



Social Entrepreneurship in Deutschland

_

Potentiale und Wachstumsproblematiken

Teil I: Einschätzung von Größe und Strukturen des Feldes Sozialunternehmertum in Deutschland im internationalen Vergleich

Teil II: Skalierungs- und Finanzierungsproblematiken von Sozialunternehmen mit Schwerpunkt Impact Investing

- Gesamtreport -

Thomas Scheuerle, Gunnar Glänzel, Rüdiger Knust, Volker Then

August 2013

Eine Studie im Auftrag der KfW

Vorbemerkung

Der vorliegende Gesamtreport fasst die Ergebnisse der Studie zum Themenkomplex Social Entrepreneurship in Deutschland zusammen, die das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg im Auftrag der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zwischen Dezember 2012 und April 2013 durchgeführt hat.

Die Studie umfasste im Wesentlichen die Sichtung und Aufbereitung von quantitativen Studien zu Sozialunternehmertum oder Social Entrepreneurship, (die Begriffe werden hier synonym verwendet und im Folgenden mit SE abgekürzt) in Deutschland und international sowie in einer zweiten Projektphase eine Vertiefung dieser Erkenntnisse in Form von Interviews. Dabei lag neben Einschätzungen zu Größe und Struktur verschiedener Tätigkeitsfelder ein wesentlicher Schwerpunkt auf Skalierungs- und Finanzierungsproblematiken von Sozialunternehmen.

In Teil I wurden vorhandenen Datenquellen gesichtet, die eine Einschätzung von Größe und Struktur des Feldes Sozialunternehmen im internationalen Vergleich erlauben. Teil II beschreibt nach einer Skalierungs- und Finanzierungsproblematiken kurzen Einführung die Sozialunternehmen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf neueren Ansätzen des Impact Investing, bei dem kapitalmarktbasierte Finanzierungsinstrumente um soziale und ökologische Zielstellungen erweitert werden und dessen Potential derzeit sowohl von Seiten der Sozialunternehmen als auch der Investoren diskutiert wird. Neben verschiedenen Implikationen werden dabei sowohl bereits realisierte Best Practice Beispiele als auch optionale Lösungsmöglichkeiten zusammengefasst.

Autoren und Korrespondenzadresse:

Thomas Scheuerle, thomas.scheuerle@csi.uni-heidelberg.de Gunnar Glänzel, gunnar.glaenzel@csi.uni-heidelberg.de Rüdiger Knust, ruediger.knust@csi.uni-heidelberg.de Volker Then, volker.then@csi.uni-heidelberg

Wir danken alle Interview- und Gesprächspartnern für die Einblicke und wertvollen Kommentare sowie Albrecht Bauer von der KFW für die Koordination und inhaltliche Begleitung des Projekts.

Inhalt

Inhalt	3
Abbildungsverzeichnis	5
TEIL I	7
Einschätzung von Größe und Strukturen des Feldes Sozialunternehmertum in Deutschland im internationalen Vergleich - Aufarbeitung der aktuellen Datenlage	7
1. Vorbemerkung zur definitorischen Eingrenzung von Sozialunternehmen	7
1.1 Abgrenzungsmerkmal 1: Gemeinwohlorientierung - Dominanz sozialer und ökologischer Zielsetzung	8
1.2 Abgrenzungsmerkmal 2: Innovation	10
1.3 Abgrenzungsmerkmal 3: Leistungsbasiertes Einkommen (earned income)	
1.4 Zusammenfassung: Enges und weites Verständnis von SE	12
1.5 Themen- bzw. Branchenübersicht SE	13
2. Bestehende Studien zu SE in Deutschland und international	15
2.1 Methodisches Vorgehen: Beschreibung der Rechercheaktivitäten	15
2.2 Studien mit Aussagen zu Social Entrepreneurship in Deutschland	15
2.3 Internationale Studien zu SE im Vergleich	18
3. Strukturdaten und Einschätzung des Marktpotentials von SE	20
3.1 Strukturdaten und Einschätzung des derzeitigen Marktpotentials	20
3.1.1 Anzahl der Organisationen nach Rechtsform und Tätigkeitsfeld	20
3.1.2 Größe der Organisationen: Umsatz, Beschäftigungszahlen und geographische	
Reichweite	31
3.1.3 Alter und Stadium der Organisationsentwicklung	37
3.1.4 Ressourcen- und Finanzierungssituation	40
3.1.5 Innovation	48
3.2 Einschätzung der Anzahl und Entwicklungspotentiale von Sozialunternehmen	
in Deutschland	5C

TEIL II	56
Skalierungs- und Finanzierungsproblematiken von Sozialunternehmen mit Schwerpunkt Impact Investing	56
1. Methodische Vorbemerkungen	56
2. Skalierung von Sozialunternehmen in Deutschland	57
2.1 Einleitung	57
2.2 Typische Skalierungsstrategien in Deutschland	59
2.3 Allgemeine Skalierungshemmnisse in der Organisationsentwicklung	60
2.4 Spezifika und Hemmnisse in der Finanzierung von Sozialunternehmen	65
3. Best-Practice Perspektiven und Lösungsansätze	84
Appendix: Übersicht interviewter Organisationen	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgliederung von Organisationen mit Gemeinwohlbezug im Rahmen des Social Economy Konzepts (Hubrich et al. 2012, 10)	9
Abbildung 2: Übersicht Themengebiete Social Entrepreneurship (eigene Darstellung in Anlehnung an MEFOSE 2012)	14
Abbildung 3: Tätigkeitsfelder von Sozialunternehmen in Deutschland (Mehrfachnennung möglich; MEFOSE- Studie; Spiess-Knafl et al. 2013)	21
Abbildung 4: Sozialunternehmerisch tätige Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 18 und 64 Jahren in % und absolut (eigene Hochrechnung nach GEM Report on Social Entrepreneurship)	22
Abbildung 5: Organisationen im Dritten Sektor in Deutschland nach Rechtsformen mit Stichprobenzusammensetzung und Rücklauf (WZB-Studie; Priller et al. 2012, 12)	22
Abbildung 6: Tätigkeitsbereiche von Drittsektor-Organisationen in % (WZB-Studie; Priller et al. 2012; 13)	23
Abbildung 7: Verteilung der Unternehmen des Dritten Sektors auf die Wirtschaftszweige nach WZ 2003 im Jahr 2007 in % (Fritsch et al. 2011, 58)	25
Abbildung 8: Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung des Dritten Sektors in Deutschland nach ausgewählten Wirtschaftsbereichen im Jahr 2007 * (Fritsch et. al 2011, 72)	26
Abbildung 9: Industriezugehörigkeit der Sozialunternehmen nach statistischer Klassifikation der Wirtschaftszweige der Europäischen Gemeinschaft (Stephan 2011)	27
Abbildung 10: Anteil von Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter (18-64), die ein Sozialunternehmen gründen wollen, gründen oder leiten in % (Terjesen et al. 2009, 20)	30
Abbildung 11: Einnahmen und Mitarbeiterzahlen von Sozialunternehmen in Deutschland (MEFOSE-Studie; Spiess-Knafl et al. 2013)	31
Abbildung 12: Einkommensverteilung der Drittsektor-Organisationen nach Rechtsform in % (WZB-Studie; Priller et al. 2012, 16)	32
Abbildung 13: Durchschnittlicher Anteil der Beschäftigungsformen in den befragten Organisationen nach Rechtsform in % (WZB-Studie, Priller et al. 2012, 32)	33
Abbildung 14: Tätigkeitsebene und Tätigkeitsraum der befragten Organisationen (in %)	34
Abbildung 15: Anteil der Unternehmen und SV-Beschäftigten in kleinen, mittleren und großen Unternehmen in 2007 in % (Fritsch et al. 2011, 52)	34
Abbildung 16: Verteilung der Unternehmen und SV-Beschäftigten des Dritten Sektors auf die Wirtschaftszweige nach WZ 2003 in 2007 in % (Fritsch et al. 2011, 58)	35
Abbildung 17: Umsatzangaben von britischen Sozialunternehmen in den Befragungen von 2009 und 2011 (Villeneuve-Smith 2011,15)	36
Abbildung 18: Umsätze amerikanischer Sozialunternehmen in % (National Social Enterprise Field Study 2010)	37
Abbildung 19: Gründungsjahr der Organisationen nach Rechtsform in % (WZB-Studie, Priller et al. 2012, 16)	39
Abbildung 20: Early-Stage und Established SE Aktivitäten von Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter (18-64) (Terjesen et al. 2009, 22)	40
Abbildung 21: Einkommensstruktur von Sozialunternehmen nach Tätigkeitsfeldern in Deutschland (MEFOSE-Studie; Jansen 2013)	41
Abbildung 22: Durchschnittliche Anzahl Finanzierungsquellen von Sozialunternehmen (MEFOSE-Studie;	

Spiess-knam 2012)	42
Abbildung 23: Anzahl Mitarbeiter und Ehrenamtliche von Sozialunternehmen in Deutschland (MEFOSE- Studie; Jansen 2013)	42
Abbildung 24: Einnahmepositionen deutscher Drittsektor-Organisationen nach Rechtsform in % (WZB Studie; Priller 2012, 41)	43
Abbildung 25: Entwicklung von selbsterwirtschafteten Mitteln und Leistungsentgelten seit 2005 nach Rechtsform in % WZB-Studie; Priller 2012, 47)	44
Abbildung 26: Haupteinkommensquelle von Sozialunternehmen in UK nach Umsatz in % (Villeneuve-Smith 2011,31)	46
Abbildung 27: Profit ja/nein bei englischen Sozialunternehmen (Villeneuve-Smith 2011,32)	46
Abbildung 28: Gründungsfinanzierung amerikanischer Sozialunternehmen in % (National Social Enterprise Field Study 2010)	47
Abbildung 29: Bezug von SE Angeboten zu bestehenden Angeboten und Wirksamkeit auf andere Angebote (MEFOSE-Studie; Jansen 2013)	48
Abbildung 30: Innovationsaktivitäten ausgewählter Sozialunternehmen in Europa gegenüber kommerziellen Unternehmen (Stephan 2011)	49
Abbildung 31: Grobschätzung der Anzahl von Sozialunternehmen in Deutschland auf Basis der bestehenden Datenlage (Stand: April 2013)	50
Abbildung 32: Zahl der Plätze in Pflegeheimen in Deutschland (Quelle: Statistisches Bundesamt; Ev. Heimstiftung Stuttgart)	54
Abbildung 33: Skalierungsstrategien von Sozialunternehmen in D (MEFOSE-Studie; Jansen 2013)	59
Abbildung 34: Argumente zur Skalierung von Sozialunternehmen in Deutschland (MEFOSE-Studie; Jansen 2013)	60
Abbildung 35: Bekannte Hürden in der Organisationsentwicklung bei der Wirkungsskalierung von Sozialunternehmen (eigene Darstellung; SE = Social Entrepreneurship; SI = Social Intrapreneurship)	65
Abbildung 36: Strukturell bedingte Finanzierungsmechanismen bei Sozialunternehmen nach Tätigkeitsfeldern ohne Spenden, Stiftungsmittel, Sponsoring, Franchisegebühren etc. (eigene Darstellung)	66
Abbildung 37: Einschätzung Fit für Finanzierung durch externe Investoren nach Tätigkeitsfeldern (eigene Darstellung)	83

TEIL I.

Einschätzung von Größe und Strukturen des Feldes Sozialunternehmertum in Deutschland im internationalen Vergleich

Aufarbeitung der aktuellen Datenlage

1. Vorbemerkung zur definitorischen Eingrenzung von Sozialunternehmen

Für die Erschließung und Identifizierung des Feldes Social Entrepreneurship (SE) ist von erheblicher Bedeutung, welche definitorische Grundlage gewählt wird. Einige grundlegende Dynamiken und Entwicklungsstränge der Debatte sollen hier vorgestellt werden, auf eine Darstellung der vielschichtigen wissenschaftlichen Debatte mit ihren unterschiedlichen Strömungen wird jedoch verzichtet. Vielmehr wird für die Einschätzung des Marktpotentials auf eine pragmatische Herangehensweise mit drei zentralen Kriterien zurückgegriffen.

Social Entrepreneurship ist weder ein originär angelsächsisches Phänomen noch eine neue Entwicklung in Deutschland. Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Herman Schultze-Delitzsch oder Adolf Kolping handelten bereits im 19. Jahrhundert nach heutigem Verständnis sozialunternehmerisch. Auf diesen Zeitraum lässt sich auch der Beginn der Genossenschaftsbewegung oder der ersten Mikrokredite datieren, für deren Weiterentwicklung und Verbreitung zur Armutsbekämpfung Muhammad Yunus 2006 den Friedensnobelpreis erhalten hat. In den 1980er Jahren wurden aus der Politik Maßnahmen zur Integration von Langzeitarbeitslosen in einen "zweiten Arbeitsmarkt" initiiert, die in Form von Werkstätten im Wesentlichen durch die Wohlfahrtsverbände umgesetzt wurden. In jüngerer Vergangenheit ist das Phänomen Social Entrepreneurship verstärkt in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt, angestoßen durch beispielsweise den Friedensnobelpreis für Muhammad Yunus und den Auf- und Ausbau weltweit tätiger Förderorganisationen wie Ashoka oder der Schwab Stiftung. Aber auch Sparzwänge und Budgetkürzungen von Seiten der öffentlichen Hand im Sozialsektor sowie die demographischen Entwicklung oder die Energiewende sind Treiber dieser Entwicklung. Seither wird SE in vielen Nationen zunehmend als Chance wahrgenommen, soziale und ökologische Missstände effektiv und nachhaltig zu bekämpfen. Dies gilt insbesondere für angelsächsische Staaten, aber auch für Deutschland. Allerdings trifft das Phänomen in Deutschland auf einen nach wie vor ausgeprägten Wohlfahrtsstaat, während in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern und in Grenzen auch in angelsächsischen Industriestaaten soziale Sicherungssysteme auf einer (zumindest teilweise) unzureichenden oder auch weitgehend privaten Erbringung sozialer Dienstleistungen beruhen.

Nach aktuellem Erkenntnisstand vollzieht sich SE in Deutschland zu einem wesentlichen Teil - wenn auch nicht ausschließlich - innerhalb der vom Wohlfahrtsstaat abgedeckten Leistungsbereiche. Daher stellt sich in Deutschland insbesondere auch die Frage, welche Rolle SE in den bestehenden Strukturen zukommt. Grundsätzlich haben sich die korporatistischen Strukturen Wohlfahrtssektor und damit die institutionellen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren etwas verändert und geöffnet. Mit der veränderten Rolle der öffentlichen Hand in Bereichen wie der

stationären Altenpflege oder der Jugendhilfe und der Einführung einer stärker leistungsbasierten Finanzierung haben sich auch in den Trägerstrukturen einiger sozialer Dienstleistungen neue und veränderte Formen entwickelt. Nicht zuletzt deshalb ist allerdings davon auszugehen, dass auch etablierte Akteure, insbesondere Wohlfahrtsverbände, vermehrt auf die Umsetzung innovativer Konzepte angewiesen sind, um in dem verstärkten Wettbewerb bestehen zu können. Solche innovativen Projekte können sich innerhalb der etablierten Strukturen dieser Organisationen, aber beispielweise auch im Rahmen von Ausgründungen vollziehen (bezeichnet als *Social Intrapreneurship*).

Die Aktivitätsfelder von Social Entrepreneurship Organisationen bzw. Sozialunternehmen spannen sich von klassisch wohlfahrtsstaatlichen Bereichen wie Pflege und Jugendhilfe über Bildung, Arbeitsmarktintegration, alternativer Energiegewinnung und Umweltschutz bis hin zu Finanzdienstleistungen, Fair Trade und wirtschaftlicher Regionalentwicklung. Auch Advocacy und politische Themenanwaltschaft wird von Sozialunternehmen betrieben (vgl. Branchengliederung unten). Nach derzeitigem Kenntnisstand entwickelt sich ein Großteil der Sozialunternehmen in einem engeren Sinne allerdings aus dem Dritten Sektor bzw. der Zivilgesellschaft heraus. Initiativen werden aber auch sowohl aus dem Marktsektor als auch teilweise von der öffentlichen Hand angestoßen (z.B. Städtische Reinigungsdienste als Integrationsbetriebe). Sozialunternehmen bleiben in ihrem Handeln allerdings nicht auf die vermeintlichen typischen Handlungslogiken und Ressourcen der jeweiligen Sektoren begrenzt, sondern setzen marktbasierte Einkommen, Freiwilligenengagement oder auch politisches Lobbying kombiniert ein. Aus diesem Grund werden Sozialunternehmen auch häufig in die Diskussion um hybride Organisationen eingeordnet.

Vor diesem Hintergrund werden bei der definitorischen Eingrenzung von Social Entrepreneurship im Wesentlichen drei Kriterien diskutiert:

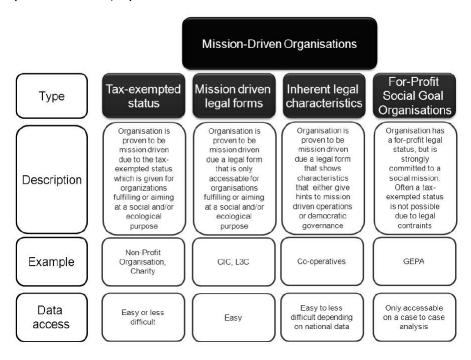
1.1 Abgrenzungsmerkmal 1: Gemeinwohlorientierung - Dominanz sozialer und ökologischer Zielsetzung

Erstes und zentrales Abgrenzungsmerkmal von Social Entrepreneurship ist, dass die Lösung sozialer und ökologischer Probleme zu den primären Zielstellungen der jeweiligen Organisationen gehört bzw. ein Gemeinwohlbezug im Vordergrund steht. Das ist ein Ausschlusskriterium und besonders für die Abgrenzung gegenüber klassischen kommerziellen Unternehmen relevant. Die Bedeutung dieser Zielstellung variiert allerdings mit der Strenge des SE-Verständnisses. Im engeren Verständnis steht es absolut im Vordergrund, im weiteren Sinne ist es ein Teilaspekt der Organisationsziele. Neben der Rechtsform wird die Gewichtung sozialer und/oder ökologischer Ziele oft an der dominierenden Zielstellung bzw. am Umgang mit Profiten und möglichen Gewinnausschüttungen festgemacht. Unternehmen im Bereich e-mobility oder Biotechnologie sind daher in der Regel nicht in die SE-Debatte eingeschlossen, da dort meist ein Gewinninteresse im Vordergrund steht. Dennoch schließen sich Profitinteressen und SE nicht grundsätzlich aus und sind gerade bei Organisationen mit eher marktlichem Hintergrund (z.B. nachhaltige Mode) eher koexistent. Grundsätzlich können soziale/ökologische und ökonomische Ziele interdependent sein und sich wechselseitig verstärken¹. Gerade die Verknüpfung multipler und oft als gegenseitig wahrgenommener Organisationsziele und -outputs wird von Beobachtern zuvorderst mit dem Phänomen SE assoziiert. SE erschöpft sich allerdings nicht in diesen "Musterbeispielen". Eine Bestimmung von Sozialunternehmen wird zudem durch eine gewisse Kontingenz in der normativen Bedeutung des Begriffes "sozial" erschwert.

¹ Beispiele hierfür wären etwa das Integrationsunternehmen *Dialog im Dunkeln* oder auch einige Unternehmen des fairen Handels, bei denen Umsatzsteigerungen mehr oder weniger direkt mit Steigerungen der sozialen Wirkung einhergehen.

Während vielen Zielstellungen dieses Prädikat relativ einvernehmlich zugewiesen wird (z.B. Versorgung von Obdachlosen, Jugendhilfe, etc.), gibt es bei Kunst-, Sport- oder Recyclingprojekten diesbezüglich häufig Diskussionen². Die heterogenen sektoralen Hintergründe werden in jüngerer Vergangenheit verstärkt mit dem ebenfalls bereits länger existierenden Konzept der *Social Economy*³ zu fassen versucht, die bestimmte Bereiche aus Drittem Sektor und der Marktsphäre einschließt. Neben typischen Rechtsformen des Dritten Sektors wie Vereinen, Genossenschaften, Stiftungen und gGmbHs werden dabei auch klassische GmbHs einbezogen, die beispielsweise bei Arbeitsmarktintegrationsfirmen oder bei Anbietern nachhaltig produzierter Konsumgüter vorkommen. Die Qualifikation dieser marktlichen Organisationen als gemeinwohlorientiert erfolgt dann in Deutschland allerdings oft im Einzelfall, da es hier beispielsweise keine quantifizierten Grenzen für eine reduzierte Gewinnausschüttung wie es sie in SE-spezifischen Rechtsformen in einigen Ländern in Europa und den USA gibt. Ein entsprechender konzeptioneller Rahmen aus dem Projekt TEPSIE (*Theoretical, Empirical and Policy Foundations of Social Innovation in Europe*) findet sich in Abbildung 1. Gemeinwohlorientierung wird hierbei im Begriff der *mission-driven organisations* abgebildet.

Abbildung 1: Aufgliederung von Organisationen mit Gemeinwohlbezug im Rahmen des Social Economy Konzepts (Hubrich et al. 2012, 10)



² Die Frage danach, was in pluralen Gesellschaften als wünschens- und fördernswert zu gelten hat, begleitet nicht nur die Bewertung organisationaler Ziele einzelner potenzieller SE, sondern darüber hinaus auch das Phänomen SE insgesamt, das aufgrund immer wieder unterstellter Ökonomisierung des Dritten Sektors insgesamt auch rundweg positiv und als erstrebenswert aufgenommen und diskutiert wird. Diese Debatte wird an dieser Stelle jedoch nicht vertiefend behandelt, sondern es wird im Folgenden in pragmatischer Herangehensweise anhand weitestgehend konsensfähiger sozialer Problembereiche (siehe Abschnitt 1.5) auf SE eingegangen.

³ Vgl. Hubrich, D.-K.; Bund, E.; Schmitz, B.; Mildenberger, G. (2012). *Comparative Case Study Report on the State of the Social Economy. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research: 6-11.

