet werden.

---

<sup>154</sup> Yunus, „Social Business Entrepreneurs are the solution“, S. 41.

<sup>155</sup> <http://science.orf.at/stories/1658085/>, (letzter Aufruf: 04.10.11).

**Literaturverzeichnis**

- Ashoka Deutschland GmbH*     *Ashoka* Jahresbericht 2010  
<http://germany.Ashoka.org/pressreleases>  
(letzter Aufruf: 18.10.11)
- Berenberg Bank*     „Nachhaltigkeit – Strategie 2030“  
*HWWI Hamburgisches*     Berenberg Bank  
*WeltWirtschaftsinstitut*     Hamburg, 2010
- Bertelsmann-Stiftung*     „Umfrage: Bürger wollen kein Wachstum um jeden Preis  
Umweltschutz und sozialer Ausgleich sind den Menschen  
wichtig“ Pressemeldung vom 19.08.10  
[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-7D34161D-E6E3A70E/bst/hs.xsl/nachrichten\\_102799.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-7D34161D-E6E3A70E/bst/hs.xsl/nachrichten_102799.htm)  
(letzter Aufruf: 10.10.11)
- BonVenture*     <http://www.bonventure.de/de/bonventure/ziele.html>  
(letzter Aufruf: 24.10.11)
- Bornstein, David*     „Die Welt verändern- *Social Entrepreneurs* und die Kraft  
neuer Ideen“  
Klett-Cotta  
Stuttgart, 2005
- Dees, J. Gregory*     „Enterprising Non-Profits“  
in *Harvard Business Review*  
Jan-Feb 1998, S. 5-15
- Defourny, J.*     „From third sector to social enterprise“  
in „The emergence of social enterprise“  
Routledge  
New York, 2001

- Die Welt <http://www.welt.de/die-welt/debatte/article9339626/Derneue-Sozialsektor.html>  
(letzter Aufruf: 19.09.11)
- Felber, Christian* „Gemeinwohlökonomie – Das Wirtschaftsmodell der Zukunft“  
Deuticke im Paul Zsolnay Verlag Wien  
Wien, 2010
- Grameen Bank* <http://www.grameen-info.org/>  
(letzter Aufruf: 08.10.11)
- Hackenberg, Helga*  
*Empter, Stefan* „Social Entrepreneurship und Social Business: Phänomen, Potentiale, Prototypen – Ein Überblick“  
VS Verlag  
Wiesbaden, 2011
- Hawken, Paul*  
*Lovins, Armory*  
*Lovins, L. Hunter* „Öko-kapitalismus- Die industrielle Revolution des 21. Jahrhunderts“  
München, 2000  
„Nachhaltigkeit – Strategie 2030“  
HWWI/Berenberg Bank  
Hamburg, 2010
- Hertz, Noreena* „The Silent Takeover“  
in New York Free press  
2001, S. 9f.
- Jackson, Tim* „Prosperity without Growth- Economics for a Finite Planet“  
Earthscan  
London, 2009
- Jura Forum* <http://www.juraforum.de/lexikon/verein-gemeinnuetzigkeit>  
(letzter Aufruf: 24.10.11)

- Kyoto Protokoll* <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpger.pdf>  
(letzter Aufruf: 18.10.11)
- Lexexakt Rechtslexikon <http://lexexakt.de/glossar/sozialstaatsprinzip.php>  
(letzter Aufruf: 28.09.11)
- Malthus, Thomas* „Essay on the Principle of Population“  
London, 1798.  
Electronic Scholarly Publishing Project, 1998  
<http://www.esp.org/books/malthus/population/malthus.pdf>  
(letzter Aufruf: 01.10.11)
- Meyer, Rolf* „Braucht es Sozialfirmen?“  
in „Die Sozialfirma – wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln“  
von Stefan A. Adam  
Haupt Verlag  
Bern, 2008
- Miegel, Meinhard* „Exit – Wohlstand ohne Wachstum“  
Ullstein Buchverlag GmbH  
Berlin, 2010
- Mikrokreditfonds Deutschland* <http://www.mikrokreditfonds.de/de/haeufige-fragen/zinsen-auf-mikrokredite.html>  
(letzter Aufruf: 10.10.11)
- Nationales Forum für Engagement und Partizipation* [http://www.forum-engagement-partizipation.de/Nationale\\_Engagementstrategie\\_10-10-06.pdf](http://www.forum-engagement-partizipation.de/Nationale_Engagementstrategie_10-10-06.pdf)  
(letzter Aufruf: 08.10.11)

