

# S I D

Society for International Development

Chapter Bonn

G. Oldenbruch 6.10.13



## **Social Business – in der entwicklungspolitischen Praxis**

**Drei-Nachmittage-Seminar vom 8. bis 10.10. 2013**

**Reader zur Einführung in das Thema  
(Wird fortgeschrieben)**

### Inhaltsverzeichnis

#### **I Die Begriffe: Social Business (SB), Social Entrepreneur (SE), Social Entrepreneurship**

- Social Business und Social Business in der Entwicklungspolitik
- Der Social Entrepreneur in der Entwicklungspolitik
- Social Entrepreneurship

#### **II Die Abgrenzung des Social Business von anderen Sozialen Aktivitäten**

- Das Inclusive Business Modell
- Abgrenzung vom Business Unternehmer
- Abgrenzung von NROn
- Abgrenzung von Corporate Social Responsibility

#### **III Die erkenntnisleitenden Fragen**

#### **IV Der Spielraum für Aktivitäten des SB**

- Groß- oder kleinräumig
- Aktivitätsbereiche
- Zusammenarbeit

## **V Der Entwicklungsbeitrag der Wirtschaftsweise „Social Business“**

- Auswirkungen auf das Entwicklungsmodell
- Die politische Dimension von SB
- Das Verhältnis zum Staat
- Minderung der Armut und Equity Promotion
- Weitere Wirkungen
- Hindernisse

## **VI Zur Praxis**

- Kostendeckung
- Kapitalbereitstellung

## **VII Fragen, Grenzen und Zweifel**

## **VIII Einschlägige Organisationen (unvollständig)**

## **IX Begriffe**

## **Quellen**

## I Die Begriffe: Social Business (SB), Social Entrepreneur (SE), Social Entrepreneurship

Die Begriffe sind schillernd, sie werden unterschiedlich definiert und noch unterschiedlicher verwendet.

“The social enterprise discourse cuts across disciplines and is conceptualised differently across sectors. Different interpretations of social enterprise’s role and function are not necessarily compatible.”

Das erstaunt nicht, wenn man bedenkt, dass die Idee des “business for a social purpose can be traced to at least the cooperative movement in 19th century Britain”.- oder in Deutschland.

Jedenfalls ist festzustellen, dass ein “increasingly broad and subtle social enterprise discourse” begonnen hat (Nicholls).

### Social Business

**Für die Zwecke des SID – Seminars gilt für Social Business folgende Definition<sup>1</sup>:**

Beim Social Business löst der<sup>2</sup> Soziale Unternehmer (Social Entrepreneur) mit seinem Geschäftsmodell ein soziales oder ökologisches Problem, das vom Markt bzw. vom Staat vernachlässigt oder nicht gelöst wird (social benefit rather than private profit).

Dies geschieht mit unternehmerischem Denken und Handeln nachhaltig in dem Sinne, dass unabhängig von einer (günstigen) Anfangsfinanzierung die Kosten dauerhaft aus den Einnahmen gedeckt werden können (Kostendeckende Wirtschaftsweise)<sup>3</sup>. Yunus: “A charity dollar has only one life, a social business dollar can be invested over and over again.”

Das Social Business strebt keine Gewinnmaximierung an. Ein angemessener Unternehmerlohn und ggfs. Deckung der Kapitalkosten sind möglich.

Dennoch entstehender Gewinn wird zur Finanzierung anderer sozialer Unternehmensaktivitäten eingesetzt.

**Die DG Binnenmarkt der Europäischen Kommission** setzt zur Erläuterung von SB noch einige zusätzliche Schwerpunkte (unterstrichen):

---

<sup>1</sup> Vgl. auch die Definition von Social Business Stiftung im Kapitel VIII

<sup>2</sup> Diese Form gilt auch für Unternehmerinnen

<sup>3</sup> While Social Enterprises are by definition seeking to become self-sufficient on the basis of their operations’ incomes they typically rely on grant funding in the early stages and on social investments (on a commercial basis) to scale up their operations (Srinivasan).

Das Ziel von Sozialen Unternehmen ist nicht Gewinnmaximierung, sondern das Gemeinwohl (umweltschonende, soziale oder gesellschaftliche Zielsetzungen).

Durch ihre Produkte und Dienstleistungen sowie durch die von ihnen benutzten Organisations- oder Produktionsmethoden haben sie oft einen innovativen Charakter.

Außerdem beschäftigen sie häufig sozial Benachteiligte (von sozialer Ausgrenzung betroffene Personen).

Deshalb leisten sie einen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt, zu Beschäftigung und zum Abbau von Ungleichheiten.

Social Businesses funktionieren also auf privatwirtschaftlicher Basis. Sie beschäftigen ggfs. Angestellte und bieten Produkte und Dienstleistungen zu einem ihrem Ziel angemessenen Preis an. Diese Produkte können deswegen billiger sein, weil der Unternehmer auf den höchst möglich erreichbaren Gewinn verzichtet. Und er steht nicht im Wettbewerb auf dem Luxus-Markt, so dass z.B. auf eine teure und attraktiv ausgestaltete Verpackung oder Werbung verzichtet werden kann..

## **Social Business in der Entwicklungspolitik**

Für den Bereich der Entwicklungspolitik kann diese Definition von SB übernommen werden mit dem Zusatz, dass sich die Geschäftsaktivitäten in Entwicklungs- bzw. Schwellenländern abspielen.

Das dort aufzufindende „Soziale Problem“ schlechthin ist der Tatbestand, dass ca. 1 Milliarde Menschen in Armut lebt. Armut zunächst einmal definiert als die Situation, in der Menschen ihre Grundbedürfnisse nicht aus eigener Kraft erfüllen können.

Entwicklungspolitisch besteht das Erfolgskriterium von SB also darin, dass Menschen an der Armutsgrenze in der Lage sind, ihre Lebensbedingungen langfristig verbessern zu können. SB ist also ein „type of bottom of the pyramid venture“ (Nicholls)

Entwicklungspolitisch passt SB auch zu den Vorstellungen, dass E nicht nur eine Angelegenheit des Staates ist, sondern auch Wirtschaft und Zivilgesellschaft dabei eine zentrale, lange unterschätzte bzw. vernachlässigte, jetzt wieder in den Vordergrund rückende, Rolle zu spielen haben.

