

Social Entrepreneurship – Ein Überblick

Ann-Kristin Achleitner, Peter Heister, Erwin Stahl

- erschienen in: A.-K. Achleitner, R. Pöllath & E. Stahl (2007), *Finanzierung von Sozialunternehmern* (pp. 3-25). Stuttgart: Schäffer Poeschel -

Inhaltsübersicht

1.1.1	Einleitung.....	2
1.1.2	Grundlagen und Definitionen	3
1.1.2.1	Social Entrepreneurs	4
1.1.2.2	Social Enterprises und die Rolle der Einkommensgenerierung.....	7
1.1.3	Umfeld von Social Entrepreneurship.....	9
1.1.3.1	Globale Entwicklung	10
1.1.3.2	Deutschland.....	12
1.1.4	Finanzierung von Social Entrepreneurship	14
1.1.4.1	Finanzierungsinstrumente	15
1.1.4.2	Finanzierungsquellen	17
1.1.4.3	Erfolgsmessung und Reporting.....	20
1.1.4.4	Social Capital Markets.....	22
1.1.5	Ausblick und künftige Entwicklungen.....	25
1.1.6	Literaturverzeichnis	26

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner, Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance, unterstützt durch die KfW Bankengruppe, Technische Universität München; Peter Heister, ehemaliger Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance, unterstützt durch die KfW Bankengruppe, Technische Universität München; Dr. Erwin Stahl, Geschäftsführer, BonVenture Management GmbH und BonVenture gGmbH, München.

1.1.1 Einleitung

Im freien, funktionierenden Markt führt das Verfolgen von Eigeninteressen langfristig zu positiven Wohlfahrtseffekten bei allen Marktteilnehmern. Der Profit, den ein Unternehmen erwirtschaftet, ist das Resultat einer effizienten Kapitalallokation und eine Approximation für den Wert, den es geschaffen hat. Dem Unternehmer gelingt es aufgrund seines Profits, weitere Ressourcen anzuziehen und so sein Angebot auszudehnen. Verluste erwirtschaftende, ineffiziente Unternehmen werden aus dem Markt gedrängt und die freigesetzten Ressourcen fließen den erfolgreichen Unternehmern zu. Dieser Mechanismus führt in Ländern mit einer freien Marktwirtschaft zu einer allgemeinen Wohlstandsmehrung.

Dieser Wohlstand behebt viele gesellschaftliche Probleme, schafft aber auch neue. Zudem gibt es Aufgaben, die der freie Markt nicht zu lösen vermag. Man spricht in diesem Zusammenhang von Marktversagen. Beispielsweise werden öffentliche Güter¹ auf einem freien Markt nicht bereit gestellt, externe Effekte² in Preisen nicht berücksichtigt und benachteiligte Menschen nicht vom Markt bedient³. Um diese Defizite der Marktwirtschaft auszugleichen, wird der Staat aktiv. Doch es zeigt sich, dass der Staat träge und bisweilen zu wenig innovativ ist, um Lösungen für die sich immer schneller ändernden gesellschaftlichen Probleme herbeizuführen. Es fehlt ein Mechanismus, der ineffiziente Lösungsansätze des Staates automatisch aus dem Markt drängt und effizienten Lösungsansätzen zum Wachstum verhilft. Mit Entrepreneurship im Dritten Sektor könnte dieses Problem teilweise behoben werden, so die Meinung vieler.

Auch wenn das Phänomen nicht neu ist, hat sich erst in den letzten 25 Jahren ein Name für eine Gruppe von Unternehmern herausgebildet, die nicht so recht in das klassische Bild passen.⁴ Sie bieten effiziente Lösungen für genau die Probleme an, die der Markt und häufig auch der Staat nicht zu lösen vermag. Einkommenserzielung und Gewinnmaximierung sind – wenn sie denn vorhanden sind – bei ihnen nur Mittel zum Zweck. Ihr eigentliches Ziel ist ein anderes: Sie setzen all ihre Energie dafür ein, gesellschaftliche Probleme nachhaltig zu lösen.

¹ Ein öffentliches Gut ist durch Nicht-Rivalität und Nicht-Ausschließbarkeit im Konsum gekennzeichnet, ein typisches Beispiel ist die Landesverteidigung.

² Ein typischer externer Effekt ist Umweltverschmutzung, die bei der Produktion entsteht und deren Kosten nicht im Produkt eingepreist werden. Stattdessen muss die Allgemeinheit die Folgen bzw. Kosten der Beseitigung tragen.

³ Dieser Punkt stellt kein Marktversagen im wohlfahrtsökonomischen Sinn dar, wird aber in der öffentlichen Diskussion ebenfalls als solches bezeichnet.

⁴ Vgl. u.a. Achleitner (2007a), S. 57; Bornstein (2004), S. 3; Dees (2001), S. 1.

Gewalt, Korruption, Gesundheit, Bildung und Umweltverschmutzung sind praktische Beispiele. Sie bringen Innovationen im sozialen Bereich hervor, multiplizieren und skalieren sie. Man bezeichnet solche Unternehmerpersönlichkeiten als Social Entrepreneurs. Ihre Finanzierungsprobleme stehen im Mittelpunkt dieses Buchs.

Ein Paradebeispiel eines Social Entrepreneurs ist Muhammad Yunus, Gründer der Grameen Bank und Pionier der Mikrokreditfinanzierung, dessen Ernennung zum Friedensnobelpreisträger der Bekanntheit von Social Entrepreneurship einen weiteren Schub gegeben hat. Er war nicht der erste, der versucht hat, Mikrokredite zur Linderung von Armut zu vergeben, aber ihm ist es als erster gelungen, durch einen ausgeklügelten Vergabemechanismus die Ausfallquoten so weit zu reduzieren, dass sich das System selbst trägt und somit multipliziert werden konnte.⁵

In Deutschland wird Social Entrepreneurship mittlerweile ebenfalls thematisiert. Vor allem der Start von Ashoka, BonVenture, der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship und die deutsche Ausgabe des Buchs von David Bornstein – alles in den letzten drei Jahren – haben in Deutschland den Stein ins Rollen gebracht.⁶

Dieser Beitrag gibt eine Einführung in Social Entrepreneurship: Was verbirgt sich hinter diesem Begriff, in welchem Umfeld hat es sich entwickelt und wie wird es finanziert? Parallel dazu wird auf Buchbeiträge verwiesen, die einzelne Themen vertiefen.

1.1.2 Grundlagen und Definitionen

Das Themenfeld Social Entrepreneurship wurde bisher hauptsächlich in angelsächsischen Ländern mit Inhalten gefüllt, entsprechend ist auch die Fachterminologie englisch. Die Übersetzung der Begriffe ist nicht unproblematisch, da sie teilweise im Deutschen eine falsche Konnotation haben, Wortneuschöpfungen sind oder sich gar nicht erst sinnvoll mit wenigen Worten übersetzen lassen. Im Buch werden daher an vielen Stellen die englischen Begriffe, die sich in ähnlicher Weise wie z.B. der englische Ausdruck Venture Capital auch im Deutschen etablieren, verwendet. Bevor im hinteren Teil dieses Beitrags auf das Umfeld von Social Entrepreneurship und die Finanzierung eingegangen wird, soll zunächst das Phänomen Social Entrepreneurship erläutert werden.

⁵ Vgl. Kramer (2005), S. 6; www.grameen-info.org.

⁶ Vgl. <http://germany.ashoka.org/>; www.bonventure.de; www.schwabfound.org.

1.1.2.1 Social Entrepreneurs

Geprägt wurde der Begriff Social Entrepreneur(-ship) durch Bill Drayton, dem Gründer der Organisation Ashoka.⁷ Drayton stellte fest, dass der wesentliche Erfolgsfaktor für nachhaltigen positiven gesellschaftlichen Wandel die Person hinter einem Projekt ist. Mit diesem Modell im Kopf reiste er Anfang der 80er Jahre nach Indien, um die ersten Social Entrepreneurs zu suchen, also Menschen, die eine innovative Idee zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems haben und diese mit unternehmerischem Denken umsetzen. Seine Organisation Ashoka identifiziert solche Menschen und fördert sie mit Stipendien, so dass sie sich mit ihrer gesamten Energie ihrer Idee widmen können. Drayton war überzeugt, dass er mit diesem Ansatz seine eingeschränkten finanziellen Mittel am effizientesten einsetzt. Er hat damit auch eine neue Art und Weise, Soziales zu finanzieren etabliert, denn bis zu diesem Zeitpunkt wurden hauptsächlich Organisationen und nicht Personen finanziert. Für die weitere Entwicklung von Social Entrepreneurship entscheidend war weiterhin, dass Drayton einer bis dahin namenlosen Gruppe eine Identität gab. Zwar war das Phänomen Social Entrepreneurship nicht neu, ohne einen griffigen Namen fehlte aber lange Zeit das Bewusstsein, es hier mit einem ganz besonderen Typ von Unternehmer zu tun zu haben.⁸

Ashoka hat mittlerweile über 1700 als Fellows bezeichnete Stipendiaten in ihr Netzwerk aufgenommen. Die Auswahlkriterien, die sich in den ersten Jahren der Suche herauskristallisiert haben, sind gleichzeitig eine in Bezug auf die Person sehr enge Definition des Begriffs Social Entrepreneur. Es muss nicht nur sein primäres Ziel sein, ein gesellschaftliches Problem zu lösen, auch fünf weitere Kriterien müssen erfüllt sein, um sich als Fellow für ein Stipendium von Ashoka zu qualifizieren. Die ersten drei beziehen sich auf die Person, sie muss kreativ und unternehmerisch sein und hohen moralischen Ansprüchen genügen, Kriterien vier und fünf beziehen sich auf die Idee, sie muss neu und skalierbar sein.⁹ Nicht genannt als Voraussetzung wird das Gründen einer Organisation oder die Einkommenserzielung. Diesbezüglich ist die Definition von Ashoka also eher weit gefasst. Drayton schätzt, dass Ashoka in den Ländern, in denen die Organisation aktiv ist, etwa pro Jahr und 10 Mio. Einwohner einen Social Entrepreneur identifiziert. Legt man die Definition

⁷ Vgl. zu Ashoka Beitrag 5.1.

⁸ Vgl. für Beispiele von frühen Social Entrepreneurs gemäß der Ashoka-Definition www.ashoka.org/social_entrepreneur. Siehe für Beispielsfälle von Social Entrepreneurs aus Deutschland http://www.bonventure.de/content/projekte/projekte_bvi/.