Abgrenzungs-/Erhebungsproblematik: Die Bestimmung der sozialen und ökologischen Zielsetzung ist also nicht ganz trivial. Als pragmatischer Indikator kann in Deutschland am ehesten eine gemeinnützige Rechtsform dienen, bei der eine Gewinnausschüttung ausgeschlossen ist (profitdistribution constraint) und eine reine Gemeinwohlorientierung vorliegt. Allerdings können auch Organisationen ohne Gemeinnützigkeitsstatus (teilweise) soziale und ökologische Ziele verfolgen, die sich durch dieses Vorgehen nicht aufspüren lassen. Häufig finden sich auch Konstruktionen aus verschiedenen Rechtsformen, beispielsweise aus einem gemeinnützigen Verein oder einer Stiftung und einer klassischen GmbH, die einen solchen Zugang erschweren würden. Andererseits sind auch dominierende gemeinnützigen Rechtsformen Gewinninteressen Ausschüttungen über Gehälter denkbar. Für nicht gemeinnützige Rechtsformen ist beispielsweise eine Identifikation über Branchen denkbar. Dieser Zugang ist allerdings nur begrenzt aussagekräftig, da in Felder wie beispielsweise Altenhilfe oder Kindertagesbetreuung auch verstärkt rein kommerziell orientierte Anbieter eintreten⁴.

1.2 Abgrenzungsmerkmal 2: Innovation

Die innovative Herangehensweise vieler Organisationen trägt wesentlich zur Attraktivität des Phänomens Social Entrepreneurship in Politik und Öffentlichkeit bei. Dabei kann es sich – ähnlich wie bei Innovationen im kommerziellen Sektor – um verschiedene Formen von Innovationen handeln, die von neuartigen Produkten und Dienstleistungen über innovative Ansätze in der Erstellung (Ressourcenkombination bzw. Erstellungsprozess) oder Vermarktung reichen. Für viele Beobachter liegt das Innovative an SE gerade darin, ökonomische und soziale Ziele so zu "versöhnen", dass sie nicht antagonistisch zueinander stehen (wie es meist als Normalzustand unterstellt wird), sondern sich wechselseitig bedingen und verstärken. Bei etwas differenzierterer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass innovative Produkte und Services im Sozialsektor oft einen *Präventionscharakter* haben, über *verschiedene thematische Bereiche* hinweg reichen oder auf *Freiwilligenengagement* setzen, um langfristige Kosten für die öffentliche Hand bzw. Sozialversicherungssysteme zu verringern und die Betreuungsqualität zu erhöhen. Ansätze, die eher einer Marktlogik zuzuordnen sind, setzen dagegen häufig auf *Hilfe zur Selbsthilfe* durch die Bereitstellung von Kapital und Wissen, oder legen besonders hohe *ethische oder ökologische Kriterien beim Herstellungsprozess* an (Fair Trade, alternative Energien etc.).

Dieses zweite Abgrenzungsmerkmal ist für die *Social Innovation School of Thought* zentral, der beispielsweise auch die Förderorganisation Ashoka oder die Schwab Stiftung für Social Entrepreneurship zuzuordnen ist. Allerdings kann bei weitem nicht für jedes Sozialunternehmen von einem hohen Innovationsgrad ausgegangen werden. Oft werden grundlegende Ideen nur in einen neuen Kontext oder an einen neuen Ort adaptiert. Zudem können Innovationen sowohl von jungen Gründungsorganisationen als auch von älteren und etablierten Organisationen ausgehen (*Social Intrapreneurship*).

Abgrenzungs-/Erhebungsproblematik: Die genaue Messung von (sozialen) Innovationen ist dabei ähnlich wie im kommerziellen Sektor nicht ganz einfach und erfordert für belastbare Ergebnisse eine umfassende Messindikatorik (vgl. Oslo Manual)⁵. Eine systematische Erhebung von Innovationen im Sozialsektor, vergleichbar mit dem Mannheimer Innovationspanel des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) oder dergleichen, besteht für soziale Innovationen bzw. Sozialorganisationen derzeit noch nicht.

⁴ Für eine detaillierte Diskussion sowie einen Lösungsansatz der Identifikation von Organisationen des Dritten Sektors über verschiedenen Indikatoren siehe ZiviZ-Studie (Fritsch et al. 2011)

⁵ Eine solche Indikatorik wird am CSI derzeit im Rahmen des TEPSIE-Projekts entwickelt.

1.3 Abgrenzungsmerkmal 3: Leistungsbasiertes Einkommen (earned income)

Dieses Abgrenzungsmerkmal ist vor allem gegenüber klassischen zivilgesellschaftlichen Organisationsformen wie Nichtregierungsorganisationen, Stiftungen o.ä. relevant, die sich im Wesentlichen durch öffentliche oder private Fördermittel wie Spenden etc. finanzieren. Dieses Kriterium ist der Social Enterprise School of Thought zuzuordnen, die in vielen europäischen Nachbarländern (UK, Belgien etc.) zentral ist. Dieses Kriterium ist deshalb so wichtig, weil es auf eine Überwindung von Marktversagen hinzuweisen scheint. Wirksame Projekte im Sozialsektor schaffen oft einen Wert, den die jeweiligen Organisationen nicht selbst abschöpfen können (value capturing problem). Oft fehlt der Zielgruppe die Zahlungskraft, Einsparungen durch verringere Rückfallquoten Straffälliger fallen bei der öffentlichen Hand an, aber nicht bei den Unternehmen selbst⁶. Tatsächlich gelingt es Sozialunternehmen in Deutschland aber kaum, dieses strukturelle Marktversagen direkt zu überwinden. In einigen Bereichen sind marktbasierte Einkommen zwar tatsächlich zentral (z.B. Fair Trade, alternative Energien oder ökologische Landwirtschaft). Allerdings handelt es sich dabei in der Regel um Leistungen und Produkte, die auch bisher an Märkten gehandelt wurden. In Bereichen wie z.B. Altenpflege, Jugendhilfe, oder auch bestimmten Bildungsbereichen können und wollen auch Sozialunternehmen in der Regel keine alleine über den freien Markt handelbare Lösung finden und umsetzen.

Allerdings spielen leistungsbasierte Einkünfte trotzdem auch in diesen Bereichen oft eine zentrale Rolle. Das deutsche Wohlfahrtssystem baut häufig auf einer quasi-marktlichen Logik auf. Für Leistungen wie Pflege oder Jugendhilfe, die über die Sozialversicherungssysteme und öffentliche Kassen finanziert werden, sind ähnlich wie im Gesundheitssektor in der Regel feste Sätze für bestimmte Leistungen vereinbart. Dementsprechend erfolgt auch hier eine Bezahlung durch Leistungsentgelte, die ebenfalls eine klare Wettbewerbssituation mit sich bringt. In diesen Quasimärkten besteht in Deutschland derzeit ein jährliches Umsatzvolumen von ca. € 51 Mrd.

Grundsätzlich werden von Sozialunternehmen oft verschiedene Einkommensformen kombiniert (vgl. Abschnitt 3.1.4 zur Finanzierung). Sie weisen oft über den gesamten Lebenszyklus eine teilweise stark hybride Finanzierungsstruktur mit verschiedenen öffentlichen und privaten Einkommensquellen auf, die in unterschiedlichen Phasen jeweils eher einer Fördermittel- bzw. Spendenlogik oder einer Leistungsentgeltlogik folgen. Die Zusammensetzung dieser Finanzierungsinstrumente verändert sich dabei im Laufe der Organisationsentwicklung. Für die Finanzierung über eine Investitionslogik mit Renditeerwartung ist das Kriterium erwirtschafteter Einkünfte in jedem Fall zentral.

Abgrenzungs-/Erhebungsproblematik: Eine Erhebung der verschiedenen Finanzierungsquellen ist methodisch zunächst unproblematisch, sofern diesbezüglich Angaben von den Organisationen gemacht werden. Allerdings ist bei den entsprechenden Befunden wegen der Komplexität in der Finanzierung und der mangelnden Transparenzpflicht im Dritten Sektor in der Regel von Schätzdaten auszugehen.

CSI Centrum für soziale Investitionen und Innovationen • Centre for Social Investment

⁶ Dieses strukturelle Problem wird derzeit durch innovative Finanzierungsformen wie Social Impact Bonds zu überwinden versucht. Dabei wird bei einer leistungsbasierten Logik das Finanzierungsrisiko vom Staat auf private Investoren übertragen. (Siehe auch: Glaser, Christoph (2012): *Der Staat zahlt nur, wenn die Gesellschaft profitiert: Social Impact Bonds – ein Modell für Deutschland?* In: Stiftungswelt. Special Dezember 2012: 34-35.)

Über die nun genannten Kriterien hinaus wird insbesondere im europäischen Verständnis zudem häufig eine partizipative, demokratische Governance-Form als Definitionskriterium angewandt, in der die verschiedenen Anspruchsgruppen ausreichend repräsentiert sind. In der deutschen Debatte spielt dieses Kriterium bisher eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Sie ist aber dennoch – auch in einem breiteren Sinn der Legimitation des eigenen Handelns – wichtig, da Sozialunternehmen letztlich ohne demokratische Legitimierung im Sinne des Gemeinwohls agieren. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise auch die aktuelle Renaissance der Genossenschaftsform im Bereich der erneuerbaren Energien zu sehen. Für die Einschätzung der Größe des Feldes bzw. der Eingrenzung des Marktpotentials kann dieses Kriterium allerdings zurückgestellt werden, da es sich aus dieser Perspektive eher um ein Qualitätskriterium denn um ein Abgrenzungskriterium handelt. Gewisse Rückschlüsse auf die Governance Struktur können zudem auch aus der Rechtsform geschlossen werden.

1.4 Zusammenfassung: Enges und weites Verständnis von SE

Basierend auf diesen Überlegungen lassen sich pragmatisch als Grundlage für die weitere Analyse eine weite und eine enge Definition von Sozialunternehmen ableiten:

• Social Entrepreneurship im engeren Verständnis

Bei SE im engeren Verständnis treffen alle genannten Kriterien zu; und zwar wie bereits angesprochen oft in sich wechselseitig verstärkender Art und Weise. Sozialunternehmen im engeren Sinne wird daher auch oft eine transformative Kraft zugeschrieben⁷. Sie gestalten bestehende Herangehensweisen konsequent und oft radikal neu und um, so dass gemeinnützige Ziele systematisch effektiver und nachhaltiger erreicht werden können.

Zu dieser Kategorie zählt einerseits eine bestimmte Untergruppe von Drittsektor-Organisationen beispielsweise in den Bereichen Pflege, Jugendhilfe oder Arbeitsmarktintegration, die aufgrund ihrer Innovationskraft noch einmal von ähnlichen Anbietern abgegrenzt werden. Ein Beispiel wäre die Jugendhilfe-Organisation apeiros, die durch die Prävention von Schulverweigerung versucht, die Notwendigkeit längerfristiger Folgemaßnahmen durch die Jugendhilfe zu verhindern. Andererseits gehören zu der Kategorie auch Marktorganisationen mit deutlich nachrangigem Profitinteresse und einem hohen Innovationsgrad. Zu diesen Organisationen ist beispielsweise die Regionalwert AG aus Eichstetten bei Freiburg zu zählen. Die Organisation hat einen regionalen Kapitalmarkt zur Finanzierung ansässiger Landwirte entwickelt, der auf Transparenz auch hinsichtlich sozialer und ökologischer Produktionsbedingungen setzt.

• Social Entrepreneurship im weiteren Verständnis

Bei SE im weiteren Verständnis bleibt die soziale bzw. ökologische Grundausrichtung das Ausschlusskriterium. Dazu kommt allerdings entweder das Abgrenzungsmerkmal *Innovation* oder *erwirtschaftetes Einkommen*. Dementsprechend fallen in diese Kategorie einerseits stark innovative Drittsektor-Organisationen ohne leistungsbasierte Einkünfte. Solche Organisationen sind im Advocacybereich tätig oder bieten ihre Dienstleistungen kostenlos an. Die Organisation Yeşil Çember schult zum Beispiel türkische Hausfrauen unentgeltlich in Energie und Umweltschutzthemen. Ebenfalls in diese Kategorie fallen die Vielzahl einkommensbasierter

⁷ Je nach Verständnis werden teilweise auch hochinnovative Organisationen ohne Einkommensmodell zu SE im engeren Sinne gezählt (vgl. Social Innovation School of Thought; Ashoka etc.). Solche Ansätze setzen in der Skalierung allerdings tendenziell eher auf Übernahme in öffentliche Strukturen und sind daher für eine Finanzierung, die einer Investitionslogik folgt, weniger interessant. Ausnahmen sind Fälle, in denen die jeweiligen Organisationen andere Träger in der Umsetzung des eigenen Ansatzes gegen eine Gebühr schulen.

Drittsektor-Organisationen, die allerdings keine nennenswerten innovativen Aktivitäten aufweisen und weitestgehend bestehende Ansätze umsetzen (freie Träger der Pflege, Jugendhilfe, Arbeitsmarktintegration, freie Kindergärten). Analog zählen Marktorganisationen in diese Kategorie, die bestehende Geschäftsmodelle kopieren und allenfalls im Sinne inkrementeller Innovationen in einen neuen Kontext adaptieren (Fair Trade/nachhaltiger Konsum). Schließlich werden in einem weiteren Sinne von SE auch kommerzielle Unternehmen verstanden, die in hohem Maße ethische Kriterien an die Herstellungsprozesse ihrer Produkte und Dienstleistungen legen und sich beispielsweise für Mitarbeiter und Region engagieren und dafür teilweise Abstriche beim Profit in Kauf nehmen.

Vom weiteren Verständnis von SE abzugrenzen sind Unternehmen, die sich zwar in Feldern mit sozialen und ökologischen Themen wie erneuerbare Energien und ländliche Elektrifizierung in Entwicklungsländern, Pflege oder Gesundheit bewegen, dort aber mit dominierendem Profitinteresse agieren und teilweise sogar negative Effekte erzielen, beispielsweise weil sie regionale Angebotsstrukturen zerstören.

Die verschiedenen Definitionskriterien für SE finden sich beispielsweise in der Definition der Europäischen Kommission, die in jüngster Zeit im Rahmen der *Social Business Initiative* als Teilbereich des *Single Market Act* verschiedene Förderinstrumente für Social Entrepreneurship entwickelt. Die Kommission definiert Sozialunternehmen ((KOM(2011) 682 endgültig, S. 2-3) als

"Unternehmen, für die das soziale oder gesellschaftliche gemeinnützige Ziel Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätigkeit darstellt, was sich oft in einem hohen Maße an sozialer Innovation äußert, deren Gewinne größtenteils wieder investiert werden, um dieses soziale Ziel zu erreichen und deren Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln, da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung basieren oder auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind."

1.5 Themen-bzw. Branchenübersicht SE

Das Phänomen SE ist in verschiedenen Tätigkeitsfeldern zu beobachten. Die folgende Aufteilung orientiert sich dabei an der *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO) nach Salamon/Anheier 1992⁸, die beispielsweise auch von den Vereinten Nationen verwendet wird. Um die Marktsphäre besser zu berücksichtigen, wurde sie allerdings angepasst und erweitert.

Eine Einordnung nach einer Branchenlogik greift bei SE allerdings zu kurz. Häufig bewegen sich Sozialunternehmen an den Grenzen zwischen verschiedenen Tätigkeitsfeldern und entwickeln übergreifende Ansätze. Gerade in derartigen Kommunikations- und Vermittlungsleistungen zwischen unterschiedlichen Sphären besteht häufig die Innovation. Aus der MEFOSE-Studie (vgl. unten) ist bekannt, dass etwa 50% oder mehr der untersuchten Organisationen Deutschland in zwei oder mehr Tätigkeitsfeldern aktiv waren; die WZB Studie kommt – allerdings für Drittsektor-Organisationen allgemein – sogar auf einen Wert von etwa 59%.

Je nach Tätigkeitsfeld können zudem die Gewichtungen der unterschiedlichen Abgrenzungskriterien variieren. So sind im Pflegebereich (*Soziale Dienste*) oder im *Gesundheitswesen*, die traditionell von Drittsektor-Organisationen aus dem Wohlfahrtsbereich abgedeckt werden, Anbieter mit vorwiegenden Profitinteressen aus der derzeitigen Diskussion ausgeschlossen oder allenfalls einem weiteren SE-Verständnis zuzuordnen. Dagegen werden kommerzielle Anbieter in Bereichen wie *Nachhaltigem Wirtschaften/LOHAS* und teilweise auch *Umweltschutz und alternative Energien*, die

⁸ Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992): In Search of the Non-Profit Sector I: The Question of Definitions. In: *Voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Sector Organizations*, 267-309

marktlich dominiert sind, oft eher dem engeren SE-Verständnis zugerechnet. Dies gilt insbesondere für Organisationen, die sich aus Bürgerbewegungen heraus entwickelt haben, wie GEPA, Hessnatur oder Greenpeace Energy.

Abbildung 2: Übersicht Themengebiete Social Entrepreneurship (eigene Darstellung in Anlehnung an MEFOSE 2012)

Bezeichnung	Beschreibung / Beispiele
Bildung und Wissenschaft	freie Kindergärten/Kindertagesstätten; freie Schulen, modulare Bildungsangebote (MINT Fächer, interkulturelles Verständnis, Medienerziehung etc.), Berufs-/Studienorientierung; Erwachsenenbildung; Berufsqualifizierung, Wissenschaftsförderung etc.
Soziale Dienste	Kinder- und Jugendhilfe; Familienhilfe; Pflege; betreutes Wohnen; Suchthilfe; Schuldenberatung; Betreuungsangebote für Menschen in sozialen Notlagen/Armut, Soziale Arbeit mit ehemaligen Häftlingen, Straffälligen, Drogenabhängigen, Obdachlosen; Seelsorge, Quartiers- bzw. Gemeinwesensarbeit, sozialpsychiatrische Angebote, Beratung Angehörige; Integrationsdienste; Behindertenbetreuung; etc.
Arbeitsmarktintegration	Schaffung, Vermittlung und Förderung von Arbeitsplätzen für Langzeitarbeitslose, Menschen mit Behinderung, Menschen mit psychischen Problemen; Integrationsunternehmen in den Bereichen Handwerk, IT-Beratung, Hotellerie und Gastronomie, Hausmeisterdienste etc.
Gesellschaftliche Inklusion und soziale Mobilität (Community Development)	Projekte zur Stärkung und Inklusion aller gesellschaftlichen Gruppen durch Empowerment von benachteiligten Gruppierungen, Barrierefreiheit, Förderung Bildungszugang etc .
Wohnungsangebote	Wohnangebote für Menschen mit Einschränkungen, Mehrgenerationenwohnen etc.
Wirtschaftliche (Regional)-Entwicklung	Regionalentwicklungsagenturen, Regionalwährungen und Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe; Gründungsförderung/ Vernetzungsinitiativen in ländlichen Gebieten; Vermittlung Hofnachfolge etc.
Umweltschutz und alternative Energien	Energiegenossenschaften, Energiesparberatungen, Erhaltung der Artenvielfalt, Engagement gegen Gen-Erosion, Recycling und Upcycling, Umweltbildung etc.
Sport, Kultur und Erholung	Leseclubs, Tourismusangebote, Zugang zu Kultur über günstige Theatertickets, Sport- und Bewegungsförderung, spirituelle Erfahrungsmöglichkeiten etc.
Gesundheitswesen	Medizinische Versorgung und Weiterentwicklung; Vermittlung neuer Behandlungsangebote; Übersetzungsdienst ärztlicher Befunde etc.
Interessensvertretung und Demokratieförderung	Förderung bürgerschaftlichen Engagements; regionales Jugendparlament; Stärkung Dialog Politik/Bürger; Themenanwaltschaft für Menschenrechte, Minderheitenschutz, Gedächtnisarbeit Kriegsverbrechen; Datenschutz; Rassismusbekämpfung, interkulturelles Verständnis und Jugendaustausch etc.
Finanzierung, Vermittlung und Beratung für soziale Organisationen	Mikrokredite, Fundraising/Crowdfunding, Vermittlung von Freiwilligen, Softwareentwicklung; Gründungs- und Wachstumsberatung etc.
Entwicklungshilfe	Projekte im Kontext von Entwicklungshilfe, Technologietransfer etc.
Nachhaltiges Wirtschaften/LOHAS ⁹	Angebote in den Bereichen Kleidung, Ernährung, Finanzdienstleistungen, Tourismus, sonstige nachhaltig hergestellte Produkte und Dienstleistungen; Transparenztools und - portale, Zertifizierungen

⁹ LOHAS steht für *Lifestyle of Health and Sustainability*. Der Begriff wurde von dem amerikanischen Soziologen Paul Ray 2000 als Beschreibung für einen Gesundheits- und Nachhaltigkeitsbewussten Lebens- und Konsumstil entwickelt

2. Bestehende Studien zu SE in Deutschland und international

2.1 Methodisches Vorgehen: Beschreibung der Rechercheaktivitäten

Für die Analyse der Datenlage zu Social Entrepreneurship wurden zunächst über verschiedene Suchkriterien relevante Studien identifiziert. Dafür wurden sowohl Desktoprecherchen durchgeführt als auch Wissenschaftler und Experten aus verschiedenen Bereichen kontaktiert und befragt, um Hinweise auf weitere Studien und erste Einschätzungen zu gewinnen. Folgende Studientypen wurden gesucht:

- Allgemeine und branchen-/themenspezifische Studien zu Social Entrepreneurship in Deutschland und international
- Allgemeine Studien zu Organisationen in verwandten bzw. überlappenden Bereichen wie Zivilgesellschaft/Dritter Sektor, Social Economy, KMU in Deutschland

2.2 Studien mit Aussagen zu Social Entrepreneurship in Deutschland

Insgesamt ist die Datenlage zu Social Entrepreneurship in Deutschland noch stark ausbaufähig, was unter anderem an der noch unklaren definitorischen Eingrenzung des Phänomens, aber auch an der eher schwachen Datenlage für den Dritten Sektor als wesentlicher Herkunftsbereich von SE liegen dürfte. Institutionalisierte und längerfristige Erhebungen wie beispielsweise das Mannheimer Unternehmenspanel oder das Mannheimer Innovationspanel des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) bestehen im Dritten Sektor nicht. Allerdings konnten umgekehrt auch keine Daten zu Marktorganisationen identifiziert werden, in denen ein Gemeinwohlbezug in der organisationalen Ausrichtung systematisch erfasst war.