## **Social Entrepreneur (SE) in der Entwicklungspolitik**

Als Ausgangspunkt für eine Begriffsklärung kann die Schumpeter'sche Beschreibung des Unternehmers herhalten:

“An entrepreneur is an innovator who implements entrepreneurial change within markets, where entrepreneurial change has five manifestations:

- The introduction of a new/improved good
- The introduction of a new method of production
- The opening of a new market
- The exploitation of a new source of supply
- The carrying out of the new organization of any industry”

Quelle: Samer Abu-Saifan

“**Social** entrepreneurs are one species in the genus entrepreneur. They are entrepreneurs with a social mission. However, because of this mission, they face some distinctive challenges and any definition ought to reflect this. For social entrepreneurs, the social mission is explicit and central. This obviously affects how social entrepreneurs perceive and assess opportunities. Mission-related impact becomes the central criterion, not wealth creation.” (Dees)

Der SE muss dabei die soziale Ambition und das wirtschaftliche Planen und Handeln in ein Gleichgewicht bzw. in Harmonie bringen.

Gründe für eine solche Tätigkeit können unterschiedlich sein: eigene Zufriedenheit, der Wille, etwas Gutes für die Bedürftigen zu tun, eigene Erfahrungen bzw. Mitgefühl mit Menschen aus dem gleichen Ursprungsland, oder Enttäuschung über fehlende oder ungeeignete regierungspolitische Ansätze zur Beseitigung der Probleme.

Für den der Armutsminderung verpflichteten SE in Entwicklungsländern ist es notwendig, dass er die Lebensbedingungen der armen Bevölkerung seiner Region kennt, die Menschen mit ihren Bedürfnissen ernst nimmt, Produkte (Waren, Dienstleistungen) ermittelt, die für die Armen unmittelbar oder über den Zeitraum (Abzahlung) erschwinglich und nützlich sind. Seine Produkte tragen dazu bei, dass sie ihre Arbeitskraft, ihre Energie, ihren Einfallsreichtum, ihre Improvisationsfähigkeit entwickeln und einbringen können

Dadurch steigt auch das Risiko, wenn er z.B. bereit ist, dort ein Unternehmen zu gründen, wo schwierige Bedingungen herrschen wie z.B. extreme geografische Gegebenheiten, erhebliche Sicherheitsmängel, wenig bis keine Infrastruktur oder u.U. noch nicht einmal Elektrizität vorhanden ist.

Allerdings berichtet Nicholls, dass SB selten ein “deliberative process“ ist: “Social entrepreneurs are about action and action as soon as possible, rather than about carefully thinking though long-term implications of what they do. The relevant development literature or the political dimension of their undertaking is “the least of their worries” .

**Ashoka** sucht in seinem Venture-Programm weltweit Social Entrepreneurs und nimmt diese als Ashoka Fellows in ihr Netzwerk auf.

**Die Auswahlkriterien erlauben einen Blick in das Anforderungsprofil an SE.**

**„Die Auswahlkriterien von Ashoka nehmen Idee und Person gleichermaßen in den Blick.**

**1. Eine systemverändernde neue Idee**

Hat der/die KandidatIn ein Konzept, das sich von bestehenden Ansätzen in seinem Bereich unterscheidet? Hat diese Idee das Potenzial, tatsächlich gesellschaftlichen Wandel in Gang zu setzen und grundlegende Veränderungen in der bisherigen Praxis zu erreichen? Kann es Einstellungen und Verhalten ändern?

**2. Potenzial zur Skalierung entworfen und umgesetzt**

Hat die Idee das Potenzial, auf breiter Basis umgesetzt zu werden? Wie viele Menschen könnten davon profitieren, und warum?

**3. Person mit Unternehmergeist**

Hat die Person die einzelnen Schritte der Strategie genau durchdacht, hat sie die notwendige Passion, den Pragmatismus und den Erfolgswillen, um die Idee zu verbreiten? Zeigt sich Unternehmergeist im Lebenslauf? Brennt diese Person für die Problemlösung?

**4. Kreativität**

Ist die Person kreativ und innovationsfreudig im Bezug auf Ziel und Methoden, lässt sie sich von Hindernissen und Schwierigkeiten nicht abschrecken?

**5. Vertrauenswürdigkeit**

Ist die Person integer und vertrauenswürdig? Was ist ihre Motivation, was sind ihre Absichten?“

Samer Abu-Saifan kommt zu folgender Definition:

“The social entrepreneur is a mission-driven individual who uses a set of entrepreneurial behaviours to deliver a social value to the less privileged, all through an entrepreneurially oriented entity that is financially independent, self-sufficient or sustainable.”

**Social Entrepreneurship**

„Although the use of the term social entrepreneur is growing rapidly, the field of social entrepreneurship lacks rigour and is in its infancy compared with the wider field of entrepreneurship“ (Samer Abu-Saifan)

Entrepreneurship offers new competition, and as such promotes improved productivity and healthy economic competitiveness (UNCTAD)

Social entrepreneurship zielt zusätzlich ab auf die Lösung eines sozialen oder ökologischen Problems, schafft einen „social value“, und dies unter Verzicht auf Profit.

Social Entrepreneurship in der Entwicklungspolitik ist vor allem gekennzeichnet durch die Orientierung der wirtschaftlichen Aktivitäten an den Bedürfnissen der armen Bevölkerung.



## II Die Abgrenzung des Social Business von anderen Sozialen Aktivitäten

### Das Inclusive Business Modell

Diese Modell wurde auf dem 93. epf (B. Dreyer, DEG, Soziales Unternehmertum – wie die DEG zusammen mit Unternehmern nachhaltige Entwicklung fördert) beschrieben:

Es ist ein „Modell, bei dem bereits etablierte Unternehmen Menschen der niedrigen Einkommensklassen in ihre Wertschöpfungsketten als Lieferanten, Mitarbeiter, Vertriebler oder Kunden integrieren, um dadurch dann tatsächlich auch die Lebensbedingungen der Menschen „at the bottom of the pyramid“ nachhaltig zu verbessern. Besonders hervorzuheben ist dabei, dass diese Einbindung mit ihren positiven sozialen Effekten nicht im Konflikt mit der Gewinnorientierung steht, sondern, im Gegenteil Hand in Hand mit ihr geht.“

Es ist ein Modell, das alle Unternehmensgrößen mit einschließt und die ärmere Bevölkerung als Konsument, Produzent und Vertriebssystem mit einbezieht.

