

## ePub<sup>WU</sup> Institutional Repository

Reinhard Millner

Social Enterprises und Social Entrepreneurship. Konzepte und Begrifflichkeiten

Article (Published)

*Original Citation:*

Millner, Reinhard (2013) Social Enterprises und Social Entrepreneurship. Konzepte und Begrifflichkeiten. *Kurswechsel* (2). pp. 28-41. ISSN 10168419

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/5258/>

Available in ePub<sup>WU</sup>: November 2016

ePub<sup>WU</sup>, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

This document is the publisher-created published version.

# Social Enterprises und Social Entrepreneurship

## Konzepte und Begrifflichkeiten

Reinhard Millner

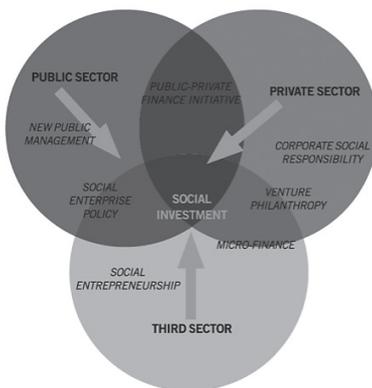
Bis vor wenigen Jahren schienen die Grenzen zwischen dem Staat, dem Markt und dem dritten Sektor bzw. der Zivilgesellschaft relativ klar etabliert. Über Austauschprozesse am Markt wird Wohlstand geschaffen, der Staat setzt dafür die Rahmenbedingungen und verteilt im Sinne der Solidarität sowie des sozialen Friedens um. Organisationen des dritten Sektors bzw. der Zivilgesellschaft greifen dort ein, wo sowohl der Staat als auch der Markt für ein unzureichendes Angebot sorgen, tragen durch Bildung von Sozialkapital zum Zusammenhalt der Gesellschaft bei, oder vertreten die Interessen von Gruppen, die andernfalls kein entsprechendes Gehör finden würden (vgl. die Funktionen von Nonprofit Organisationen in Neumayr 2010). Im Rahmen dieser hier vereinfacht dargestellten Aufgabenteilung gelingt es aber offenbar nicht, die sogenannten großen Herausforderungen (Armut, Arbeitslosigkeit, soziale Ungleichheit, Klimawandel etc.) nachhaltig zu lösen. Vielmehr sehen sich die Märkte und der Staat allerlei (Vertrauens-)Krisen ausgesetzt. Neue Lösungen und Zugänge, die die Defizite vorhandener Institutionen überwinden sollen, sind gefordert. Soziale Innovationen und soziales Unternehmertum werden von zunehmend mehr AkteurInnen als hoffnungsvolle Antwort gesehen. Diese propagieren neue Lösungskonzepte, die zumindest mit einer Vielzahl neuer Begrifflichkeiten einhergehen. Ziel dieses Beitrags ist es daher, aus dem Blickwinkel der Nonprofit Sektor Forschung ausgewählte Akteure, Ansätze, und Konzepte der Debatte rund um Sozialunternehmen vorzustellen und innerhalb verschiedener Diskussionsstränge zu verorten. Abschließend soll ein möglicher Erklärungsansatz für die Attraktivität der Begriffe und Konzepte vorgestellt werden.

### Social Enterprises als Ergebnis verschwimmender Sektorengrenzen

Die Nonprofit Sektor Forschung hat sich seit Anfang der 80er Jahre als eigene Forschungsrichtung an zahlreichen Universitäten etabliert (zur Genese siehe z.B. Anheier 2005, 15f.). Nonprofit Organisationen (NPOs), der dritte Sektor als die Summe dieser Organisationen bzw. die Zivilgesellschaft im Allgemeinen sind dabei Untersuchungsgegenstand unterschiedlicher Disziplinen wie der Soziologie, der Ökonomie, der Politikwissenschaft oder der Betriebswirtschaftslehre (siehe Simsa et al. 2013 für die Darstellung entsprechender Zugänge). Getrieben ist das Forschungsinteresse u.a. durch Fragen, was NPOs von anderen Organisationen unterscheidet, welche Unterschiede diesbezüglich in bestimmten Bereichen wie z.B. Umwelt, Interessensvertretung, Kunst und Kultur, Bildung, Forschung etc., vgl. die International Classification of Nonprofit Organisations, (ICNPO) festzumachen sind oder warum Nonprofit Sektoren im Ländervergleich divergieren. Derartige Fragestellungen haben die NPO Forschung lange Zeit mitgeprägt (siehe Anheier 2005, 114ff. zur Darstellung einer diesbezüglichen Forschungsagenda).

Die damit verbundenen Grenzziehungen zwischen diesen Sektoren scheinen aber zusehends an Schärfe sowie empirischer Stringenz zu verlieren. Eine Entwicklung, die des Öfteren unter dem Begriff »Blurring Boundaries« (u.a. in Dees/Anderson 2003, Park 2008) diskutiert wird. In den Schnittmengen der Sektoren werden dabei neuere Konzepte, Ansätze und Begrifflichkeiten verortet, die unterschiedliche Logiken und Handlungsweisen in sich vereinen oder dies zumindest versuchen und zwar mit dem Anspruch wirkungsvolle Investitionen in die Gesellschaft zu erbringen (siehe Abbildung 1). Damit geht implizit auch die Idee einher, die vermeintlichen Stärken des jeweiligen Sektors zusammenzuführen. Letztlich werden dabei vor allem Denkweisen der Betriebswirtschaft diskutiert und nicht selten gefordert, dass NPOs doch auch wirtschaftlich nachhaltiger geführt werden sollen. Eine Forderung, die regelmäßig übersieht, dass NPOs bereits jetzt einen bedeutenden Anteil ihrer Einkünfte als Auftragnehmer des Staates oder als Anbieter von Dienstleistungen am Markt erzielen und damit denselben wirtschaftlichen Handlungszwängen ausgesetzt sind (vgl. z.B. Pennerstorfer et al. 2013, 68 zu den Einnahmen und der Einnahmenstruktur im österreichischen Nonprofit-Sektor).