Trotz dieser Ausgangslage liegen Studien vor, die insbesondere bei einer komplementären Betrachtung zumindest eine Eingrenzung des SE-Bereichs samt ersten Einschätzungen zu Umfang der jeweiligen Branchen sowie zu Größe, Entwicklungsstadium, Governancestrukturen und Ressourcen- bzw. Finanzierungssituation der jeweiligen Organisationen erlauben. Diese Studien stehen dabei in einem bestimmten Verhältnis zueinander. Als Ausgangspunkt aller quantitativen Erhebungen im Dritten Sektor kann dabei das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project gelten, in dessen Rahmen Nonprofit-Organisationen in über 40 Ländern untersucht und nach Branchen verglichen wurden. Im Rahmen dieser Studie wurden 1995 auch Daten für den Dritten Sektor in Deutschland erhoben. Darauf basieren sowohl aggregierte Betrachtungen aus volkswirtschaftlicher Perspektive im Sinne einer Satellitenrechnung Unternehmensstatistiken (Zivilgesellschaft in Zahlen) als auch Studien auf Mesosebene (WZB-Studie Organisation heute, TEPSIE), die zu den Sektordaten die Perspektive der einzelnen Organisation liefert. Diese Studien spannen – zumindest für den Drittsektor-Bereich – als Vollerhebungen den potenziellen Rahmen für SE auf. Durch verschiedene Kriterien kann dann in einer Top-down-Logik die Anzahl möglicher Sozialunternehmen eingegrenzt werden. Von der anderen Seite her folgen spezifische SE-Studien (MEFOSE) eher einer Bottom-up-Logik, die relevante Organisationen in der Regel über Netzwerke bekannter Sozialunternehmen oder Förderorganisationen im Feld identifizieren. Weitere Studien wie der Report on Social Entrepreneurship im Rahmen des Global Entrepreneurship Monitors (GEM) oder branchenspezifische Erhebungen können diesen Eingrenzungsprozess ergänzen.

Die relevanten Studien sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden:

MEFOSE - Mercator Forschungsnetzwerk Social Entrepreneurship

Jahr: 2011 (Datengrundlage)

Art: Primärdatenerhebung (nicht repräsentativ)

Institution: Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) Ruprecht-Karls-Universität

Heidelberg; Civil Society Center (CiSoC) Zeppelin Universität Friedrichshafen, Lehrstuhl

für Entrepreneurial Finance TU München

Datengrundlage: Deal-Flow-Listen Ashoka, Schwabstiftung, Start Social; Datenbanken BAG

Integrationsfirmen; Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft Integration durch Arbeit (IDA) im Deutschen Caritasverband e.V.; Desktoprecherche; *respondent driven sampling*

(Grundgesamtheit ca. 1700 Organisationen)

Fallzahl (N): 244 Organisationen

Inhalte: Tätigkeitsfeld, Umsatz, Mitarbeiterzahl, Gründerbiographien, Finanzierung,

Skalierungsstrategien und -problematiken, Kommunikation etc. von SE in Deutschland

Die von der Stiftung Mercator geförderte Studie ist in jüngerer Vergangenheit die einzige spezifische Organisationsbefragung in Deutschland, die auf SE im engeren Sinne zielt. Das Sampling wurde im Wesentlichen über Förderorganisationen und Interessensverbände vorgenommen und dann auf Basis verschiedener Kriterien bereinigt. Wenn dadurch auch Einschränkungen bezüglich der Repräsentativität bestehen, ist dies angesichts der beschriebenen Abgrenzungsproblematiken im internationalen Vergleich die übliche Vorgehensweise. Die Organisationen stammten vor allem aus den Bereichen Bildung, soziale Mobilität, soziale Dienste und Arbeitsmarktintegration. Sozialunternehmen aus Feldern wie nachhaltige Mode, Lebensmittel etc. wurden nicht in vollem Umfang berücksichtigt.

• GEM - Global Entrepreneurship Monitor - Report on Social Entrepreneurship

Jahr: 2009

Art: Primärdatenerhebung (repräsentativ)

Institution: Babson College (USA); Universidad del Desarrollo Santiago (Chile); London Business

School (UK); für Deutschland: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB);

Leibniz Universität Hannover, Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie

Datengrundlage: 50 Mio. Deutsche zwischen 18 und 64 Jahren (Erwerbsalter)

Fallzahl (N): ca. 4.200 Erwachsene

Inhalte: Erwerbstätige in Sozialunternehmen in verschiedenen organisationalen Stadien,

Ländern, Tätigkeitsfeldern etc.

Die GEM Studie ist die größte regelmäßige weltweite Unternehmensstudie. 2009 fand eine Sondererhebung zu Social Entrepreneurship statt, die eine gewisse internationale Vergleichbarkeit ermöglicht und diesbezüglich bisher einzigartig ist. Allerdings wurden Einzelpersonen und nicht direkt Organisationen befragt, was nur indirekt Rückschlüsse auf die Mesoebene zulässt. Zudem ist von einem großen Spielraum für Ungenauigkeiten auszugehen.

WZB Studie Organisationen heute - zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen

Jahr: 2012/13 (Datengrundlage 2011)

Art: Primärdatenerhebung (repräsentativ)

Institution: Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB)

Datengrundlage: 615.000 Drittsektor-Organisationen In Deutschland (DSO)

Fallzahl (N): 11.971 Organisationen

Inhalte: Tätigkeitsfelder, Umsätze und Finanzierung, Mitarbeiterstruktur, Sektordynamiken etc.

von Drittsektor-Organisationen in Deutschland

Die Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) ist derzeit die aktuellste und umfassendste Studie zu Drittsektor-Organisationen in Deutschland, die vor dem allgemeinen Hintergrund durchgeführt wurde, dass die Vielfalt und Heterogenität des Dritten Sektors kaum durch statistisch belastbares Datenmaterial zur Größe, Umfang, erbrachten Leistungen, oder Entwicklung der Organisationen abgebildet wird. Sie bildet das aktualisierte Komplement zur aggregierten Sektorbetrachtung aus der Studie Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ) und liefert eine Innenperspektive in die Organisationen. Die zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Reports bereits veröffentlichten Daten differenzieren nach den Rechtsformen Vereinen, Genossenschaften, gGmbHs, gemeinnützigen Unternehmergesellschaften und Stiftungen.

Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ), Abschlussbericht Modul 1

Jahr: 2010/11 (Datengrundlage 2007)

Art: Sekundärdatenauswertung (repräsentativ)

Institution: Statistisches Bundesamt (destatis); Centrum für soziale Investitionen und Innovationen

(CSI) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, des Stifterverbands für die Deutsche

Wissenschaft und der Fritz Thyssen Stiftung

Datengrundlage: 3,6 Millionen Unternehmen des Unternehmensregisters (URS)

Fallzahl (N): 105.000 Organisationen

Inhalte: Bestimmung Organisationen, Bruttowertschöpfung und Beschäftigte des Dritten

Sektors nach Wirtschaftsbereichen und Regionen in Deutschland

Die Studie Zivilgesellschaft in Zahlen ist ein unmittelbares Folgeprojekt der international vergleichenden Studie Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project aus dem Jahr 1995. In der Folge wurde in mehreren Ländern nach Maßgabe des zuvor ebenfalls in Zusammenarbeit mit der Johns Hopkins University entwickelten United Nations Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts Schritte zu einem Satellitensystem für Drittsektor-Organisationen in nationalen Unternehmensstatistiken entwickelt. ZiviZ ist dafür die deutsche Variante. Die Studie bildet die ökonomische, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitische Bedeutung des Dritten Sektors im Bezugsjahr 2007 ab. Sie identifiziert und markiert die Anzahl der Unternehmen bzw. gemeinnütziger Organisationen des Dritten Sektors, die im statistischen Unternehmensregister (URS) gelistet sind, über einen aufwändigen Algorithmus aus Tätigkeitsfeld und Namensfilter. Zudem wird sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmer geschätzt und eine modellhafte Berechnung der Bruttowertschöpfung des Dritten Sektors in Anlehnung an die Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen (VGR) für 2007 vorgenommen. Allerdings gibt die Studie keine Auskünfte zur Mesoebene der Organisationen.

The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe (TEPSIE) Comparative Case Study Analysis

Jahr: 2012 (Datengrundlage bis 1995)

Art: Sekundärdatenauswertung (nicht repräsentativ)

Institution: CSI Universität Heidelberg, Young Foundation, Danish Technological Institute,

Universidade Católica Portuguesa, Wroclaw Research Centre EIT+ (WRC), Atlantis

Consulting S.A.

Datengrundlage: verschiedene Datenbanken aus den jeweiligen Ländern, u.a. Johns Hopkins Comparative

Nonprofit Sektor Projekt (JHCNSP)

Fallzahl (N): 620.944 Organisationen in Deutschland

Inhalte: Einschätzung von Sektorgröße der Social Economy durch Anzahl der Organisationen und

Umsatzvolumen in Deutschland, Dänemark, Polen, Portugal, UK

Die Studie macht eine Sekundärdatenanalyse zum Vergleich der Social Economy (also SE im weiteren Sinne sowohl aus dem Dritten Sektor als auch dem Marktsektor) in verschiedenen europäischen Ländern. Erhebungen des Gemeinwohlbezugs von Marktorganisationen, die konzeptionell in die Social Economy eingeschlossen sind, werden allerdings auch hier nicht identifiziert. Die Studie zeigt zudem, dass eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Ländern schwierig ist wegen unterschiedlicher Rechtsformen, unterschiedlicher Datengrundlagen und -aktualität etc. Die Daten für Deutschland überschneiden sich deutlich mit den bisher vorgestellten Studien (Anmerkung: In 2013 wird im Rahmen der Studie eine europaweite Primärdatenerhebung mit Fokus auf sozialen Innovationen stattfinden, für die auch eine entsprechende Messindikatorik entwickelt wird (vgl. Abschnitt 3.1.5 zu Innovation).

Branchenspezifische Studien, die wesentlich zum Erkenntnisinteresse beitragen, wurden im Rahmen der Recherche nicht gefunden.

2.3 Internationale Studien zu SE im Vergleich

Internationale Vergleichsdaten erlauben eine bessere Einordnung der Daten zur SE-Landschaft in Deutschland. Einige der bislang genannten Studien (GEM, TEPSIE) nehmen bereits eine internationale Perspektive ein, darüber hinaus gibt es einige weitere internationale Studien zu SE. Eine gute Vergleichbarkeit ist hier allerdings aufgrund der geschilderten Abgrenzungsproblematiken sowie unterschiedlicher Rechtsformen und Wohlfahrtsregime nur bedingt gegeben. Während die Analyse für Deutschland den Dritten Sektor insgesamt betrachtet hat, ist die internationale Analyse hier auf explizite SE-Studien konzentriert.

SELUSI - Social Entrepreneurs as Lead Users For Service Innovation

Jahr: 2009/2010

Art: Primärdatenerhebung (nicht repräsentativ)

Institution: Catholic University of Leuven; IESE Business School: London School of Economics and

Political Science; SITE at Stockholm School of Economics; the Harvard Business School; i-

propeller; NESsT; The Hub; the Global Institute

Datengrundlage: respondent driven sampling in Sozialunternehmer-Netzwerken

Fallzahl (N): 579 Sozialunternehmen in Ungarn (n=103), Rumänien (n=74), Spanien (n=139),

Schweden (n=97) und Großbritannien (n=168)

Inhalte: Tätigkeitsfelder, Umsätze, Innovationsaktivitäten, Wertesettings von SE

Diese Studie des europäischen Forschungsnetzwerks SELUSI legt einen starken Fokus auf das Thema Innovation und baut dafür auf die im Wirtschaftsbereich europaweit regelmäßig durchgeführten *Community Innovation Surveys auf.* Erhoben werden Organisationen mit einem Gemeinwohlbezug (systematisch abgefragt) sowie mindestens 5% selbst erwirtschaftetem Einkommen und einer sozialversicherungspflichtigen Stelle. Das Sample wird dabei ebenfalls über die Netzwerke der untersuchten Sozialunternehmen aufgebaut.

• Fightback Britain - A Report in the State of Social Enterprise Survey (UK)

Jahr: 2011

Art: Primärdatenerhebung (nicht repräsentativ)

Institution: Social Enterprise UK

Datengrundlage: 8.111 Sozialunternehmen aus den Netzwerken der Verfasser

Fallzahl (N): 865 Sozialunternehmen

Inhalte: Tätigkeitsfeld, Umsatz, Mitarbeiterzahl, Gründerbiographien, Finanzierung,

Skalierungsstrategien und -problematiken, Kommunikation etc. von SE in UK

In Großbritannien nehmen Sozialunternehmen schon etwas länger eine prominente Rolle in der öffentlichen und politischen Aufmerksamkeit ein, dementsprechend ist diese Studie bereits die dritte spezifische SE-Studie für Großbritannien (vorher *The State of Social Enterprise Survey* 2009 und *A Survey of Social Enterprises Across the UK* 2005). Als Aufnahmekriterium in das Sample wurden hier neben dem Gemeinwohlbezug mindestens 26% selbst erwirtschaftetes Einkommen angelegt. Dabei ist anzumerken, dass in Großbritannien Sozialunternehmen in der Regel vor allem mit Small Businesses und nicht primär mit Drittsektor-Organisationen verglichen werden.

• National Social Enterprise Field Study (US)

Jahr: 2008

Art: Primärdatenerhebung (nicht repräsentativ)

Institution: Community Wealth Ventures; The Social Enterprise Alliance; The Center for the

Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) at Duke University (Durham, NC und

Washington).

Datengrundlage: 740 Nonprofit-Organisationen (NPO) aus Netzwerken der Verfasser

Fallzahl (N): 400 NPOs

Inhalte: Anzahl, Tätigkeitsfelder, Art, Einkommen, Regionen und Einschätzungen von

Sozialunternehmen durch deren NPO-Trägergesellschaften für USA und Kanada

Die National Social Enterprise Field Study für USA und Kanada, durchgeführt im Jahr 2008 von einem Zusammenschluss aus Forschungseinrichtungen und Förderinstitutionen in Nordamerika, wählt einen etwas anderen Zugang als die bisher zitierten Studien. Die Studie basiert auf der Grundannahme, dass Sozialunternehmen von klassischen Nonprofit- bzw. Drittsektor-Organisationen ausgegründet werden. Dementsprechend wurden in der Studie Nonprofit-Organisationen befragt, die ebenfalls aus den Netzwerken der durchführenden Institutionen identifiziert wurden.

3. Strukturdaten und Einschätzung des Marktpotentials von SE

3.1 Strukturdaten und Einschätzung des derzeitigen Marktpotentials

Die in den bisherigen Kapiteln dargestellten Studien wurden hinsichtlich belastbarer Aussagen zu Strukturdaten des SE-Feldes untersucht. Dafür wurden folgende Schwerpunkte gewählt:

- Anzahl der Organisation nach Rechtsform und Tätigkeitsfeldern
- Größe der Organisationen: Umsatz, Beschäftigungszahlen und geographische Reichweite
- Alter und Stadium der Organisationsentwicklung
- Ressourcen- und Finanzierungssituation
- Innovation und Innovativität

Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt. Einleitend findet sich jeweils eine kurze Zusammenfassung, zum Ende jedes Absatzes wird eine Skizzierung der internationalen Perspektive vorgenommen.

3.1.1 Anzahl der Organisationen nach Rechtsform und Tätigkeitsfeld

ZUSAMMENFASSUNG:

- Die Datenlage erlaubt für Deutschland im Moment keine Eingrenzung von SE im engeren Sinne, insbesondere da das Innovationskriterium nirgends belastbar erhoben wurde. Nach einer Schätzung des CSI dürfte die Zahl aber im unteren vierstelligen Bereich liegen.
- Aus den vorliegenden Drittsektor-Daten lassen sich über die Rechtsform und Einkommensdaten Eingrenzungen vornehmen, die auf eine deutlich höhere Zahl von SE im weiteren Sinn hinweisen.
- Daten zu Sozialunternehmen, die originär dem Marktsektor zuzuordnen sind, fehlen fast vollständig.
- Die Einordnung in Tätigkeitsfelder wird international nach unterschiedlichen Systematiken (ICNPO; URS; EU-Klassifikation ökonomischer Aktivitäten) vorgenommen. In der Regel liegen die Schwerpunkte jedoch in den Bereichen Soziale Dienste, Bildung, Arbeitsmarktintegration, Inklusion und Wohnen.
- Die internationale Vergleichbarkeit ist wegen unterschiedlicher Rechtsformen und Definitionskriterien nur bedingt gegeben.

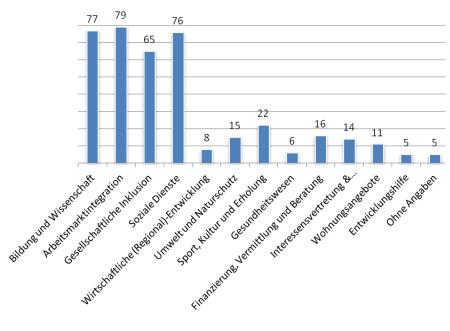
MEFOSE¹⁰

Die *MEFOSE-Studie* hat als Grundgesamtheit eine Datenbank mit ca. **1.700 Organisationen** aufgebaut. Grundlage waren die Deal-Flow-Listen (vorgeschlagene und begutachtete Organisationen) von SE-Förderorganisationen (ca. 650 Organisationen), die Datenbanken aus Dachverbänden im Bereich Arbeitsmarktintegration (ca. 900), sowie Desktoprecherchen und Empfehlungen der befragten Organisationen (ca. 150). Der Gemeinwohlbezug war nach Sichtung der Rückmeldungen (N=244) für so gut wie alle Organisationen anzunehmen. Dabei stammen die Organisationen sowohl aus dem Dritten Sektor als auch dem Marktsektor. 86,9% der befragten Organisationen waren dabei als gemeinnützig registriert, die genaue Rechtsform wurde allerdings nicht erhoben. Obwohl hier zumindest in der Eigen- und/oder Fremdeinschätzung von einer stärkeren Innovativität auszugehen ist, lässt sich nicht präzise eingrenzen, wie viele SE im engeren

¹⁰ u,a, Spiess-Knafl, W., Schües, R., Richter, S., Scheuerle, T. & Schmitz, B. (2013). Eine Vermessung der Landschaft deutscher Sozialunternehmen. In S.A. Jansen, M. Beckmann & R.G. Heinze (Hrsg.): Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer VS.

Sinne in der Studie vertreten waren, da der Innovationsgrad der beteiligten Organisationen nicht belastbar erhoben werden konnte (vgl. Abschnitt 3.1.5).

Abbildung 3: Tätigkeitsfelder von Sozialunternehmen in Deutschland (Mehrfachnennung möglich; MEFOSE-Studie; Spiess-Knafl et al. 2013)



n = 244

Allerdings wurde zudem eine Differenzierung nach Tätigkeitsfeldern vorgenommen. Dabei zeigte sich, dass die Bereiche *Bildung und Wissenschaft*, *Arbeitsmarktintegration*, *Gesellschaftliche Inklusion* und *Soziale Dienste* deutlich dominierten. Etwa 50% der Organisationen nannten dabei zwei oder mehr Tätigkeitsfelder.

GEM – Report on Social Entrepreneurship¹¹

Die Social Entrepreneurship Studie im Rahmen des jährlichen Global Entrepreneurship Monitors (GEM) aus dem Jahr 2009 untersuchte Social Entrepreneurial Activities (SEA) in 49 Ländern weltweit. Sie ist allerdings keine direkte Organisationsbefragung und untersucht stattdessen sozialunternehmerisches Engagement von Einzelpersonen im erwerbsfähigen Alter. Der Fokus liegt dabei auf Unternehmer- bzw. Führungspersönlichkeiten und nicht auf Angestellten. Die Studie nimmt eine Differenzierung von Sozialunternehmen-Typen vor, die sowohl Organisationen aus dem Dritten Sektor als auch Markt-Organisationen umfasst. Verschiedene vorgeschlagene Untertypen werden noch einmal in 'broadly defined' und 'strictly defined' gruppiert. Die Abgrenzungskriterien bauen dabei ebenfalls auf leistungsbasierten Einkommen und Innovativität auf. Die Kategorien For-Profit SE (sehr hohe Bewertung sozialer/ökologischer Ziele bei konventionellen Unternehmen aus dem Marktbereich) und Traditonal NGO (nicht selbsttragend und noch innovativ) stellen demensprechend die Erweiterung von 'strictly defined' zu 'broadly defined' dar. Auf Basis der erhobenen Zahlen ergäbe sich für Deutschland folgende Verteilung an Personen, die in den jeweiligen Organisationsformen aktiv sind:

¹¹ Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., & Bosma, N. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor.* 2009 Report on Social Entrepreneurship. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Abbildung 4: Sozialunternehmerisch tätige Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 18 und 64 Jahren in % und absolut (eigene Hochrechnung nach GEM Report on Social Entrepreneurship)

	Traditional NGO	Not-for-Profit SE	Socially Oriented Hybrid SE	Economically Oriented Hybrid SE	For-Profit se	Strictly defined SE	Broadly defined SE
%	0,27%	0,31%	0,74%	0,35%	0,45%	1,41%	2,12%
n	135.000	155.000	370.000	175.000	225.000	705.000	1.060.000

Somit würden in Deutschland etwa 705.000 Menschen sozialunternehmerische Organisationen gründen oder leiten. Die Zahl scheint selbst wenn man von Gründer- oder Managementteams von drei oder mehr Personen ausgeht sehr hoch, zumal nach der beschriebenen Definition eigentlich weder klassische Drittsektor-Organisationen noch Organisationen mit einem Markthintergrund eingeschlossen wären. Allerdings weisen die Fragen-Items einige methodische Probleme auf. So wurden zum Beispiel auch die Absicht zur Gründung eines Sozialunternehmens innerhalb der nächsten 3 Jahre oder bereits abgeschlossene derartige Aktivitäten abgefragt und in die Daten mit einbezogen. Rückschlüsse über Anzahl und Typen verschiedener Sozialunternehmen scheinen also nur bedingt möglich. Aufgrund des Zugangs werden auch keine Rechtsformen erhoben, die Zuordnung zu Tätigkeitsfeldern erfolgt nur in einer globalen Aggregation und gibt keine weiteren Aufschlüsse für Deutschland.

WZB Studie Organisation heute¹²

Die Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) Organisationen heute - zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen (im Folgenden WZB-Studie) untersucht explizit Organisationen im Dritten Sektor. Dabei wird von einer Grundgesamtheit von etwa 615.000 Drittsektor-Organisationen in Deutschland ausgegangen, die über die Rechtsform auf Basis verschiedener Datenbanken zusammengestellt wurde (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Organisationen im Dritten Sektor in Deutschland nach Rechtsformen mit Stichprobenzusammensetzung und Rücklauf (WZB-Studie; Priller et al. 2012, 12)

"Grundgesamtheit" befragter Organisationen in Deutschland 2011	Geschichtete Bruttostichprobe	Rücklauf (Quote)
Ca. 580.000 Vereine (Vereinsstatistik 2011)	6.359	2.063 (32 %)
Ca. 18.000 Stiftungen (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2011)	1.130	235 (21 %)
Ca. 9.000 gGmbHs (Handelsregister 2011; eigene Recherche)	3.466	618 (18 %)
Ca. 8.000 Genossenschaften (Genossenschaftsstatistik 2011; DZ BANK)	1.016	195 (19 %)
Ca. 615.000 Organisationen	11.971	3.111 (26 %)

¹² Priller, E., Alscher, M., Droß, P. J., Paul, F., Poldrack, C. J., Schmeißer, C., & Waitkus, N. (2012): *Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung.* Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.