### Abgrenzung vom Business Unternehmer

Der „Soziale Unternehmer“ unterscheidet sich hinsichtlich Motivation und damit der Absicht der Gewinnerzielung vom „Business Unternehmer“ (Business Entrepreneur). Gewinne werden bei diesem an Eigentümer und Management ausgeschüttet.

„With business entrepreneurs, wealth creation is a way of measuring value creation. This is because business entrepreneurs are subject to market discipline, which determines in large part whether they are creating value. If they do not shift resources to more economically productive uses, they tend to be driven out of business“. (Dees)

Sie unterscheiden sich auch im Geschäftsmodell, das im Fall des Sozialen Unternehmers mit Absicht auf die Lösung eines sozialen bzw. ökologischen Problems abzielt.

Auch derjenige „Business Unternehmer“, der zusätzlich zu seiner normalen Geschäftstätigkeit durch Gründung separater Unternehmensformen (z.B. einer Stiftung – wie die Siemens- oder Boschstiftung), ein Geschäftsmodell zur Lösung eines sozialen Problems praktiziert, tut dies i.d.R. (auch und vor allem), um damit das Ansehen des Gesamtunternehmens – und damit auch dessen Erfolg auf dem Markt – zu steigern.

Im 94. epf mit Frau Bruysten (Yunus Social Business) wurde die Abgrenzungsproblematik so diskutiert:

„Wenn die Definition von Social Business von einer Intention, also einer inneren Einstellung, abhängt, dann ist das Kriterium kaum belast- und nachweisbar. Ist das denn nicht nur eine Frage der Präsentation des Produkts? Deutsche Unternehmerfamilien, wie z.B. die Familie Oetker, können sich selbst als Social Business verstehen, da beispielsweise mit Backpulver ein soziales Problem gelöst wurde. Andererseits hat der Brotunternehmer in Haiti vielleicht



auch nur eine Marktlücke entdeckt, verkauft seine Geschäftsidee aber als Lösung eines sozialen Problems.

Viele Unternehmen verpflichten sich außerdem in einem Mission Statement zu sozialen Standards. Unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) betreiben Unternehmen wie RWE soziales Engagement. Das Adjektiv „sozial“ scheint daher kein belastbares Unterscheidungsmerkmal zu sein, denn „sozial“ sind sie alle irgendwie. Und jeder gute Unternehmer wird in das eigene Unternehmen reinvestieren. Was genau ist der Unterschied zwischen traditionellen Unternehmen und Social Businesses?

**S. Bruysten:** Die Definition eines Social Business läuft immer entlang der beiden Kriterien „Intention bei Unternehmensgründung“ und „Gewinnverwendung“. Ein Unternehmen wie Dr. Oetker hat zu Gründungsbeginn mit Sicherheit eine Intention gehabt, die sich zusammensetzt aus dem Wunsch, ein soziales Problem zu lösen, aber auch mit einer guten Geschäftsidee Geld verdienen zu wollen. Und die CSR-Strategie von RWE steht nicht für die Ausrichtung des gesamten Unternehmens. Bei Social Businesses dagegen steht zu Unternehmensbeginn eine selbstlose Intention. Diese Intention kann man schließlich auch bei der Gewinnverwendung erkennen: Wenn der Gewinn benutzt wird, um Kosten zu decken, aber nicht um darüber hinaus ausgezahlt zu werden, dann ist auch die Intention selbstlos.“

## Abgrenzung von NROn

NROn, die des Advocacy-Bereichs allemal, aber auch die Welt der entwicklungsorientierten NROn (development oriented) benötigen für ihre Tätigkeit eine dauerhafte (finanzielle) Unterstützung von aussen. Einmal gezahlte Gelder haben nur einen einmaligen Nutzen. Yunus: A charity dollar has only one life, a social business dollar can be invested over and over again.“

Ihre Tätigkeiten zielen auf Empowerment, Social Services, Rechtssicherheit, etc. ab und haben damit i.d.R. keinen Geschäftscharakter.

Collier zufolge besteht dabei allerdings die Gefahr, dass die betroffenen Länder nicht lernen, mit ihren Problemen selbstständig umzugehen. Außerdem sei die finanzielle Unterstützung und Aufbauhilfe einer NRO in der Regel befristet. "Wenn die Organisation das Land verlässt, kann es sein, dass schon bald die gleichen Umstände wie vor dem Einsatz herrschen."

Und: "Geld einfach in ein System zu schaufeln kann heißen, die Führung eines scheiternden Staates zu bestärken." Dabei würden die Helfer im Zweifelsfall nur das fragwürdige Treiben einer politischen Elite legitimieren, die nicht an Veränderungen interessiert ist.

## Abgrenzung zu Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>4</sup>

CSR steht für sozial und ökologisch verantwortungsvolle Unternehmensführung und orientiert sich am Grundgedanken des nachhaltigen und zukunftsfähigen Wirtschaftens.

Dabei handelt es sich um die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern auf der einen Seite und den umweltverträglichen und effizienten Einsatz von natürlichen Ressourcen auf der anderen Seite.

---

<sup>4</sup> Die Quelle für diesen Text ist leider abhanden gekommen.

Diese Bewegung wurde zum großen Teil als Antwort auf den Druck der Öffentlichkeit - NGOs, sozialer Aktivisten, Politiker und nicht zuletzt der immer bewussteren Konsumenten – ins Leben gerufen.

Unternehmen, die im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility soziale Projekte unterstützen, fallen i.d.R. nicht unter die Definition von Social Entrepreneurs, da ihre verfolgten sozialen Aktivitäten nicht den Hauptgeschäftszweck darstellen.