Abbildung 1: »Blurring Boundaries« – Verschwimmende Sektorengrenzen



Quelle: Nicholls 2008, S.7

Bereits seit längerem ist im öffentlichen Sektor die Übernahme privatwirtschaftlicher Managementtechniken zu beobachten. Die Anwendung des **New Public Managements** (NPM) und die Implementierung diverser Instrumente wie **Public Private Partnership** haben dazu beigetragen, die Grenzen zwischen der öffentlichen Verwaltung und dem gewinnorientierten privaten Sektor in manchen Bereichen aufzuweichen. Diese Tendenz der verschwimmenden Grenzen hat nun auch verstärkt den Dritten Sektor bzw. Nonprofit-Sektor erreicht (siehe dazu auch Eikenberry/Kluver 2004). Der öffentliche Sektor hat einerseits die dem NPM zugrundeliegenden Elemente wie z.B. Markt-, Leistungs- und Kundenorientierung auf den Nonprofit-Sektor übertragen (vgl. z.B. die zunehmende Abkehr von Subventionen hin zu Leistungsverträgen, siehe Zauner et al. 2002). Andererseits wurde durch die Formulierung und Implementierung entsprechender Rahmenbedingungen die Entstehung von privaten Initiativen und Organisationen, die einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten sollen,

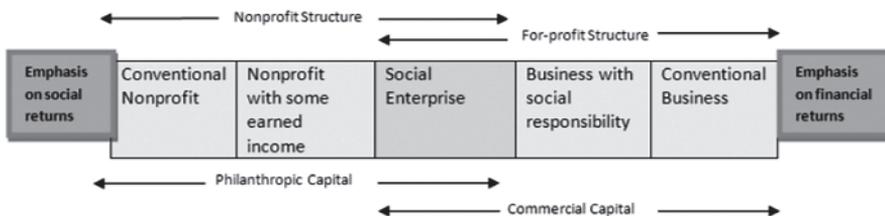
befördert. Vorreiter war hier Großbritannien, das bereits in den 90ern diverse Initiativen im Bereich **Social Enterprise Policies** gesetzt hat (siehe Teasdale 2010 für einen Überblick zu England). Auch in Deutschland sind vergleichbare Entwicklungen unter dem Titel der Förderung von zivil- und bürgerschaftlichem Engagement (Alscher et al. 2009) zu beobachten. Damit soll den gesellschaftlichen Herausforderungen über die Einbindung privater bzw. zivilgesellschaftlicher Initiativen begegnet werden. Ein entscheidender Beweggrund für diese Aktivitäten war wohl jeweils auch damit den jeweiligen öffentlichen Haushalt zu ergänzen oder zu entlasten.

Auch der gewinnorientierte private Sektor engagiert sich verstärkt im Bereich des Gemeinwohls, im Rahmen von **CSR-Aktivitäten** oder durch die Errichtung von Stiftungen, oftmals auch in Form von Kooperationen mit NPOs (siehe Austin 2000). Im Kern kommen damit aus dem privaten gewinnorientierten Sektor Denkweisen, die einer betriebswirtschaftlichen Rationalität geschuldet durch eine zunehmende Verwendung und Konstruktion einer »Investitions-Metapher« (siehe Frumkin 2003, S. 7f.) charakterisiert sind. Beiträge für soziale Aktivitäten werden nun als soziale Investition verstanden, wobei dem Investitionsbegriff konsequenterweise der Renditenbegriff folgt, uns zwar im Sinne gesellschaftlicher Renditen (»social returns«, siehe auch Abbildung 2), die sich als Erfolgsnachweis verstanden auch zusehends an einer Messbarmachung orientieren müssen (siehe dazu z.B. das Konzept des Social Return on Investment, SROI in Schober et al. 2013).

### Zielfunktion(en) von Social Enterprises

Stellt man diesen »sozialen Renditen« nun die Zielfunktion von Unternehmen, nämlich finanzielle Renditen zu erwirtschaften, als Gegenpol gegenüber, so lässt sich ein Spektrum aufspannen in dem sich unterschiedliche Ausprägungen von organisationalen Zielfunktionen verorten lassen (siehe dazu Abbildung 2 oder z.B. Nicholls 2008, 18).

**Abbildung 2: Bandbreite sozialer und finanzieller Zielfunktionen**



Quelle: Chertok et al. 2008, S. 47 adaptiert in Brozek 2009, S. 8

Am einen Ende dieses Spektrums stehen dabei **Nonprofit Organisationen**, die im Wesentlichen durch eine Orientierung an einem bestimmten Zweck (social mission) und das Ausschüttungsverbot von Gewinnen gekennzeichnet sind (zur Abgrenzung von NPO siehe z.B. Meyer/Simsa 2013). NPOs können dabei zum Wohle der Mitglieder oder zur Bereitstellung von Leistungen für externe EmpfängerInnen gegründet werden, und übernehmen oftmals gesamtgesellschaftliche Aufgaben, die z.B. auf-

grund von Markt- oder Staatsversagen nicht von Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen übernommen werden (zu den Entstehungstheorien von NPOs siehe Pennerstorfer/Badelt 2013). Der Zugang zu philanthropischen Ressourcen (z.B. Spenden, Freiwilligenarbeit) grenzt diese in der Regel von Unternehmen ab<sup>1</sup>.

Auf der anderen Seite des Spektrums haben Unternehmen verstärkt begonnen in soziale Aktivitäten zu investieren, sei es über eigene CSR Maßnahmen und/oder die Kooperation mit NPOs und Sozialunternehmen. **Corporate Social Responsibility (CSR)** umschreibt hierbei den freiwilligen Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht. Im Wesentlichen bedeutet es, dass die negativen externen Effekte wirtschaftlichen Handelns auf Gesellschaft und Umwelt vermieden und die positiven gestärkt werden sollen, sofern diese einen Beitrag zur finanziellen Zielfunktion erbringen. CSR kann dabei zahlreiche Formen annehmen, von Einzelmaßnahmen zur Steigerung des Images bis zu CSR als strategische Option im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit, um bestimmte Kundensegmente, MitarbeiterInnen, LieferantInnen anzusprechen (vgl. Millner 2011, 6). Je nach Thema erfolgen diese Aktivitäten auch für oder in Kooperationen mit Nonprofit Organisationen, z.B. durch das zur Verfügung stellen von MitarbeiterInnenzeiten (**Corporate Volunteering**), Unternehmensspenden (**Corporate Giving**) oder indem sie gleich selbst eine NPO gründen, wie z.B. gemeinnützige Unternehmensstiftungen (**Corporate Foundations**).