- 
- Nyssens, Marthe* „The Third Sector and the Social Inclusion Agenda- the role of soacial enterprises in the field of work integration“ in „The Third Sector in Europe- Prospects and challenges“ Routledge  
New York, 2008
- Oldenburg, Felix* „Wie *Social Entrepreneurs* wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland“  
„*Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*“ von Hackenberg, Helga  
VS Verlag  
Wiesbaden, 2011
- Priddat, Birger P.* „Organisationstheoretische Einschätzungen – Warum *Social Entrepreneurship* sp straktiv für junge High Potentials ist“.  
„*Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*“ von Hackenberg, Helga  
VS Verlag  
Wiesbaden, 2011
- Rademacher, Franz Josef*  
*Beyers, Bert* „Welt mit Zukunft – Überleben im 21. Jahrhundert“  
Murmann Verlag GmbH  
Hamburg, 2007
- Regionalwert AG* <http://www.regionalwert-ag.de/>  
(letzter Aufruf: 06.10.11)
- Roder, Barbara*  
*Lütjens, Lena* „Ein Reporting-Standard für *Social Entrepreneurs*“  
S. 145 – 159 in  
„*Social Entrepreneurship – Status Quo 2009*  
(Selbst)Bild, Wirkung und Zukunftsverantwortung“  
Tagungsband vom 16.-17. Juli 2009  
HUB Berlin

- 
- Rogall, Holger* „Grundlagen einer nachhaltigen Wirtschaftslehre“  
Metropolis Verlag  
Marburg, 2011  
„Akteure der nachhaltigen Entwicklung“  
Ökom Verlag  
München, 2003
- Schader Stiftung* [http://www.schader-  
stiftung.de/gesellschaft\\_wandel/455.php](http://www.schader-stiftung.de/gesellschaft_wandel/455.php)  
(letzter Aufruf: 26.09.11)
- Schumpeter, Joseph A.* „The Theory of Economic Development“  
Harvard University Press  
Cambridge, 1934
- Science ORF* <http://science.orf.at/stories/1658085/>  
(letzter Aufruf: 04.10.11)
- Simms, Shalei V. K.*  
*Robinson, Jeffrey A.* „Activist or Entrepreneur?: An Identity-based Model of  
*Social Entrepreneurship*“  
in „International Perspectives on *Social Entrepreneurship*“  
Palgrave Macmillian  
London, 2009
- Swedberg, Richard* „Schumpeter’s full model of entrepreneurship: economic,  
non-economic and *Social Entrepreneurship*“  
in „An Introduction to *Social Entrepreneurship* – Voices,  
Preconditions, Contexts“  
Edward Elgar  
Cheltenham, 2009



- Unicef* „UNICEF-Bericht zur Lage der Kinder in Deutschland - Wachsende Kluft zwischen Kindern“  
Berlin, 2008  
<http://www.unicef.de/presse/pm/2008/080526-wachsende-kluft-zwischen-kindern/>  
(letzter Aufruf: 01.10.11)
- Universität Hamburg* <http://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereiche/sozialoekonomie/fachgebiete/bwl/homepages/prof-dr-alexander-bassen/forschung-projekte/>  
(letzter Aufruf: 08.10.11)
- Vidal, Isabel* „The role of social enterprises in Europe – A core element or a distraction in the provision of public services?“  
in „The Third Sector in Europe- Prospects and challenges“  
Routledge  
New York, 2008
- Wei-Skillern, Jane* „Entrepreneurship in the Social Sector“  
*Austin, James E.* Sage Publics  
*Leonard, Herman* Los Angeles, 2007  
*Svenson, Howard*
- Weltbank* <http://data.worldbank.org/about/country-classifications>  
(letzter Aufruf: 23.10.11)
- Wort & Co* „Der Geschäftsbericht als PR-Instrument“  
vom 09.08.11  
Pressebüro Dr. Axel Lehmann  
<http://wortundco.de/nc/blog/blog-detailanzeige/eintrag/61.html>  
(letzter Aufruf: 24.10.11)

*Yunus, Muhammad*

“Social Business Entrepreneurs Are the Solution”  
erschienen in “*Social Entrepreneurship – New Models of  
Sustainable Change*” von Alex Nicholls  
Oxford University Press  
Oxford, 2006