Das Hauptproblem mit der Wirksamkeit dieser Initiative ist, dass sie oft zu sogenanntem „window dressing“ führt. Das eigentliche Ziel ist nämlich nicht die Verbesserung der Lebensbedingungen armer Menschen und das gesellschaftliche Wohl, sondern, eine positive Reputation zu wahren und die Verbraucher davon zu überzeugen, dass die Tätigkeit des Unternehmens keine schädlichen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft hat. Corporate Social Responsibility kann sogar im Interesse der Profitmaximierung eingesetzt werden,

Die Frage nach der Motivation von Unternehmen wie z. B. Danone oder Lindner, ein Social Business zu betreiben, wurde im 94. epf (Yunus Social Business mit Frau Bruysten) wie folgt beantwortet:

**S. Bruysten:** „Es gibt für diese Unternehmen verschiedene Anreize. Zunächst sitzen in den Unternehmen oft Menschen, die tatsächlich einen Beitrag zur Lösung eines sozialen Problems leisten wollen. Zugleich ermöglicht ein Social Business solchen Unternehmen, einen neuen und innovativen Zugang zu ihren eigenen Produkten. Durch die Konzentration auf eine neue Zielgruppe und die Lösung des sozialen Problems gewinnen Produktentwickler eine neue Perspektive auf das Produkt und profitieren von der großen Innovationskraft dieses Prozesses. Unternehmen profitieren zudem von der Mitarbeitermotivation und -bindung, insbesondere da die junge Generation ihren Arbeitgeber durchaus bewusst auswählt und sich mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, identifizieren können wollen. Selbstverständlich kann ein Social Business darüber hinaus als PR genutzt werden.“

### III Die erkenntnisleitenden Fragen

Die Grundvorstellung, dass Menschen ihre Grundbedürfnisse aus eigener Kraft erfüllen können sollten, weist dem Staat mit seiner oft die Würde des Menschen verletzenden paternalistischen Herangehensweise (Social Protection) eine subsidiäre Rolle zu.

Als Erfolgsbedingungen für die Verbesserung der Lebensbedingungen aus eigener Kraft werden infolgedessen oft Empowerment, Job Creation und die Bereitstellung materieller Produktionsfaktoren wie Boden, Kapital und Wissen genannt.

**Daraus ergeben sich in Anlehnung an Nicholls (zumindest für die Zwecke des SID-Seminars) zwei erkenntnisleitende Fragen:**

**Kommen wir mit Social Business (SB) möglicherweise von einem “redistribution model of development” (based on donations and guided by a small elite) zu einem “enterprise driven model of development, which seeks to encourage self-development”?**

**Und ist damit SB eine Wirtschaftsweise, die in Ländern der dritten Welt zur Armutsminderung geeignet (oder besser als andere Maßnahmen geeignet) ist?**

**Es spricht manches dafür:**

- Der SE ist "sozial" auf der Produktions- und auf der Versorgungsseite.
- Der SE muss keine Arbeiter ausbeuten
- Der SE muss keine billige Kinderarbeit nutzen,
- Der SE wird keine Arbeitskraft durch Maschinen ersetzen
- Der SE kann (und muss) sein Produkt zu Bedingungen (Preis, wartungsarm, widerstandsfähig; etc.) anbieten, die für die arme Bevölkerung geeignet sind
- In manchen Kulturen wird der Erfolg eines Einzelnen gegenüber seiner Gemeinschaft nicht gerne gesehen. Eine gemeinnützige Tätigkeit mit Verzicht auf die Maximierung des eigenen Wohlstands könnte hoch angesehen sein.
- Die bloße Existenz von “hundreds and hundreds, if not thousands, of local social enterprises operating in India, Africa, Latin America and across Africa” (Nicholls)

•

## IV Der Spielraum für Aktivitäten des SB

### Groß- oder kleinräumig

Grundsätzlich können SE's auf einem Makrolevel tätig werden.

Nicholls: "Social enterprise can offer solutions for the "wicked problems of the 21st century", for "climate change, the crisis of the welfare state...social dislocation and inequality, and educational failure."

Als ein Beispiel kann eine Aktivität angesehen werden, die von der African Social Business eG unterstützt wird.

Die Kopeme Group (Togo) hat 8 000 Mitglieder in 55 Dörfern. Sie sucht für 2012 Investorengelder in Höhe von 1 Million Euro, um an 8.500 Familien in Togo, die in extremer Armut leben, Mikrokredite vergeben zu können, ihnen Solarlicht zu bringen, ihnen den Kauf eines Energiesparofens und eines Fahrrades auf Abzahlung zu ermöglichen.

Sie können jedoch auch regional begrenzt auf der Ebene der einzelnen armen Familien eines oder mehrerer benachbarter Dörfer aktiv werden

Dazwischen existieren zahlreiche Schattierungen .

### Aktivitätsbereiche

#### epf 92, KfW (Frau Schnell), Vorlese

„In Entwicklungs- und Schwellenländern liegt der Schwerpunkt ihrer Aktivitäten auf der Beseitigung von Versorgungsengpässen im Bereich von Grundbedürfnissen, zumeist für einkommensschwache Menschen, häufig im ländlichen Raum. Trinkwasser, sanitäre Anlagen, Gesundheitsdienstleistungen, dezentrale Energieversorgung sind einige Sektoren, auf denen typische Geschäftsmodelle von Sozialunternehmern in Entwicklungs- und Schwellenländern aufbauen. Andere Unternehmen konzentrieren sich darauf, Kleinbauern in Wertschöpfungsketten einzubinden und so deren Einkommen zu stabilisieren. Insofern leisten soziale Unternehmer einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der meisten Millennium Development Goals.“

Andere Aktivitätsbereiche: Nahrungsmittelsicherung, Umweltschutz

#### Zusammenarbeit mit ...

Nicholls: the growing support for social enterprise by development institutions such as the World Bank suggests that the interplay of institutions and social enterprise needs to be examined.

## V Der Entwicklungsbeitrag der Wirtschaftsweise „Social Business“

Der Beitrag von SB zum Entwicklungsprozess in Entwicklungsländern wäre überschätzt, “if we think that social enterprises are the vehicle by which we build national cohesion, by which we build due democratic process, by which we build proper functioning welfare states...”

Social enterprises will not do that and are not really trying to do that, this remains the function of social movements or political parties.” (Nicholls)

### Auswirkungen auf das Entwicklungsmodell

Eine sehr grundsätzliche entwicklungspolitische Wirkung sieht Nicholls:

**“Social enterprise has affected a distinct move away from a “redistribution model of development”, based on donations and guided by a small elite, towards an “enterprise driven model of development”, which seeks to encourage self-development.**

**Dies sei ein Gegenentwurf zu „the paternalism and dependency culture associated with charity-led development”.**

### Die politische Dimension von SB

Das wichtigste Kennzeichen von SB besteht gem. Definition in der Lösung eines sozialen oder ökologischen Problems – mit wirtschaftlichen Methoden. Dies führt – nach Nicholls – eher zu einer Betrachtung der „microeconomic dimensions“.

Er konstatiert aber auch eine Politische Dimension

“ .. it has been recognised that social enterprise is inherently political: social enterprises interact directly with governments, they influence community level socio-political structures and they are associated with activism and lobbying.”