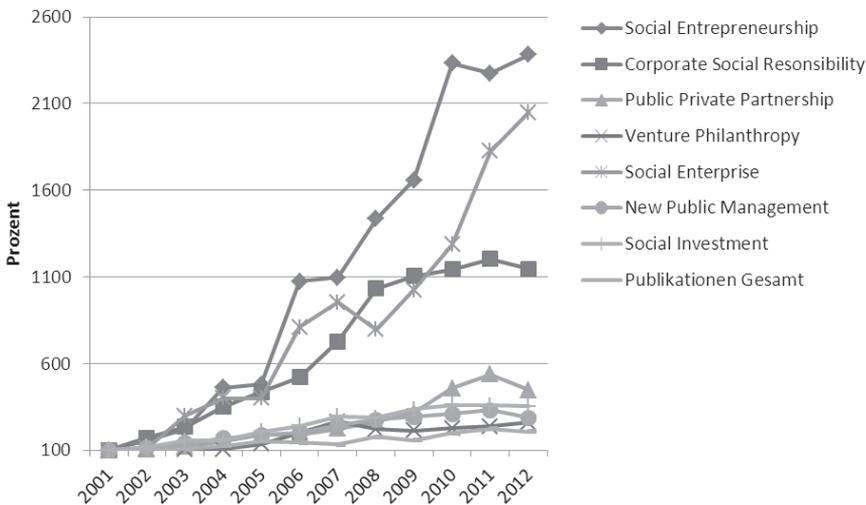
Dazwischen finden sich, quasi als Synthese in der Mitte gedacht, **Social Enterprises**, die im Sinne einer »double bottom line« (Emerson/Twarsky 1996) einerseits die soziale Mission als Ziel- und Wirkungsorientierung und andererseits die Logik, Methoden und finanziellen Nachhaltigkeitsansprüche in sich zu vereinen suchen und damit als hybride Organisationen konzeptualisiert werden und Elemente sowohl von NPOs als auch von Unternehmen aufweisen (siehe Dart 2004, 415). Aufgrund fehlender Rechtsformen, die diesen hybriden Ansprüchen formal legislativ gerecht werden<sup>2</sup>, kann dies z.B. durch das Zurückgreifen auf typische Rechtsformen aus den jeweiligen Sektoren erreicht werden. So können Vereine, Stiftungen oder gemeinnützige Formen von Kapitalgesellschaften mit den Rechtsformen von Unternehmen ergänzt werden, z.B. eine GmbH ist im Besitz eines Vereins oder eine gemeinnützige Unternehmensstiftung ist im Besitz einer AG bzw. umgekehrt. Diese Varianten erlauben es der NPO über Markteinkünfte ihre gemeinnützigen Aktivitäten (quer) zu finanzieren oder aber Unternehmen eine eigene Organisationsform für ihre sozialen Aktivitäten zu etablieren. Solche hybriden Konstruktionen ermöglichen es also in Summe auch auf üblicherweise NPO-spezifische Ressourcen wie Spenden oder Freiwillige zurückgreifen zu können.

Ähnlich wie bei gewinnorientierten Unternehmen besteht auch bei Social Enterprises der Anspruch mit erfolgreichen Konzepten rasch zu expandieren, um die Güter und Dienstleistungen einer großen Zahl von EmpfängerInnen zugänglich zu machen (vgl. »scaling« in Bradach 2003). Die damit verbundene Erweiterung der Wirkungen kann durch eine flächendeckendere Versorgung über Organisationswachstum oder durch die Erweiterung des Netzwerks über Allianzen mit KlientInnen und anderen AkteurInnen erfolgen (Alvord et al. 2004: 279). Eine Möglichkeit der Skalierung stellt das **Social Franchising** dar, bei dem ein eingeführtes Konzept in Lizenz verbreitet wird (wie zum Beispiel Dialog im Dunkeln; zum Konzept des Social Franchising siehe Volery/Hackl 2011, für weitere Scaling Strategien siehe Hei-

necke/Mayer 2012). Diese Wachstumsstrategien erfordern Investitionskapital. Während Nonprofit Organisationen bis dato kaum als Investitionsobjekt gesehen wurden, so scheinen Sozialunternehmen für potentielle InvestorInnen in Sprache und Methoden anschlussfähiger zu sein als herkömmliche NPOs und damit ggf. besser in der Lage investive Ressourcen zu attrahieren.

Vor dem Hintergrund der Debatte rund um Social Enterprises hat der wesentlich breitere Ansatz des **Social Entrepreneurship** (SE) zusehends an Aufmerksamkeit gewonnen. Wenngleich eine einheitliche Definition noch nicht in Sicht ist, (vgl. z.B. Dacin et al. 2010 mit einer Sammlung von 37 Definitionen), so sind die rapide Zunahme der wissenschaftlichen Forschungsanstrengungen zu SE, sowie die rege Diskussionsteilnahme vieler weiterer AkteurInnen (wie z.B. Think Tanks und Stiftungen) nicht mehr zu übersehen<sup>3</sup>. Die Publikationen zu diesen quasi intersektoralen Konzepten sind in den letzten zehn Jahren rasant angestiegen (siehe beispielhaft in Abbildung 3).

**Abbildung 3: Anstieg an Publikationen zu intersektoralen Konzepten**



Begriff	Anzahl der Publikationen zum Thema in 2001	Anzahl der Publikationen zum Thema in 2012
Social Entrepreneurship	31	738
Corporate Social Responsibility	531	6082
Public Private Partnership	954	4261
Venture Philanthropy	32	83
Social Enterprise	68	1394
New Public Management	188	538
Social Investment	192	678
Publikationen Gesamt	129.0008	266.6722

Quelle: Abfrage ABIInform/Proquest-Datenbank am 24. April 2013<sup>4</sup>, Jährlicher Zuwachs in Prozent an entsprechenden Publikationen jeweils bezogen auf das Referenzjahr 2001.

Während Public Private Partnership und Corporate Social Responsibility in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung bereits länger ein Thema sind und sich dies auch in absoluten Zahlen widerspiegelt, haben Publikationen zu Social Enterprises und Social Entrepreneurship in den letzten zehn Jahren einen bemerkenswerten Aufschwung erfahren.

### **Social Entrepreneurship als neue GründerInnenwelle?**

Die Annäherung an Social Entrepreneurship in der wissenschaftlichen Diskussion erfolgt dabei über unterschiedliche Zugänge. Ein Diskussionsstrang beschäftigt sich mit der Person des Social Entrepreneurs. Dieser wird dabei als unternehmerisch agierende Person beschrieben, die in der Lage ist **opportunities**, also Gelegenheiten für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement zu erkennen, aufzugreifen und für das zugrundeliegende Problem innovative Lösungen hervorzubringen. Dabei werden Social Entrepreneurs als besonders fähig angesehen, mit Risiken umzugehen, sich nicht von limitierten Ressourcen abschrecken zu lassen (Mort et al. 2003; Peredo/McLean 2006, Barendsen/Gardner 2004; Bornstein 2004), und Netzwerke und Stakeholder für die Organisation und Mission zu mobilisieren (Alvord et al. 2004). Derartige Fokussierungen auf Persönlichkeitseigenschaften sind jedoch definitiv wenig hilfreich, da viele dieser Zuschreibungen auch für klassische UnternehmerInnen und viele andere gelten. In der klassischen Entrepreneurship-Forschung ist eine derartige Debatte bereits Ende der 80er Jahre relativ abrupt mit dem Hinweis »Who is an entrepreneur? Is the wrong question« (Gartner 1988) beendet worden. Andere Studien wiederum haben soziodemografische Merkmale von Social Entrepreneurs untersucht und beschreiben diese z.B. als urbane Personen mit hohem Ausbildungsstand und ausgeprägtem Sozialkapital (für weitere Variablen und Erklärungsansätze siehe Van Ryzin et al. 2009).