Berücksichtigt wurden Vereine, gGmbHs, gemeinnützige Unternehmergesellschaften, Genossenschaften und Stiftungen. Organisationen aus der Marktsphäre mit For-Profit-Rechtsform sind also nicht mit abgebildet, ein Gemeinwohlbezug für die untersuchten Organisationen kann so – mit den oben bereits erwähnten Einschränkungen – vorausgesetzt werden.

Von marktbasiertem Einkommen ist bei gGmbHs, gemeinnützigen Unternehmergesellschaften gUGs (in der Studie wegen ihrer geringen Anzahl den gGmbHs zugeordnet) und Genossenschaften auszugehen, die etwa 17.000 der Organisationen ausmachen. Allerdings zeigte sich in der Studie, dass auch Vereine (wobei sich die Gesamteinnahmen bei jedem zweiten Verein auf unter € 20.000 im Jahr beliefen) und selbst Stiftungen zu unterschiedlich starken Teilen Einnahmen durch Leistungsentgelte und weitere selbsterwirtschaftete Mittel erzielten. Dementsprechend trifft auf eine deutlich höhere Anzahl der Organisationen in der Stichprobe das Kriterium der leistungsbasierten Einkünfte von SE im weiteren Sinne zu. Wie oben schon angemerkt muss außerdem berücksichtigt werden, dass Sozialunternehmen häufig unterschiedliche Rechtsformen kombinieren und in dieser Statistik möglicherweise mehrfach auftauchen. Die Innovativität der Organisationen und ihrer Aktivitäten wurde im Rahmen der Studie nicht explizit erhoben. Allerdings zeigte sich, dass insgesamt 29% der gGmbHs (Vereine 21%; Genossenschaften 7%) in den vergangenen fünf Jahren Veränderungen ihrer Tätigkeitsfelder (v.a. Erweiterungen) vorgenommen haben.

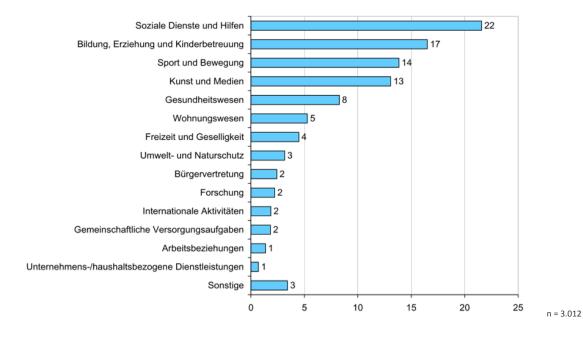


Abbildung 6: Tätigkeitsbereiche von Drittsektor-Organisationen in % (WZB-Studie; Priller et al. 2012; 13)

Bei der Aufgliederung nach Tätigkeitsfeldern zeigte die WZB-Studie ebenfalls, dass etwa 59% der antwortenden Organisationen (n= 3.012) in zwei oder mehr Feldern tätig waren. Die Einteilung nach Tätigkeitsfeldern weicht stellenweise von der MEFOSE-Studie ab, allerdings zeigte sich auch hier, dass *Bildung* und *Soziale Dienste* einen hohen Stellenwert einnehmen. Die hohen Werte für Sport

und Freizeit, Kunst und Medien etc. erklären sich durch die Dominanz der Vereine in der Statistik¹³. Eine Aufgliederung der Themenbereiche nach Rechtsform liegt derzeit noch nicht vor.

TEPSIE¹⁴

Das derzeit noch laufende Projekt TEPSIE wählt einen ähnlichen Zugang wie die WZB-Studie und sichtet Daten zu Drittsektor-Organisationen für verschiedene Länder in Europa als Ausgangspunkt für eine spätere Erhebung der Innovationstätigkeit dieser Organisationen (vgl. Abschnitt 3.1.5). Dafür greift die Studie für Deutschland auf verschiedene Datenbanken und teilweise auch auf Daten des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (JHCNSP) von 1995 zurück. Die relevanten Organisationen werden dabei nach ihrem Steuerbefreiungsstatus, der Rechtsform sowie inhärenten Governance-Strukturen (wie etwa demokratischen Entscheidungsstrukturen bei Genossenschaften oder Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit) identifiziert. Für Deutschland ergeben sich demnach 620.944 Organisationen als Grundgesamtheit, die sich weitestgehend mit den Organisationen in der WZB-Studie überschneiden dürften und daher für die vorliegende Untersuchung nicht weiter analysiert werden. Allerdings nennt bzw. integriert die Studie insgesamt 17.310 gGmbHs (hier auf Basis des IAB Betriebspanels¹⁵) und 268 Versicherungsvereine auf (VVaGs; Datengrundlage war der Gesamtverband Versicherungswirtschaft). Organisationen mit nicht gemeinnütziger Rechtsform (z.B. GmbHs), die wegen ihres starken Gemeinwohlbezugs ebenfalls als Sozialunternehmen gelten könnten, werden in dieser Studie wie in den vorherigen allerdings wegen methodischer Probleme nicht systematisch integriert.

ZiviZ¹⁶

Die Studie Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ) untersucht ebenfalls Organisationen des gesamten Dritten Sektors, legt dabei aber sowohl eine andere Zielstellung als auch einen etwas anderen methodischen Zugang zugrunde. Während die WZB-Studie die Innenperspektive auf die Organisationen hat, nimmt ZiviZ insbesondere die volkswirtschaftliche Perspektive ein und versucht den Beitrag des Dritten Sektors zur Bruttowertschöpfung in Deutschland einzugrenzen. Die Studie steht also in einem komplementären Verhältnis zur WZB-Studie und liefert gleichzeitig eine weitere Eingrenzung der Größe des Feldes.

Basis für das ZiviZ-Projekt, das gleichzeitig die Einrichtung eines nationalen Accounts im Rahmen eines internationalen Satellitensystems für Drittsektor-Organisationen als Folge des JHCNSP darstellt, ist das Unternehmensregister des Statistischen Bundesamts (URS). Darin wurde über einen Algorithmus, der auf gemeinnütziger Rechtsform, Wirtschaftszweig, Namensfilter und

¹³ Die sieben Kategorien des Vereinsregisters sind Umwelt, Kultur, Soziales, Interessen, Sport, Freizeit sowie Beruf/Wirtschaft/Politik. Sport macht dabei über 50% aus und wurde in der Stichprobenschichtung gezielt heruntergewichtet.

¹⁴ u.a. Hubrich, D.-K.-Karl; Bund, E.; Schmitz, B.; Mildenberger, G. (2012): *Comparative Case Study Report on the State of the Social Economy. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research: 6-11.

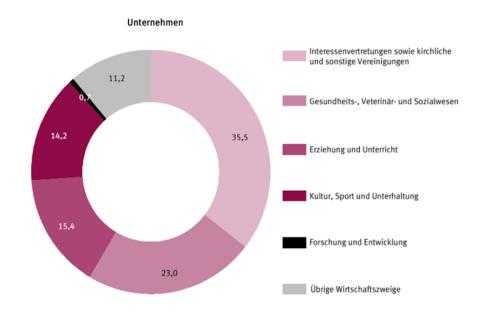
¹⁵ Das IAB-Betriebspanel ist eine seit 1993 in West- und ab 1996 in Gesamtdeutschland jährlich durchgeführte Befragung von gegenwärtig ca. 16.000 Betrieben aller Betriebsgrößen und Wirtschaftszweige. Aufnahmekriterium ist mindestens ein gemeldeter sozialversicherungspflichtig Beschäftigter.

¹⁶ Fritsch, S., Klose, M., Opfermann, R., Rosenski, N., Schwarz, N., Anheier, H. K., & Spengler, N. (2011). *Zivilgesellschaft in Zahlen - Abschlussbericht Modul 1.* Destatis und Centrum für soziale Investitionen und Innovationen. Berlin

Einzelrecherchen basiert¹⁷, eine erstmalige Kennzeichnung der Drittsektor-Zugehörigkeit der gelisteten Organisationen vorgenommen. Für das Berichtsjahr 2007 konnten so **105.000 Unternehmen** bzw. gemeinnützige Organisationen identifiziert werden. Das entspricht etwa 3% der gelisteten Unternehmen zu diesem Zeitpunkt. Diese trugen aus volkswirtschaftlicher Perspektive im Jahr 2007 mit knapp € 90 Mrd. 4.1% zur Bruttowertschöpfung aller Unternehmen bei, was zunächst auf eine überdurchschnittliche Produktivität der Organisationen hinweist.

Die geringere Anzahl an Unternehmen gegenüber der WZB-Studie kommt durch die Minimalkriterien für die Listung im URS zustande, das mindestens € 17.500 versteuerbaren Umsatz aus Lieferungen und Leistungen oder mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten voraussetzt. Damit fallen insbesondere ein wesentlicher Teil der Vereine aus der WZB-Studie weg, die häufig sehr geringe Umsätze aufweisen, aber auch andere Organisationen wie kleine Bürgerstiftungen etc.

Abbildung 7: Verteilung der Unternehmen des Dritten Sektors auf die Wirtschaftszweige nach WZ 2003 im Jahr 2007 in % (Fritsch et al. 2011, 58)



© Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister 2011

Eine Aufteilung nach Wirtschaftszweigen des Unternehmensregisters wird ebenfalls vorgenommen. Dabei zeigt sich, dass mehr als ein Drittel der Unternehmen des Dritten Sektors in der Wirtschaftsabteilung 91 Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige Vereinigungen angesiedelt sind. Dazu zählen vor allem Kirchen und kirchlich-religiöse Vereinigungen wie evangelische oder katholische Kirchen bzw. Kirchengemeinden, die aus SE-Sicht wenig relevant sein aber auch Bürgerinitiativen, Förderund Kulturvereine, sowie Vereinigungen, Tierschutzvereine Interessenvertretungen und wie und Umwelt-Ökologiebewegungen, die zumindest teilweise als SE in Betracht kommen. In diesem

_

¹⁷ Für eine detaillierte Beschreibung der Eingrenzung vgl. Fritsch et al 2011, S. 47ff.

Wirtschaftszweig machen Drittsektor-Organisationen etwa 87% aller gelisteten Unternehmen aus. Dies entspricht in etwa dem Anteil an der Bruttowertschöpfung dieses Wirtschaftszweigs von 92,5%, der mit € 16,68 Mrd. allerdings verhältnismäßig gering ist (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung des Dritten Sektors in Deutschland nach ausgewählten Wirtschaftsbereichen im Jahr 2007 * (Fritsch et. al 2011, 72)

		Bruttowert-	darunter:	darunter:	
Nr. der WZ 2003 ¹⁾	Wirtschaftsgliederung	schöpfung insgesamt ²⁾	Dritter Sektor	Anteile des Dritten Sektors an Insgesamt	
		in Mr	d. Euro	in %	
73	Forschung und Entwicklung	8,36	2,08	24,9	
80	Erziehung und Unterricht	94,20	12,93	13,7	
85	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	154,22	51,27	33,2	
91	Interessenvertr., kirchl.u. sonst. Vereinigungen	16,68	15,43	92,5	
92	Kultur, Sport und Unterhaltung	38,70	3,61	9,3	
	Zusammen	312,16	85,32	27,3	
	Übrige Wirtschaftsbereiche zusammen	1 868,57	3,85	0,2	
	Alle Wirtschaftsbereiche	2 180,73	89,17	4,1	
	+ Gütersteuern	257,86		¥1	
	– Gütersubventionen	6,19			
	= Bruttoinlandsprodukt	2 432,40		20	

^{*)} Ergebnisse der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen.

Dagegen sind zwar lediglich knapp ein Viertel der Unternehmen des Dritten Sektors der Wirtschaftsabteilung 85 Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, zugehörig, zu der vor allem Heime (Jugendwohnheime, Erziehungsheime, Altenwohn- und -pflegeheime, Wohnheime und sonstige Einrichtungen für Behinderte) und Einrichtungen des Sozialwesens (Organisationen der freien Wohlfahrtspflege sowie ambulante soziale Dienste) gehören. Aus diesem Bereich heraus entstehen durchaus häufiger Social Entrepreneurship- und auch Social Intrapreneurship-Initiativen. Die Präsenz sehr großer Akteure deutet sich hier bereits an, wenn man sich vergegenwärtigt, dass nur etwa 10% der Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig aus dem Dritten Sektor kommen, diese aber im Jahr 2007 mit € 51,2 Mrd. fast genau ein Drittel zur Bruttowertschöpfung dieses Wirtschaftszweigs von € 154,22 Mrd. beitrugen (vgl. Abbildung 8). Bei den in der Wirtschaftsabteilung Erziehung und Unterricht nachgewiesenen Unternehmen des Dritten Sektors, die nach den bisher gezeigten Daten für SE ebenfalls relevant sein dürften, sind hauptsächlich Kindergärten sowie berufsbildende und allgemein bildende weiterführende Schulen und Unternehmen der beruflichen Erwachsenenbildung vertreten. Hier machen Drittsektor-Organisationen etwa 28,6% aller Unternehmen des Wirtschaftszweigs aus, der Anteil dieser Unternehmen an der Bruttowertschöpfung von € 94,2 Mrd. beträgt aber nur 13,7%. Der Rest wird durch nicht gemeinnützige Unternehmen bestritten, die prinzipiell natürlich ebenfalls SE sein könnten.

¹⁾ Nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003.

²⁾ Quelle: Fachserie 18, Reihe 1.4, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Inlandsproduktsberechnung,

Internationaler Vergleich

Damit ergibt sich für Deutschland eine Datenlage, die in Bezug auf SE insbesondere im engeren Sinne nur begrenzt aussagekräftig ist. Die internationale Vergleichbarkeit – selbst innerhalb international ausgerichteter Studien – ist zudem nicht zuletzt aufgrund der geschilderten Abgrenzungsproblematiken sowie unterschiedlicher Rechtsformen und Wohlfahrtsregime nur bedingt gegeben. Für das europäische Ausland können die Studie des SELUSI-Konsortium (Social Enterprises as Lead Users of Service Innovation) sowie die Fightback Britain Studie (Großbritannien 2011) und für die USA und Kanada die National Social Enterprise Field Study (2008) zu einem Vergleich herangezogen werden.

SELUSI (EU)18

Das Forschungsnetzwerk *SELUSI* (Social Entrepreneurs as Lead Users for Service Innovation) untersuchte insgesamt 579 Sozialunternehmen in Ungarn (n=103), Rumänien (n=74), Spanien (n=139), Schweden (n=97) und Großbritannien (n=168). Die untersuchten Organisationen wurden dabei über respondent driven sampling identifiziert, bei dem die befragten Organisationen weitere Organisationen aus ihrem Netzwerk vorschlagen. Auswahlkriterium war neben dem Gemeinwohlbezug, der durch ein entsprechendes Frageinstrument erhoben wurde, mindestens ein Vollzeit-Mitarbeiter sowie eine Mindestgrenze von 5% selbst erwirtschafteten Einkommens. Die Rechtsformen wurden in der Studie dagegen nicht berücksichtigt. Zudem erhob diese Studie als einzige systematisch den Innovationsgrad in der Organisation und fand für 85% der Organisationen innovative Aktivitäten in den letzten 12 Monaten, in 63% der Fälle sogar radikale Innovation (neuartig für den Markt und nicht nur in Bezug auf die jeweilige Organisation) nach Klassifizierung des Oslo Manuals¹⁹).

Abbildung 9: Industriezugehörigkeit der Sozialunternehmen nach statistischer Klassifikation der Wirtschaftszweige der Europäischen Gemeinschaft (Stephan 2011)

Industry composition	NACE*	% of sample (N=579)
Agriculture, forestry, fishing	a, b	2
Industry, energy, construction	c,d,e,f	7
Wholesale, retail, gastronomy, telecommunications	g,h,i	12
Finance, real estate, business- related services	j,k	22
Education and related services	l,m	17
Health & social work services	n	14
Community, social and related services	o,p,q	20
Other		5

Bei der Klassifizierung nach Tätigkeitsfeldern gehen die Autoren der SELUSI-Studie branchenorientiert vor und teilen die Organisationen nach der EU-Klassifizierung wirtschaftlicher Aktivitäten ein. Die Schwerpunkte liegen hier in den Bereichen *Community, social and related*

¹⁸ u.a. Stephan, U. (2010/2011): *Innovation in European Social Enterprises - Preliminary Findings from the SELUSI Survey.* Catholic University Leuven

¹⁹ http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en

services (20%), Education and related services (17%) und Finance, real estate, business related services (22%). Der letzte Bereich überrascht nach den bisherigen Befunden ein wenig, könnte aber durch Organisationen aus dem Mikrokreditbereich begründet sein. Innerhalb dieser Einteilungen zeigten sich jedoch länderspezifische Unterschiede. So dominierten in Rumänien und Ungarn beispielsweise die Bereiche Health & social work services und Education and related services, während die Verteilung in den anderen Ländern ausgeglichener war.

Fightback Britain (UK)²⁰

Die Fightback Britain Studie baut auf einer Datenbank mit 8.111 Organisationen aus Großbritannien auf (865 teilnehmende Organisationen; nicht repräsentativ), die über die Netzwerke einschlägiger Förderorganisationen recherchiert wurden. Neben dem Gemeinwohlbezug war dabei ein selbst erwirtschaftetes Einkommen von mindestens 26% Voraussetzung. Häufigste Rechtsform im Sample war mit der Company Limited by Guarantee (CLG) mit 54% eine Organisationsform aus dem Marktsektor. Von den explizit für Sozialunternehmen entwickelten Rechtsformen Community Interest Company (CIC; seit 2004) und Charitable Incorporated Organisations (CIO) (2006) war die CIC mit 10% am häufigsten vertreten. Der Innovationsgrad wurde ebenfalls erhoben, allerdings nicht in der Tiefe der SELUSI-Studie. Demnach handelt es sich in diesem Sample nicht bei allen Organisationen um SE im engeren Sinn, da nur ca. 55% der Organisationen im letzten Jahr ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung auf den Markt gebracht hatten (gegenüber 47% innovativer Angebote von kommerziellen Kleinunternehmen).

Bei den Tätigkeitsfeldern waren die Entwicklung einer konkreten Gemeinschaft (Quartiersarbeit etc.) (25% der befragten Organisationen), Arbeitsmarktintegration (24%), Soziale Dienste (23%) und Gesundheitsweisen (22%) am häufigsten vertreten, wobei sich die Inhalte dieser Kategorien nicht vollständig mit den in der MEFOSE- oder WZB-Studie verwendeten Einteilungen decken dürften. Insgesamt wurde zudem ein Trend weg von Feldern des öffentlichen Sektors festgestellt, da die wirtschaftlichen Perspektiven für die Organisationen dort eher negativ eingestuft wurden.

National Social Enterprise Field Study (USA und Kanada)²¹

Die National Social Enterprise Field Study für USA und Kanada aus dem Jahr 2008 basiert auf der Grundannahme, dass Sozialunternehmen von klassischen Nonprofit- bzw. Drittsektor-Organisationen ausgegründet werden (damit würde es sich eigentlich streng genommen um Social Intrapreneurship handeln). Dementsprechend wurden in der Studie Nonprofit-Organisationen befragt, die ebenfalls aus den Netzwerken der durchführenden Institutionen rekrutiert wurde. 740 Organisationen nahmen an der Studie teil. Nach dieser Studie betrieben 54% der befragten Organisationen bereits ein oder mehrere Sozialunternehmen wie zum Beispiel Training und Fortbildungsunternehmen oder Beratungen zur Verbreitung des eigenen Ansatzes an andere Organisationen im Feld, Handelsunternehmen zum Vertrieb erstellter Produkte oder Cateringdienstleister bei Arbeitsmarktintegrationsmaßnahmen. 57% (bzw. 87% der Organisationen, die bereits über mindestens ein Sozialunternehmen verfügten) zogen darüber hinaus eine Gründung in Erwägung. Als wesentlichen Motivationsgrund dafür gaben die befragten Organisationen das Erreichen einer guten Balance zwischen Einkünften und Mission an. Ein Großteil der Nonprofit-Organisation (64%) betrieb die Sozialunternehmen als Untereinheit oder Abteilung der Mutterorganisation. Stellenweise (32%) wurde zudem eine profitorientierte Entität ausgegliedert,

²⁰ Villeneuve-Smith, F. (2011): *Fightback Britain - A Report in the State of Social Enterprise Survey*. Social Enterprise UK. London

²¹ Community Wealth Ventures, The Social Enterprise Alliance, & The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE). (2010): *Social Enterprise - A Portrait of the Field*.

die mit ihren Einkünften die Mutterorganisation quersubventionierte (beispielsweise eine Baufirma bei einer Wohnraumentwicklungsorganisation). Weitere gewählte Möglichkeiten der institutionellen Anbindung waren Joint Ventures (17%) und Franchise-Lösungen (9,5%).

Bezüglich der Rechtsform zeigte sich, dass zum Erhebungszeitpunkt 2008 neuere SE spezifische Rechtsformen wie *L3C*, einer besonderen Form der *Limited Liability Company (LLC)* zur besseren Integration verschiedener Investmentformen, oder *B Corporation* ("Beneficial Corporation") für profitorientierte Unternehmen mit Gemeinwohlbezug, weniger stark genutzt wurden, wobei die Autoren einen Anstieg der Rechtsform für die Folgejahre vermuteten.

Während der Innovationsgrad der Organisationen nicht erhoben wurde und eine Eingrenzung hinsichtlich SE im engeren Sinne schwierig ist, konnten schließlich die Felder workforce development, housing, community and economic development, education und health als wesentliche Tätigkeitsbereiche identifiziert werden.

GEM - Report on Social Entrepreneurship

Die GEM-Studie erhebt für 49 Länder die SE-Aktivitäten der erwerbstätigen Bevölkerungsschichten. Wie oben bereits erwähnt bestehen hier jedoch Bedenken bezüglich der Aussagekraft dieser Daten. Z.B. ist bereits die Absicht erfasst, ein Sozialunternehmen zu gründen (siehe auch Alter der Organisationen). Dementsprechend vorsichtig sollte auch der Länderüberblick in Abbildung 10 interpretiert werden.