⁹ Vgl. www.ashoka.org/support/criteria.

von Drayton zu Grunde wird deutlich, dass man bei Social Entrepreneurship nicht von einem Massenphänomen sprechen kann.

Eine in der Wissenschaft häufig zitierte Definition eines Social Entrepreneurs basiert auf grundlegenden Arbeiten führender Wissenschaftler der Entrepreneurship-Forschung¹⁰ und wurde von Dees in seinem Beitrag „The Meaning of Social Entrepreneurship“ dargelegt. Nach dieser, wie Dees selbst einräumt, idealisierten Definition spielen Social Entrepreneurs die Rolle eines Motors des Wandels im sozialen Sektor, indem sie

- sich zum Ziel setzen, sozialen (nicht nur privaten) Wert zu schaffen und zu erhalten,
- neue Gelegenheiten erkennen und diese unermüdlich nutzen, um dieses Ziel zu erreichen,
- sich in einen Prozess kontinuierlicher Innovation, Adaption und des Lernens begeben,
- mutig handeln und sich nicht durch die Ressourcen einschränken lassen, die ihnen gegenwärtig zur Verfügung stehen, und
- gesteigerte Rechenschaftspflicht zeigen gegenüber den Anspruchsgruppen, denen sie helfen und bezüglich des Erfolgs ihrer Tätigkeit.¹¹

Diese Definitionen von Drayton und Dees sind allerdings keineswegs die einzigen, die verwendet werden. Mittlerweile existiert eine Fülle von Definitionen, die sich teils deutlich unterscheiden.¹² Insgesamt führen sie zu einer wenig konkreten Abgrenzung von anderen Formen des Entrepreneurship. Einige bezeichnen als Social Entrepreneur denjenigen, der zwar eine Non-Profit-Organisation führt, aber damit gleichzeitig Einkommen generiert, andere bezeichnen jeden, der eine Non-Profit-Organisation gründet, als Social Entrepreneur und manche sehen bereits einen Unternehmer, der sich besonders sozial verhält, als Social Entrepreneur.¹³ Probleme bereitet vor allem, die Bedeutung des Wortes „Social“ in Social Entrepreneurship zu fassen.¹⁴

¹⁰ Vor allem Say, Schumpeter, Drucker und Stevenson.

¹¹ Dees (2001), S. 4.

¹² Vgl. Mair/Marti (2006), S. 36; Johnson (2000), S. 5; Nicholls (2006), S. 10. Vgl. für einen Überblick über Definitionen Mair, et al. (2006a), Weerawardena/Mort (2006).

¹³ Dees (2001), S. 1; Mair, et al. (2006a), S. 1.

¹⁴ Vgl. Cho (2006), S. 35.

Aus wissenschaftlicher Perspektive können sehr weit gefasste Definitionen durchaus sinnvoll sein, um nicht im Voraus das Untersuchungsobjekt zu stark einzuschränken.¹⁵ Darüber hinaus trägt das Fehlen einer eindeutigen Abgrenzung zum großen Erfolg des Begriffs Social Entrepreneurship in der Praxis bei: Er ist selbsterklärend, ohne besonders einschränkend zu sein.¹⁶ Dadurch hat er in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts in größerem Umfang Einzug in die englische Sprache gehalten und ist mittlerweile weit verbreitet. Google findet beispielsweise bei der Drucklegung dieses Buches ca. 1,1 Mio. Einträge bei der Suche nach dem Begriff „Social Entrepreneurship“, ein Beweis dafür, dass dieses Thema mittlerweile etabliert ist.¹⁷ Auf deutschen Webseiten erzielt man immerhin 89.000 Treffer bei diesem Suchbegriff – vor drei Jahren waren es vermutlich noch wesentlich weniger. Dank des breiten Spektrums an Definitionen ist die Anzahl potenzieller Social Entrepreneurs wesentlich höher, als sie bei Anwendung der strikten Definition von Ashoka wäre. Damit gewinnt das Phänomen auch zahlenmäßig eine gesellschaftliche Relevanz und es beschäftigen sich Wissenschaftler wie Praktiker gleichermaßen mit ihr. Es werden immer mehr spezielle Angebote für Social Entrepreneurs erarbeitet und die Entwicklung dieses Sektors wird durch begleitende Forschung unterstützt.

Da sich dieses Buch weniger in den wissenschaftlichen Definitionsdiskurs begeben, sondern vielmehr einen praktischen Beitrag zur Lösung von Finanzierungsproblemen leisten möchte, wird der Begriff Social Entrepreneur in diesem Buch sehr pragmatisch und weit gefasst. Social Entrepreneur im Sinne dieses Buches ist eine Person, die primär ein soziales Problem lösen will und sich dazu eines unternehmerischen Ansatzes bedient. Als deutscher Ausdruck für Social Entrepreneur hat sich mittlerweile Sozialunternehmer etabliert, den auch einige Autoren dieses Buches verwenden.¹⁸ „Sozialer Unternehmer“, also die wörtliche Übersetzung, meint den gewinnorientiert arbeitenden Unternehmer, der sich besonders sozial verhält. Das Soziale ist nicht die zentrale Motivation und damit die Übersetzung nicht zutreffend.

¹⁵ Vgl. Austin (2006), S. 23; Cho (2006), S. 36f.


¹⁶ Vgl. Nicholls (2006), S. 10.

¹⁷ Zum Vergleich: Die Suche nur nach dem Wort Entrepreneurship erzielt insgesamt 26 Mio. Treffer.

¹⁸ Vgl. <http://germany.ashoka.org>.

1.1.2.2 Social Enterprises und die Rolle der Einkommensgenerierung

Auch der mit Social Entrepreneur verwandte Ausdruck Social Enterprise wird nicht einheitlich definiert.¹⁹ Häufig wird die Definitionsproblematik auf den Begriff Social Entrepreneur abgewälzt und Social Enterprise als die Organisation bezeichnet, der sich ein Social Entrepreneur zur Erreichung seiner Ziele bedient.²⁰ Viele Autoren, die den Begriff Social Enterprise verwenden, verstehen darunter, wie in Abbildung 1 dargestellt, ein Unternehmen bzw. eine Organisation mit primär sozialen Zielen, die Einkommen erzielt, aber keinen Gewinn erwirtschaftet oder zumindest keine Gewinne an die Anteilseigner ausschüttet, sondern diese wieder reinvestiert.²¹ Uneinheitlich wird definiert, wie hoch im Vergleich zu den Kosten das eigene Einkommen sein muss.²²

Hohe soziale Rendite „Blended Value“ Hohe finanzielle Rendite


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

Abbildung 1: Abgrenzung von Organisationsformen²³

Wie schwierig die Klassifizierung als Social Enterprise in der Praxis ist, zeigt das Beispiel von justgiving, einem an der vermittelten Spendensumme gemessen erfolgreichen For-Profit-

¹⁹ Vgl. Dart (2004), S. 413.

²⁰ Vgl. Mort, et al. (2003), S. 76.

²¹ Vgl. u.a. Thompson/Boherty (2006) 362; DTI (2003), S. 6.

²² Vgl. für eine Übersicht der Definitionen Alter (2004), S. 5f.

²³ John (2006), S. 9.

Spendenportal, und CAFonline, einem weniger erfolgreichen, Non-Profit-Spendenportal.²⁴ CAFonline bietet anders als justgiving neben der Spendenvermittlung auch noch eine ganze Reihe weiterer Informationen und Dienste an. Während bei CAFonline vermutlich bei der Einstufung als Social Enterprise niemand widersprechen würde, wird dies bei justgiving umstritten sein.²⁵ Stellt man rein auf die Organisationsform und die Ziele der Eigentümer für Klassifizierung der Organisation ab, ist der Fall denkbar, dass das For-Profit-Unternehmen, welches rein an der finanziellen Rendite interessiert ist, eine höhere soziale Rendite erwirtschaftet als das ausschließlich auf die soziale Rendite ausgerichtete Social Enterprise. Auch aus Investorensicht wirft dieser Fall interessante Fragen auf, denn die klassische Spendenfinanzierung ist hier mitunter nicht die effektivste Form der Unterstützung. Solche Überlegungen haben vermutlich die Gründer von Google dazu bewogen, neue Wege zu gehen und statt einer steuerbegünstigten Stiftung den größten Teil der philanthropischen Aktivitäten über eine For-Profit-Organisation zu verfolgen.²⁶

In diesem Buch wird als Social Enterprise, Social Venture oder Sozialunternehmen als Übersetzung der Einfachheit halber jede Organisation bezeichnet, deren primäres Ziel gesellschaftlicher Wandel ist und die sich unternehmerischer Ansätze bedient. Somit bilden die Begriffe das Pendant auf der Organisationsseite zu der Definition eines Social Entrepreneurs.

Die Einkommenserzielung wird, wie in Abbildung 1 dargestellt, für die Definition eines Social Enterprise herangezogen. In der Literatur wird ihre Bedeutung äußerst kontrovers diskutiert, denn es besteht Uneinigkeit bezüglich ihrer definitorischen Rolle.²⁷ Eine Gruppe sieht in ihr das entscheidende Merkmal für Social Entrepreneurship.²⁸ Eine andere wiederum definiert Social Entrepreneurship, ohne die Einkommensgenierung mit einzubeziehen, dazu gehören auch die bereits angeführten Definitionen von Dees und Drayton.²⁹

Auch dieses Buch folgt dieser Definition. Nach Meinung der Verfasser ist nicht entscheidend, wer das Produkt oder die Dienstleistung bezahlt, sondern wie sie erbracht wird. Wenn man davon ausgeht, dass es unter gewissen Umständen einen Trade-off zwischen finanzieller und

²⁴ Vgl. www.justgiving.com; www.cafonline.org.

²⁵ Vgl. Schwartz (2006).

²⁶ Vgl. Hafner (2006).

²⁷ Vgl. Anderson/Dees (2006), S. 145.

²⁸ Vgl. Boschee/McClurg (2003), S. 2.

²⁹ Vgl. Anderson/Dees (2006).

sozialer Rendite gibt, bedeutet die Einkommensgenerierung mitunter sogar den Verzicht auf soziale Rendite. Hier wird die Problematik des Einkommens als Voraussetzung für die Klassifizierung als Social Entrepreneur deutlich. Nach der dem Buch zu Grunde liegenden Definition strebt der Social Entrepreneur Einkommen genau dann an, wenn es seinem Ziel dient. Gründe können beispielsweise der Mangel an Finanzierungsalternativen sein (ohne Einkommen könnte er sein Ziel nicht verfolgen) oder die Tatsache, dass der Verkauf von Produkten, wie im Fall von Fair-Trade, selbst das Ziel der Aktivität ist.