Zwei weitere Zugänge zu Social Entrepreneurship betonen einerseits den Innovationsaspekt und andererseits die finanzielle Nachhaltigkeit. Das Hervorbringen neuartiger Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen sei demnach konstitutiv (vgl. z.B. Dees 2001), sei es durch die Gründung neuer Organisationen oder durch kontinuierliche Innovationsprozesse in vorhandenen Organisationen (Mort et al. 2003). Damit sind sowohl **Start-Ups** als auch etablierte Organisationen im Social Entrepreneurship-Diskurs berücksichtigt.

Wie weiter oben bereits ausgeführt ist die Betonung der Bedeutung erwerbswirtschaftlicher Einnahmen zwar regelmäßig Thema, aber wohl kein ausreichendes Abgrenzungsmerkmal zu anderen Organisationen. Auffällig erscheint aber die damit gleichgesetzte Unabhängigkeit hinsichtlich üblicher GeldgeberInnen und vor allem das oft geforderte schnelle Wachstum, das sich damit ermöglichen ließe (Murphy/Coombes 2009). Vor diesem Hintergrund wird bei Social Entrepreneurship der Investitionscharakter der eingesetzten Mittel betont. Unklar bleibt bis dato weitestgehend, wie die Renditen zu fassen sind. Einerseits fehlen dafür noch adäquate Konzepte des Social Impact Measurements und damit entsprechende Methoden zur Erfassung von *social returns*, andererseits stellt sich regelmäßig die Frage, ob und in welchem Ausmaß auch die potentiellen InvestorInnen finanziell profitieren sollen.

So plädiert Muhammad Yunus (Friedensnobelpreisträger 2006 für das Konzept der Mikrokredite) in seinem Ansatz des **Social Business** für eine Nicht-Ausschüt-

tung von Gewinnen. Da auch hier die soziale Mission über finanziellen Gewinnzielen steht, unterscheiden sich diese nicht grundsätzlich von NPOs. Social Businesses sollen aber die Aufwendungen für ihre Aktivitäten rein über die Teilnahme an marktwirtschaftlichen Austauschprozessen erwirtschaften und betriebswirtschaftlich nachhaltig agieren. Die erzielten Gewinne werden nicht an die EigentümerInnen/InvestorInnen ausgeschüttet; diese sollen jedoch einen Anspruch darauf haben, das eingesetzte Kapital zurückzuerhalten, es werden hingegen keine Dividenden ausgeschüttet. Damit wird auch in seinem Konzept des Social Business die Idee der sich lohnenden Investition bemüht bzw. die Bedeutung von InvestorInnen betont.

Social Business im Sinne von Yunus kann hierbei als Teilmenge des Social Entrepreneurship-Ansatzes verstanden werden, zu dem sowohl Nonprofit Organisation als auch gewinnorientierten Unternehmen gehören können (Yunus 2007; Yunus et al. 2010). Wenngleich Yunus der Erste war, der mit einer relativ eindeutigen Definition arbeitet, fehlt es an überzeugenden Beweisen für die Umsetzbarkeit seines Konzepts. Viele der als Beispiele angeführten Initiativen wurden von ihm selbst bzw. in Kooperation mit bekannten Unternehmen wie Adidas, Danone u.a. gegründet und erinnern vorläufig eher an öffentlichkeitswirksame CSR-Aktivitäten dieser Konzerne. Ob dies der geforderten betriebswirtschaftlichen Nachhaltigkeit genügt und für welche InvestorInnen dieser Ansatz attraktiv ist, wird sich wohl noch zeigen. So treten **Soziale InvestorInnen** und neuerdings **Impact InvestorInnen** durchwegs auch für eine Partizipation an möglichen finanziellen Profiten ein (zum Konzept des Impact Investings siehe weiter unten).

Einigkeit besteht jedoch darin, dass die soziale Mission prioritär (Dees 2001; Mair/Seelos 2005) oder aber zumindest finanziellen Interessen gleichgestellt ist (Emerson/Twersky 1996). In diesem Aspekt liegt auch die wesentliche Abgrenzung von Social Enterprises oder Social Businesses zu klassischen Unternehmen (vgl. Millner et al. 2013, 433).

### **Das Ökosystem des Social Entrepreneurships – AkteurInnen, PromotorInnen und Rahmenbedingungen**

Der Bedeutungszuwachs von Social Entrepreneurship ist auch bedingt durch zahlreiche weitere Akteure, die sich der Verbreitung und Unterstützung dieses Ansatzes verschrieben haben (vgl. »Ökosystem des Social Entrepreneurships« in CASE 2008, 14f.). Diese befördern soziales Unternehmertum durch Finanzierung, die Etablierung entsprechender Netzwerke, die Erbringung von Beratungsleistungen oder durch das Erzeugen (medialer) Aufmerksamkeit.

Ziel dieser UnterstützerInnen und ProponentInnen ist in vielen Fällen durch Hilfe zur Selbsthilfe (»Capacity-Building«) ein rasches Wachstum der jeweiligen Organisationen und damit der angebotenen Leistungen bzw. der sozialen Wirkungen zu ermöglichen. Diese Strategie folgt auch der Idee, dass der Staat nicht mehr in der Lage zu sein scheint, neuere Ansätze zu übernehmen und für eine breite Masse flächendeckend anzubieten. So haben NPOs regelmäßig versucht den Erfolg innovativer Pilotprojekte im Sozialbereich nachzuweisen mit dem Ziel diese über staatliche Einrichtungen zu replizieren. Ist also der Staat nicht mehr in der Lage oder willens, für die **Replikation** geeigneter Maßnahmen zu sorgen, müssen die Organisationen selbst für Wachstum sorgen (Frumkin 2003, 9f.). Ein entsprechendes Umdenken

hat auch die SozialinvestorInnen erfasst und möglicherweise das Aufkommen von Social Entrepreneurship mitbeschleunigt, jedenfalls aber die Betonung der Notwendigkeit unternehmerischer Lösungskompetenz befeuert.