TEPSIE

Wie in expliziten SE-Studien besteht auch in der Gesamtbetrachtung des Dritten Sektors bzw. der *Social Economy* die Vergleichbarkeitsproblematik. Dies soll exemplarisch anhand der ermittelten Organisationszahl für die Länder dargestellt werden, die im Rahmen von TEPSIE untersucht wurden. Die identifizierte Spannweite reicht hier von ca. 300.000 Organisationen im UK (Erhebungszeitraum 2009/2010) bis hin zu 50.288 in Portugal (Erhebungszeitraum 2006). Neben dem unterschiedlichen Erhebungszeitraum und der unterschiedlichen Größe und Einwohnerzahl der Länder, die bereits einen starken Einfluss auf die Vergleichbarkeit der Zahlen haben, gibt es zusätzlich stark variierende Referenzpunkte. So beruhen die Daten im UK auf dem Konzept der Civil Society (vgl. Dritter Sektor) und gehen dabei teilweise über das Verständnis der *mission driven organisations* im Rahmen des zugrundeliegenden Konzepts der *Social Economy* hinaus. In anderen Ländern wie Dänemark (100.200 Organisationen) wurden dagegen beispielsweise Kooperativen bzw. Genossenschaften im Gegensatz zu den anderen Ländern nicht mit einbezogen.

Abbildung 10: Anteil von Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter (18-64), die ein Sozialunternehmen gründen wollen, gründen oder leiten in % (Terjesen et al. 2009, 20)

Table 2—Rates of SE Categories by Country and Region9

Finland	Broadly Defined SE **	Strictly Defined SE *	For-Profit SE	Socially Oriented Hybrid SE	Economically Oriented Hybrid SE	Not-For-Profit SE	Traditional NGO	Country	
France									
Germany									
OFFICE Cicland 0.36 2.64 0.15 3.57 1.89 7.36 1.26 1.15 3.57 1.89 7.36 1.26 1.									
Restant Europe Italy 0.27									
Mestern Europe Italy									
Netherlands									
Norway								•	Western Europe
Spain									
New New									
United Kingdom								-	
Average									
Bosnia and Herzegovina 0.00 0.50 0.37 0.21 0.81 1.08									
Croatia Croa	4.58								
Hungary									
Lativita									
Eastern Europe Romania 0.27 0.20 1.32 0.37 0.31 1.89 Russia 0.15 0.18 0.77 0.05 0.05 1.00 Serbia 0.47 1.53 0.12 0.25 0.49 1.91 Slovenia 0.47 1.27 0.91 1.52 1.26 3.71 Average 0.31 0.89 1.11 0.66 0.68 2.66 Argentina 1.15 4.02 1.75 1.73 1.08 7.50 Brazil 0.05 0.28 0.03 0.00 0.29 0.30 Chile 0.01 1.12 1.45 0.97 0.91 3.54 Colombia 0.01 0.52 4.05 1.14 1.05 5.72 Ecuador 0.02 0.21 0.45 0.02 0.14 0.68 Latin America 0.04 0.05 0.33 0.06 0.25 0.45 Feru 0.07 0.00 </td <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td>									
Russia 0.15 0.18 0.77 0.05 0.05 1.00									
Serbia 0.47									Eastern Europe
Slovenia 0.47 1.27 0.91 1.52 1.26 3.71									
Average									
Argentina 1.15 4.02 1.75 1.73 1.08 7.50	5.44								
Brazil 0.05 0.28 0.03 0.00 0.29 0.30									
Chile									
Colombia Colombia									
Latin America Couator Couator									
Latin America Guatemala 0.04 0.05 0.33 0.06 0.25 0.45 Panama 0.07 0.00 1.38 0.25 0.27 1.63 Peru 0.07 0.32 3.33 0.48 0.17 4.13 Uruguay 0.30 1.24 1.53 0.70 0.45 3.47 Venezuela 0.34 0.64 2.15 0.96 0.31 3.75 Average 0.21 0.84 1.64 0.63 0.49 3.12 China 0.56 0.83 2.86 0.61 1.82 4.30 Hong Kong 0.05 0.30 0.58 0.29 0.65 1.17 Southeast Asia Republic of Korea 0.00 0.26 0.70 0.40 1.08 1.37 Malaysia 0.13 0.11 0.00 0.20 0.02 0.02 0.31 Average 0.18 0.37 1.04 0.37 0.89 1.79									
Panama									
Peru									Latin America
Uruguay									
Venezuela 0.34 0.64 2.15 0.96 0.31 3.75 Average 0.21 0.84 1.64 0.63 0.49 3.12 China 0.56 0.83 2.86 0.61 1.82 4.30 Hong Kong 0.05 0.30 0.58 0.29 0.65 1.17 Southeast Asia Republic of Korea 0.00 0.26 0.70 0.40 1.08 1.37 Malaysia 0.13 0.11 0.00 0.20 0.02 0.31 Average 0.18 0.37 1.04 0.37 0.89 1.79 Algeria 0.05 0.56 0.82 0.81 1.41 2.19 Iran 0.06 0.45 1.25 0.17 0.62 1.87 Israel 0.29 1.65 0.87 0.93 0.09 3.44 Jordan 0.29 0.52 0.24 0.26 1.14 1.02 Lebanon 0.05 1.23 0.21 0.70 0.83 2.14 MENA Morocco 0.20 0.33 0.14 0.39 1.98 0.86 Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 United Arab Emirates 0.24 1.93 3.81 1.34 0.73 7.07									
Average	4.21							0 ,	
China 0.56 0.83 2.86 0.61 1.82 4.30								Venezuela	
Southeast Asia Hong Kong 0.05 0.30 0.58 0.29 0.65 1.17 Southeast Asia Republic of Korea 0.00 0.26 0.70 0.40 1.08 1.37 Malaysia 0.13 0.11 0.00 0.20 0.02 0.31 Average 0.18 0.37 1.04 0.37 0.89 1.79 Iran 0.05 0.56 0.82 0.81 1.41 2.19 Israel 0.29 1.65 0.87 0.93 0.09 3.44 Jordan 0.29 0.52 0.24 0.26 1.14 1.02 Lebanon 0.05 1.23 0.21 0.70 0.83 2.14 MENA Morocco 0.20 0.33 0.14 0.39 1.98 0.86 Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93								Average	
Southeast Asia Republic of Korea 0.00 0.26 0.70 0.40 1.08 1.37 Malaysia 0.13 0.11 0.00 0.20 0.02 0.02 0.31 Average 0.18 0.37 1.04 0.37 0.89 1.79 Algeria 0.05 0.56 0.82 0.81 1.41 2.19 Iran 0.06 0.45 1.25 0.17 0.62 1.87 Israel 0.29 1.65 0.87 0.93 0.09 3.44 Jordan 0.29 0.52 0.24 0.26 1.14 1.02 Lebanon 0.05 1.23 0.21 0.70 0.83 2.14 MENA Morocco 0.20 0.33 0.14 0.39 1.98 0.36 Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 Un	6.68	4.30	1.82	0.61	2.86	0.83	0.56	China	
Southeast Asia Republic of Korea 0.00 0.26 0.70 0.40 1.08 1.37 Malaysia 0.13 0.11 0.00 0.20 0.02 0.02 0.31 Average 0.18 0.37 1.04 0.37 0.89 1.79 Algeria 0.05 0.56 0.82 0.81 1.41 2.19 Iran 0.06 0.45 1.25 0.17 0.62 1.87 Israel 0.29 1.65 0.87 0.93 0.09 3.44 Jordan 0.29 0.52 0.24 0.26 1.14 1.02 Lebanon 0.05 1.23 0.21 0.70 0.83 2.14 MENA Morocco 0.20 0.33 0.14 0.39 1.98 0.36 Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 Un	1.86	1.17	0.65	0.29	0.58	0.30	0.05	Hong Kong	
Malaysia 0.13 0.11 0.00 0.20 0.02 0.31 Average 0.18 0.37 1.04 0.37 0.89 1.79 Algeria 0.05 0.56 0.82 0.81 1.41 2.19 Iran 0.06 0.45 1.25 0.17 0.62 1.87 Israel 0.29 1.65 0.87 0.93 0.09 3.44 Jordan 0.29 0.52 0.24 0.26 1.14 1.02 Lebanon 0.05 1.23 0.21 0.70 0.83 2.14 MENA Morocco 0.20 0.33 0.14 0.39 1.98 0.86 Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 United Arab Emirates 0.24 1.93 3.81 1.34 0.73 7.07									Southeast Asia
Average 0.18 0.37 1.04 0.37 0.89 1.79 Algeria 0.05 0.56 0.82 0.81 1.41 2.19 Iran 0.06 0.45 1.25 0.17 0.62 1.87 Israel 0.29 1.65 0.87 0.93 0.09 3.44 Jordan 0.29 0.52 0.24 0.26 1.14 1.02 Lebanon 0.05 1.23 0.21 0.70 0.83 2.14 MENA Morocco 0.20 0.33 0.14 0.39 1.98 0.86 Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 United Arab Emirates 0.24 1.93 3.81 1.34 0.73 7.07	0.46								
Algeria 0.05 0.56 0.82 0.81 1.41 2.19 Iran 0.06 0.45 1.25 0.17 0.62 1.87 Israel 0.29 1.65 0.87 0.93 0.09 3.44 Jordan 0.29 0.52 0.24 0.26 1.14 1.02 Lebanon 0.05 1.23 0.21 0.70 0.83 2.14 MENA Morocco 0.20 0.33 0.14 0.39 1.98 0.86 Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 United Arab Emirates 0.24 1.93 3.81 1.34 0.73 7.07									
Fran									
Israel 0.29 1.65 0.87 0.93 0.09 3.44 Jordan 0.29 0.52 0.24 0.26 1.14 1.02 Lebanon 0.05 1.23 0.21 0.70 0.83 2.14 MENA Morocco 0.20 0.33 0.14 0.39 1.98 0.86 Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 United Arab Emirates 0.24 1.93 3.81 1.34 0.73 7.07								-	
Head									
MENA Lebanon 0.05 1.23 0.21 0.70 0.83 2.14 MENA Morocco 0.20 0.33 0.14 0.39 1.98 0.86 Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 United Arab Emirates 0.24 1.93 3.81 1.34 0.73 7.07									
MENA Morocco 0.20 0.33 0.14 0.39 1.98 0.86 Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 United Arab Emirates 0.24 1.93 3.81 1.34 0.73 7.07									
Saudi Arabia 0.07 0.10 0.04 0.07 0.24 0.21 Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 United Arab Emirates 0.24 1.93 3.81 1.34 0.73 7.07									
Syria 0.10 0.52 0.22 0.19 0.97 0.93 United Arab Emirates 0.24 1.93 3.81 1.34 0.73 7.07									MENA
United Arab Emirates 0.24 1.93 3.81 1.34 0.73 7.07	0.52	0.21	0.24	0.07	0.04	0.10	0.07	Saudi Arabia	
	2.00	0.93	0.97	0.19	0.22	0.52	0.10	Syria	
	8.05	7.07	0.73	1.34	3.81	1.93	0.24	United Arab Emirates	
West Bank & Gaza Strip 0.04 0.35 0.05 0.19 0.00 0.58	0.62	0.58	0.00	0.19	0.05	0.35	0.04	West Bank & Gaza Strip	
,									Caribbean
									Carrowdii
									Mirion
									AIIICA
		2.70						-	1104
<u>USA United States 0.53 2.26 1.42 1.38 1.26 5.06</u>	6.86	5.06	1.26	1.38	1.42	2.26	0.53	United States	USA.

 [&]quot;Strictly defined" includes only not-for-profit SE, socially oriented hybrid SE and economically oriented hybrid SE parts of the spectrum.

 "# "Broadly defined" includes all 5 categories of the spectrum.

Source: GEM 2009 Adult Population Survey

9Note: The sample size of each country determines the precision of each of these estimates. For example, France's "strict" rate of 2.73 should be interpreted with some care. In this case, we can state that with 95% certainty that the actual value ranges between 1.8 and 3.4. Spain's value of 0.85 is more precise because the sample size is larger. Here, the estimate of 0.85 corresponds to an actual value ranging between 0.8 and 1.0, also with 95% confidence.

3.1.2 Größe der Organisationen: Umsatz, Beschäftigungszahlen und geographische Reichweite

ZUSAMMENFASSUNG:

- Sozialunternehmen weisen zur Hälfte geringe jährliche Einnahmen unter €0,25 Mio. auf und sind damit zum Großteil eher im Bereich der Kleinstunternehmen anzusiedeln. Es gibt aber auch einige wenige Akteure mit einem Jahresumsatz von über €5 Mio.
- Die Mitarbeiterzahlen sind ebenfalls eher im unteren Bereich, allerdings scheint es einen umgekehrten Zusammenhang zur Anzahl der Ehrenamtliche zu geben.
- Die meisten Sozialunternehmen in Deutschland sind vorwiegend lokal aktiv.
- Insgesamt besteht im Dritten Sektor vor allem im Bereich *Sozialer Dienste* eine hohe Unternehmenskonzentration mit großen, umsatzstarken Akteuren (v.a. Wohlfahrtsverbände und größere Trägerstiftungen), die allerdings häufig Tochtergesellschaften wie gGmHs ausgründen.
- Im internationalen Vergleich bestätigten sich diese Befunde teilweise. Während in anderen europäischen Ländern ebenfalls viele kleine Organisationen mit eher lokalem bis regionalem Fokus zu finden sind, zeigt sich in den USA bereits ein größerer Anteil von Sozialunternehmen mit höherem Umsatz und größeren Mitarbeiterzahlen. Dies spiegelt möglicherweise den im angelsächsischen Sozialsystem gegenüber den deutschen gesetzlich geregelten Quasimärkten üblicheren Ansatz des Government Contracting als Form der Finanzierung wohlfahrtsstaatlicher Leistungen wider.

MEFOSE

In der MEFOSE-Studie zeigte sich, dass die untersuchten Sozialunternehmen in der Regel sehr klein waren. Zu fast 50% lagen die jährlichen Einnahmen bei weniger als € 250.000. Nur knapp 8% der befragten Organisationen erreichten jährliche Einnahmen von über 5 Mio. Betrachtet man die Mitarbeiterzahlen, so zeigt sich ein ähnliches Bild. Bei den Organisationen mit jährlichen Einnahmen von unter 1 Mio. (entspricht 69,2% des Samples) liegt der Median der Mitarbeiterzahlen bei maximal 14,5. Dementsprechend ist ein wesentlicher Teil des Samples im Bereich der Kleinstunternehmen nach KMU-Definition (Umsatz < € 2 Mio. und weniger als 10 Mitarbeiter) der EU anzusiedeln.

Abbildung 11: Einnahmen und Mitarbeiterzahlen von Sozialunternehmen in Deutschland (MEFOSE-Studie; Spiess-Knafl et al. 2013)

Einnahmen (in €1000)	Anteil am Sample	Kumuliert	Alter (Median)	Mitarbeiter (Median)	Anzahl Ehrenamtliche (Median)
<50	28,37%	28,37%	4	0,5	12
50-100	9,13%	37,50%	8	2	11
100-250	12,02%	49,52%	9	5	10
250-500	10,10%	59,62%	10	7	5
500-1.000	9,62%	69,23%	10,5	14,5	4
1.000-5.000	23,08%	92,31%	18	41	3
>5.000	7,69%	100,00%	30,5	250	44
Total	100,00%				n=209

Den Bereich kleiner bzw. mittelgroßer Unternehmen erreicht nur ein geringer Teil des Samples, was allerdings neben der insgesamt jungen Altersstruktur von Sozialunternehmen nicht zuletzt mit der Datenauswahl über die Förderorganisationen (tendenziell eher für kleinere Organisationen interessant) bzw. die Integrationsbetriebe (oft Tochtergesellschaften größerer Entitäten) zusammenhängen dürfte. Insgesamt weicht diese Verteilung aber nicht wesentlich von der Größenstruktur konventioneller Unternehmen ab.

Der geographische Aktionsradius der Organisationen ist entsprechend. 53,2% der Organisationen gaben an, eine lokale Ausrichtung zu besitzen. Allerdings gaben auch ca. 35% der Organisationen an, einen nationalen oder sogar internationalen Fokus zu besitzen.

WZB Studie Organisation heute

Bei der Betrachtung der Drittsektor-Organisationen insgesamt ergibt sich ein ähnliches Bild. Es sind hauptsächlich Organisationen mit geringerem Finanzvolumen vertreten. Mehr als die Hälfte der Organisationen verfügte im Jahr 2010 lediglich über Einnahmen bis 100.000. Die Aufschlüsselung in Rechtsformen ergibt hier allerdings ein etwas differenzierteres Bild und zeigt, dass für diese geringen Zahlen vor allem die dominierenden Vereine zuständig sind, wo es nur wenige Ausreißer nach oben gibt. Für GmbHs und Genossenschaften ergibt sich ein differenziertes Bild, ihr Finanzvolumen liegt zu größeren Anteilen im Bereich kleinerer oder stellenweise mittlerer Unternehmen. Auch bei Stiftungen bestehen häufig nur geringe Einkünfte (vorwiegend Bürgerstiftungen), teilweise aber auch sehr hohe Einkünfte. Nach einer Erhebung des Bundesverbands Deutscher Stiftungen sind nur etwa ein Drittel der Gesamteinnahmen im Stiftungssektor Kapitalerträge. Etwa zwei Drittel sind dagegen leistungsbasierte Einkünfte, da beispielsweise viele größere Pflegeanstalten (Stiftung Liebenau, Bremer Heimstiftung etc.) in Stiftungsform organisiert sind.

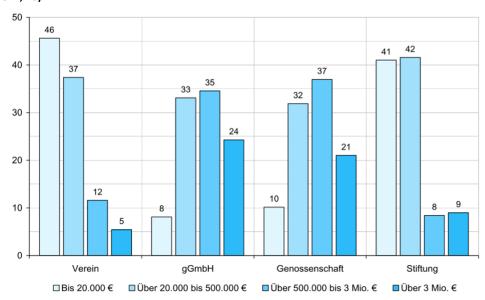


Abbildung 12: Einkommensverteilung der Drittsektor-Organisationen nach Rechtsform in % (WZB-Studie; Priller et al. 2012, 16)

Datenbasis: Organisationen heute 2011; n = 2.119.

Bezüglich der Beschäftigungszahl geht die WZB-Studie für den Dritten Sektor in Deutschland von einer Beschäftigungszahl von 2,6 Millionen im Jahr 2011 aus. Die Studie zeigt auch, dass vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und insbesondere einer zunehmend älter werdenden Gesellschaft von den Organisationen künftig ein steigender Bedarf an unterschiedlichen Dienstleistungen und infolgedessen ein weiteres Beschäftigungswachstum erwartet wird.

Bestimmt man die Organisationsgröße nach Beschäftigungszahlen, so zeigt sich, dass in 40% der Unternehmen zwischen einem und fünf Mitarbeitern angestellt sind, 26% der Unternehmen beschäftigen sechs bis zwanzig Mitarbeiter und lediglich 13% der Organisationen haben mehr als 100 Mitarbeiter. Vor allem gGmbHs (94%) und Genossenschaften (83%) kristallisieren sich als beschäftigungsintensiv heraus und haben mindestens einen bezahlten Mitarbeiter, während Vereine (53%) und Stiftungen (36%) weniger häufig Beschäftigte haben (dieser Befund deckt sich mit der Eingrenzung der Organisationsanzahl in Ziviz, vgl. Abschnitt 3.1.1).

Abbildung 13: Durchschnittlicher Anteil der Beschäftigungsformen in den befragten Organisationen nach Rechtsform in % (WZB-Studie, Priller et al. 2012, 32)

Beschäftigungsformen	Insgesamt	Verein	gGmbH	Genos- senschaft	Stiftung
Vollzeitbeschäftigung	37	34	45	37	39
Teilzeitbeschäftigung	33	33	34	25	36
Minijobs (bis 400 Euro)	22	25	14	35	20
Midijobs (401–800 Euro)	3	3	2	2	3
Leih-/Zeitarbeitskräfte	<1	<1	<1	<1	<1
Ein-Euro-Jobs	4	4	4	<1	<1

Datenbasis: Organisationen heute 2011; n = 1.732.

Wird die Beschäftigungsform nach der Rechtsform aufgeschlüsselt, so zeigt sich dass vor allem in gGmbHs ein hoher Anteil an Voll- und Teilzeitbeschäftigungen besteht. Insgesamt zeigt die WZB Studie aber auch, dass im Dritten Sektor ein Trend zu befristeten Verhältnissen besteht. Wie insgesamt im Dritten Sektor zeigt sich ein sehr hoher Frauenanteil von 68%, insbesondere in Tätigkeitsbereichen wie dem Gesundheits- (77%), Bildungs- (73%) und Sozialwesen (69%), die traditionell weiblich geprägt sind.

Bezüglich der *Reichweite* der Organisationen lässt sich auch hier feststellen, dass ein großer Teil der befragten Organisationen auf kommunaler (63%) bzw. regionaler Ebene (49%) tätig ist, was mit dem Befund der vorwiegend regionalen Ausrichtung von SE konform ist. Die Aktivitäten verteilen sich dabei gleichmäßig auf Dörfer bzw. Gemeinden, Klein-, Mittel- und Großstädte, wobei hier im SE-Bereich zumindest dem Augenschein nach möglicherweise ein stärkerer Fokus auf städtischen Gebieten liegt.

Abbildung 14: Tätigkeitsebene und Tätigkeitsraum der befragten Organisationen (in %)

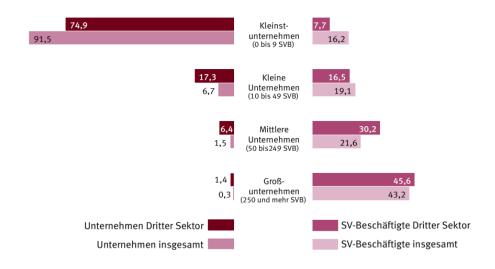
Tätigkeitsebene							
Kommunale Ebene	Regionale Ebene		Landesebene	Bundesebene	EU-Ebene		Weitere internationale Ebene
63	49		27	18	7		6
Tätigkeitsraum							
Dorf/Gemeinde		Kleinstadt		Mittelstadt		Großstadt	
29		34		37		37	

Datenbasis: Organisationen heute 2011; n = 3.011/2.749; Mehrfachnennungen möglich.

ZiviZ

Die ZiviZ-Studie macht keine Angaben zum Finanzvolumen einzelner Organisationen. Erste Anmerkungen zur volkswirtschaftlichen Bruttowertschöpfung in den einzelnen Wirtschaftsbereichen wurden jedoch bereits in Abschnitt 3.1.1. gemacht. Hinsichtlich der Beschäftigungszahlen im Dritten Sektor ermittelt die ZiviZ-Studie für das Jahr 2007 rund 2,3 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SVB) in den 105.000 identifizierten Unternehmen, was 9% der SVB insgesamt im URS ausmacht. Darüber hinaus waren etwa 300.000 geringfügig entlohnte Beschäftigte angestellt. Vergleichen mit einem Anteil von 3% an den gelisteten Unternehmen zeigt sich hier bereits, dass die Beschäftigungsintensität sehr hoch ist, was sich mit dem hohen Anteil an personenbezogenen Dienstleistungen, beispielsweise in der Pflege, gut erklären lässt.