Es ist durchaus denkbar und es lassen sich auch in der Praxis Beispiele gewinnorientiert arbeitender Social Entrepreneurs finden, die gleichzeitig primär soziale Ziele verfolgen. Gründe dafür sind: hoher Anreiz zur Effizienz und Innovation, größere potenzielle Investorengemeinde, schnelle Reaktion auf Nachfrageänderungen und besserer Zugang zu hoch qualifiziertem Personal.³⁰ Aus zweierlei Gründen bilden solche Social Entrepreneurs trotz dieser Vorteile die kleinere Gruppe. Zum einen wird es für Social Entrepreneurs keine Notwendigkeit geben, in einen Markt einzutreten, wenn auch rein gewinnorientierte Unternehmer im Markt aktiv sind und das soziale Problem – wenn auch nicht primär beabsichtigt – lösen. Zum anderen wird auf die Organisation beim Verfolgen zweier Ziele (finanzielle und soziale) von den Interessensgruppen aus unterschiedlichen Richtungen Druck ausgeübt. Während ein Teil der Stakeholder die finanzielle Rendite zu Gunsten der sozialen absenken will, streben andere Stakeholder genau das Gegenteil an. Im schlimmsten Fall lähmt dies die operative Kraft des Social Entrepreneurs.

1.1.3 Umfeld von Social Entrepreneurship

Social Entrepreneurship kann in der Regel dem Dritten Sektor zugerechnet werden. Als Dritter Sektor wird all das bezeichnet, was weder freier, profitorientierter Markt noch Staatssektor ist. In diesem Buch werden von den Autoren einige Begriffe synonym für Dritter Sektor verwendet; englische und deutsche Beispiele sind: Non-Profit-Sektor, Civil Society, Third Sector, Social Economy, Non-Governmental-Sektor, Charitable Sector, Gemeinnützigkeitssektor, Zivilgesellschaft, Sozialwirtschaft, Nicht-Regierungs-Sektor, Wohltätigkeitssektor. Dieser Sektor hat in den letzten Jahrzehnten einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren, wie im Folgenden dargestellt wird.

³⁰ Vgl. Dees/Anderson (2004); Gair (2005). Vgl. zum Personalproblem auch: Economist (2006), S. 16; Schwartz (2006).

1.1.3.1 Globale Entwicklung

In seinem Buch „How to Change the World – Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas“ zeigt Bornstein, dass das Engagement von Menschen zu Gunsten der Gemeinschaft und Umwelt in den letzten Jahrzehnten erheblich gestiegen ist.³¹ Er hat zur Entwicklung des Dritten Sektors Zahlen zusammengetragen, die eine klare Sprache sprechen. Beispielsweise gab es in Indonesien vor zwanzig Jahren eine einzige unabhängige Umweltorganisation, heute sind es bereits mehr als 2000. In den USA wuchs die Anzahl der „public service groups“ von 1989 bis 1998 von 464.000 auf 734.000.³²

Drayton schildert in einem Beitrag, dass die Wirtschaft seit Anfang des 18. Jahrhunderts exponentiell wächst, während sie vorher seit dem antiken Rom stagniert hat. Er sieht den Grund für das Wachstum in der Verbreitung von Entrepreneurship und Wettbewerb. In der gleichen Zeit – vor allem im ersten Teil des 20. Jahrhunderts – fristete der Dritte Sektor ein Schattendasein, da mit zunehmenden Steuereinnahmen auch die Sozialausgaben stiegen und viele Probleme finanziell gelöst wurden. Die Produktivitätslücke zwischen Markt und Drittem Sektor vergrößerte sich und zunehmend blieben gesellschaftliche Probleme ungelöst. Seit etwa 1980 wendet sich das Blatt, auch der Dritte Sektor wird verstärkt unternehmerisch und wettbewerbsorientiert und rückt ins öffentliche Interesse. Seitdem hat sich die Produktivitätslücke bereits deutlich verkleinert; Drayton schätzt, dass sie sich etwa alle 10 bis 12 Jahre halbiert.³³

Als Teil dieser Entwicklung hat Social Entrepreneurship in den letzten Jahren an Bedeutung und damit einhergehend stark an öffentlicher Aufmerksamkeit gewonnen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass – wie eingangs bereits erwähnt – Social Entrepreneurs nun als eine Gruppe wahrgenommen werden, die den Nachweis erbracht hat, dass sie in der Lage ist, nachhaltig gesellschaftliche Probleme zu lösen.

Neben Ashoka haben einige weitere große Institutionen wesentlich dazu beigetragen, dass Social Entrepreneurship heute eine solch große Aufmerksamkeit genießt. Die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, im Jahr 1998 von Klaus Schwab und seiner Frau Hilde Schwab gegründet, wählt in vielen Ländern jeweils einen Social Entrepreneur des

³¹ Bornstein (2004). Der deutsche Buchtitel lautet: „Die Welt verändern – Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen“.

³² Vgl. Bornstein (2004), S. 4.

³³ Vgl. Drayton (2006), S. 46f; OECD (2003), S. 32ff.

Jahres. Anders als Ashoka liegt die Kernkompetenz der Stiftung weniger darin, Social Entrepreneurs in einem frühen Stadium zu identifizieren, vielmehr gelingt es der Schwab Foundation, mediale Aufmerksamkeit auf die führenden Social Entrepreneurs zu lenken. Ganz entscheidend ist neben den eigenen Tagungen für Social Entrepreneurs die Vernetzungsmöglichkeit, die sie ihnen über das World Economic Forum bietet, zu dem sie eingeladen werden.

Jeff Skoll, einer der ersten Mitarbeiter von ebay und über Firmenanteile zu Vermögen gekommen, hat das Skoll Center for Social Entrepreneurship an der Oxford Universität gegründet. Es wählt Social Entrepreneurs in ein Netzwerk, fördert die Forschung und Lehre und veranstaltet das jährlich stattfindende Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, so etwas wie das World Economic Forum im Social-Entrepreneurship-Sektor.

Auch die bekannten MBA-Schulen in den USA und mittlerweile auch in Europa haben das Thema Social Entrepreneurship entdeckt und bieten zunehmend Kurse zu diesem Themenbereich an. Es ist bei Studenten beliebt und den meisten Eliteuniabsolventen ist das Thema vertraut. Sie sind wichtige Multiplikatoren und helfen den Austausch zwischen Wirtschaft und Drittem Sektor zu fördern.

Das Augenmerk der Suche nach Social Entrepreneurs galt zunächst Zweite- und Dritte-Welt-Ländern. Ein wesentlicher Grund sind die – trotz aller Kritik – recht effektiven staatlichen Sozialleistungen der westlichen Welt. So sind gesellschaftliche Probleme hier um ein vielfaches kleiner als in Zweite und Dritte Welt Ländern. Zudem sind die Entwicklungsmöglichkeiten für Social Entrepreneurs in entwickelten Ländern auch dadurch eingeschränkt, dass viele Bereiche reguliert sind und der Staat private Angebote im sozialen Bereich nicht zulässt. Die Abwesenheit von Sozialleistungen und entsprechender Regulierung in unterentwickelten Ländern hat dazu geführt, dass sich Social Entrepreneurship dort deutlich umfangreicher entwickeln konnte, wie die schiere Größe einiger Social Enterprises belegt.³⁴

³⁴ Beispiele sind Fazle Hasan Abeds Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) mit fast 100.000 Mitarbeitern, Muhammad Yunus Grameen Bank mit 17000 Mitarbeitern, Rodrigo Baggios „Komitee zur Demokratisierung der Informationstechnologie“ (CDI) mit über 800 Computerschulen für benachteiligte Kinder, David Greens Aurolab, das mittlerweile pro Jahr 600.000 Linsen für Katarakt-Operationen herstellt, Jerro Billimorias Childline mit der sie bereits über 4.5 Mio. Kinder erreicht hat.

Vermutlich früher als jedes andere Land hat der englische Staat die Kraft des Social Entrepreneurship erkannt und sich dessen Förderung auf die Fahnen geschrieben.³⁵ Beispielsweise wurde bereits 1996 das Millennium Award Scheme aufgesetzt, das erste staatliche Programm, das Spenden an Personen vergibt damit diese ihre gemeinnützige Idee verwirklichen können. Die Spenden vergibt mittlerweile UnLtd, die dazu aus den Einnahmen der staatlichen Lotterie mit einem 100 Mio. Pfund Kapitalstock ausgestattet wurden und aus Kapitalverzinsung die Spenden finanzieren.³⁶ Im Jahr 2005 wurde eine neue, speziell auf Social Enterprises zugeschnittene Rechtsform geschaffen: die Community Interest Company (CIC). Es handelt sich um eine Kapitalgesellschaft, vergleichbar einer GmbH oder AG, mit zusätzlichen Vorgaben. Ein so genannter Asset Lock soll verhindern, dass das Vermögen übertragen wird und somit nicht der „Community“ zu Gute kommt. Folglich dürfen auch Dividenden und Zinsen nur bis zu einer bestimmten Höhe ausgeschüttet werden. Externe Kapitaleinlagen, sei es in Form von Eigenkapital, Fremdkapital oder Spenden sind allerdings nicht steuerlich abzugsfähig. Bisher haben 780 Organisationen auf diese Rechtsform zurückgegriffen.³⁷

1.1.3.2 Deutschland

Das bisher weltweit umfangreichste Projekt zur Erfassung des Dritten Sektors ist das John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.³⁸ Den Berechnungen zufolge betrug die Beschäftigung im Dritten Sektor in Deutschland 1990 eine Mio. Vollzeitstellen, das entspricht 3,7% der volkswirtschaftlichen Gesamtbeschäftigung. Zwischen 1970 und 1990 hatte sich die Beschäftigungszahl im Dritten Sektor fast verdoppelt.³⁹ Für den Zeitraum 1997 bis 2005 weist das Institut der deutschen Wirtschaft ein Beschäftigungswachstum von 16% im Dritten Sektor aus, verglichen mit 4% Gesamtbeschäftigungszuwachs. Demzufolge beschäftigte der Sektor 1997 7,7 Mio. Menschen und im Jahr 2005 bereits fast 9 Mio. Erwerbstätige, das entspricht 23% der Gesamterwerbstätigen. Der Sektor erzielte 11,5% der gesamten deutschen Wirtschaftsleistung.⁴⁰ Auch der größte deutsche Arbeitgeber ist nicht etwa ein

³⁵ Vgl. Harding (2006), S. 16; Mulgan (2006), S. 74.