So haben Letts et al. bereits 1997 in ihrem viel rezipierten Beitrag eine neue, unternehmerische Form der Philanthropie gefordert, nämlich **Venture Philanthropie** (VP). Darunter versteht man eine Übertragung von Ansätzen der Venture-Capital-Finanzierung auf die Philanthropie und entlehnt auch Methoden des traditionellen Venture Capital-Bereichs, in dem gemeinnützige Organisationen und Initiativen im Rahmen einer aktiven Partnerschaft unterstützt werden. Kennzeichen sind ein längerfristiges Engagement, die Unterstützung mit Finanzmitteln, aktive Mitarbeit bzw. Mithilfe bei der Organisationsentwicklung sowie die Bereitstellung von Know-How, die Forderung nach einer adäquaten Wirkungsmessung (Social Impact Assessment) und gegebenenfalls ein Rückzug aus dem Engagement zu einem Zeitpunkt, an dem sich die Organisation z.B. mit erwirtschafteten Einkünften selbst trägt oder weitere Ressourcen aus anderen philanthropischen Quellen angezogen werden konnten (siehe Millner 2011 bzw. Heister 2010). Dieser Ansatz hat gerade im Kontext großer, gemeinnütziger Stiftungen hohe Resonanz erfahren, nicht zuletzt da viele StiftungsgründerInnen und PhilanthropInnen oftmals in dieser Denkweise sozialisiert wurden und damit zu Wohlstand gelangt sind<sup>5</sup>. Wurden im 20. Jahrhundert vor allem in den USA zahlreiche bedeutende und vermögende Stiftungen gegründet (für die unterschiedlichen Entwicklungspfade im Vergleich zu Europa siehe Dogan 2006), so haben sich mittlerweile auch in vielen europäischen Ländern – im Besonderen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts – beachtliche Stiftungssektoren etabliert. Schätzungen zufolge gibt es in Europa aktuell mehr gemeinnützige Stiftungen, die in Summe auch mehr Vermögen verwalten, als ihre Pendanten in den USA (Anheier et al. 2008). Damit wäre auch zusehends Wachstumskapital verfügbar, nicht zuletzt da das Konzept des Social Entrepreneurship dem Ansatz der Venture Philanthropie sehr entgegen kommt.

Gerade Stiftungen sind interessante Akteure in der gemeinnützigen Arena, deren Investitionsverhalten von zwei Seiten betrachtet werden kann. Einerseits liefern sie Beiträge über ihre **Programme Related Investments** (PRI), also Investitionen in die gemeinnützigen Stiftungsaktivitäten selbst (Mittelverwendung). Andererseits können sie auch ihrer Vermögensverwaltung (Mission Related Investments) soziale Kriterien zugrunde legen. Diese Form des **Socially Responsible Investing** (SRI) wird üblicherweise im Kontext von Finanzinvestitionen diskutiert. Je nach AuftraggeberInnen (z.B. Stiftungen, aber letztlich auch andere wie z.B. Pensionsfonds) können die Investitionen an bestimmte Auflagen gebunden sein und zahlreiche unterschiedliche Zielfunktionen berücksichtigen, wie das Verbot von Tierversuchen, Umweltaspekte, Menschenrechte u.v.m. (Ethical Investing). Im Rahmen von SRI können positive oder negative Screening-Maßnahmen von Investitionen, also das bewusste Aus- oder Einschließen bestimmter Investitionstitel, unterschieden werden (siehe Millner 2011 oder Bolton 2005). Sofern also soziale Kriterien in diesen Investitionsentscheidungen berücksichtigt werden (müssen), erscheint es schlüssig, dass gerade Sozialunternehmen für Stiftungen ein attraktives Feld sein können.

Während das Konzept der Venture Philanthropie auf Spenden (zumeist von Stiftungen) aufbaut, werden unter **Social Venture Capital** oder **Impact Investing** Investitionen verstanden, bei denen die Investition als Eigenkapitaleinlage, Kredit,

Kreditrahmen oder in Form von Garantien erfolgen kann (siehe Heister 2010 bzw. Godeke/Pomares 2009 und Grabenwarter/Liechtenstein 2011). Die InvestorInnen geben dabei oft Erwartungen an finanzielle Renditen zugunsten gewünschter sozialer Wirkungen ganz oder teilweise auf. Social Venture Capital kann auch von darauf spezialisierten Unternehmen, intermediären Organisationen oder sozialen Fonds zur Verfügung gestellt werden (vgl. zum Beispiel Bonventure oder Social Venture Fund für Deutschland oder Good.Bee für Österreich). Neuere Fonds-Ansätze bedienen sich des **Crowdfundings**, bei dem z.B. über Internetplattformen kleinere finanzielle Beiträge gesammelt und Projekte finanziert werden (als Beispiel für Österreich sei hier *respekt.net* genannt).

Neben der Finanzierung haben sich auch **intermediäre Organisationen**, also Netzwerke und unterstützende Organisationen herausgebildet. Prominent sind hier die Schwab Stiftung, Ashoka (Sen 2007; Heister 2010), Grameen (Yunus et al. 2010) oder das globale Netzwerk »The HUB« (Vandor et al. 2012) zu nennen. Diese identifizieren Social Entrepreneurs, vergeben Fellowships (Stipendien zur Deckung des Lebensunterhalts), eröffnen Zugänge zu weiteren Unterstützungsleistungen (Unternehmen, Beratung und Investitionen) und helfen dadurch, die innovativen Ansätze und Organisation der SozialunternehmerInnen zu skalieren. Die identifizierten SozialunternehmerInnen durchlaufen üblicherweise einen intensiven Selektionsprozess, wobei die Aktivitäten oftmals nach bestimmten Kriterien (Innovation, Impact, Integrität etc.) bewertet werden. Damit übernehmen diese Organisationen quasi eine mit Ratingagenturen (Achleitner et al. 2012) oder Qualitätssiegeln vergleichbare Funktion (Millner et al. 2013, 443). Darüber hinaus sorgt eine mittlerweile kaum mehr überschaubare Anzahl von **Preisen, Awards und Auszeichnungen** für Aufmerksamkeit. Diese werden von Verbänden, Stiftungen, anderen NPOs oder Unternehmen ausgelobt und vergeben (vgl. z.B. für Österreich, Social Impact Award, Ideen gegen Armut, Essl Social Prize, Trigosp Preis u.a.). Neben finanzieller Unterstützung generieren sie im Wesentlichen Medienaufmerksamkeit für den Awardgeber/die Awardgeberin und die Person, die Innovation oder die Organisation des Awardnehmers/der Awardnehmerin (siehe dazu auch Meyer/Millner 2011).

Die aufgezeigten Forschungsanstrengungen zu Social Entrepreneurship begleiten diese Entwicklungen und haben rasch auch zu einem entsprechenden Widerhall im **Lehrangebot an Universitäten** geführt. So führt die Wirtschaftsuniversität Wien bereits seit mehreren Jahren einen Kurs zu Social Entrepreneurship – ein Trend, der an zahlreichen Business Schools und Wirtschaftsfakultäten weltweit zu beobachten ist. Die meisten dieser Kurse folgen einem praxisorientierten Ansatz (Brock/Steiner 2008), bei dem Studierende sich unter wissenschaftlicher Anleitung als Social Entrepreneur ausprobieren können.