Abbildung 15: Anteil der Unternehmen und SV-Beschäftigten in kleinen, mittleren und großen Unternehmen in 2007 in % (Fritsch et al. 2011. 52)



Zudem lässt sich an den Beschäftigungszahlen die relativ starke Unternehmenskonzentration in vielen Drittsektor-Bereichen nachvollziehen. In den 74,9% der Kleinstunternehmen werden so etwa 7,7% der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze geschaffen, in den 1,4% der Großunternehmen

etwa 45,6%. Allerdings findet sich auch im Bereich der KMU im Dritten Sektor mit 46,7% eine überdurchschnittlich hohe Zahl an Arbeitsplätzen.

Betrachtet man hier genauer noch einmal die Wirtschaftsbereiche, so wird deutlich, dass diese Konzentration vor allem im pflegeintensiven Zweig *Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen besteht*, in dem große Akteure wie die freien Wohlfahrtsverbände oder größere operative Stiftungen agieren.

Unternehmen

SV-Beschäftigte

Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige Vereinigungen

11,2

Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen

13,1

18,2

18,2

15,4

Forschung und Unterricht

Forschung und Entwicklung

Übrige Wirtschaftszweige

Abbildung 16: Verteilung der Unternehmen und SV-Beschäftigten des Dritten Sektors auf die Wirtschaftszweige nach WZ 2003 in 2007 in % (Fritsch et al. 2011, 58)

Internationaler Vergleich

SELUSI (EU)

Die aus der SELUSI-Studie bisher veröffentlichten Daten machen einige Angaben zu Einkünften (im Median € 279.055) und Mitarbeiterzahlen, die die Organisationen tendenziell ebenfalls als klein ausweisen. Demnach hatten 39% der untersuchten Unternehmen weniger als 10 Mitarbeiter (Fulltime Equivalents), und weitere 31% verfügten über 10 bis 49 Mitarbeiter. Von den restlichen Organisationen hatten nur 8% mehr als 250 Mitarbeiter. Daraus ergibt sich ein Median von 10 FTE. Somit zeigt sich auch hier ein ähnliches Muster wie in der MEFOSE-Studie, das sehr viele kleinere und wenige Unternehmen zumindest in mittlerer Größe finden konnte. Zudem bestätigt die Studie den hohen Frauenanteil im SE-Bereich mit 43% Unternehmerinnen ebenfalls. Schließlich gaben die untersuchten Organisationen hinsichtlich ihrer geographischen bzw. systemischen Reichweite auf einer Skala von 1 (*local, individual change*) über 3 (*national, community level*) bis 5 (*global, systemic change*) durchschnittlich einen Wert von 2,7 an und demonstrierten damit ebenfalls einen eher lokalen bis nationalen Fokus.

Fightback Britain (UK)

Die Fightback Britain Studie zeigte für das Jahr 2009/10 eine weite Spanne im Umsatz (*Turnover*), bei der 6% der Organisationen weniger al £ 10.000 und 8% mehr als £ 5 Mio. Umsatz pro Jahr aufwiesen. Gegenüber der Vorgängerstudie 2009 bedeutete dies ein Anstieg des Umsatzes von £

175.000 im Jahr auf £ 240.000 (Median). Abbildung 20 vergleicht die beiden Betrachtungsjahre miteinander.

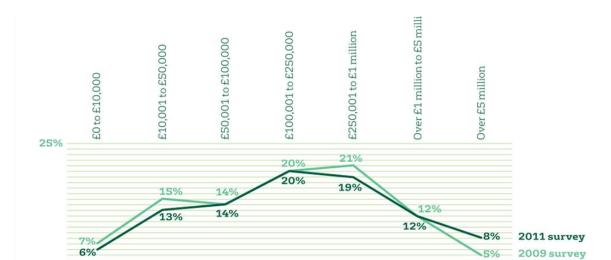


Abbildung 17: Umsatzangaben von britischen Sozialunternehmen in den Befragungen von 2009 und 2011 (Villeneuve-Smith 2011,15)

Mit 58% der Sozialunternehmen wuchsen diese sogar stärker als kommerziell orientierte Kleinunternehmen (28%). Die Umsatzzahlen hängen zudem naheliegender Weise mit dem Alter der Organisationen zusammen. Mehr als die Hälfte der Organisationen (53%) mit weniger als £ 10.000 Umsatz im Jahr sind jünger als ein Jahr, und 89% der Organisationen mit einem Umsatz über £ 1 Mio. sind mindestens sechs Jahre alt.

Bei den Beschäftigungszahlen zeigte sich analog zu den Umsätzen, dass über die Hälfte der Organisationen (51%) nur 1-9 Mitarbeiter beschäftigten, 19% beschäftigten 10-49 Mitarbeiter, und nur 12% mehr als 50 Mitarbeiter. Der Vergleich mit Kleinunternehmen (84%: 1-9; 14%: 10-49; 2.5% > 50) zeigt auch hier, dass Sozialunternehmen beschäftigungsintensiver zu sein scheinen. Zudem zeigt sich auch hier, dass Frauen (86%), aber auch Vertreter von Minderheiten (27%) verstärkt Führungsrollen in Sozialunternehmen übernehmen.

Bei der geographischen Reichweite wurde auch für Großbritannien deutlich, dass die Mehrzahl der SE sehr lokal agiert. 20% der befragten Organisationen gaben an in der unmittelbaren Nachbarschaft zu agieren, 19% deckten den Bereich einer lokalen Verwaltung ab, und 16% geben an, mehrere Verwaltungsbereiche abzudecken. Nur 19% gaben an, auf nationaler oder noch weiterer Ebene zu agieren.

National Social Enterprise Field Study (USA und Kanada)

Bei den 400 Sozialunternehmen in der National Social Enterprise Field Study zeigte sich hinsichtlich des Einkommens eine etwas andere Verteilung. 34% erwirtschafteten ein Einkommen von über \$ 1 Mio., während mit 25% ein geringer Anteil weniger als \$ 100.000 pro Jahr einnahm. Diese Zahlen beziehen sich teilweise auf mehrere Sozialunternehmen einer Nonprofit-Trägerorganisation. Die Umsätze steigen dabei mit der Größe der Mutterorganisation und dem Alter der Sozialunternehmen.

Gründungen aus den 1970er Jahren hatten heute zu 80% Einnahmen von über \$ 1 Mio. bzw. zu 40% von über \$ 5 Mio. 41,7% der Organisationen beschäftigten 1-5 Mitarbeiter; während 12% mehr als 100 Mitarbeiter hatten.

Abbildung 18: Umsätze amerikanischer Sozialunternehmen in % (National Social Enterprise Field Study 2010)



3.1.3 Alter und Stadium der Organisationsentwicklung

ZUSAMMENFASSUNG:

- Sozialunternehmen sind in Deutschland nach bestehender Datenlage vorwiegend junge bis sehr junge Organisationen. Es gibt aber auch einige ältere Akteure, die unterstreichen dass es sich bei SE nicht um ein neues Phänomen handelt.
- Insgesamt besteht derzeit eine starke Gründungsdynamik vor allem bei gGmbHs und Genossenschaften, die auch von Seiten etablierter Akteure ausgeht, die neue Geschäftsfelder erschließen oder interne Umstrukturierungen vornehmen (Intrapreneurship, Ausgründungen).
- Im internationalen Vergleich zeigt sich ein ähnliches Bild. In anderen europäischen Ländern und insbesondere Großbritannien gibt es ebenfalls viele junge Organisationen (Start-Up Boom), und auch in den USA weist die Zahl an Ausgründungen von Sozialunternehmen durch klassische NPO einen aufsteigenden Trend vor.

In Bezug auf das Alter und Stadium der Organisationentwicklung ist zunächst eine einleitende Anmerkung zu machen. Durch die hybride Finanzierungsstruktur besteht im SE-Bereich eher nicht die Situation wie im klassischen Start Up-Bereich, in der Organisationen nach einer oder mehreren Finanzierungsrunden in einem relativ gut einzugrenzenden Zeitraum von ein bis drei Jahren sich entweder etablieren oder wieder vom Markt verschwinden. Durch Finanzierungsinstrumente wie

Spenden, Stiftungsmittel etc. kommt es dagegen immer wieder vor, dass sich Organisationen lange in einem kleinen, lokalen Stadium verharren und in dieser Zeit ihren Ansatz immer wieder verändern. Zu einer Skalierung kommt es dann möglicherweise erst nach vielen Jahren, oder die Organisation wird irgendwann doch geschlossen. Dementsprechend ist das Alter der Organisation im SE-Bereich mit hoher Wahrscheinlichkeit nur ein ungenauer Indikator für das Entwicklungsstadium der Organisation.

MEFOSE

Die im Rahmen der MEFOSE-Studie untersuchten Organisationen wiesen einen hohen Anteil an jungen, aber auch einige ältere Organisationen auf, die unterstreichen, dass es sich bei SE nicht um ein neues Phänomen handelt. Der weitaus größte Anteil der Organisationen war mit jeweils 26,1% jünger als 5 Jahre oder 5-9 Jahre alt, was auf eine neue Gründungswelle, aber möglicherweise auch Schwierigkeiten einer langfristigen Etablierung hindeutet. Zwischen 10 und 19 Jahre sind 18,7% der Organisationen, 19,9% sind zwischen 20 und 29 Jahre alt. Älter als 30 Jahre sind hingegen lediglich 9,1%. Jüngere Organisationen bis 10 Jahre weisen eine relativ gleichmäßige Verteilung der Tätigkeitsfelder Bildung und Wissenschaft, Arbeitsmarktintegration, Gesellschaftliche Inklusion und Soziale Dienste auf. Zudem finden sich verhältnismäßig viele Gründungen im Intermediärsbereich Finanzierung, Vermittlung und Beratung von sozialen Organisationen (7,6% bei < 5 Jahre bzw. 10,1% bei 5-9 Jahre). Bei älteren Organisationen dominieren hingegen eindeutig die wohlfahrtsnahen Bereiche Soziale Dienste (43,6% bei 21-50 Jahre) und Arbeitsmarktintegration (47,3%).

GEM - Report on Social Entrepreneurship

Die Studie des Global Entrepreneurship Monitors betrachtet ebenfalls verschiedene organisationale Reifegrade im Spektrum von SE. Bestehen Planungen, innerhalb der nächsten 3 Jahre ein Sozialunternehmen zu starten oder sind die Organisationen noch unter 42 Monaten, werden sie den Bereichen des Nascent Social Entrepreneurship und New Social Entrepreneurship zugeordnet (Early-Stage Social Entrepreneurship). Danach gelten die Organisationen als etablierte Sozialunternehmer (Established Social Entrepreneurship). Die Studie trifft Aussagen darüber, wie viele Personen sich nach eigener Angabe in den unterschiedlichen Phasen befinden. In Deutschland ist demnach ein Anteil von 0,72% der Menschen im erwerbsfähigen Alter (hochgerechnet 360.000) mit einer Early-Stage Social Entrepreneurship Activity beschäftigt, auf Established Social Entrepreneurship fällt ein Anteil von 0,88% (440.000).

WZB-Studie Organisation heute

In den Ergebnissen der Organisationsbefragung des Wissenschaftszentrums Berlin finden sich Aussagen zu Unterschieden bezüglich der Rechtsform unter Berücksichtigung des Gründungszeitpunkts. Mehr als die Hälfte der Vereine und fast drei Viertel der Genossenschaften wurden demnach schon vor 1980 gegründet. In der jüngsten Zeit ist bei der Rechtsform der gGmbH die meiste Bewegung zu verzeichnen. Der weitaus größte Teil der gGmbHs entstand in den Jahren seit der Jahrtausendwende. Darunter fallen neben Neugründungen auch Ausgründungen von Tochtergesellschaften und Wirtschaftsbetrieben oder Umwandlungen aus anderen Rechtsformen. In diesem Bereich dürfte es sich in der Regel um Social Entrepreneurship bzw. Social Intrapreneurship zumindest im weiteren Sinne handeln, so dass auf eine deutliche Dynamik in diese Richtung im Dritten Sektor geschlossen werden kann. Die Studie zeigt auch, dass gGmbH-Gründungen in den letzten Jahren insbesondere im Bereich des Dienstleistungssektors angesiedelt waren. Hierunter fallen Organisationen im Bereich des Gesundheitswesens, der Sozialen Dienste und im

Bildungssektor. Als Gründe werden aufgeführt, dass es innerhalb dieser Rechtsform eine Haftungsbeschränkung gibt und diese eine verhältnismäßig flexible Struktur bietet. Dementsprechend gab es bei den gGmbH (43%) in den vergangenen fünf Jahren auch relativ die meisten Veränderungen in der Organisationsstruktur (gesamt 30%). Am häufigsten ging es dabei um den Aufbau neuer Bereiche (51%), aber auch um Rationalisierungen und Schließung einzelner Bereiche. Diese Tendenzen weisen ebenfalls auf eine weitere Stärkung von SE Aktivitäten hin.

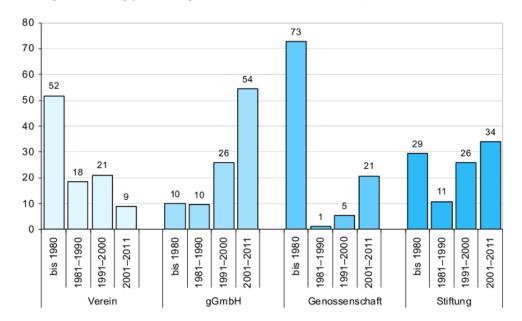


Abbildung 19: Gründungsjahr der Organisationen nach Rechtsform in % (WZB-Studie, Priller et al. 2012, 16)

 $Datenbasis: Organisationen \ heute \ 2011; \ n=2.978.$

Auch bei den Genossenschaften ist eine kleine Renaissance festzustellen, die auf den SE-Bereich ausstrahlt. Während der hohe Anteil der bereits vor 1980 existierenden Organisationen hauptsächlich im Bereich des damals noch als gemeinnützig anerkannten Wohnungswesens angesiedelt ist, besetzen die in den letzten Jahren gegründeten Genossenschaften zunehmend neue Themenfelder wie die kommunale Wasser- und Energieversorgung.

Aus TEPSIE und ZiviZ können darüber hinaus zum Alter und Stadium der Organisationsentwicklung keine weitergehenden Angaben für Deutschland gemacht werden.

Internationaler Vergleich

Fightback Britain (UK)

Aussagekräftige Daten zum Alter der Organisationen gab es vor allem aus der *Fightback Britain Studie* aus Großbritannien. Hier zeigte sich, dass 14% aller antwortenden Sozialunternehmen Start-Ups unter 2 Jahren waren. Das ist etwa das Dreifache im Vergleich zum kommerziellen Unternehmensbereich. Insgesamt sind 54% der Organisationen maximal 10 Jahre alt, immerhin 24% der Organisationen waren älter als 20 Jahre.

GEM - Report on Social Entrepreneurship

Die GEM Studie zeigt für den internationalen Vergleich, dass Deutschland zwar insgesamt eher im hinteren Bereich liegt, dass aber der Anteil bereits etablierter SE-Aktivität höher ist.

Saucir Activity

Boshia and Herzegowina Republic (Noreal Methatiands Repub

Abbildung 20: Early-Stage und Established SE Aktivitäten von Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter (18-64) (Terjesen et al. 2009, 22)

3.1.4 Ressourcen- und Finanzierungssituation

ZUSAMMENFASSUNG:

- Sozialunternehmen weisen über verschiedene Entwicklungsstadien häufig eine hybride Einkommensstruktur aus privaten und öffentlichen Mitteln auf.
- Mit steigender Organisationsgröße nimmt der Anteil an leistungsbasierten Mitteln aus Sozialversicherungssystemen und öffentlicher Hand tendenziell zu. Insgesamt tragen öffentliche Mittel einen wesentlichen Teil zum Einkommen sowohl von Drittsektor-Organisationen im Allgemeinen als auch Sozialunternehmen im Besonderen bei.
- Freiwilligenengagement spielt bei Drittsektor-Organisationen insgesamt, aber auch bei Sozialunternehmen im weiteren und engeren Sinne eine wichtige Rolle.
- Im internationalen Vergleich ist der Anteil an selbsterwirtschafteten privaten Mitteln in anderen Ländern höher. Ein öffentlicher Finanzierungsanteil ist vor allem in Europa immer gegeben, in den USA spielen allerdings Stiftungen eine dominierende Rolle, zumindest in der Gründungsfinanzierung.
- Eine Finanzierung per Investitionslogik (etwa über Darlehen oder Eigenkapitalbeteiligung) ist auch im internationalen Vergleich geringer ausgeprägt.

MEFOSE

Zum Zeitpunkt dieser Erhebung der MEFOSE-Studie erzielten, wie oben bereits gezeigt, 37,5% der Organisationen Einnahmen unter 100.000 und knapp 70% unter 1 Mio., so dass die überwiegende Mehrheit der Sozialunternehmen hinsichtlich ihrer Einnahmen als klein bis sehr klein bezeichnet werden kann. Diese Gesamtkonstellation − mehrheitlich kleine Organisationen mit geringen Einnahmen und Kapitaldecken − wirkt sich auch auf mögliche Finanzierungsoptionen aus: So geben etwa zwei Drittel der Befragten an, dass sie derzeit keinen Bankkredit haben; laufende Bankdarlehen sind zu 40% kleiner als €100.000 und zu 57% kleiner als €250.000. Gut die Hälfte der antwortenden Sozialunternehmen gibt aber an, dass sie sich in der Lage sehen, ein Bankdarlehen zu marktüblichen Bedingungen aufnehmen und bedienen zu können. Grundsätzlich sehen 48,8% Prozent der Organisationen eine ausreichende Finanzierung als wesentliche Herausforderung bzw. Bedrohung für die Zukunft.

Betrachtet man die Zusammensetzung der Einnahmequellen mit Bezug auf die jeweilige Größe der Organisationen, so ergibt sich folgendes Bild:

Abbildung 21: Einkommensstruktur von Sozialunternehmen nach Tätigkeitsfeldern in Deutschland (MEFOSE-Studie; Jansen 2013²²)

Einnahmen ('000€)	Leistungs- entgelte	Zielgruppe	Zuschüsse	Spenden	Stiftungs- beiträge	Sponsoring	Mitglieds- beiträge	Andere
<50	9,0%	14,3%	6,8%	20,9%	8,1%	14,3%	13,1%	13,6%
50-100	5,3%	29,9%	30,0%	5,3%	14,1%	3,8%	3,8%	7,8%
100-250	15,3%	24,0%	15,2%	11,7%	12,8%	11,3%	2,4%	7,2%
250-500	25,8%	21,2%	19,5%	10,9%	4,1%	6,2%	0,6%	11,5%
500-1.000	18,9%	30,8%	27,5%	6,4%	5,1%	2,8%	2,7%	6,1%
1.000-5.000	33,1%	20,8%	16,2%	2,0%	4,2%	5,7%	0,3%	17,7%
>5.000	50,2%	18,4%	6,7%	3,7%	0,7%	0,1%	3,3%	17,1%
Total	20,8%	21,0%	15,4%	10,3%	7,1%	8,0%	5,0%	12,6%

Auffällig ist hierbei, dass sich speziell große Sozialunternehmen durch einen hohen Anteil an Leistungsentgeltfinanzierung über Sozialversicherungssysteme und die öffentliche Hand auszeichnen. Anhand ihrer Einnahmen als mittelgroß zu bezeichnende Sozialunternehmen weisen im Mittel eine hochgradig heterogene Einnahmestruktur mit deutlichen Anteilen an markt- und quasimarktlichen Einnahmequellen auf. Bei den kleineren Sozialunternehmen spielen vor allem Spenden eine wichtige Rolle gefolgt von Sponsoring und Beiträgen. Unterstellt man eine organisationale Wachstumsdynamik von klein nach groß, so lässt sich hieraus schließen, dass Sozialunternehmen am Anfang vor allem nicht an unmittelbare Gegenleistungen geknüpfte Finanzierungsquellen nutzen. Organisationales Wachstum setzt allerdings eine Ausdifferenzierung der Einnahmen vor allem in Richtung (quasi-)marktlicher und damit leistungsbasierter Quellen voraus. Durch den Zugang zu Leistungsentgelt-Quasimärkten verlieren andere Einnahmequellen dann an Relevanz. Für viele Organisationen ist also der Zugang zu öffentlichen oder sozialversicherungsfinanzierten

²² Jansen, S. A. (2013). Skalierung von sozialer Wirksamkeit Thesen, Tests und Trends zur Organisation und Innovation von Sozialunternehmen und deren Wirksamkeitsskalierung. In S. A. Jansen, R. G. Heinze, & M. Beckmann (Eds.), *Sozialunternehmen in Deutschland: Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen* (pp. 79–99). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Leistungsentgelten erstrebenswert. Insgesamt wird deutlich, dass Sozialunternehmen über ihre gesamten Lebensspanne unterschiedliche Finanzierungsformen sowohl aus öffentlicher als auch privater Hand kombinieren, die zu einem unterschiedlichen Teil leistungsbasiert sind. Damit weisen Sozialunternehmen in der Regel eine *hybride Finanzierungsstruktur* auf. Auch wenn Finanzierungsquellen also *qualitativ* mit der Organisationsgröße variieren, ändert sich an ihrer bloßen durchschnittlichen *Anzahl* relativ wenig: Über alle Organisationsgrößen hinweg finden die MEFOSE-Autoren im Durchschnitt zwischen drei und vier Quellen:

Abbildung 22: Durchschnittliche Anzahl Finanzierungsquellen von Sozialunternehmen (MEFOSE-Studie; Spiess-Knafl 2012²³)

Einnahmen ('000€)	Anzahl	Anzahl der Finanzierungs- quellen (Durchschnitt)
<50	59	3,15
50-100	19	3,84
100-250	25	3,44
250-500	21	3,67
500-1.000	20	3,90
1.000-5.000	48	3,06
>5.000	16	3,31
Total	208	3,37

Sozialunternehmen gelingt es allerdings auch, nicht-monetäre Ressourcen zu mobilisieren. So spielt das Thema *Ehrenamt und freiwilliges Engagement* in der Ressourcenstruktur von Sozialunternehmen offenbar eine zentrale Rolle, durch die neben der ideellen auch die organisationale Nähe des SE-Felds zu Zivilgesellschaft und Nonprofitsektor deutlich wird:

Abbildung 23: Anzahl Mitarbeiter und Ehrenamtliche von Sozialunternehmen in Deutschland (MEFOSE-Studie; Jansen 2013)

	Feste Mitarbeiter - Vollzeit -	Feste Mitarbeiter - Teilzeit -	Freie Mitarbeiter	Ehren- amtliche	Zahl Stunden
Gültige N	224	198	196	210	199
Mittelwert	86,27	40,07	10,53	42,34	7,82
Median	8,5	4	3	7,5	5
Standard- abweichung	470	278	27	152	9,5
Minimum	0	0	0	0	0
Maximum	6043	3801	200	1400	60

²³ Spiess-Knafl, W. (2012). *Finanzierung von Sozialunternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse*. Dissertation an der Technischen Universität München.