³⁶ Vgl. www.unltd.org.uk.

³⁷ Vgl. www.cicregulator.gov.uk.

³⁸ Vgl. Anheier, et al. (1998), S. 19.

³⁹ Vgl. Anheier (1998), S. 33, 45.

⁴⁰ Vgl. Kowalski (2006), S. 147. Die Daten des John Hopkins Projekts und des Instituts der deutschen Wirtschaft lassen sich nicht direkt vergleichen, da es keine einheitliche Definition des Dritten Sektors gibt und auch das

Industrieunternehmen, sondern die Caritas mit 482.000 Mitarbeitern.⁴¹ Der bereits dargestellte globale Trend des enormen Bedeutungszuwachses des Dritten Sektors trifft also auch für Deutschland zu.

Die Größe und das Wachstum des Dritten Sektors in Deutschland können Social Entrepreneurs ermutigen. Allerdings gibt es gerade in Deutschland einige Faktoren, welche die Entfaltungsmöglichkeiten von Social Entrepreneurship in Frage stellen. Einen hemmenden Einfluss auf die Entwicklung hat die deutsche Mentalität der klaren Trennung von freiem Markt und Sozialem, für das in den Augen der Menschen Staat und Kirchen zuständig sind. Hervorgerufen wird diese Mentalität zum einen durch das ausgeprägte staatliche Sozialsystem, das in Deutschland bereits von Bismarck eingeführt wurde und somit eine längere Tradition hat als in anderen Ländern, und zum anderen durch die faktisch staatliche Finanzierung der Kirchen über die Kirchensteuer.⁴² Steuern sind Spenden für soziale Zwecke, so die Wahrnehmung vieler. Hinzu kommt, dass im internationalen Vergleich Unternehmertum in Deutschland nicht sehr ausgeprägt und mit einem negativen Image belastet ist.⁴³ Beide Aspekte, die Trennung von Markt und Sozialem und das negative Image eines Unternehmers spiegeln sich wieder in der häufig geäußerten Kritik der „Verwirtschaftlichung des sozialen Sektors“. Da Social Entrepreneurs definitionsgemäß unternehmerische Ansätze verwenden, sehen auch sie sich dieser Kritik ausgesetzt.⁴⁴

Die ausgeprägten sozialen Aktivitäten des Staates in Deutschland führen auch dazu, dass Social Entrepreneurs in Konkurrenzsituationen mit staatlichen Leistungserbringern geraten. Diese lassen sich ungern vor Augen führen, dass andere die Leistung deutlich effizienter erbringen und verhalten sich – verständlicherweise – wenig kooperativ bis hin zu konfrontativ, um die eigene Existenz nicht zu gefährden. Das ist aus Sicht der Institutionen rational, Anbieter auf dem freien Markt reagieren in gleicher Weise auf Konkurrenz. Der Unterschied liegt in der oft monopolistischen Macht der staatlichen Leistungserbringer auf lokaler Ebene.

Statistische Bundesamt keine Daten zur Verfügung stellt; vgl. zu unterschiedlichen Definitionen Kraus/Stegarescu (2002), S. 5ff. Die United Nations schlagen vor, den Non-Profit-Sektor besser in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung darzustellen, es wurde dazu auch ein „Handbook on Non-Profit-Institutions in the System of National Accounts“ verfasst, dieser Vorschlag wurden in Deutschland aber bisher nicht umgesetzt; vgl. United Nations (2003).

⁴¹ Kowalski (2006), S. 147.

⁴² Vgl. Linklaters (2006), S. 23; Anheier (1998), S. 51.

⁴³ Vgl. Sternberg, et al. (2005), S. 65.

⁴⁴ Vgl. zum Sonderfall Deutschland auch Achleitner (2007a), 65f.

Während die lokalen staatlichen sozialen Leistungserbringer Konkurrenz durch Social Entrepreneurs häufig ablehnend gegenüber stehen, ergibt sich auf höchster politischer Ebene ein differenzierteres Bild. Hier ist man nicht von den lokalen Auswirkungen betroffen und mehr am Ergebnis interessiert, so dass Social Entrepreneurship als Chance gesehen werden kann, die sinkenden Ausgaben für Sozialleistungen durch eine höhere Produktivität des Dritten Sektors zu kompensieren. Staatliche Förderung von Social Entrepreneurship würde bedeuten, dass sich der Staat aus einigen Bereichen der Leistungserbringung auf die Finanzierung der Leistungen zurückzieht.⁴⁵ Das zahlenmäßige Wachstum von Dritter-Sektor-Organisationen wird dazu führen, dass der Staat zwischen verschiedenen privaten Organisationen auswählen kann. Dies führt zu einem Wettbewerb in vormals statischen Bereichen, wodurch nur solche Organisationen überleben, die Ressourcen effizient einsetzen.⁴⁶

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass sich die anfänglich starke Skepsis gegenüber Social Entrepreneurship in Deutschland legt. Dazu beigetragen haben vor allen Dingen praktische Beispiele beeindruckender Social Entrepreneurs in Deutschland. Ashoka hat im Jahr 2006 sechs deutsche Fellows in ihr Netzwerk aufgenommen und geht auch für das Jahr 2007 von der Aufnahme ähnlich vieler Fellows aus. BonVenture hat seit der Aufnahme der Geschäftstätigkeit im Jahr 2004 in vier Social Enterprises gewinnorientiert, also mit Eigenkapital oder Darlehen investiert, an drei Organisationen Spenden vergeben und weitere zwei Organisationen mit Netzwerk und Beratung unterstützt. Für die Zukunft geht BonVenture pro Jahr von zwei Projekten, die mit Eigenkapital und Darlehen und von zwei Projekten, die mit Spenden unterstützt werden, also von insgesamt vier neuen Projekten pro Jahr aus. Die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship zeichnet seit 2005 in Deutschland, wie bereits vorher schon in anderen Ländern, einen Social Entrepreneur des Jahres aus.

1.1.4 Finanzierung von Social Entrepreneurship

Im herkömmlichen Sinn umfasst Finanzierung alle Prozesse und Maßnahmen innerhalb einer Organisation zur Bereitstellung und Rückzahlung der finanziellen Mittel, die für eine

⁴⁵ Auch heute greift der Staat bereits umfangreich auf Non-Profit-Organisationen, insbesondere die großen Wohlfahrtsverbände, bei der Leistungserbringung zurück, übernimmt aber weiterhin die Finanzierung. 1990 wurden in den alten Bundesländern etwa 2/3 der Ausgaben der Non-Profit-Organisationen durch den Staat gedeckt; vgl. Anheier (1998), S. 55.

⁴⁶ Vgl. Achleitner (2007b).

Investition oder den Aufbau des operativen Geschäfts einer Organisation benötigt werden. Darunter fallen auch die damit verbundene Gestaltung der Zahlungs-, Informations-, Kontroll- und Sicherungsbeziehungen zwischen Organisationen und Kapitalgebern.

Die Finanzierungsanforderungen von Social Entrepreneurs bergen einige Besonderheiten im Vergleich zu profitorientierten Unternehmern. Die neu entstandenen Venture-Philanthropy-Fonds nehmen diese speziellen Anforderungen auf; sie haben nur noch wenig gemeinsam mit der klassischen Stiftungsfinanzierung. Die Folge ist, dass sich die Finanzierung von Social Entrepreneurship in den letzten 10 bis 15 Jahren deutlich geändert hat.⁴⁷

1.1.4.1 Finanzierungsinstrumente

Das Spektrum der Finanzierungsmöglichkeiten für Social Entrepreneurs ist – wie man auch an den Kapiteln dieses Buches erkennt – breit gefächert und spiegelt damit die sehr unterschiedlichen Aktivitäten der Social Entrepreneurs wieder: Während einige sogar Gewinn abwerfen, erzielen andere nicht einmal Einnahmen.

Grundsätzlich unterscheidet man Innen- und Außenfinanzierungsmöglichkeiten. Von Innenfinanzierung spricht man, wenn Organisationen ihre Finanzierung aus dem selbst erwirtschafteten Kapital vornehmen (Mittelzufluss aus Umsatz-/Leistungsprozess, dem keine oder eine nur kleinere, zahlungswirksame Auszahlung gegenübersteht). Mit Außenfinanzierung wird Kapital bezeichnet, das von außen als Eigenkapital, Fremdkapital, Spende oder Zwischenform zugeführt wird und somit zur Finanzierung beiträgt. Mögliche Formen sind: Spenden und Spenden-Mezzanine (Kapitel 2), Fremdkapital- und Mezzaninefinanzierung (Kapitel 3), Eigenkapitalfinanzierung (Kapitel 4) und Sonderformen der Finanzierung (Kapitel 5).

Unter Spenden sind alle Formen der klassischen Zuwendung ohne Gegenleistung und Rückzahlungsverpflichtung zu verstehen, die beim Spender steuerlich absetzbar sind, falls die Empfängerorganisation als gemeinnützig anerkannt ist. Die Spende wirkt aus Sicht des Social Entrepreneurs zunächst wie die optimale Finanzierungsform. In der Praxis ist sie aber mit einigen Nachteilen behaftet, wie unter anderem die hohen versteckten Kosten durch aufwändige Anträge und Berichte.⁴⁸

⁴⁷ Vgl. Bell-Rose/Lopez (2003), S. 2.

⁴⁸ Vgl. Beitrag 4.2; Bank of England (2003), S. 9, 10; Achleitner/Heister (2007).

Unter Spenden-Mezzanine oder „Grant Mezz“ sind zinsvergünstigte Darlehen (zinslos oder Zins unter Marktniveau), Wandelspenden (Darlehen, die nach Erreichen bestimmter Ziele in Spenden gewandelt werden), Bürgschaften und Garantien (Übernahme von Ausfallrisiken bzw. Besicherung von Darlehen durch Dritte) oder so genannte Recoverable Grants (Darlehen, die bei Nichterreichen bestimmter Ziele in Spenden gewandelt werden) zu verstehen.⁴⁹

Als Fremdkapitalfinanzierung bezeichnet man im Normalfall eine Finanzierung durch Darlehen eines Kreditgebers (i.d.R. Banken). Der Zins ist der Ausgleich für eine fehlende Gewinnbeteiligung und Mitspracherechte. Kredite stehen Social Entrepreneurs unabhängig von der Rechtsform zur Verfügung. Der Zugang zu Krediten sowie der Zins richten sich vor allem nach dem Risiko, den Sicherheiten und den Bearbeitungskosten des Kredits.