Ergänzt werden diese Unterstützungsangebote durch Initiativen des öffentlichen Sektors. Neben entsprechenden Anstrengungen zur Etablierung günstiger Rahmenbedingungen für Social Enterprises in einzelnen EU-Staaten (vgl. z.B. die KfW Entwicklungsbank in Deutschland, die einen Beteiligungsfonds für Sozialunternehmen etabliert hat), hat auch die Europäische Kommission das Investitionspotential des Sozialbereichs für sich entdeckt. Mit dem Ziel »a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation« zu entwickeln, wurde die **Social Business Initiative** ins Leben gerufen, die Instrumente und Maßnahmen zur weiteren Förderung von Social Enterprises hervorbringen soll (siehe Becker

2012). Dies folgt der Grundüberlegung, dass Sozialunternehmen in der Lage sein sollen für zukünftiges Wachstum in der Europäischen Union zu sorgen und zeigt sich auch in der Definition der Europäischen Kommission. Demnach sind Social Enterprises Unternehmen, die unabhängig von der Rechtsform (also auch NPOs) primär eine soziale Mission haben, am Markt agieren, zumindest ein wenig Gewinn machen, diesen aber nicht oder nur in geringem Ausmaß an AnteilseignerInnen ausschütten bzw. überwiegend in die soziale Mission reinvestieren. Dies sollen sie noch dazu in einer verantwortungsvollen und transparenten Art und Weise tun. Wie anwendbar diese sehr allgemeine Definition ist, bleibt abzuwarten. Letztlich könnte sie NPOs incentivieren noch mehr auf Markteinkünfte durch Dienstleistungen zu setzen und ggf. andere Funktionen zu vernachlässigen. Nichtsdestotrotz ist davon auszugehen, dass Sozialunternehmen noch länger auf der Agenda der Europäischen Kommission verweilen werden und möglicherweise über diesen Weg die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen in den jeweiligen Mitgliedsstaaten angestoßen wird.

### **Conclusio – Neue Legitimität oder neue Lösungen?**

Ziel des Beitrags war es einen Überblick über ausgewählte Diskussionsstränge und Konzepte zu Sozialunternehmen und Social Entrepreneurship aus Sicht der Nonprofit Sektor Forschung vorzustellen. Diesen Ansätzen liegen im Kern (betriebs-)wirtschaftliche Konzepte und Methoden sowie eine Orientierung an rationalen Denkmustern der Effizienz und Effektivität zugrunde. Im Kontext des Dritten Sektors wurden diese Tendenzen als Verbetriebswirtschaftlichung oder Managerialism bereits eingehender diskutiert und auch auf mögliche Wirkungen hin untersucht (siehe dazu auch den Kurswechsel-Beitrag von Maier et al. 2009 oder Maier/Meyer 2011).

Wenngleich viele BeobachterInnen des Phänomens übereinstimmend konstatieren, dass Social Entrepreneurship nicht unbedingt neu ist und es seit jeher Personen und Initiativen gegeben hat, die Organisationen gründen um gesellschaftlichen Wandel herbeizuführen, bleibt die Frage warum das Konzept der Social Enterprises und Social Entrepreneurships aktuell ein derartiges Momentum der Aufmerksamkeit erfährt.

Einen Erklärungsansatz für die hohe Attraktivität liefert Dart (2004) in seinem Beitrag »The Legitimacy of Social Enterprises«. Mit dem Rückgriff auf neoinstitutionelle Erklärungsansätze zeigt er auf, dass die Darstellung der eigenen Organisation als Social Enterprise als Strategie verstanden werden kann, Legitimität in den relevanten Umwelten und damit Zugang zu Ressourcen zu erlangen. Damit würden z.B. Nonprofit Organisationen auf die Forderung relevanter Stakeholder reagieren betriebswirtschaftlicher und erwerbswirtschaftlicher zu agieren und sogenannte *pragmatische Legitimität* bei potentiellen Stakeholdern (wie z.B. Stiftungen oder auch öffentlichen Finanziers) erlangen. Diese könnten damit die Erwartung verbinden, dass diese Organisationen sich künftig auch ohne Unterstützung weiterentwickeln können. Eine Erwartung, die sich z.B. in der Venture Philanthropy in der Idee des geplanten Rückzugs aus der Investition widerspiegelt.

Darüber hinaus würden als Social Enterprise dargestellte Organisationen auch danach streben, *moralische Legitimität* zu erlangen. Damit ist gemeint, dass sich in einem gesellschaftlichen Klima, das grundsätzlich von der Überlegenheit markt-

wirtschaftlicher Ansätze überzeugt ist, Social Enterprises über die Zurschaustellung entsprechender Sprache, Modelle und Zielorientierungen als legitime Problemlöser erweisen und damit zum »präferierten Organisationsmodell« werden, das sich noch dazu potentieller Kritik an nicht erreichten sozialen Wirkungen relativ einfach entziehen kann (Dart 2004, 419), da sie aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht unabhängig agieren können.

Der Einfluss institutioneller Umwelten würde umgekehrt auch erklären, warum Unternehmen künftig »sozialer« werden und eine Art Konvergenz zur Mitte (z.B. Austin et al. 2006) im Rahmen des weiter oben dargestellten Spektrums stattfinden könnte. Sofern also das soziale Engagement von Unternehmen als Strategie zur Erlangung notwendiger Ressourcen verstanden wird (z.B. MitarbeiterInnen) oder aber als gesellschaftlich präferiertes wirtschaftliches Handeln, wird davon auszugehen sein, dass sich künftig auch mehr Unternehmen danach ausrichten werden. Letzteres würde aber entsprechender gesellschaftlich ausgehandelter Normen bedürfen, wobei noch unklar ist, welche Rollen hier die Politik respektive der Staat einnehmen. Interessanterweise legen erste empirische Befunde nahe, dass Social Entrepreneurship als bewusste Abkehr bzw. Abgrenzung von staatlichen Unterstützungsleistungen verstanden werden kann (siehe Schneider 2013 in diesem Band). Das wäre gerade für Österreich eine paradoxe Strategie, da entsprechende private SozialinvestorInnen kaum vorhanden sind. Im Vergleich zur ausgeprägten gemeinnützigen Stiftungslandschaft in Europa bzw. in Deutschland oder der Schweiz, finden sich in Österreich kaum Stiftungen, die dafür in Frage kämen (vgl. Schneider et al. 2010).