WZB-Studie Organisation heute

Will man sich der Finanzierungsthematik von SE über die Gesamtbetrachtung des Dritten Sektors annähern, so gibt die WZB-Studie erste Aufschlüsse. Wie oben bereits beschrieben stellt sie in gewisser Weise ein Komplement zur ZiviZ-Studie dar, indem sie deren aggregierte Sektorbetrachtung um eine Innenperspektive der Organisationen ergänzt. Ziel ist es demnach, die Gesamtausgaben der Drittsektor-Organisationen von rund € 90 Mrd. im Jahr 2007 nach ihrer Herkunft bzw. Verteilung der Einkünfte über die Organisationen aufzuschlüsseln. Die bisher unbefriedigende Datenlage hängt dabei zum einen zusammen mit der ungenügenden Berücksichtigung der Organisationen im statistischen System und zum anderen mit der fehlenden Transparenzpflicht und/oder Befürchtungen Nachteilen im Wettbewerb durch die Offenlegung Finanzierungsinformationen.

Laut der Studie weisen die Höhe der Einnahmen von Drittsektor-Organisationen erhebliche Unterschiede auf. Einige Faktoren lassen sich mit diesen Differenzen in Verbindung zu bringen; etwa das Alter der Organisation, ihre Rechtsform, die regionale Ausrichtung sowie das jeweilig vorherrschende Tätigkeitsfeld. Wie in Abschnitt 3.1.3 schon skizziert weisen die für den SE-Bereich durchaus wichtigen Rechtsformen der gGmbH und der Genossenschaft gegenüber Vereinen durchschnittlich deutlich höhere Einnahmen auf. 35% der gGmbHs und 37% der Genossenschaften hatten 2010 Einnahmen zwischen € 0,5 und 3 € Mio. (gegenüber 12% der Vereine); 24% der gGmbHs und 21% der Genossenschaften erzielten sogar noch mehr (gegenüber 9% der Vereine).

Auch der Befund der Heterogenität von Finanzierungsquellen bestätigt sich. Neben öffentlichen Zuschüssen und Zuwendungen sind Leistungsentgelte aus Sozialversicherungssystemen und öffentlichen Mitteln sowie selbsterwirtschaftete private Mittel für die meisten Organisationen die wichtigste Einnahmequelle (vgl. Abbildung 24). Addiert man die ersten beiden Kategorien als Mittel aus öffentlicher Hand, so zeigt sich gerade für eine häufige SE-Rechtsform wie die gGmbH oder auch den Verein, wie stark öffentliche Mittel zu den jeweiligen Einkommen beitragen.

Abbildung 24: Einnahmepositionen deutscher Drittsektor-Organisationen nach Rechtsform in % (WZB Studie; Priller 2012, 41)

Einnahmeposition	Verein	gGmbH	Genossen- schaft	Stiftung
Öffentliche Zuschüsse/Zuwendungen	29	21	4	20
Leistungsentgelte (z. B. in Form von Pflegesätzen)	38	55	17	9
Spenden, Sponsoring	13	3	<1	6
Selbsterwirtschaftete Mittel (z. B. Verkaufserlöse, Mitgliedsbeiträge)	19	19	77	64
Sonstige	1	2	2	1

Es lässt sich weiterhin bis auf den Verein für jede Rechtsform eine deutlich vorherrschende Finanzierungsquelle identifizieren, was gegenüber dem Dickicht der bis dato vorgelegten Befunde doch einen erheblichen Fortschritt darstellt.²⁴

²⁴ Eine Auswertung nach Tätigkeitsfeldern dürfte bis zur Fertigstellung des Endreports vorliegen.

Darüber hinaus stellen die WZB-Autoren einige markante Trends heraus: Einerseits wird festgestellt, dass die Zuschussförderung einzelner Projekte im Erhebungszeitraum keine weitere Zunahme erfahren hat und dass die institutionelle Förderung rückläufig war. Zudem sind neben öffentlichen Zuschüssen auch Spenden tendenziell rückläufig. Insgesamt ist die Finanzierung durch Zuschüsse also tendenziell schwieriger geworden, was im Zusammenhang mit der Einführung marktförmiger Anreize und der zunehmenden Ausrichtung an Leistungs- und Effizienzkriterien zu erheblichem Rationalisierungsdruck führt. Dieser sicherlich auch zur Verbreitung des Phänomens SE sowohl in der breiten wie in der engeren Betrachtungsweise beitragende Langzeittrend zeigt sich vor allem in der zunehmenden Verbreitung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente, sowie in der Zunahme des Stellenwerts selbst erwirtschafteter Mittel und Leistungsentgelte, speziell der Vereine und gGmbHs, die in den letzten 5 Jahren deutlich angestiegen sind (vgl. Abbildung 25).

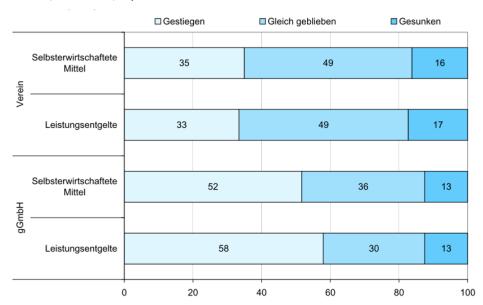


Abbildung 25: Entwicklung von selbsterwirtschafteten Mitteln und Leistungsentgelten seit 2005 nach Rechtsform in % WZB-Studie; Priller 2012, 47)

Auch die WZB-Studie stellt zudem die hohe Relevanz von *Freiwilligenengagement* heraus. In 86% der befragten Organisationen sind ehrenamtlich Engagierte aktiv, insgesamt entspricht das fast 18 Mio. Engagierten. Vor allem in Vereinen (97%) sowie in Genossenschaften (78%) und Stiftungen (76%) sind Personen ehrenamtlich tätig. Überraschend ist das Ergebnis, dass es auch in 56% der befragten gGmbHs ehrenamtlich Engagierte gibt, wobei es sich hier wie auch bei Stiftungen und Genossenschaften in den meisten Fällen um Wahl-, Leitungs- oder Aufsichtsfunktionen handelt. Traditionell findet Freiwilligenengagement in Vereinen statt, im sozialen Bereich z.B. im Hospiz, als Lesepaten oder im Rahmen von Freizeitangeboten. Für den SE-Bereich ist dies wie oben schon angedeutet ebenfalls eine wichtige Ressource. Oftmals sind es sogar gerade SE im engeren Sinne, die diese vermeintlich traditionelle Ressource nutzen und deren Innovation gerade in der Einbindung ehrenamtlicher Ressourcen für bestimmte Aufgaben besteht, z.B. in Wohnprojekten oder über Patenschaften.

^{*} Keine Angaben für Genossenschaften und Stiftungen aufgrund geringer Fallzahlen. Datenbasis: Organisationen heute 2011; n = 1.843/725.

Die ZiviZ-, GEM- und TEPSIE-Studien liefern für das Themenfeld Finanzierung von Sozialunternehmen in Deutschland keine weiteren Daten. Im weiteren Verlauf des TEPSIE-Projekts ist jedoch mit umfangreichen qualitativen und quantitativen Daten zur Sozialunternehmen-Finanzierung zu rechnen, da im Frühjahr eine europaweite Online-Umfrage zu diesem Thema durchgeführt wird, die durch zahlreiche Interviews in Deutschland und den anderen fünf TEPSIE-Ländern flankiert und ergänzt wird.

Internationaler Vergleich

SELUSI (EU)

Beim internationalen Vergleich ist zuvorderst die SELUSI-Studie zu nennen, die sich auf ein Sample von 579 Sozialunternehmen stützt (die sich wie oben gezeigt tendenziell eher mit unserer engeren SE-Definition assoziieren lassen). Diese Sozialunternehmen haben durchschnittlich 60% ihrer Einnahmen aus Leistungsentgelten, Zielgruppen und/oder aus sonstigen (quasi-)marktlichen Quellen erwirtschaftet (earned income); der Median dieser Einkommensquelle betrug für den Erhebungszeitraum knapp € 280.000, wobei hinzugefügt werden sollte, dass der Median des Alters der untersuchten Organisationen bei immerhin 14,5 Jahren liegt. Nach Ländern differenziert zeigte sich, dass in Schweden, UK und Spanien selbsterwirtschaftete Mittel die wichtigste Kapitalquelle waren (gefolgt von Zuschussförderung in UK und Spanien und Investorenkapital in Schweden). In Ungarn waren selbsterwirtschaftete Mittel und Zuschüsse nahezu gleichbedeutend (38% vs. 36%). In Rumänien waren Zuschüsse dagegen der dominierende Einnahmestrom (52%) gefolgt von selbsterwirtschafteten Einkünften (28%). In der Studie wurde zudem die Ausgabenpolitik der Sozialunternehmen mit beleuchtet. Demnach gaben die Organisationen im Schnitt 75% der Einnahmen direkt für Maßnahmen zur Erzielung der sozialen Wirkung aus.

Weiterhin wurde der oben gemachte Befund bestätigt, wonach also auch international das Ehrenamt von erheblicher Bedeutung im SE-Bereich ist: In den untersuchten Sozialunternehmen liegt der Median an FTE bei zehn und der an Ehrenamtlichen bei fünf; hier spiegelt sich also auch das in der MEFOSE-Studie erhobene Verhältnis von etwa zwei zu eins international wieder.

Fightback Britain (UK)

Sehr differenzierte Finanzierungsdaten liefert die Fightback Britain Studie. Ein Verlaufsmuster von Spenden und Stiftungsmitteln hin zu einer leistungsentgeltbasierten Finanzierung mit der Veränderung der Organisationsgröße lässt sich dabei für Großbritannien nicht feststellen. Die häufigste Haupteinnahmequelle sind Einkünfte direkt vom Endkunden (für 37% der Sozialunternehmen), an zweiter Stelle folgen mit deutlichem Abstand Einnahmen von öffentlichen Institutionen (18%). Fasst man die verschiedenen Formen des selbsterwirtschafteten Einkommens zusammen, so machte das für 68% der Organisationen drei Viertel oder mehr ihres Einkommens aus, was einen relativ hohen Wert darstellt. Für 15% der Sozialunternehmen waren es 51% bis 75% der Einkünfte, für weitere 16% ein Anteil von 26% bis 50%. Ein sehr deutliches Bild zeigte sich auch bei den Spenden, allerdings in umgekehrter Hinsicht. Zwar zählten 21% der antwortenden Sozialunternehmen Spenden zu ihren Einkommensquellen, allerdings gaben weniger als 0,5% sie als wichtigste Einkommensquelle an. Ein weiterer Befund ist noch hinsichtlich der Finanzierung durch Investitionsinstrumente interessant. Mit 61% bemühten sich die Sozialunternehmen am häufigsten um einen Entwicklungszuschuss, der in ebenfalls 61% erfolgreich war. 25% versuchten ein Darlehen aufzunehmen (56% erfolgreich), und nur 3% haben sich um eine Eigenkapital-Finanzierung beworben, allerdings mit einer Erfolgsquote von 67%. Dabei zählten 44% der Organisationen

fehlende Finanzierungsangebote zu den wesentlichen Hürden der Organisationsentwicklung.

Abbildung 26: Haupteinkommensquelle von Sozialunternehmen in UK nach Umsatz in % (Villeneuve-Smith 2011,31)

%	Total %	£0- £10k	£10k- £50k	£50k- £100k	£100k- £250k	£250k- £1m	Over £1m
Earned income from trading with the general public	37	51	31	40	36	31	46
Earned income from trading with the public sector	18	11	11	13	18	28	24
Earned income from trading with the private sector	13	13	16	16	12	10	13
Grants or core funding from public sector bodies	9	11	7	3	10	13	6
Earned income from trading with third sector organisatio (e.g. charities, voluntary groups)	ns 5	2	9	7	5	4	2
Other grants or core funding (e.g. foundations, trusts, Big Lottery)	4	2	6	5	5	4	1
Earned income from trading with other social enterprises	3	5	4	6	5	2	1
Donations	<0.5	2	1	1	0	0	1
Other	6	2	10	4	4	5	4
Don't know	4	2	5	5	3	3	2

Desweiteren interessant aus Finanzierungssicht ist die Frage nach den erzielten Überschüssen, die ebenfalls im Rahmen der Studie erhoben wurde. Demnach erzielten insgesamt mehr als die Hälfte (53%) der antwortenden Sozialunternehmen einen Profit. Deutlich geringer ist der Anteil nur bei Organisationen mit einerm Umsatz unter £ 10.000, wobei es sich wie oben schon gezeigt um sehr junge Sozialunternehmen handeln dürfte. 82% der befragten Sozialunternehmen gaben an, ihre Überschüsse für die Erfüllung der sozialen und ökologischen Mission zu reinvestieren. Diese Zahl variierte allerdings mit dem Gesamtumsatz von 64% (Sozialunternehmen mit einem Umsatz bis £ 10.000; 92% mit einem Umsatz über £ 1 Mio). Abschließend lässt sich noch eine scheinbar geringere Konjunkturabhängigkeit von Sozialunternehmen feststellen (möglicherweise besteht sogar eine negative Korrelation), da Sozialunternehmen während der Rezession mehr als doppelt so häufig eine Umsatzsteigerung vorweisen konnten.

Abbildung 27: Profit ja/nein bei englischen Sozialunternehmen (Villeneuve-Smith 2011,32)

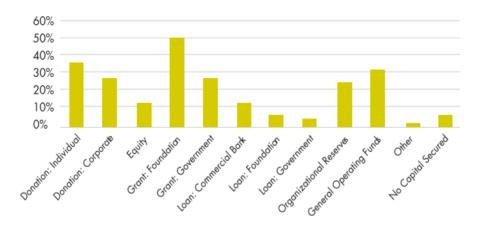
	All	£0- £10,000	£10,001- £50,000		£100,001 - £250,000		
Yes	53%	20%	51%	47%	51%	60%	68%
No	23%	36%	21%	23%	27%	22%	18%
Broke even	19%	27%	26%	26%	22%	16%	13%
Don't know		16%	2%	4%	1%	2%	1%

National Social Enterprise Field Study (USA und Kanada)

In der National Social Enterprise Field Study gaben fast 80% der antwortenden Organisationen Finanzierung als wichtigen Bedarf sowohl für Wachstum und Nachhaltigkeit ihrer

Sozialunternehmen als auch für Neugründungen an.

Abbildung 28: Gründungsfinanzierung amerikanischer Sozialunternehmen in % (National Social Enterprise Field Study 2010)



Zur Gründungsfinanzierung wurden dabei nach Angabe der Befragten insbesondere Stiftungsmittel genutzt. Auch ansonsten wurden in der Gründungsphase vor allem öffentliche Fördermittel und Privatspenden (letztere allerdings erst etwas seit den 1990ern) genutzt. Eigenkapital- und Darlehensfinanzierung spielten in der Start-up-Phase dagegen eine geringe Rolle.

TEPSIE

Die ebenfalls international angelegte TEPSIE-Studie ist in ihrem Work Package 4 (*Generating capital flows for social innovation*) deutlich weniger auf SE im engeren Verständnis fokussiert, sondern in der definitorischen Ausrichtung eher mit der WZB-Studie zu vergleichen und in den Ergebnissen auch recht ähnlich. Es werden aber nicht fokussiert Finanzierungswege von Sozialunternehmen im hier angelegten engeren Verständnis betrachtet, sondern es wird eher kartographiert, welche Finanzierungsinstrumente im Bereich soziale Innovationen vorherrschen, welche Investoren hier vorrangig aktiv sind und wie sich soziale Innovatoren durch diese Instrumente und mithilfe dieser Investoren finanzieren. Der Fokus liegt auf der Finanzierung von Skalierung vor allem durch gezielt hierfür extern akquiriertes Kapital.

Die bisherige TEPSIE-Datensammlung zeigt, dass auch in anderen europäischen Ländern noch ein erheblicher Anteil an sozialen Innovatoren durch öffentliche und quasi-öffentliche Gelder finanziert wird. Herauszuheben ist hierbei, dass in Dänemark etwa 90% der sozialen Innovatoren institutionell dem öffentlichen Sektor zuzurechnen sind und insofern auch als (quasi)öffentliche Organisationen durch den Staat finanziert werden. In Griechenland und Polen spielen EU-Mittel erwartungsgemäß eine große Rolle bei der insgesamt jeweils noch relativ unterentwickelten *Social Economy*. Interessant ist hierbei zu erwähnen, dass in Polen die sogenannte *one percent provision* eingeführt wurde, wonach Einkommenssteuerpflichtige ein Prozent ihrer Steuerlast an eine wohltätige Organisation ihrer Wahl transferieren lassen können. Dadurch soll der wohltätige Sektor gefördert und gleichzeitig aber der selektiven Einflussnahme durch den Staat möglichst entzogen werden. In Portugal gibt es einen recht gut entwickelten SE-Sektor, für den ebenfalls öffentliche Mittel von großer Bedeutung sind, jedoch im Vergleich zu Polen und Griechenland dem quasi-marktlichem Einkommen sowie Stiftungsgeldern eine bedeutsamere Rolle zukommt.

Auch wenn Großbritanniens Finanzierungsmarkt für soziale Innovationen von den TEPSIE-Autoren noch als insgesamt "embryonic" bezeichnet wird, so stellt er ihnen zufolge dennoch den in Europa am weitest fortgeschrittenen Markt dar, was Ausdifferenzierung der Akteure und Einsatz vielseitiger Finanzierungsinstrumente angeht. Letztlich stammt aber auch hier noch ein Großteil des Einkommens von Sozialunternehmen aus staatlichen Töpfen, und lediglich die Kanalisierung dieser Mittel durch Intermediärsstrukturen ist ausdifferenzierter als in anderen europäischen Ländern.

3.1.5 Innovation

ZUSAMMENFASSUNG:

- Die Datenlage zur Innovativität ist sowohl für Sozialunternehmen als auch für Drittsektor-Organisationen insgesamt fast nicht existent.
- Im europäischen Vergleich deutet sich an, dass Sozialunternehmen gegenüber konventionellen Unternehmen über relativ höhere Innovationsaktivitäten verfügen.
- Die wichtigste Motivation für Innovationstätigkeit bei Sozialunternehmen ist die Verbesserung der sozialen und/oder ökologischen Wirkung, aber auch die Verbesserung der finanziellen Tragfähigkeit.

MEFOSE

In der MEFOSE-Studie ist das Thema Innovation nicht zentral. Zwei Fragen geben jedoch einige Hinweise. Zum einen stuften 31% der Sozialunternehmen ihre angebotenen Produkte und Dienstleistungen als *Marktneuheiten* ein. 30,7% gaben an, dass ihre Leistungen eher als *Bestehendes ergänzende Angebote* zu sehen sind und 38,2% traten in *Wettbewerb* mit bestehenden Angeboten. Zwar scheinen Marktneuheiten am ehesten auf innovative Angebote hinzuweisen, aber natürlich können auch die beiden anderen Alternative innovative Angebote darstellen. Zudem gaben 30,5% an, dass ihre Angebote durch andere übernommen und umgesetzt wurden, 25,2% schrieben ihrem Angebot als Folge die Entstehung eines neuen Marktes zu. Insgesamt gibt es also Indizien, der Anteil an SE im engeren Sinne kann aber nicht genau spezifiziert werden.

Abbildung 29: Bezug von SE Angeboten zu bestehenden Angeboten und Wirksamkeit auf andere Angebote (MEFOSE-Studie; Jansen 2013)

Typologie der Marktangebote (Eigenangabe der Befragten)					
Ergänzende 78 30,7%					
Wettbewerb	97	38,2%			
Marktneuheit 79 31,1%					

Wirksamkeit des Angebotes auf Märkte (Eigenangabe der Befragten - Mehrfachangaben möglich)				
Keine Auswirkung	11	2,6%		
Entstehung eines neuen Marktes	102	25,2%		
Kommunikation über Angebot	155	37,3%		
Übernahme durch Andere	127	30,5%		

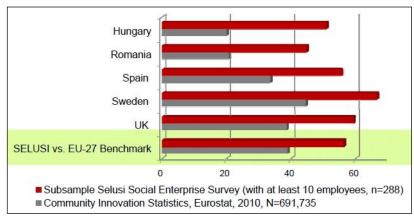
Internationaler Vergleich

SELUSI (EU)

In der SELUSI-Studie wird Innovation recht ausführlich, aufbauend auf den europaweit regelmäßig durchgeführten *Community Innovation Surveys*, thematisiert. Diese auf Fragebögen und Interviews gestützte Methodik wird von den nationalen statistischen Ämtern angewandt, um sowohl Quantität als auch Qualität von Innovationen unter europäischen Unternehmen zu erheben. Hinsichtlich der Qualität von Innovationen wird zwischen Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovation unterschieden und danach, ob Innovationen jeweils grundlegend neuartig für den *gesamten* Markt sind (*radical innovation*) oder "nur" für das jeweilige Unternehmen. Die SELUSI-Autoren betonen, durch die Anwendung dieser europaweit eingesetzten und standardisierten Methodik vor allem auch eine Vergleichbarkeit zwischen SE- und Forprofit-Organisationen herstellen zu wollen.