### Das Verhältnis zum Staat

Die Frage ist, ob SB staatliches Desinteresse, Schlendrian etc. auf Trab bringt oder im Gegenteil absichert durch die Ersatzvornahme der staatlichen und privaten Geber.

Nicholls: “... social enterprises are not simply a “mechanism to fix malfunctions in existing...systems” but rather a “challenge to their continued existence as static institutions”.

Andererseits: “The social enterprise may excuse and perpetuate state failure rather than fighting against it.”

“A link between social enterprise and institutional inertia is very conceivable in developing countries. Low state-capacity governments are confronted with social enterprises that are providing the foundation for non-existing services outside the

government... the expansion of social enterprise in developing countries may shift the public development discourse (and development funding) towards organisations outside the government.“ (Nicholls)

Ist es problematisch, wenn z.B. BRAC als NRO in Bangla-Desh landesweit etwa die Hälfte der Grundschulbildung wahrnimmt, da es sich hier um eine Aufgabe handelt, die grundsätzlich vom Staat zu erfüllen ist.

Nicholls stresses that the emergence of such “shadow states [is] deeply problematic for normative theories of democracy and theories of citizen participation in decision making around their lives”.

## Minderung der Armut, Promotion of Equity

Für die konkrete, praktische Entwicklungsarbeit gilt die Frage, ob Soziale Unternehmen helfen können, das Ziel der Bekämpfung der Armut schneller zu erreichen.

Collier glaubt, dass sich Soziale Unternehmen als beste Lösung zur Bekämpfung der weltweiten Armut erweisen könnten.

Kann SB einen Beitrag zum Abbau von Ungleichheit leisten?

Ms. Srinivasan suspects that social enterprises are not reaching the poorest of the poor, but are targeting the middle class. Moreover, given the focus on quickly achieving sustainability and profitability, social enterprises may invest less than NGOs in mobilising people, building institutions and empowering beneficiaries. Could this lead to a neglect of the poorest in areas which are seen as being adequately served by a social enterprise? Could regional inequality arise where certain areas are relatively more attractive to social entrepreneurs?

Erfolg bei Minderung der Armut bzw. Verringerung der Ungleichheit hängt u.a also auch davon ab, wo, d.h. in eher entwickelten oder eher weiter zurückgebliebenen, vernachlässigten Gebieten eines Landes soziale Unternehmer tätig sind.

In abgelegenen Regionen ist das Wirtschaften schwieriger, Erfolge stellen sich möglicherweise nur langsam ein, das Leben für die „Helfer“ kann mühsam sein. Solche Aktivitäten sind vielleicht auch nicht so spektakulär, nicht so medienwirksam, was Entscheidungen potentieller Investoren durchaus beeinflussen kann.

Armutsminderung oder nicht: Die Rolle von Evaluierung

Srinivasan “Most critically evaluation is needed to address the larger question of whether social enterprises are actually targeting the most disadvantaged”.

In der Frage aber, wie was bei wem gemessen werden kann, gehen die Meinungen auseinander.

So wird z.B. bestritten, dass der Markterfolg (die produzierten Güter und Dienstleistungen werden nachgefragt) bereits ausreicht, um den „Social Impact<sup>5</sup>“ zu belegen.

---

<sup>5</sup> Sehr ausführlich setzt sich Srinivasan auseinander mit den Schwierigkeiten bei der Untersuchung des “Social Impact”, z.B. an Hand der „Social Return on Investment (SROI) measure“ oder der fehlenden ‘audit culture’.

Und: Werden Bedürfnisse, die sich nicht auf Bildung, Gesundheit, Ernährung, Hygiene beziehen als solche akzeptiert oder wird (zunächst oder gleichzeitig) der Versuch gemacht, den Menschen der armen Bevölkerung die Sinnhaftigkeit solcher Bedürfnisse zu vermitteln<sup>6</sup>.

Und: Wer in einer (umfangreichen) Familie trifft die Marktentscheidungen und dienen die den Interessen aller Familienmitglieder?

Nicholls: “we have so little data around the performance of social enterprises that we can’t prove their success most of the time. Better data, that’s what it is all about.”

## Weitere Wirkungen

Weitere Wirkungen werden gesehen bei der Schaffung von Arbeitsplätzen, der Bereitstellung neuer, auf die Bedürfnisse der armen Bevölkerung bezogene Güter und Dienstleistungen sowie bei der Bildung von Sozialkapital.

Gefragt, ob SB denn nur die enge Rolle eines Helfers mit kurzfristigen Problemlösungen erfüllen könne, weist Nicholls auf eine ganz andere ‘Perspektive hin: ... “maybe the real point of social enterprise is to produce ethically, morally-sound, publicly-minded young individuals to eventually populate the structures of government – this may the biggest thing that social enterprise can do for development”.

## Hindernisse

Im Wege stehen dabei allerdings auch Aktivitäten der IL z.B. im Rahmen ihrer staatlichen und nicht-staatlichen Entwicklungshilfe, mit dem Verhalten und der Potenz westlicher Unternehmen, durch die Verbreitung ihrer Werte wie Individualismus, Gier, Karriere, gesellschaftliche Anerkennung des „Tüchtigen“, jeder habe den Marschall-Stab im Tornister, etc.

---

<sup>6</sup> Ein Beispiel ist die Überzeugung über die Sinnhaftigkeit von Solarlampen, die abends z.B. Schularbeiten ermöglichen

## VI Zur Praxis

### Kostendeckung

Ein nachhaltiges Geschäftsgebaren erfordert, dass über kurz oder lang die entstehenden Kosten aus den Einnahmen gedeckt werden.

Es handelt sich vor allem um folgende Kostenarten

Kostenart	Beispiel Fahrrad
Produktionskosten Miete und Nebenkosten Einkauf Herstellungskosten Abschreibungen auf die Erstinvestition	Schuppen Altfahrräder werden eingekauft
Personalkosten <sup>7</sup> : Löhne/Gehälter für Angestellte/ArbeiterInnen Gehälter für Management Unternehmerlohn	Instandsetzung zur robusten Nutzung. Entfernung überflüssiger Ausstattung
Vertriebskosten	Käufer leben im Umkreis von 50 Km
Wartungskosten/Garantiekosten	Die Kette ist gerissen
Kreditgewährungskosten: Kapitalverzinsung Verwaltungskosten Risikodeckung	Käufer kann nicht bar bezahlen. Das Fahrrad dient u.a. der Erzielung von Einnahmen (Transporte)
Kapitalkosten <sup>8</sup> Verzinsung Rückzahlung	

Entscheidend wird es sein, die Höhe dieser Kosten möglichst niedrig zu halten. Zielkonflikt z.B. bei den Löhnen und Gehältern, bei Garantiefällen

Hierzu Chr. Zacharias (epf 91)

„Aus der betriebswirtschaftlichen Sicht ist eine solche Kostenrechnung sicher möglich. Sie wird aber in der Praxis der Sozialunternehmer oftmals nicht eingesetzt. Das hängt zum Teil damit zusammen, dass viele Social Entrepreneurs kein eigenes Kapital haben. Sie sind von Stiftungen abhängig und diese Stiftungen verlangen

<sup>7</sup> Anforderungen: Marktgerecht, keine Ausbeutung. SB soll MitarbeiterInnen Freude an der Arbeit vermitteln.