Jedenfalls aber liefert das aufkommende Phänomen des Social Entrepreneurships Beiträge, die die relevanten institutionellen Umwelten nachhaltig beeinflussen und mitgestalten könnten. Einerseits ist zu konstatieren, dass zahlreiche neue Organisationen geschaffen werden, also so etwas wie eine neue GründerInnenwelle im Sozialbereich beobachtet werden kann. Andererseits sind innovative Lösungen für die eingangs zitierten gesellschaftlichen Herausforderungen gefragter denn je. Social Entrepreneurship könnte hierfür, verstanden als Testlabor, sowohl für den öffentlichen Sektor, dem Markt aber auch für die Zivilgesellschaft grundsätzlich wichtige Impulse liefern.

## Literatur

- Achleitner, Ann-Kristin/ Lutz, Eva/ Mayer, Judith/ Spiess-Knafl, Wolfgang (2012) Disentangling Gut Feeling: Assessing the Integrity of Social Entrepreneurs. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-32.
- Alscher, Mareike/ Dathe, Dietmar/ Priller, Ekkehard/ Speth, Rudolf (2009) Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Alvord, Sarah H./ Brown, David L./ Letts, Christine W. (2004) Social Entrepreneurship and Societal Transformation. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 260-282.
- Anheier, Helmut K (2005) *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. New York: Routledge.
- Anheier, Helmut K./ Ebke, Werner/ Hippel, Thomas von/ Hopt, Klaus J./ Reimer, Ekkehard/ Then, Volker/ Vahlpahl, Tobias (2008) *Feasibility Study on a European Foundation Statute* Planck Institute for Comparative and International Private Law & University of Heidelberg, Centre for Social Investment.
- Austin, James E. (2000) Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 69-97.

- Austin, James/ Stevenson, Howard/ Wei-Skillern, Jane (2006) Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1-22.
- Barendsen, Lynn/ Gardner, Howard (2004) Is the social entrepreneur a new type of leader? In: *Leader to Leader*, 2004, 43-50.
- Becker, Heinz K. (2012) Report on Social Business Initiative – Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation. European Parliament – Committee on Employment and Social Affairs.
- Bolton, Margaret (2005) Foundations and social investment. Making money work harder in order to achieve more. London: Esmée Fairbairn Foundation.
- Bornstein, David (2004) How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas. New York: Oxford University Press.
- Bradach, Jeffrey L. (2003) going to SCALE. In: *Stanford Social Innovation Review*, 1, 19-25.
- Brock, Debbi/ Steiner, Susan (2008) Social Entrepreneurship Education: Is It Achieving the Desired Aims. United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings, San Antonio, Texas.
- Brozek, Kathy O. (2009) Exploring the Continuum of Social and Financial Returns: When Does a Nonprofit Become a Social Enterprise? In: *Community Development Investment Review*, 5, 7-17.
- CASE (2008) Developing the Field of Social Entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), Duke University.
- Chertok, Michael/ Hamaoui, Jeff/ Jamison, Eliot (2008) the Funding GAP. In: *Stanford Social Innovation Review*, 6, 44-51.
- Credit Suisse/ Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2012) Investing for impact. How social entrepreneurship is redefining the meaning of return.
- Dacin, Peter/ Dacin, Tina/ Matear, Margaret (2010) Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. In: *The Academy of Management Perspectives* 24, 37-57.
- Dart, Raymond (2004) The Legitimacy of Social Enterprise. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 14, 411-424.
- Dees, Gregory (2001) »The Meaning of ›Social Entrepreneurship.« Abgerufen am 27. Juni 2012 von [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf).
- Dees, Gregory J. / Anderson, Beth Battle (2003) Sector-bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit In: *Society*, 40, 16-27.
- Dogan, Mattei (2006) In Search of Legitimacy: Similarities and Differences Between the Continents. In: Prewitt, K./ Dogan, M./ Heydemann, S./ Toepler, S. (Hg.) *The Legitimacy of Philanthropic Foundations*, New York: Russell Sage Foundation.
- Eikenberry, Angela M./ Kluver, J. D. (2004) The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk? In: *Public Administration Review*, 64, 132-140.
- Emerson, Jed/ Twersky, Fay, (Hg.) (1996) *New social entrepreneurs: The success, challenge, and lessons of nonprofit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation.
- Forstinger, Christin (2012) Philanthropische Förderinstrumente – ein grenzüberschreitender Überblick zur Landschaft der philanthropischen Förderinstrumente und ihrer neuesten Ansätze. In: *Das BankArchiv – Journal of Banking and Financial Research*, 563-571.
- Frumkin, Peter (2002) *On being nonprofit. A conceptual and policy primer*. Cambridge: Harvard University Press.
- Frumkin, Peter (2003) Inside Venture Philanthropy. In: *Society*, 40, 7-15.
- Gartner, William B. (1988) Who is an entrepreneur? Is the wrong question. In: *American Journal of Small Business*, 12, 11-32.
- Godeke, Steven / Pomares, Raúl (2009) *Solutions for Impact Investors: From Strategy to Implementation*. New York.
- Grabenwarter, Uli/ Liechtenstein, Heinrich (2011) In search of gamma: An unconventional perspective on impact investing. IESE & Family Office Circle Foundation.
- Heinecke, Andreas/ Mayer, Judith (2012) Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship. An Introduction and Discussion with Case Studies. In: Volkmann, Christine K./ Tokarski, Kim Oliver/ Ernst, Kati (Hg.) *Social Entrepreneurship and Social Business*, Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Heister, Peter (2010) Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy and Social Venture Capital. Wiesbaden: Gabler.
- Kerlin, Janelle A./ Pollak, Tom H. (2011) Nonprofit Commercial Revenue: A Replacement for Declining Government Grants and Private Contributions? In: *The American Review of Public Administration*, 41, 686-704.
- Letts, Christine/ Ryan, William/ Grossman, Allen (1997) Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. In: *Harvard Business Review*, März-April 36-44.
- Maier, Florentine/ Leitner, Johannes/ Meyer, Michael/ Millner, Reinhard (2009) Managerialismus in Nonprofit Organisationen. In: *Kurswechsel* 4, 94-101.
- Maier, Florentine/ Meyer, Michael (2011) Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. In: *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, 731-756.
- Mair, Johanna/ Seelos, Christian (2005) Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. In: *Business Horizons*, 48, 241-246.
- Martin, Maximilian (2011) Four Revolutions in Global Philanthropy. Geneva: Impact Economy Working Papers, Volume 1.
- Meyer, Michael/ Millner, Reinhard (2011) Awards: Der Celebrity-Faktor und die Inflation. *Der Standard*. Wien, 27. Mai 2011.
- Meyer, Michael/ Simsa, Ruth (2013) NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: Simsa, Ruth/ Meyer, Michael/ Badelt, Christoph (Hg.) *Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Millner, Reinhard (2011) Soziale Investitionen. Neuere Formen des Engagements und der Kooperation. *Industriellenvereinigung*. Wien.
- Millner, Reinhard/ Vandor, Peter/ Schneider, Hanna (2013) Innovation und Social Entrepreneurship im Nonprofit Sektor. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hg.) *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*, Stuttgart: Schäffer Poeschel, 431-449.
- Mort, Gillian/ Weerawardena, Jay/ Carnegie, Kashonia (2003) Social Entrepreneurship: Towards conceptualisation. In: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8, 76-88.
- Murphy, Patrick J./ Coombes, Susan M. (2009) A Model of Social Entrepreneurial Discovery. In: *Journal of Business Ethics*, 325-336.
- Neumayr, Michaela (2010) Resource Dependence: Der Einfluss öffentlicher Finanzierungsformen auf die Funktionen von Nonprofit Organisationen in Österreich. Wien: *Wirtschaftsuniversität Wien*.
- Nicholls, Alex (2008) The landscape of social investment: A holistic topology of opportunities and challenges. Oxford: *Skoll Centre for Social Entrepreneurship*.
- Park, Chisung (2008) Do the Boundaries between the nonprofit, public and business sectors blur?: Comparing »within the nonprofit sector collaboration networks« and »intersector collaboration networks« in the social service field in Pittsburgh, Pennsylvania. In: *International Review of Public Administration*, 13, 81-95.
- Pennerstorfer, Astrid/ Badelt, Christoph (2013) Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht. In: Simsa, Ruth/ Meyer, Michael/ Badelt, Christoph (Hg.) *Handbuch der Nonprofit-Organisation – Strukturen und Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pennerstorfer, Astrid/ Schneider, Ulrike/ Badelt, Christoph (2013) Der Nonprofit-Sektor in Österreich. In: Simsa, Ruth/ Meyer, Michael/ Badelt, Christoph (Hg.) *Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Peredo, Ana Maria/ McLean, Murdith (2006) Social Entrepreneurship: A critical review of the concept. In: *Journal of World Business*, 56-65.
- Schneider, Hanna/ Millner, Reinhard/ Meyer, Michael (2010) Die Rolle der Gemeinnützigkeit in österreichischen Stiftungen. Wien: *Wirtschaftsuniversität Wien*.
- Schober, Christian/ Rauscher, Olivia/ Millner, Reinhard (2013) Evaluation und Wirkungsmessung. In: Simsa, Ruth/ Meyer, Michael/ Badelt, Christoph (Hg.) *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*, Stuttgart: Schäffer Poeschel, 451-470.