Unter Mezzanine-Finanzierungen versteht man stille Beteiligungen (typisch und atypisch), Genussscheine, Wandelanleihen und nachrangige Darlehen. Typischerweise besteht die Vergütung von Mezzanine-Kapital aus zwei Komponenten: der laufenden Verzinsung und einer Sondervergütung abhängig von der Entwicklung der Organisation am Laufzeitende (Kicker). Mezzanine in der dargestellten Form ist hauptsächlich für For-Profit-Unternehmen relevant.⁵⁰

Externe Eigenkapitalfinanzierung ist im Wesentlichen ebenfalls nur für gewinnorientiert arbeitende Social Entrepreneurs relevant. Es können der Gesellschaft durch die Erhöhung von Einlagen oder die Neuaufnahme von Gesellschaftern Mittel zugeführt werden. Die Einlagen können durch Kauf von Aktien oder durch Beteiligung an einer KG, GmbH, OHG oder einer eingetragenen Genossenschaft erfolgen. Darunter fällt z.B. auch der Erwerb von Anteilen an einer gemeinnützigen GmbH oder AG. Die Einlagen können auch in Form von nachrangigen Gesellschafterdarlehen erfolgen.

Die Konzentration auf die soziale Rendite unter dem Verzicht einer finanziellen Rendite ermöglicht Kapitalgebern im Social-Entrepreneurship-Sektor die Nutzung alternativer Finanzierungsformen, insbesondere die Finanzierung der Person, die in der klassischen Finanzierung nicht anzutreffen ist. Es zeigt, für wie wichtig Fonds die Person des Social Entrepreneurs für den Erfolg der Idee halten. Eine ganz wesentliche Voraussetzung für die Finanzierung der Person ist ein ausgezeichnetes Vertrauensverhältnis. Weitere Sonderformen

⁴⁹Vgl. auch Kapitel 1.2 und 2.3.

⁵⁰ Vgl. Beitrag 3.2 .

der Finanzierung sind beispielsweise Mitgliedsfinanzierung und Kooperationen mit For-Profit-Unternehmen. Bezogen auf Finanzierungsinstrumente bezeichnet man als Sonderformen auch Leasing oder Factoring, da sie ein Substitut für externe Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung sind. Diese Finanzierungsinstrumente werden im vorliegenden Buch allerdings nicht weiter thematisiert.

Im Vergleich zu For-Profit-Unternehmen haben Social Entrepreneurs, die sich einer Non-Profit-Organisation bedienen, den Vorteil, dass sie ehrenamtliche Mitarbeiter und Sachspenden akquirieren können. Beide Formen der Unterstützung sind eine direkte Alternative zur externen Finanzierung.

1.1.4.2 Finanzierungsquellen

Kapitalgeber können nur finanzielle Erträge, nur soziale Erträge oder eine Mischung aus beiden Ertragsformen anstreben. Ausschließlich auf die finanzielle Rendite konzentrieren sich beispielsweise klassische Aktien- und Rentenfonds, Private-Equity und Venture-Capital-Fonds (auch mit Fokus auf soziale und ökologische Themen) sowie Banken und andere Kreditgeber (für übliche Darlehensfinanzierungen). Sie sind aufgrund der zu hohen finanziellen Renditeanforderung für Social Entrepreneurs selten von Interesse.

Die Spendenfinanzierung bleibt eine notwendige Voraussetzung für Social-Entrepreneurship-Aktivitäten. Die Entwicklung ist damit abhängig von Unternehmen und, wie sich in der Praxis zeigt, insbesondere Privatpersonen, die Kapital für Social Entrepreneurs zur Verfügung stellen. Man erkennt bei der Betrachtung der Finanzquellen, dass es vor allem klassische Unternehmer sind, die einen Teil ihres Vermögens entweder indirekt über einen Intermediär, wie beispielsweise Ashoka oder BonVenture, oder direkt durch eine eigene Stiftung bzw. Fonds – wie beispielsweise Bill und Melinda Gates – in Social Entrepreneurs investieren. Der bereits genannte Jeff Skoll ist ein weiterer bekannter Unternehmer, der in Social Entrepreneurship investiert.

Die typische, nicht profitorientierte und nicht-staatliche Finanzierungsquelle sind Stiftungen. Die Stiftung wird üblicherweise mit einem Kapitalstock ausgestattet, aus dessen Erträgen die Ziele der Stiftung finanziert werden. Zumeist greifen Stiftungen dazu auf die Spendenfinanzierung zurück. Sie finanzieren hauptsächlich Projekte und sind an neuen Ideen interessiert, von denen sie typischerweise mehrere finanzieren. Das Ziel ist meist, Modellprojekte finanziell zu fördern in der Hoffnung, dass irgendwann der Staat einspringt und die Finanzierung übernimmt. Geschieht dies nicht, verläuft das Projekt häufig im Sande.

Bei der Projektplanung legen Stiftungen oft großen Wert darauf, dass die Overheadkosten so gering wie möglich gehalten werden. Obwohl die Intention verständlich und richtig ist, führt es doch auch dazu, dass die Organisation, die hinter dem Projekt steht, oft nur unzureichend bzw. unprofessionell aufgebaut wird und so ihr Potenzial nicht voll entfalten kann. Die Finanzierung der Projekte ist meist für einen tendenziell kurzen Zeitraum angelegt, dabei ist insbesondere, wenn erwartet wird, dass der Staat die Finanzierung nach erfolgreichem Abschluss einer Pilotphase übernimmt, eine längerfristige Finanzierung nötig. Denn die Entscheidungsfindung in öffentlichen Institutionen ist meist ausgesprochen langsam, und die Projektförderung häufig zum Zeitpunkt der Entscheidung bereits ausgelaufen. Bei der Evaluierung sind Stiftungen analog ihrer Finanzierungstätigkeit am Ergebnis des finanzierten Projektes interessiert, allerdings erstaunlicherweise nur zu einem geringen Umfang wie eine Untersuchung in den USA zeigt.⁵¹ Den Erfolg messen Stiftungen durch die Veränderung bei den Leistungsempfängern, z.B.: Wie viel Obdachlose wurden von der Straße geholt? Ein Vergleich von Investitionen in ganz unterschiedliche Projekte muss nicht durchgeführt werden, da die Satzungen von Stiftungen meist einen speziellen Sektor vorschreiben, z.B. Obdachlosenhilfe, so dass der Nutzen einer Investition in einen anderen Sektor, z.B. Kinderbildung, keine Relevanz hat. Diese Herangehensweise resultiert aus der Motivation des Stifters heraus, ein gutes Gefühl zu haben und nicht Kapital so effizient wie möglich einzusetzen.⁵²

In einem einflussreichen Artikel haben Letts et al. 1997 darauf hingewiesen, dass Stiftungen von Venture Capitalists lernen sollten, da die Stiftungsfinanzierung mit einigen systematischen Problemen behaftet ist.⁵³ Die Art und Weise, wie Stiftungen Soziales finanzieren, passt nicht zum Ansatz eines Social Entrepreneurs. Dies haben auch einige Venture Capitalists, Investmentbanker und Unternehmer mit Interesse an Social Entrepreneurship erkannt und den Venture-Capital-Ansatz auf den philanthropischen Bereich übertragen. Daraus hat sich parallel zu Social Entrepreneurship seit Mitte der 90er Jahre in den USA und seit 2002 in England die so genannte Venture Philanthropy entwickelt.⁵⁴ Als

⁵¹ Vgl. Kramer (2005), S. 7.

⁵² Vgl. Emerson, et al. (1999), S. 136. Die negativen Eigenschaften der Stiftungsfinanzierung werden hier stark verdichtet dargestellt und positive Aspekte ausgeblendet. Der Einfachheit halber werden auch im Folgenden solche Finanzierungsansätze unter der Stiftungsfinanzierung zusammengefasst. In der Praxis haben viele Stiftungen längst solche Schwächen erkannt und die Strategie angepasst.

⁵³ Vgl. Letts, et al. (1997); für eine deutsche Darstellung in Anlehnung an Letts, et al. (1997) vgl. Beitrag 4.1, Achleitner/Heister (2007).

⁵⁴ Vgl. Martin (2004), S. 11; John (2006), S. 2.

Synonym wird auch der Ausdruck High-Engagement-Philanthropy verwendet.⁵⁵ Die im Jahr 2004 gegründete European Venture Philanthropy Association (EVPA), der einzige Verband europäischer Venture-Philanthropy-Fonds, definiert Venture Philanthropy durch eine aktive Partnerschaft, den Einsatz von unterschiedlichsten Finanzierungsinstrumenten entsprechend den Bedürfnissen der Empfängerorganisation, die nicht-finanzielle Unterstützung beim Organisationsaufbau und durch das Ziel des Investors, die soziale Rendite zu maximieren.⁵⁶ Venture-Philanthropy-Fonds unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von Stiftungen und überkommen damit auch die oben angesprochenen Probleme der Stiftungsfinanzierung indem sie.⁵⁷

- das Risiko mit in die Finanzierungsentscheidung einbeziehen,
- nicht viele kleine Projekte, sondern wenige besonders effektive Organisationen finanzieren,
- nicht auf die Erfüllung eines Satzungszwecks achten brauchen oder für ein gutes Gefühl spenden, sondern Kapital effizient allokalieren,
- nicht nur Kapital, sondern auch Managementexpertise und das Netzwerk des Fonds zur Verfügung stellen („smart money“),
- beim Monitoring zwar auch auf den vertragsgemäßen Einsatz der Mittel achten, die Überwachung der Effektivität und Effizienz der Organisation aber mindestens ebenso wichtig ist,
- nicht nur zum Ziel haben, ein Modellprojekt zu finanzieren, sondern frühzeitig über eine Exit-Strategie – die kann auch heißen, die Organisation dabei zu unterstützen, neue Kapitalgeber zu finden – nachdenken, um den nachhaltigen Erfolg der Organisation sicherzustellen.⁵⁸

Während Venture Philanthropy stark auf die soziale Rendite fokussiert ist, verfolgen so genannte Social Venture Capital Fonds eine Mischstrategie. Sie streben sowohl eine soziale als auch eine finanzielle Rendite an und stehen damit den Venture Capital Fonds näher als der Philanthropie. In der Praxis haben sich zwei Strategieansätze bei diesen Fonds herausgebildet:

⁵⁵ Vgl. Venture Philanthropy Partners/Community Wealth Ventures (2004); John (2006).

⁵⁶ Vgl. www.evpa.eu.com/vp.htm. Diese Definition wird durch eine Untersuchung von John gestützt, die als Working Paper des Skoll Centers for Social Entrepreneurship erscheinen wird; vgl. John (2007).