<sup>8</sup> Für die Erstinvestition. Abhängig davon, ob das Anfangs (Start-up) kapital verzinst wird oder nicht und wenn ja, wie lange es in dem Unternehmen arbeitet bzw. wann es zurückgezahlt wird.



Transparenz für die verwendeten Gelder. Die wenigsten Social Entrepreneurs haben überhaupt Einnahmen aus ihren Produkten, da es dafür weder Märkte noch Preise gibt.

Zwei Beispiele:

„Gewaltfrei Lernen“: Dieses Unternehmen betreibt Anti-Mobbing Prävention in Schulen und bekommt pro Stunde Geld. Und dies wird transparent gehandhabt.

Das andere Beispiel ist „Chancenwerk“. Hier werden Gymnasialschüler mit Migrationshintergrund gefördert, damit sie studieren können. Auch ein auf Transparenz basierendes Geschäftsmodell.“

Auf der Seite armer Bevölkerung in ELn wird es oft schwierig sein, bei den Empfängern von Produkten oder Maßnahmen mangels Geld einen Preis in Anrechnung zu bringen, der die Kosten deckt.

Kredit ist dann eine Abhilfe, wenn mit diesem Geld Einkommen erzeugt werden kann, aus dem der Kredit zurückgezahlt und verzinst (zur Deckung der Kosten) wird.

## **Kapitalbereitstellung**

Neugründungen mit sozialer Ausrichtung haben es nicht immer leicht auf dem Markt. Zwar gibt es zahlreiche Stiftungen, die innovative Projekte in der Startphase fördern, nach den ersten Jahren werden die Weltverbesserer mit ihren Zielen aber häufig allein gelassen. Für Stiftungen sind sie als bereits angelaufene Projekte nicht mehr förderungswürdig und in den Augen der Banken noch nicht stabil genug für einen langfristigen Kredit. Von einem "Tal des Todes" spricht Rainer Höll von der internationalen Organisation Ashoka, die soziales Unternehmertum fördert. "Wir brauchen dringend eine Anschlussfinanzierung, damit aus den klugen Ideen nicht Projektruinen werden."

### Nachhaltigkeit und Skalierbarkeit

IN der Literatur wird oft Skalierbarkeit des Vorhabens als eine Vorbedingung für ein erfolgreiches SB genannt.

Skalierbarkeit ist die Fähigkeit, Ressourcen so zu erweitern, dass (im Idealfall) die Dienstkapazitäten linear zunehmen. Das wesentliche Merkmal einer skalierbaren Anwendung ist, dass bei steigender Auslastung lediglich zusätzliche Ressourcen und keine umfangreichen Veränderungen der Anwendung selbst erforderlich sind (Wikipedia).

Skalierbarkeit wird gelegentlich auch als eine Voraussetzung angesehen, um die Messbarkeit der Wirkungen erfassen zu können. Deren Bedeutung u.a. darin besteht, vorhandene Investoren zu bestätigen bzw. neue Investoren anzuziehen.

## VII Fragen, Grenzen und Zweifel

Can social enterprise interventions, such as the provision of community water access in India, be seen as temporary solutions expected to prompt institutional imitation—or are they in themselves long-term solutions? Nicholls

—

Wie wird sich das Verhältnis zwischen NROn und SB in der Zukunft gestalten: partnerschaftlich-kooperativ oder als Konkurrenzverhältnis?

“Most critically evaluation is needed to address the larger question of whether social enterprises are actually targeting the most disadvantaged. There is a need to answer this question first, otherwise we cannot talk about NGOs and social enterprises as being equivalent” (Srinivasan).

—

Unter welchen Umständen ist ein Unternehmen (Mikrofinanzbank), das Mikrokredite vergibt, ein SB?

Da auch andere M Kredite vergeben, liegt also zumindest kein Marktversagen vor.

—

Es kann aus Sicht armer Bevölkerung sein, dass sich ein Flickenteppich von einzelnen, wohlgemeinten Maßnahmen gebildet hat, die nicht miteinander kompatibel sind, etc.

—

Eine noch genauer zu untersuchende Frage ist die ausländische Beteiligung bzw. Mitwirkung an nationalen, bzw. regionalen und autochthonen Social Businesses. Man wird (auch hier) unterscheiden müssen, ob SB mit ausländischer Hilfe oder strikt autochthon, national arbeiten

—

Besteht die Gefahr, dass bei einem erfolgreichen SB der Wunsch nach Gewinnerzielung bzw. Geldgier entsteht

—

Zitat: These indigenous enterprises are faced with a range of institutional, legal and structural constraints. Welche?

—

Wenn Investitionsmittel aus D für SB – Unternehmen in ELn bereit gestellt werden, wie wird dann welche Kontrolle ausgeübt, damit das dort unterstützte Unternehmen die Regeln einhält (Gefahr von schwarzen Kassen, Nebeneinnahmen, nicht angemessene Gehälter, großer repräsentativer Aufwand, geschönte Bilanzen, etc-)

—

Konstitutiv für den SE ist seine Motivation zur Lösung eines sozialen oder ökologischen Problems. Aus dem In- oder Ausland bereitgestellte Finanzmittel werden oft zur Verfügung gestellt schon mit einer bestimmten Geschäftsidee. Man kann sich bewerben. Wenn man in einem solchen Vorhaben eine gute Möglichkeit sieht, über den Unternehmerlohn zu einem Einkommen zu gelangen, spielt die

Motivation zur Lösung eines sozialen Problems vielleicht nicht mehr die entscheidende Rolle. Mit welchen Auswirkungen?