- Sen, Pritha (2007) Ashoka's big idea: Transforming the world through social entrepreneurship. In: *Futures*, 534-553.
- Simsa, Ruth/ Meyer, Michael/ Badelt, Christoph, (Hg.) (2013) *Handbuch der Nonprofit-Organisation* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Teasdale, Simon (2010) What's in a name? The construction of social enterprise. Third Sector Research Centre, Working Paper 45.
- Van Ryzin, Gregg G./ Grossman, Seth/ DiPadova-Stocks, Laurie/ Bergrud, Erik (2009) Portrait of the social entrepreneur: Statistical evidence from a US Panel. In: *Voluntas*, 20, 129-40.
- Vandor, Peter/ Hansen, Hinnerk/ Millner, Reinhard (2012) Supporting Social Entrepreneurs – The effects of organizational maturity and business model on perceived support needs. 10th International ISTR Conference. Siena, Italien.
- Volery, Thierry/ Hackl, Valerie (2011) The promise of social franchising as a model to achieve social goals. In: Fayolle, A./ Matlay, H. (Hg.) *Handbook of research on social entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Yunus, Muhammad (2007) *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs.
- Yunus, Muhammad/ Moingeon, Bertrand/ Lehmann-Ortega, Laurence (2010) Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. In: *Long Range Planning*, 43, 308-325.
- Zauner, Alfred/ Heimerl, Peter/ Mayrhofer, Wolfgang/ Meyer, Michael/ Nachbagauer, Andreas/ Praschak, Susanne/ Schmidtmayr, Hartmut (2002) *Von der Subvention zum Leistungsvertrag. Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenzen für Nonprofit-Organisationen – eine systemtheoretische Analyse*. Bern: Haupt Verlag.

## Anmerkungen

- 1 Die Erwirtschaftung von Einkünften auf Basis von Gütern und Dienstleistungen wird zwar oftmals für Social Enterprises unter dem Aspekt der finanziellen Nachhaltigkeit und Unabhängigkeit ins Treffen geführt, würde aber als definitorisches Unterscheidungsmerkmal zu NPO zunächst nicht ausreichen. Auch NPOs haben stets und zusehends auch eigene Einkünfte durch am Markt angebotene Dienstleistungen generiert. Es zeigt sich, dass diese Anteile im Vergleich zu philanthropischen Quellen (zb. Spenden und Stiftungszuwendungen) kontinuierlich zugenommen haben (vgl. dazu für die USA Frumkin 2002, 144f. oder Kerlin/Pollak 2011). Die rein spendenfinanzierte NPO ist vor diesem Hintergrund eher die Ausnahme als die Regel.
- 2 Erste Ansätze für hybride Gesellschaftsformen finden sich bereits in den USA (Low-Profit Limited Liability Company, L3C oder die Benefit Corporation, B-Corporation) und in Großbritannien (Community Interest Company, CIC). Ein Überblick dazu findet sich in Forstinger 2012.
- 3 Dies führt zu interessanten Kooperationen. Als Beispiel sei hierfür stellvertretend eine Publikation der Credit Suisse Bank mit der Schwab Stiftung angeführt (Credit Suisse/ Schwab Foundation for Social Entrepreneurship 2012).
- 4 Die Anzahl der Publikationen beziehen sich auf eine Abfrage der Datenbanken von ABI-Inform/Proquest (ABI/Inform Global | Trade & Industry ProQuest), welche aktuell 2.900 (Global) bzw. 1.200 (T&I) Zeitschriften, 14.000 Dissertationen und über 5.000 Fallstudien zu betriebswirtschaftlichen Themen umfasst. Abgefragt wurde der jeweilige Begriff im Rahmen einer Volltextsuche (siehe auch [www.wu.ac.at/library/search/databases/info/abiinform](http://www.wu.ac.at/library/search/databases/info/abiinform)).
- 5 Als Beispiel für die Bedeutung einzelner Stiftungen sei hier die größte Stiftung der Welt, die Bill & Melinda Gates Stiftung, angeführt, der 2009 ein Budget von 3,8 Milliarden US Dollar für die weltweite Behandlung und Bekämpfung von Krankheiten zur Verfügung stand und über dessen Verwendung de facto drei Personen entschieden haben. Im Vergleich dazu hatte die WHO im selben Jahr ein Budget von fünf Milliarden US Dollar, welches gegenüber 193 Mitgliedsstaaten rechenchaftspflichtig war (Martin 2011, 7).