⁵⁷ Vgl. zu den folgenden Punkten Letts, et al. (1997), Beitrag 4.2.

⁵⁸ Vgl. zur Exit-Thematik Beitrag 7.5; Alter, et al. (2001).

entweder sie maximieren die soziale Rendite und streben eine finanzielle Mindestrendite, z.B. den Kapitalerhalt, an oder es werden soziale Mindestkriterien festgelegt und die finanzielle Rendite wird maximiert. Der deutsche Social-Venture-Capital-Fonds BonVenture ist ein Beispiel für den ersten Ansatz, der englische Social-Venture-Capital-Fonds Bridges Community Ventures für den zweiten Ansatz. Die sozialen Mindestkriterien im Fall von Bridges Community Ventures sind Ausschlusskriterien, beispielsweise darf nur in strukturell schwachen Regionen investiert werden und sowohl die Mitarbeiter müssen aus der Gegend kommen als auch die Produkte lokal vertrieben werden. Sind diese Ausschlusskriterien erfüllt, entscheidet die finanzielle Rendite, ob das Engagement eingegangen wird.⁵⁹

1.1.4.3 Erfolgsmessung und Reporting

Im Mittelpunkt der Erfolgsmessung und des Reportings stehen die Kontrolle der Zielerreichung, die Optimierung der Prozesse sowie die Dokumentation zur Akquisition neuer finanzieller Mittel.⁶⁰ Während die ersten beiden Punkte das Management der Organisation betreffen, ist für dieses Buch vor allem der letzte Punkt relevant.

Bisher wurde das Reporting von Stiftungen und Spendern kaum verlangt und von vielen der großen deutschen Non-Profit-Organisationen nachlässig gehandhabt. Das ist das Ergebnis einer von PricewaterhouseCoopers in Auftrag gegebenen Untersuchung der Qualität des Reportings der 50 größten deutschen Spendenorganisationen. Beispielsweise haben nur etwa die Hälfte der Organisationen Angaben zur absoluten Höhe der Marketing- und Verwaltungsausgaben gemacht.⁶¹

Wie bereits erwähnt, hat das Wachstum von Social Entrepreneurship dazu geführt, dass die Finanzierung des dritten Sektors nun marktähnlichere Züge annimmt. Investoren, die nicht Projekte sondern gesamte Organisationen finanzieren, z.B. Venture-Philanthropy-Fonds, prüfen Investitionen nicht nur im Voraus intensiver, sie verlangen auch eine Erfolgsmessung und transparentes Reporting. Da diese Fonds Investitionsentscheidungen zwischen Sektoren treffen und Kapital effizient allokkieren wollen, suchen sie nach Möglichkeiten, eine

⁵⁹ Vgl. www.bonventure.de, www.bridgesventures.com.

⁶⁰ Vgl. Beitrag 6.4.

⁶¹ Vgl. Schruff/Busse (2007), S. 121. „Negativer Höhepunkt unter den Nicht-Teilnehmern war eine Aussage, keine Veranlassung für die Offenlegung der Informationen zu sehen, da das hohe Spendenaufkommen vom großen Vertrauen der Spender in die Arbeit der Organisation zeugte“; www.pwc.de.

Vergleichbarkeit herzustellen.⁶² Die Bedeutung der Erfolgsmessungsproblematik ist daher gestiegen.⁶³

Ein wesentliches Problem besteht für Investoren darin, dass die soziale Rendite nicht wie die finanzielle Rendite ohne weiteres gemessen werden kann. Die Bezeichnung „soziale Rendite“ als Maßstab für den Erfolg eines Social Entrepreneurs ist folglich auch nur ein abstraktes Konstrukt. Es existiert kein Pendant zur Kapitalverzinsung für die soziale Rendite. Diese zu erfassen ist wesentlich komplexer. Eine Konsequenz der methodischen Schwierigkeiten bei der Erfolgsmessung in Kombination mit dem mangelnden Interesse von Stiftungen, Fortschritte auf diesem Gebiet zu erzielen, ist, dass Social Entrepreneurs oft unabhängig von ihrer Leistung vor ähnlichen Finanzierungsproblemen stehen.⁶⁴

Die Anzahl an Literatur und Initiativen zur Erfolgsmessung zeigt, welche Bedeutung ihr beigemessen wird. Es besteht weitgehend Einigkeit, dass Probleme hierbei ein wesentliches Hemmnis für die Finanzierung von Social Entrepreneurship sind.⁶⁵ Mit sehr unterschiedlichen Methoden wird in der Praxis versucht, sich einer Lösung zu nähern. Dort, wo es möglich ist, werden soziale Renditen monetarisiert, z.B. bei Anwendung der Social-Return-on-Investment-Methode, die vom Roberts Enterprise Development Fund (REDF) entwickelt wurde: Beispielsweise kann ein Social Entrepreneur, der erfolgreich Arbeitslose vermittelt, ausrechnen, welche Kosten bei ihm für die Vermittlung entstehen und diese den Einsparungen beim Staat gegenüberstellen und so eine finanzielle Rendite der Investition ausrechnen. REDF war der erste bekannte Fonds, der Anfang der 90er Jahre die Erfolgsmessung als wesentliches Element der Tätigkeit gesehen hat.⁶⁶ Social Entrepreneurs, die beispielsweise häusliche Gewalt bekämpfen oder sich für den Umweltschutz einsetzen, können allerdings die soziale Rendite nicht ohne weiteres monetarisieren. Einen guten Überblick über Erfolgsmessungsmethoden gibt der Double Bottom Line Methods Catalog.⁶⁷ Auch die Skoll Foundation hat gemeinsam mit der Foundation Strategy Group einen Report erstellen lassen, der den gesamten Markt der Erfolgsmessung analysiert.⁶⁸ Die bekanntesten Initiativen, die

⁶² Vgl. Bell-Rose/Lopez (2003), S. 15.

⁶³ Vgl. Kramer (2005), S. 1.

⁶⁴ Vgl. Hartigan (2006), S. 330.

⁶⁵ Vgl. Kramer (2005), S. 17.

⁶⁶ Vgl. Emerson, et al. (1999).

⁶⁷ Clark, et al. (2004).

⁶⁸ Vgl. Kramer (2005).

sich zum Ziel gesetzt haben, einheitliche Reporting-Standards für nicht-finanzielle Informationen zu schaffen, sind die Global Reporting Initiative⁶⁹ und Keystone⁷⁰.

Die Bedeutung der Erfolgsmessung und des Reportings wird auch deutlich, wenn man den in der klassischen Finanzierungstheorie angenommenen Trade-off zwischen Rendite und Risiko auf die Finanzierung von Social Entrepreneurship anwendet. Umso besser die Erfolgsmessung und -darstellung ist, desto geringer ist für den Investor das Risiko. Damit sinkt die Renditeerwartung, es kann also mehr Kapital investiert werden. Dies gilt auch für den Social-Entrepreneurship-Sektor insgesamt. Je besser der Erfolg dargestellt wird, desto attraktiver ist der Sektor auch im Vergleich zu traditionellen Investitionsmöglichkeiten.

Aber der Trend hin zur Quantifizierung der sozialen Rendite ist nicht ohne Kritiker. Da gerade im sozialen Bereich vieles nicht in Zahlen ausgedrückt werden kann, repräsentieren quantitative Ergebnisse nie die ganze Wahrheit. Ein psychologischer Reflex führt bei der Entscheidungsfindung aber dazu, sich auf das zu konzentrieren, was messbar ist – diese Entscheidungen sind weniger angreifbar als „informierte Bauchentscheidungen“. Dadurch wird möglicherweise das Wesentliche nicht berücksichtigt. Zwar räumen auch Kritiker ein, dass Erfolgsmessung hilfreich ist. Sie darf nur nicht dazu führen, dass nicht mehr der Mensch, sondern die Zahlen Entscheidungen treffen. Quantifizierung soll nicht den Blick auf das Ganze versperren und Menschen davon abhalten, sich eigene Urteile zu bilden und auf deren Basis zu entscheiden.⁷¹

1.1.4.4 Social Capital Markets

Die Dynamik des Dritten Sektors hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Die Marktstrukturen sind jedoch bisher recht informell. Die Anbieterstruktur ist ebenso fragmentiert wie die Kapitalgeberstruktur und auch Marktplätze entwickeln sich bisher nur langsam. Die Folge sind Transaktionskosten, die weit höher sind als die des gewinnorientierten Sektors. Schätzungen gehen davon aus, dass sie bei 22-43% des Finanzierungsvolumens liegen.⁷² Die unausgereiften Strukturen führen dazu, dass Social Entrepreneurs einen Großteil ihrer Zeit mit Fundraising verbringen und sich nicht dem operativen Geschäft widmen können. Wenn man die Schaffenskraft eines Social

⁶⁹ Vgl. www.globalreporting.org.

⁷⁰ Vgl. Keystone (2003); www.keystonereporting.org.

⁷¹ Vgl. Drayton (2006), S. 52; Young (2006).

⁷² Meehan III, et al. (2004), S. 38.

Entrepreneurs berücksichtigt, erkennt man, dass hier hoch produktives Humankapital ineffizient eingesetzt wird.⁷³

Mittlerweile entwickeln sich die ersten Marktplätze, über die sich Social Entrepreneurs Investoren präsentieren können. Sie erhöhen die Effizienz und sind die Voraussetzung für die weitere Entwicklung des Sektors. Zunächst entstanden Internetportale, über die sich Non-Profit-Organisationen potenziellen Spendern präsentieren können.⁷⁴ Ihr Wachstum zeigt, welche Bedeutung Marktplätze für die Finanzierung von sozialen Belangen haben.⁷⁵

Mittlerweile gibt es auch zwei „Social Stock Exchanges“.⁷⁶ In Anlehnung an herkömmliche Börsen geben sie Standards vor, die für einen „Börsengang“ erfüllt sein müssen. Gleichwohl ist der Ausdruck „Social Stock Exchange“ missverständlich, da es sich um Spendenfinanzierung handelt und ein Handeln von Anteilen nach dem Ersterwerb nicht möglich ist.