## **VIII Einschlägige Organisationen**

### **Ashoka, München**

#### **Ashoka auf einen Blick**

##### **Wer wir sind**

Ashoka ist die erste und weltweit führende Organisation zur Förderung von Social Entrepreneurship.

##### **Was wir tun**

Ashoka identifiziert gesellschaftliche Innovationen und unterstützt die dahinter stehenden 3.000 Social Entrepreneurs (Sozialunternehmer) als Ashoka Fellows bei der Verbreitung ihrer Ideen – ein Leben lang.

Denn die Welt verändern wir nicht, indem wir irgendwie Gutes tun. Sondern indem man einen großen Hebel findet – und ihn konsequent nutzt.

Ashoka Fellows in über 70 Ländern haben neue Märkte für Arme geschaffen, Demokratien zur Transparenz gezwungen, Behinderungen als Wettbewerbsvorteil umgedeutet oder Arbeitslose zu Existenzgründern gemacht. Und sie inspirieren mehr Menschen, Veränderung nicht von Anderen zu fordern, sondern selbst anzupacken.

Ashoka finanziert sich ausschließlich durch private Investoren sowie Partnerschaften mit der Wirtschaft und Stiftungen.

##### **Unsere Vision**

Unsere Vision ist eine Gesellschaft, in der jeder Einzelne ermutigt und unterstützt wird, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen und positiven Wandel zu gestalten – ein changemaker zu sein.

**Ashoka. Everyone a changemaker.**

Quelle:

[http://germany.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/Ashoka\\_NominatorInnen\\_werden\\_Stand2012.pdf](http://germany.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/Ashoka_NominatorInnen_werden_Stand2012.pdf)

—

## Yunus Social Business GmbH, Frankfurt

Yunus Social Business (YSB) initiates and manages Social Business development programmes, including incubator funds for Social Businesses, in several countries.

YSB runs as social business itself by setting up incubator funds and providing advisory services to companies, governments, foundations and NGOs. YSB has been co-founded by Peace Nobel Laureate Prof. Muhammad Yunus, Saskia Bruysten, Sophie Eisenmann and Hans Reitz. The company has been spun-off from [The Grameen Creative Lab](#) in 2011 to focus on incubator funds and advisory services. YSB has a team of enthusiastic consulting, venture capital and development specialists and is located in Frankfurt, Germany with subsidiaries in Port-au-Prince, Haiti, and Tirana, Albania.

### **SID, Nachlese zum 94. epf mit Saskia Bruysten:**

YSB führt Investoren, die „sozial“ investieren wollen, mit Social Businesses zusammen. Das geschieht mithilfe der Social Business Incubator Funds.

Vor Ort in Haiti, Albanien und Kolumbien arbeiten Teams von MitarbeiterInnen für den Inkubator. Sie suchen und schaffen Möglichkeiten für die Gründung von Social Businesses. Sie sprechen vor Ort mit potenziellen Unternehmern, NGOs oder Entwicklungsorganisationen, Stiftern usw., um ihnen das Prinzip und die Funktion eines Social Business nah zu bringen. Dazu finden Wettbewerbe von Business Plänen oder Workshops statt. Bei geeigneten Unternehmen werden dann Business Pläne entwickelt und es werden Business Trainings angeboten, und es wird ein Zugang zu Netzwerken verschafft. Wenn ein Unternehmen bereit ist, wird durch den Fonds Geld zur Verfügung gestellt, das zum einen aus einem Anteil Eigenkapital und einem Anteil Fremdkapital, also Krediten besteht.

Auf der Internetpräsenz von YSB ist ein Video zu finden, das die Arbeit des Unternehmens erklärt: [www.yunussb.com](http://www.yunussb.com).

Parallel dazu bietet YSB Beratungen in diesem Bereich für Unternehmen, Regierungen, Stiftungen und NGOs an.

YSB wächst und plant, neue Standorte u.a. in Tunesien und Uganda, jeweils in Zusammenarbeit mit der African Development Bank, sowie Brasilien zu eröffnen.

Beispiele für die Arbeit der YSB in Haiti sind das Berufsausbildungszentrum Etre Ayisyen, eine Bäckerei, die nicht nur Arbeitsplätze schafft, sondern auch lokal produziertes Brot anbietet sowie eine Jatropha-Plantage, die Arbeitsplätze schafft, und auch zur Unabhängigkeit von aus dem Ausland importiertem Benzin führen soll.

In Albanien unterstützt YSB unter anderem eine Käsefabrik lokaler Bauern, ein Marketingbusiness für lokal produzierte Handarbeit, um den hochwertigen Produkten auch einen Zugang zum Markt zu verschaffen und Arbeitsplätze zu schaffen sowie ein Marketingunternehmen für Lebensmittel, das lokal produzierte Produkte in ärmere Gegenden vermarkten soll.

Auch mit dem deutschen Bauunternehmer Lindner gibt es eine Zusammenarbeit im Bereich von Weiter- und Ausbildungen und der Einführung eines dualen Arbeits- und Ausbildungsmodells in Albanien. Finanziert wird dieses Social Business zu einem Teil über die Lehrlinge, zum anderen Teil über Kredite und zu einem weiteren Teil partizipieren die Unternehmen, die die Auszubildenden später übernehmen werden.

—

## Andere Organisationen:

### **African Business Academy for Entrepreneurship e.V.**

<http://www.betterplace.org/de/organisations/abafe>

- Die African Business Academy for Entrepreneurship sucht/fördert die Afrikanischen Jung-Unternehmer/Manager von Morgen
- Wird Trainiert Von International erfahrenen Managern/Unternehmern
- Wird organisiert vom Gemeinnützigen Verein A.B.A.F.E. E.V.
- Kooperiert mit renommierten Afrikanischen Partneruniversitäten
- Hilft Afrika zu gesundem und nachhaltig profitablen Wachstum
- Kreiert einzigartige Firmen (KMU) und Projekte In Subsahara-Afrika
- Generiert herausfordernde Jobs und aussergewöhnliche Perspektiven
- Sorgt für Internationale Reputation der Afrikanischen Partnerregionen

—

### **African Social Business**

<http://www.african-social-business.org/de/>

Die African Social Business Plus e.G. ermöglicht Investoren, in ausgesuchte Social Businesses in Afrika zu investieren.

—

### **Der EinDollarBrille e.V.**

<http://www.eindollarbrille.de/>

wurde im Juni 2012 gegründet und hat seinen Sitz in Erlangen.

Unser Ziel: Wir möchten 150 Millionen Menschen auf der Welt mit Brillen versorgen - Menschen, die von einem Dollar oder weniger am Tag leben und bis heute keinen Zugang zu Brillen haben.

Die EinDollarBrille besteht aus einem leichten, flexiblen Federstahlrahmen und fertigen Polycarbonatlinsen, die einfach eingeklipst werden. Die EinDollarBrille kann von den Menschen vor Ort selbst hergestellt und verkauft werden - für rund 1 US-Dollar.

—

### **Social Business Stiftung**

<http://www.social-business-stiftung.org/stiftung0.html>

Die Social Business Stiftung setzt sich zum Ziel, Menschen, denen die nötigen Mittel fehlen, zu befähigen und zu unterstützen, ihre Kräfte gezielt und koordiniert dafür einzusetzen, selbständig ihre Ziele und Bedürfnisse aus eigenem Antrieb und eigener Arbeit zu erreichen. Die geförderten Menschen sind dabei immer als Partner auf Augenhöhe zu sehen und mit materieller und geistiger Unterstützung zu fördern. Es gilt das Vertrauen, dass diese Menschen nach Erreichen ihrer Ziele dazu beitragen werden, Mittel, Ideen, Gedanken und Engagement in vielfältiger Form zurückfließen zu lassen, soweit und wie es ihnen möglich ist, um damit anderen Menschen nachfolgender Generationen in gleicher Situation zu helfen.

### **Social Business**

Social Business im Sinne des Nobelpreisträgers Muhammad Yunus wird von unserer Stiftung gefördert. Ein Social Business ist ein Projekt oder ein Unternehmen, das eine soziale bzw. ökologische Herausforderung auf wirtschaftliche Weise löst und nachhaltig, das heißt nach einer Anfangsphase, ohne Spenden oder andere dauerhaften Zuwendungen auskommt. Die geförderten Menschen oder Unternehmen reinvestieren ihre Gewinne in ihr Projekt oder in neue Social Businessse.

Eine Form des Social Business ist die Mikrofinanzierung, die diese Stiftung besonders fördert. Mikrofinanzierung ermöglicht Menschen sich aus eigener Kraft auf Grund eines Kredites eine eigene Existenz aufzubauen und von einem Bittsteller für Spenden durch Aufnahme eines Kredites zu einem Geschäftspartner auf Augenhöhe zu werden.

Die Stiftung verfolgt ihre Ziele sowohl mit dem Stiftungsstock als auch mit den daraus erwirtschafteten Zinsen und zusätzlichen Spenden an die Stiftung. So stimmen bei uns Stiftungszweck und Anlage des Kapitalstocks 100% überein.

### **Stiftung Partnerschaft mit Afrika e.V.**

**Schwab Foundation for Social Entrepreneurship** <http://www.schwabfound.org/>

The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship provides unparalleled platforms at the regional and global level to highlight and advance leading models of sustainable social innovation. It identifies a select community of social entrepreneurs and engages it in shaping global, regional and industry agendas that improve the state of the world in close collaboration with the other stakeholders of the World Economic Forum.

---

## IX Begriffe

**Corporate Social Responsibility (CSR)** steht für sozial und ökologisch verantwortungsvolle Unternehmensführung und orientiert sich am Grundgedanken des nachhaltigen und zukunftsfähigen Wirtschaftens.

---

**Impact investments** are investments made into companies/organizations with the intention to generate measurable social and environmental impact alongside a financial return.

---

**Inclusive Business** beschreibt ein Modell, bei dem bereits etablierte Unternehmen Menschen der niedrigen Einkommensklassen in ihre Wertschöpfungsketten als Lieferanten, Mitarbeiter, Vertriebler oder Kunden integrieren, um dadurch dann tatsächlich auch die Lebensbedingungen der Menschen „at the bottom of the pyramid“ nachhaltig zu verbessern

---

**Inclusive growth** describes the equally inclusion in the growth process of a country.

---

### Principles for Responsible Investment (PRI)

- Principle 1: We will incorporate ESG<sup>9</sup> issues into investment analysis and decision-making processes.
- Principle 2: We will be active owners and incorporate ESG issues into our ownership policies and practices.
- Principle 3: We will seek appropriate disclosure on ESG issues by the entities in which we invest.
- Principle 4: We will promote acceptance and implementation of the Principles within the investment industry.
- Principle 5: We will work together to enhance our effectiveness in implementing the Principles.
- Principle 6: We will each report on our activities and progress towards implementing the Principles.

The Principles for Responsible Investment were developed by an international group of institutional investors reflecting the increasing relevance of environmental, social and corporate governance issues to investment practices. The process was convened by the United Nations Secretary-General.

---

<sup>9</sup> environmental, social, and corporate governance (ESG)

**Social Return on Investment (SROI)** is a principles-based method for measuring extra-financial value (i.e., environmental and social value not currently reflected in conventional financial accounts) relative to resources invested. It can be used by any entity to evaluate impact on stakeholders, identify ways to improve performance, and enhance the performance of investments (Wikipedia).

---

## Quellen

### Dieses Papier greift auf folgende Dokumente zurück:

**J. Gregory Dees**, The Meaning of Social Entrepreneurship  
Original Draft: October 31, 1998 Reformatted and revised: May 30, 2001  
[http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)

**Clara Marquardt, The Humanitarian Centre. Social Enterprise and Development.**  
The interviews explore the implications of social enterprise for the public development discourse and the advancement of social impact measurement – issues which affect any discussion of social enterprise.

- **Srinivasan**: The public development discourse, the ‘rise’ of social enterprise and a growing need for impact measurement, 25.2.13  
<http://www.humanitariancentre.org/2013/02/the-public-development-discourse-the-rise-of-social-enterprise-and-a-growing-need-for-impact-measurement/>

- **Nicholls**: Social enterprise in development, or for development Interview with Alex Nicholls. (Said Business School, University of Oxford), 7.3.13  
<http://www.humanitariancentre.org/2013/03/social-enterprise-in-development-or-for-development/>

---

**Samer Abu-Saifan** - Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries  
Technology Innovation Management Review, February 2012  
<http://www.timreview.ca>.

This article builds on the literature to define social entrepreneurship, discusses the boundaries of socially-oriented entrepreneurial activities, and positions the social entrepreneur in the spectrum of entrepreneurship.

---

**SID, Chapter Bonn, Vor- und Nachlesen der Entwicklungspolitischen  
Fachgespräche 91 – 94**