Ein weiterer Schritt, der bereits im Bereich des Möglichen liegt, ist ein „Social Stock Exchange“ für For-Profit-Social-Entrepreneurs, selbst wenn diese nur eine geringe finanzielle Rendite erzielen. Eine Studie der New Economics Foundation hat diesbezügliche Möglichkeiten und nächste Schritte untersucht.⁷⁷

Der großen Herausforderung, einen Marktplatz für Social Enterprises zu schaffen, auf dem auch Anteile von Organisationen gehandelt werden können, die keine finanzielle, dafür aber eine soziale Rendite erzielen, ist man, seit Emerson diese Vision 1990 veröffentlicht hat, bisher kaum näher gekommen.⁷⁸ Das Thema wird jedoch immer wieder auf den Tisch gebracht und diskutiert. Es fehlt bisher ein Mechanismus, sozialen Erfolg zu bewerten, so dass sich Preise herausbilden können, die wiederum eine notwendige Voraussetzung für die Handelbarkeit auf Marktplätzen sind.⁷⁹

Für die Entwicklung eines effizienten Kapitalmarktes sind professionelle Intermediäre eine Voraussetzung. Ein Beispiel – wieder einmal ist England hier Vorreiter – ist New

⁷³ Vgl. Drayton (2005).

⁷⁴ Vgl. www.globalgiving.com; www.give.org; www.helpdirect.org; www.spendenportal.de; www.justgiving.com; www.charitynavigator.org.

⁷⁵ Beispielsweise stiegen die Spenden über www.justgiving.com von 2 Mio. Pfund im Jahr 2003 auf etwa 70 Mio. Pfund im Jahr 2006; vgl. Schwartz (2006).

⁷⁶ Vgl. www.sasix.co.za; www.bovespasocial.com.br/English/Default.asp.

⁷⁷ Vgl. New Economics Foundation (2006).

⁷⁸ Vgl. Emerson/Wachowicz (1999).

⁷⁹ Vgl. Wheeler (2006).

Philanthropy Capital (NPC). Es wurde von Gavyn Davis und Peter Wheeler, beide ehemalige Mitarbeiter von Goldman Sachs und ausgewiesene Finanzexperten, gegründet. NPC erstellt Research-Berichte über Non-Profit-Organisationen, identifiziert die besten und ermöglicht so Spendern, ihr Kapital effizient zu allokkieren.⁸⁰ Das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) ist ein deutsches Beispiel für einen Intermediär. Der Mehrwert, den es liefert, ist geringer als NPCs und auch wenn es hauptsächlich große Spendenorganisationen (Caritas, Ärzte ohne Grenzen, Welthungerhilfe, SOS-Kinderdörfer etc.) untersucht, so hilft es doch dabei, schwarze Schafe zu identifizieren und stärkt somit das Vertrauen in die positiv geprüften Organisationen.

Dass die Weiterentwicklung der Social Capital Markets die Entwicklung von Social Entrepreneurship fördert, gilt auch umgekehrt. Es sind ineinander greifende und sich selbst verstärkende Effekte. Mit zunehmendem Marktvolumen werden Marktplätze größer und effizienter, was wiederum zu höherer Transparenz und sinkenden Transaktionskosten führt und damit zusätzliche Investitionen in diesen Markt lenkt.

Entlehnt aus dem klassischen Kapitalmarkt werden zunehmend komplexere Kapitalmarktinstrumente und strukturierte Finanzierungslösungen auf den Social-Entrepreneurship-Sektor übertragen. Der Mikrofinanzierungssektor innerhalb des Social Entrepreneurship eignete sich aufgrund des recht hohen Finanzierungsvolumens gut für die ersten Kapitalmarkttransaktionen. Blue Orchard waren 2004 die ersten, die einen Microfinance-CDO (Collateralized Debt Obligation) aufgelegt haben.⁸¹ Im Jahr 2006 wurde von der deutschen Bank, der International Agency for the Prevention of Blindness und Ashoka ein 20 Mio. \$ Mikrofinanzfonds aufgelegt, der Kredite und Garantien an Krankenhäuser vergibt, die mittellosen Menschen Zugang zu medizinischer Hilfe bei Augenkrankheiten ermöglichen.⁸²

Bei kleinen Finanzierungsvolumen lohnen Kapitalmarkttransaktionen aufgrund der hohen Fixkosten nicht. Steigt aber das Finanzierungsvolumen werden die Transaktionskosten immer niedriger, was sowohl den Investoren als auch den Social Entrepreneurs zu Gute kommt. Voraussetzungen für solche hohen Finanzierungsvolumen sind zum einen eine Gruppe von möglichst homogenen Kapitalempfängern und zum anderen Investoren, die bereit sind zu

⁸⁰ Vgl. Economist (2006), S. 16.

⁸¹ Vgl. www.blueorchard.org.

⁸² Vgl. für komplexere Finanzierungslösungen und Investitionsmöglichkeiten in Social Entrepreneurship auch World Economic Forum (2006).

Gunsten der sozialen Rendite auf einen Teil der finanziellen Rendite zu verzichten. Noch vor wenigen Jahren waren Finanzintermediäre wenig interessiert und Kapitalmarkttransaktionen zur Refinanzierung von Social Entrepreneurship schienen in weiter Ferne. Dies hat sich nun schneller geändert als zunächst von vielen erwartet. Zwar sind sie weiterhin noch die Ausnahme, die Aussichten werden von Marktakteuren aber zunehmend positiv gesehen.

Für die Entwicklung eines funktionierenden Kapitalmarktes mit all seinen Vorteilen ist die Kapitalaggregation sowohl auf der Angebots-, als auch auf der Nachfrageseite sehr förderlich wenn nicht sogar eine Voraussetzung. Intermediäre wie Fonds und Stiftungen können diese Aufgabe übernehmen. Zu diesem Schritt müssen sowohl Kapitalgeber als auch Kapitalnehmer bereit sein. Warren Buffett, der keine eigene Stiftung gegründet hat, sondern einen signifikanten Teil seines stattlichen Vermögens der Gates Foundation gestiftet hat, kann hier für Kapitalgeber als Beispiel dienen. Auch hinter BonVenture stehen mehrere Kapitalgeber, die sich zusammengeschlossen haben. Bisher fast nicht existent sind Fusionen und Übernahmen im Dritten Sektor und selbst Kooperationen sind die Ausnahme. Gerade in diesem Bereich gibt es aber eine Vielzahl kleiner Anbieter, die mitunter durch Skaleneffekte effizienter arbeiten könnten, wenn sie sich zusammenschließen würden. Einer solchen Entwicklung stehen bisher noch fehlende Intermediäre, die solche Transaktionen begleiten, sowie auch eine ablehnende Haltung der Social Entrepreneurs entgegen.

1.1.5 Ausblick und künftige Entwicklungen

Eine gute Idee in der Hand einer unternehmerisch handelnden Person kann eine enorme Kraft entfalten. Dies zeigen viele beeindruckende Beispiele von Social Entrepreneurship. Es bleibt zu hoffen, dass auch der Staat diese Kraft erkennt und Social Entrepreneurship fördert, vor allem durch die Öffnung der staatlichen Leistungserbringung für private Anbieter und deren Finanzierung sowie durch förderliche Rahmenbedingungen.

Für die Wissenschaft bietet sich ein neues Feld, das zu erschließen sie gerade erst beginnt. Es ist interdisziplinär und zeichnet sich durch eine große Begeisterung der beteiligten Akteure für das Thema aus. Die ersten zehn Jahre Social-Entrepreneurship-Forschung waren geprägt durch Erfahrungsaustausche und Definitionsdiskussionen – wenngleich letztere bisher das Spektrum nur kontinuierlich erweitert haben, ohne dass sich eine einheitliche Definition herauskristallisiert hätte. Publiziert wurden viele kleinere Untersuchungen von Stiftungen und Think Tanks, Diskussionspapiere im Internet, praxisorientierte Bücher aber kaum Artikel in wissenschaftlichen Journals. Heute stehen wir an einem Wendepunkt. Es werden nun strukturiert wissenschaftliche Agenden erarbeitet, deren Bearbeitung für die Social-

Entrepreneurship-Forschung den nächsten Schritt hin zu einem etablierten Forschungsfeld bedeutet.⁸³ Für die Finanzierung von Social Entrepreneurship nennt Austin die folgenden vier wesentlichen Forschungsfragen, denen sich Wissenschaftler widmen sollten:⁸⁴

- Welche Vor- und Nachteile sind mit verschiedenen Finanzierungsformen verbunden?
- Wie determiniert man den optimalen Finanzierungsmix?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Finanzierung auf der einen Seite und Organisationskultur, Werten, Mission und Fähigkeiten der Organisation auf der anderen Seite?
- Was ist die Motivation, die Erwartung von Kapitalgebern und wie verhalten sie sich? Gibt es Unterschiede in Abhängigkeit von der Umgebung?

Eine wissenschaftlichen Standards entsprechende Beantwortung dieser und anderer Forschungsfragen wird nötig sein, um der Praxis belastbare Ergebnisse zur Verfügung zu stellen, anhand derer Social Entrepreneurs und ihre Financiers unternehmerisches Handeln ausrichten können.⁸⁵ Die volkswirtschaftliche und politische Perspektive sollte bei der Forschung nicht außer Acht gelassen werden, um auch den Gesetzgeber beim Setzen der richtigen Rahmenbedingungen zu unterstützen.

Während die Wissenschaft sich der systematischen Beantwortung von Forschungsfragen widmet, werden in der Praxis zunehmend speziell auf Social Entrepreneurship zugeschnittene Finanzierungsformen entwickelt. Die Kapitalbereitstellung wird dabei – unabhängig vom verwendeten Finanzierungsinstrument – als Investition betrachtet. Dieser Paradigmenwechsel auf der Finanzierungsseite wird nachhaltige positive Veränderungen für den gesamten Sektor nach sich ziehen.

1.1.6 Literaturverzeichnis

Achleitner, A.-K. (2007a): Social Entrepreneurship und Venture Philanthropy - Erste Ansätze in Deutschland. In: Hausladen, I. (Hrsg): Management am Puls der Zeit. Festschrift für Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann, Band 1: Unternehmensführung, München 2007, S. 57-70.

⁸³ Vgl. z.B. die Research Agenden, die im 1. Teil des Buches Mair, et al. (2006b).

⁸⁴ Vgl. Austin (2006), S. 27.

⁸⁵ Vgl. Anderson/Dees (2006), S. 145.

- Achleitner, A.-K. (2007b): „Social Entrepreneurship“ – Idee und Potenzial des unternehmerischen Herangehens an gesellschaftliche Probleme, SPD, SPD Programmdebatte, <http://programmdebatte.spd.de/servlet/PB/menu/1690606/index.html>.
- Achleitner, A.-K./Heister, P. (2007): Investorenansprache im Social Entrepreneurship. In: Freiling, J./Kollmann, T./Welling, M. (Hrsg): Entrepreneurial Marketing (in Druck), Wiesbaden 2007.
- Alter, K. (2004): Social Enterprise Typology, Virtue Ventures, <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>.
- Alter, K./Shoemaker, P./Tuan, M./Emerson, J. (2001): When is it Time to Say Goodbye? Exit Strategies and Venture Philanthropy Funds, Virtue Ventures, <http://www.virtueventures.com/exitstrategy.php>.
- Anderson, B. B./Dees, G. J. (2006): Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. In: Nicholls, A. (Hrsg): Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change, New York 2006, S. 144-168.
- Anheier, H. K. (1998): Der Dritte Sektor in Zahlen: Eine sozial-ökonomisches Porträt. In: Anheier, H. K./Priller, E./Seibel, W./Zimmer, A. (Hrsg): Der Dritte Sektor in Deutschland, Berlin 1998, S. 29-74.
- Anheier, H. K./Priller, E./Seibel, W./Zimmer, A. (1998): Einführung. In: Anheier, H. K./Priller, E./Seibel, W./Zimmer, A. (Hrsg): Der Dritte Sektor in Deutschland, Berlin 1998, S. 13-25.
- Austin, J. E. (2006): Three Avenues for Social Entrepreneurship Research. In: Mair, J./Robinson, J./Hockerts, K. (Hrsg): Social Entrepreneurship, New York 2006, S. 22-33.
- Bank of England (2003): The Financing of Social Enterprises: A Special Report by the Bank of England, Bank of England, www.bankofengland.co.uk.
- Bell-Rose, S./Lopez, J. (2003): Social Impact Assessment - A Discussion Among Grantmakers, The Rockefeller and Goldman Sachs Foundation, <http://www.riseproject.org/reports.htm>.
- Bornstein, D. (2004): How to Change the World, Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas, New York 2004.
- Boschee, J./McClurg, J. (2003): Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions, social enterprise alliance, http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf.
- Cho, A. H. (2006): Politics, Values and Social Entrepreneurship: A Critical Appraisal. In: Mair, J./Robinson, J./Hockerts, K. (Hrsg): Social Entrepreneurship, New York 2006, S. 34-56.
- Clark, C./Rosenzweig, W./Long, D./Olsen, S. (2004): Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Line Ventures, Methods Catalog, Columbia Business School, Rise-Project, www.riseproject.org.
- Dart, R. (2004): The Legitimacy of Social Enterprise. In: Nonprofit Management and Leadership, 14 (4), S. 411-424.
- Dees, G. J. (2001): The Meaning of "Social Entrepreneurship", The Fuqua School of Business, http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf.
- Dees, G. J./Anderson, B. B. (2004): For-Profit Social Ventures. In: International Journal of Entrepreneurship Education, 2 (1, Special Issue on Social Entrepreneurship), S. 1-26.

Drayton, B. (2005): Social Entrepreneurs: Creating a Competitive and Entrepreneurial Citizen Sector, changemakers, www.changemakers.net/library/readings/drayton.cfm.

Drayton, B. (2006): The Citizen Sector Transformed. In: Nicholls, A. (Hrsg): Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change, New York 2006, S. 45-55.

DTI (2003): A progress report on Social Enterprise: a strategy for success, DTI, http://www.sbs.gov.uk/SBS_Gov_files/speeches/SPE_strat_success.pdf.

Economist (2006): The Business of Giving - A Survey of Wealth and Philanthropy, Economist, Supplement Feb. 25th 2006.

Emerson, J./Wachowicz, J. (1999): Riding on the Bleeding Edge: A Framework for Tracking Equity in the Social Sector and the Creation of a Nonprofit Stock Market. In: Roberts Enterprise Development Fund (Hrsg): Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium, <http://www.redf.org/publications-boxset.htm>, San Francisco 1999, S. 177-186.

Emerson, J./Wachowicz, J./Chun, S. (1999): Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector. In: Roberts Enterprise Development Fund (Hrsg): Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium, <http://www.redf.org/publications-boxset.htm>, San Francisco 1999, S. 131-173.

Gair, C. (2005): If the Shoe fits, REDF, http://www.redf.org/download/other/REDF_If_the_Shoe_Fits_FINAL.pdf.

Hafner, K. (2006): Philanthropy Google's Way: Not the Usual, The New York Times, [nytimes.com](http://www.nytimes.com), 14.9.2006, <http://www.nytimes.com>.

Harding, R. (2006): Social Entrepreneurship Monitor, Global Entrepreneurship Monitor, <http://www.gemconsortium.org/download/1170342531531/Gem%20Soc%20Ent%20web.pdf>.

Hartigan, P. (2006): Delivering on the Promise of Social Entrepreneurship: Challenges Faced in Launching a Global Social Capital Market. In: Nicholls, A. (Hrsg): Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change, New York 2006, S. 329-355.

John, R. (2006): Venture Philanthropy - The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe, Skoll Center for Social Entrepreneurship, Said Business School, University of Oxford, www.sbs.ox.ac.uk/skoll/.

John, R. (2007): Origins of Venture Philanthropy, Presentation given at the Maecenata conference on philanthropy in Berlin on Jan. 30th 2007, Information will be published in a working paper by the Skoll Foundation.

Johnson, S. (2000): Literature Review on Social Entrepreneurship, Canadian Center for Social Entrepreneurship, <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/whatis/>.

Keystone (2003): An Inception Report - A cross-sectoral partnership dedicated to solving the world's most pressing problems by radically increasing the volume and impact of investment in community based organizations and social entrepreneurs, Keystone, http://www.keystonereporting.org/files/Keystone%20Inception%20Report_2003.pdf.

Kowalski, M. (2006): Die andere -Konomie; Sinn statt Gewinn. In: Focus, 2006 Heft 17 (24.4.2006), S. 146-152.

Kramer, M. (2005): Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship, Skoll Foundation / Foundation Strategy Group, [http://www.skollfoundation.org/media/skoll_docs/Measuring%20Innovation%20\(Skoll%20and%20FSG%20Report\).pdf](http://www.skollfoundation.org/media/skoll_docs/Measuring%20Innovation%20(Skoll%20and%20FSG%20Report).pdf).

- Kraus, M./Stegarescu, D. (2002): Non-Profit-Organisationen in Deutschland, Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaates, ZEW, Dokumentation Nr. 05-02, <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0502.pdf>.
- Letts, C./Ryan, W./Grossman, A. (1997): Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. In: Harvard Business Review, 75 (2), S. 36-44.
- Linklaters (2006): Fostering Social Entrepreneurship - Legal, regulatory and tax barriers: a comparative study, World Economic Forum, http://www.schwabfound.org/docs/web/Linklaters_Schwab_Report.pdf.
- Mair, J./Marti, I. (2006): Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. In: Journal of World Business, 41 (1), S. 36-44.
- Mair, J./Robinson, J./Hockerts, K. (2006a): Introduction. In: Mair, J./Robinson, J./Hockerts, K. (Hrsg): Social Entrepreneurship, New York 2006, S. 1-13.
- Mair, J./Robinson, J./Hockerts, K. (Hrsg.) (2006b): Social Entrepreneurship, New York 2006b.
- Martin, M. (2004): Surveying Social Entrepreneurship, Zentrum für Führung in Gesellschaft und Öffentlichkeit, Universität St. Gallen, <http://www.cse.unisg.ch/index.php?TPL=10154>.
- Meehan III, W. F./Kilmer, D./O'Flanagan, M. (2004): Investing in Society - Why we need a more efficient social capital market and how we can get there. In: Stanford Social Innovation Review, Spring 2004 S. 33-43.
- Mort, G. S./Weerawardena, J./Carnegie, K. (2003): Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. In: International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing, 8 (1), S. 76 - 88.
- Mulgan, G. (2006): Cultivating the Other Invisible Hand of Social Entrepreneurship: Comparative Advantage, Public Policy, and Future Research Priorities. In: Nicholls, A. (Hrsg): Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change, New York 2006, S. 74-95.
- New Economics Foundation (2006): Developing a Social Equity Capital Market 2006, New Economics Foundation, <http://www.neweconomics.org/gen/uploads/mlxrc45gyfuka55qug5wf5502122006181940.pdf>.
- Nicholls, A. (2006): Introduction. In: Nicholls, A. (Hrsg): Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change, New York 2006, S. 1-35.
- OECD (2003): The Non-profit Sector in a Changing Economy, Paris 2003.
- Schruff, L./Busse, J.-S. (2007): Rechnungslegung humanitär und karitativ tätiger Organisationen in Deutschland. In: Winkeljohann, N./Bareis, P./Volk, G. (Hrsg): Rechnungslegung, Eigenkapital und Besteuerung, Entwicklungstendenzen. Festschrift für Dieter Schneeloch zum 65. Geburtstag, München 2007, S. 107-126.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2007): Summit Report: Social Entrepreneurs Summit 2007, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, <http://www.schwabfound.org>.
- Schwartz, R. (2006): Profit taboo in social enterprise country? In: Alliance, 11, September 2006 (3), S. 31-32.
- Sternberg, R./Brixy, U./Schlapfner, J.-F. (2005): Global Entrepreneurship Monitor, Länderbericht Deutschland 2005, Global Entrepreneurship Research Association, Global Entrepreneurship Monitor, <http://www.gemconsortium.org/download/1170345274968/GEM-2005-druck.pdf>.

Thompson, J./Boherty, B. (2006): The diverse world of social enterprise. In: International Journal of Social Economics, 33 (5/6), S. 361-375.

United Nations (2003): Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts, United Nations, Studies in Methods, Series F., No. 91.

Venture Philanthropy Partners/Community Wealth Ventures (2004): High-Engagement Philanthropy: A Bridge to a More Effective Social Sector, Venture Philanthropy Partners, <http://venturephilanthropypartners.org/learning/reports/report2004/report2004.pdf>.

Weerawardena, J./Mort, G. S. (2006): Investigating Social Entrepreneurship: A multidimensional model. In: Journal of World Business, 41 (1), S. 21-35.

Wheeler, P. (2006): Towards a social stock exchange - barking up the wrong tree? In: Alliance, 11, September 2006 (3), S. 46-47.

World Economic Forum (2006): Blended Value Investing: Capital Opportunities for Social and Environmental Impact, World Economic Forum, http://www.grayghostfund.com/content/download/341/3577/file/weo_blended_value.pdf.

Young, R. (2006): For What It Is Worth: Social Value and the Future of Social Entrepreneurship. In: Nicholls, A. (Hrsg): Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change, New York 2006, S. 56-73.