Die SELUSI-Studie kommt zunächst zu dem Ergebnis, dass europäische Sozialunternehmen nicht nur quantitativin der überwiegenden Mehrzahl innovativ sind, d.h. in den letzten 12 Monaten mindestens einmal neue oder signifikant verbesserte Produkte oder Dienstleitungen auf den Markt gebracht und/oder neue organisationale Prozesse eingeführt haben (84%), sondern darüber hinaus auch qualitativ: 63% der innovativen Sozialunternehmen sind als radical innovators zu betrachten, die in den letzten 12 Monaten neuartige Produkte und/oder Dienstleistungen in den Markt bzw. für die Zielgruppe eingeführt haben. Im Vergleich zu Forprofit-Unternehmen sind Sozialunternehmen der Studie nach offenbar deutlich innovativer, was sich an der Prozentzahl derjenigen Organisationen ausdrückt, die im Erhebungszeitraum new-to-the-market innovations (Produkt, Dienstleitung und/oder Prozess) eingeführt haben:

Abbildung 30: Innovationsaktivitäten ausgewählter Sozialunternehmen in Europa gegenüber kommerziellen Unternehmen (Stephan 2011)



Nach den Gründen für ihr hohes Maß an Innovationskraft gefragt, gibt mit 62% ein Großteil der Befragten Sozialunternehmen an, dadurch ihren social and environmental effect ausweiten zu wollen. Der mit 44% am zweithäufigsten genannte Grund liegt darin, das Produkt- und Serviceportfolio ausweiten zu wollen (bei Forprofit-Organisationen der meistgenannte Grund für Innovation). Als drittwichtigster Grund wird von 43% der Befragten angegeben, dass sie durch Innovationen ihre finanzielle Position verbessern wollen. Sie möchten also finanziell insgesamt stabiler und langfristig tragfähiger werden. Die SELUSI-Studie findet also in weiten Teilen des europäischen SE-Sektors eine enge Beziehung zwischen Innovationskraft und finanzieller

Tragfähigkeit.

3.2 Einschätzung der Anzahl und Entwicklungspotentiale von Sozialunternehmen in Deutschland

Vor dem Hintergrund der bisherigen Datenlage zu Sozialunternehmen in Deutschland, die in Teil I aufgearbeitet wurde, bietet der Sozialunternehmerbereich sowohl in der Wohlfahrtssphäre bzw. im Dritten Sektor als auch in der Marktsphäre einen nicht genau zu quantifizierenden Markt, der allerdings gerade bei einem weiteren SE-Verständnis aus erwirtschaftetem Einkommen und Gemeinwohlbezug ein beträchtliches Volumen bieten dürfte. Nach den oben geschilderten Überlegungen ist in einer − wegen der weitestgehend mäßigen Datenlage allerdings wissenschaftlich nicht belastbaren − Aussage potentiell von einer höheren fünfstelligen Anzahl an Organisationen auszugehen, auf die die Kriterien von Sozialunternehmen zumindest im weiteren Sinne zutreffen. Grundlage für den Dritten Sektor, der in Deutschland etwas besser erforscht ist als Sozialunternehmen auf freien Märkten, sind die 105.000 Organisationen aus ZiviZ, wovon allerdings beispielsweise die rein fördernden Stiftungen und sonstige nicht SE-relevante Einrichtungen wie Kirchengemeinden etc. abgezogen werden müssten. Der Beitrag zur gesamtgesellschaftlichen Bruttowertschöpfung von ca. € 90 Mrd. müsste dann ebenfalls entsprechend verringert werden, dürfte aber im höheren zweistelligen Bereich bleiben.

Die Zahl an *Sozialunternehmen im engeren Sinne*, die wegen ihrer Innovativität zugunsten gesellschaftlicher Problemstellungen eine besonders hohe Förderungswürdigkeit aufweisen, ist noch schwerer zu quantifizieren, da zum Innovationsverhalten im sozialen Bereich bisher fast gar keine Daten vorliegen. Nach eher konservativen Schätzungen auf Basis der bestehenden Förderlandschaft ist dabei von einer geringen vierstelligen Zahl auszugehen.

Abbildung 31: Grobschätzung der Anzahl von Sozialunternehmen in Deutschland auf Basis der bestehenden Datenlage (Stand: April 2013)

	Stark innovativ	Nicht/wenig innovativ
Stark einkommensbasiert (inklusive Quasi-Märkte)	ca. 1.000 – 1.500 ¹	ca. 40.000 – 70.000 ² (Sozialökonomie bzw. Sozialunternehmen im weiteren Sinne)
Nicht/gering einkommensbasiert	ca. 1.500 – 2.500 ³	Keine Sozialunternehmen

¹ Schätzung auf Basis von Preisen und Förderprogrammen zur Identifikation von sozialen Innovationen, z.B. Ashoka, Schwab Stiftung, startsocial, Innovatio (Wohlfahrtsbereich) sowie Experteninterviews. Die Kandidatenlisten liegen am CSI vor, auch bei nicht Ausgezeichneten kann hier zumindest teilweise von einer stärkeren Innovationstätigkeit im Sinne von neuartigen oder transformativen Ansätzen und nicht nur inkrementellen Verbesserungen ausgegangen werden. Belastbare Messungen sozialer Innovationen befinden sich noch in der Entwicklung und sind voraussichtlich in den nächsten 2-3 Jahren verfügbar.

² Schätzung *Obergrenze*: ca. 106.000 Organisationen (Daten aus ZiviZ, Organisationen mit Gemeinnützigkeitsstatuts und mindestens 1 SV oder € 17.500 zu versteuerndes Einkommen) – ca. 25.000 Kirchengemeinden (Eigenrecherche zu Kirchgemeinden in Deutschland) – ca. 10.000 Förderstiftungen (Verzeichnis Deutscher Stiftungen); Schätzung *Untergrenze*: ca. 9000 gGmbHs/gUGs + ca. 8000 Genossenschaften (aufgrund partizipativer Governance-Struktur in der Regel auch der Sozialökonomie zugeordnet) + ca. 3.000 operativ tätige bzw. Trägerstiftungen (Daten aus WZB Studie Organisation heute, Verzeichnis Deutscher Stiftungen) + unbekannte Zahl X; zusätzlich haben Sozialunternehmen häufig auch Rechtsformen ohne Gemeinnützigkeitsstatus (GmbH, Gbr etc.), teilweise als Rechtsform in Verbindung mit einer e.V. oder einer Stiftung; weiterhin sind marktbasierte Unternehmen mit sozialer/ökologischer Ausrichtung zu berücksichtigen (z.B.: ca. 800 Weltläden, ca. 1240 Unternehmen im Netzwerk der Gemeinwohlökonomie etc.), zu denen keine Daten vorliegen, so dass hier derzeit letztlich nur ein recht breiter Korridor geschätzt werden kann.

³ Schätzung vgl. 1 sowie Annahmen aus weiteren Forschungsprojekten, diese Unternehmen sind für Investorenlösungen aber normalerweise grundsätzlich uninteressant.

Trotz der noch ausbaufähigen Datenlage gibt es für die Einschätzung der Entwicklungspotentiale von Social Entrepreneurship in Deutschland und Europa einige Anhaltspunkte. Detaillierte und quantifizierbare Angaben sind dabei zwar schwierig und können allenfalls über Nachfragedaten in bestimmten Branchen eingegrenzt werden. Zudem sind auch einige Einschränkungen zu beachten. Insgesamt kann jedoch auf ein Wachstum und eine Etablierung des Feldes geschlossen werden.

• Ausbau politischer Fördermaßnahmen in Deutschland und Europa

Social Entrepreneurship ist in Deutschland in jüngerer Vergangenheit verstärkt in die politische Aufmerksamkeit gerückt. In Deutschland ist dafür auf Bundesebene nach einer Aufnahme in der Engagementstrategie der Bundesregierung im Jahr 2009 nicht zuletzt das über die KfW Bank abgewickelte Förderprogramm ein Indikator. Auch auf Länderebene gibt es Hinweise, dass unternehmerische Ansätze und die entsprechenden Förderinstrumente Eingang in die Sozialpolitik finden. Zudem bringen verschiedene öffentlich Regionalentwicklungsagenturen SE-Ansätze verstärkt in die Diskussion um die Lösung spezifischer Problematiken wie Wohnkonzepte für Ältere ein²⁵. Auf europäischer Ebene besteht derzeit bereits deutlich stärker der politische Wille, die Vorteile und Mechanismen des Phänomens Sozialunternehmertum zur Verbesserung der sozialen Situation in Europa zu nutzen. Im Rahmen des Single Market Act hat die Europäischen Kommission eine Social Business Initiative²⁶ entwickelt, die einen Plan mit elf Schlüsselaktivitäten zur Entwicklung eines Ökosystems für Social Entrepreneurship vorsieht, ein eigenes Förderprogramm aufgelegt hat und eine bevorzugte Behandlung von Sozialunternehmen in den europäischen Strukturentwicklungsfonds erreichen will. Die Fördermaßnahmen sind dabei eng verzahnt mit den Aktivitäten der Kommission zur Förderung von KMU.

In den USA (Social Innovation Programm) oder Großbritannien (Big Society) sind bereits seit längerem Programme zur Stärkung der Zivilgesellschaft aufgelegt, die auch explizit SE-Initiativen fördern. Die Maßnahmen gingen allerdings jeweils mit Kürzungen wohlfahrtsstaatlicher Leistungen einher und wurden dafür teilweise stark kritisiert. Zudem arbeitet die Förderung von Sozialunternehmen in den USA und UK damit stärker über (neue) Angebote der Eigenkapitalförderung, im Sinne der sozialen Leistungen also der Angebotsförderung, während das System der in den SGBs geregelten deutschen Quasimärkte einer Logik der Nachfrageförderung folgt. Deshalb dürfte die Angebotsförderung in Deutschland vor allem unter Innovationsaspekten ("Trüffelschweine des sozialen Sektors") in Frage kommen, während die Anreize der SGB-Regelungen eher bestimmen, wohin sich das große Feld der etablierten Anbieter am Markt bewegt.

Ausdifferenzierung privater F\u00f6rderlandschaft und Infrastruktur in Deutschland

Auch hinsichtlich der privaten Förderlandschaft sind derzeit einige Entwicklungsdynamiken im Gange. Auf privater Finanzierungsseite hat die Kultur der *Philanthropie bzw. das Stiftungswesen* in Deutschland zwar deutlich aufgeholt und dürfte BIP-bereinigt mittlerweile in einem ähnlichen Bereich wie beispielsweise in den USA liegen²⁷. Allerdings scheint das Förderungsverhalten etwas konservativer. Im Bereich des *Impact Investing bzw. der Venture*

²⁶ http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm

²⁵ vgl. zum Beispiel NRW Projektarbeit

²⁷ Then, V. (2006). Einleitung, In: *Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente*, Fundraising Akademie (ed.), 2. Auflage, Gabler. Wiesbaden

Philantropy²⁸ gibt es in Deutschland bisher nur wenige Intermediäre (BonVenture, Social Venture Fund, Tengelmann Ventures), während sich global, vor allem in angelsächsischen Ländern, bereits heute ein beträchtliches Marktpotenzial abzeichnet: So gehen Schätzungen davon aus, dass bis zu 1% aller professionell gemanagten Investments weltweit in den kommenden Jahren in Impact Investments fließen. Das Volumen von Venture-Philanthropy-Investments betrug für das Jahr 2010 etwa \$ 500 Mio. weltweit²⁹. Das Interesse an nachhaltiger Geldanlage besteht also durchaus.³⁰ Eine Weiterentwicklung könnte hier durch die Verabschiedung von Regularien für Social Investment Funds auf EU-Ebene erreicht werden, die momentan von der Europäischen Kommission angestrebt wird. Im Rahmen des Single Market Act sollen die Regularien zur Anlage privater Investments so strukturiert werden, dass Kapital effizient und über Ländergrenzen hinweg in soziale Investments kanalisiert werden kann.

Auf Stiftungsseite ist SE vor allem im Rahmen konventioneller Förderung ohne Rückzahlungsverpflichtung in jüngerer Vergangenheit verstärkt in die Aufmerksamkeit gerückt (z.B. Siemens Stiftung, Vodafone Stiftung, Robert Bosch Stiftung). Grundsätzlich scheint sich die Förderkultur dabei weg von einer Unterstützung immer neuer Ansätze zu einer verstärkten Förderung von bereits etablierten Ansätzen und deren Verbreitung zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wird auch verstärkt über Impact Investing als Förderinstrument diskutiert. In einer Studie, die das CSI gerade mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen durchgeführt hat, gaben 11% der befragten Stiftungen an, direkte Investitionen in Sozialunternehmen im Rahmen von *Mission Investing* in Betracht zu ziehen³¹.

Ebenfalls zur Ausdifferenzierung der privaten Förderlandschaft kann die Entwicklung von Netzwerkstrukturen, zum Beispiel in Form von *Social Hubs* gezählt werden. Verschiedene private Akteure (The HUB; IQ consult) oder Universitäten (Leuphana Universität Lüneburg, TU München, Zeppelin Universität Friedrichshafen) haben in letzter Zeit solche *Innovationsinkubatoren* entwickelt, in denen Vernetzung und Beratung angeboten wird.

Ökonomisierungstendenz im Sozialsektor und stärkerer Innovationsfokus bei etablierten Sozialverbänden

Sowohl mit der Diskussion um SE als auch aufgrund veränderter institutioneller Rahmenbedingungen hinsichtlich der Finanzierung und größerem Wettbewerbsdruck (vgl. oben) ist das Thema Einkommensfinanzierung und Innovation auch bei den größeren und

Impact Investment bezeichnet Investitionsstrategien (Eigen- und Fremd-/Mezzaninkapital) mit dem vorwiegenden Ziel der Maximierung sozialer und/oder ökologischer Wirkung. Dabei wird mindestens ein Kapitalerhalt angestrebt, meist jedoch eine Verzinsung, die zumindest das Management der Investments vergütet sowie eine geringe Ausschüttung entweder an Investoren oder an spendenfinanzierte Projekte erlaubt. Im Unterscheid dazu bezeichnet Socially Resonsible Investment (SRI) Investitionsstrategien, bei denen die Maximierung der finanziellen Rendite im Vordergrund steht, jedoch unter dem Vorbehalt bestimmter sozialer und/oder ökologischer Kriterien. Meist werden anhand dieser Kriterien eine Negativselektion (vor allem Ausschluss bestimmter Branchen wie Rüstung oder Tabak) und hiernach eine Selektion nach Renditeaussichten vorgenommen (es können aber auch Positivselektionen hinzukommen wie beim sogenannten best-in-class-Ansatz).

²⁹ Nicholls, A. (2010): The Institutionalization of Social Investment: The Interplay of Investment Logics and Investor Rationalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, 1, 81

³⁰ Saltuk, Y. (2011): *Insight into the Impact Investment Market: An in-depth analysis of investor perspectives and over 2,200 transactions*. J.P. Morgan/Global Impact Investing Network; Hoyer, U. et al. (2012): Social Banking Study. Management Summary

³¹ https://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI-Studie Anlageverhalten Stiftungen Zusammenfassung.pdf

etablierten Wohlfahrtsorganisationen verstärkt in den Fokus gerückt. Nach der Studie des WZB empfinden 77% der gGmbH-Vertreter den Wettbewerbsdruck als kontinuierlich steigend, in den Vereinen und Genossenschaften sind es immerhin 48%. So steigt einerseits der Anteil an Leistungsentgelten (öffentliche Mittel) und selbsterwirtschafteten Mitteln (private Mittel) seit Jahren kontinuierlich an (vgl. Abschnitt 3.1.4). Große freie Träger (z.B. Bremer Heimstiftung, Stiftung Liebenau, Stiftung Hephata, Augsburger Lehmbaugruppe) agieren bereits seit längerem mit einem systematischen Innovationsmanagement, um Wettbewerbsvorteile zu sichern. Auch die großen Verbände der Freien Wohlfahrtspflege wie Caritas oder Diakonie wenden sich nun verstärkt der Innovationsthematik zu, nicht zuletzt da sie in der Debatte häufig zu Unrecht – als innovationsarmes und träges Gegenstück zu jungen Gründungsorganisationen beschrieben werden. Vor diesem Hintergrund entstanden verschiedene Positionspapiere und erste Maßnahmen zur Kommunikation und Förderung von Innovationen innerhalb der Strukturen der Wohlfahrtsverbände selbst³². Auch besteht die Überlegung, dass größere Träger der freien Wohlfahrtspflege selbst als Investoren auftreten und so beispielsweise in weiteren Fällen als Co-Investoren für das KfW Förderprogramm in Frage kommen. Die Diakonie Baden mit dem Integrationsunternehmen Loony Design ist hier beispielhaft.

• Ausdifferenzierung der Ausbildungslandschaft für SE

Wie bereits oben erwähnt findet derzeit mit der Entwicklung der Forschungslandschaft auch eine Ausdifferenzierung der Ausbildungsangebote zu Social Entrepreneurship statt. Neben neu entstehenden Lehrstühlen ist das Thema in die Curricula vieler deutschsprachiger (u.a. TU München; Leuphana Universität Lüneburg; European Business School Wiesbaden; Zeppelin Universität Friedrichshafen; Universität Hamburg; Universität St. Gallen, Wirtschaftsuniversität Wien, CSI Heidelberg) und prominenter internationaler Universitäten (Standford University (US), Harvard University (US), Duke University (US), INSEAD Business School (FR), Oxford University (UK), Cambridge University (UK), Stockholm School of Economics (S); Copenhagen Business School (DK) oder Trinity College Dublin (IR)) aufgenommen, oftmals auch in Form eigener Ausbildungsprogramme. Die Angebote werden dabei sowohl im Bereich klassischer Business Schools als auch im Nonprofit-Management-Bereich auf- und ausgebaut. Eine Aufnahme der Thematik in die Schulbildung ist ebenfalls in der Diskussion. Diese Entwicklung geht Hand in Hand mit der stärkeren öffentlichen Anerkennung und medialer Aufmerksamkeit von SE-Initiativen, die den Bereich gerade für hochqualifizierte Studenten und junge Absolventen attraktiver macht. Gleichzeitig bedienen Tätigkeiten in diesem Sektor Motive der Sinnsuche, die bei der Wahl des Arbeitsplatzes immer mehr an Bedeutung gewinnt.

• Positive Nachfrageentwicklung in bestimmten Sektoren

Nicht zuletzt die Entwicklung der Nachfrage in verschiedenen Sektoren, in denen SE aktiv sind, weist kurz- und mittelfristig auf positive Entwicklungsperspektiven für bzw. Bedarf an SE hin. Exemplarisch werden hier die Bereiche *Kinderbetreuung/Work-Life-Balance*, *Pflege* und *nachhaltiger Konsum* dargestellt.

Kinderbetreuung/Work-Life-Balance

Durch die politische Verpflichtung für Kommunen, ab August 2013 eine Mindestbetreuungsquote für unter 3-Jährige von 35% Prozent anzubieten, entsteht

http://www.bagfw.de/uploads/tx_twpublication/2012-11-30 Positionspapier_der_BAGFw_zu_sozialen_Innovationen_Final.pdf

beispielsweise eine hohe Nachfrage an Kindertagesstätten, Kindergrippen und Tagesmüttern. Insgesamt sollen bis dahin 780.000 Betreuungsplätze bestehen, nach einer Studie des Statistischen Bundesamts fehlten davon im März 2012 noch 220.000 Plätze. Aufgrund des aktuellen Expertenberichts zur Familienpolitik, der trotz kritischer Grundhaltung Infrastrukturinvestitionen explizit als positiv herausgestellt hat, ist von einer weiteren Förderung von Maßnahmen in diesem Bereich auszugehen, möglicherweise vor allem im Bereich betrieblicher Kinderbetreuung, die teilweise durch Sozialunternehmen erbracht wird (educcare; Kinderzentren Kunterbunt). Auf Unternehmensseite geht es dabei vor allem darum, hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Arbeitgeber attraktiver zu werden. Ein wesentlicher Hemmfaktor für den Ausbau ist derzeit allerdings noch das Angebot qualifizierter Fachkräfte. Verschiedene Sozialunternehmen haben in diesem Bereich bereits Angebote entwickelt. Auch im weiteren Kontext einer Verbesserung der *Work-Life-Balance*, z.B. Erziehungsberatung für Männer, Stressprävention o.ä. entwickeln Sozialunternehmen verstärkt Angebote.

Pflege/Mehrgenerationenwohnen

Angesichts der demographischen Entwicklung liegt insbesondere in den Bereichen stationärer Pflege, aber auch ambulanter Versorgungskonzepte für Ältere eine hohes Wachstumspotenzial bzw. ein hoher Innovationsbedarf. Wie Abbildung 32 zeigt ist die Zahl der Pflegeplätze bei freigemeinnützigen und privaten Trägern deutlich ansteigend. Auch in diesem Bereich sind SE bereits aktiv und gewinnen Anteile an diesem größer werdenden Markt.



Abbildung 32: Zahl der Plätze in Pflegeheimen in Deutschland (Quelle: Statistisches Bundesamt; Ev. Heimstiftung Stuttgart)

Allerdings besteht gerade im Bereich ambulanter Pflegeangebote, beispielsweise im Rahmen von Mehrgenerationen-Wohnkonzepten, derzeit noch ein infrastrukturelles Anreizproblem. Obwohl eine deutliche Einsparung für die öffentliche Hand durch solche Maßnahmen

nachgewiesen werden konnte³³, kommen diese Gewinne nicht unbedingt bei den Trägerorganisationen an, so dass hier über eine veränderte Anreizpolitik oder neue Finanzierungsinstrumente wie Social Impact Bonds (vgl. oben) nachgedacht werden muss.

Nachhaltiger Konsum

Schließlich bietet die konsumorientierte Bewegung der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) in verschiedenen Segmenten wie Ernährung, Kleidung oder Tourismus eine nach wie vor steigende Nachfragegruppe, die für SE-Angebote in diesem Bereich, aber beispielsweise auch Organisationen aus den Bereichen Arbeitsmarktintegration oder Recycling/Upcycling sehr interessant sind. Eine Studie an der Universität Hohenheim schätzte das Marktpotential bereits 2008 auf €200 Mrd. jährlich³⁴.

Netzwerk Soziales neu gestalten (2009): Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 3: Soziale Wirkung und "Social Return" – Eine sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte; Gütersloh (zusammen mit Borgloh, Sarah/ Lang, Gunnar/ Then, Volker/ Westerheide, Peter).

³⁴ Vgl. https://umho.uni-hohenheim.de/lohas.html

TEIL II.

Skalierungs- und Finanzierungsproblematiken von Sozialunternehmen mit Schwerpunkt Impact Investing

1. Methodische Vorbemerkungen

Nach der Aufarbeitung der quantitativen Datenlage zu Sozialunternehmertum in Deutschland im internationalen Vergleich im ersten Teil des Reports werden im zweiten Teil nun konkrete Skalierungsproblematiken von Sozialunternehmen mit einem Schwerpunkt auf Finanzierungsthemen und insbesondere investitionsbasierte Instrumente bzw. Impact Investing³⁵ aufgearbeitet. Dafür wurden die folgenden Arbeitsschritte unternommen:

- Aufarbeitung vorliegender quantitativer und qualitativer Befunde zu Skalierungshindernissen von Sozialunternehmen (Jan - Feb 2013): Schwerpunkte Organisationsentwicklung und Finanzierung mit Schwerpunkt auf Investitionsmodellen
- Vertiefung der recherchierten Befunde durch gezielte Interviews (Feb April 2013) mit Sozialunternehmen, Investoren sowie Experten aus Förder- oder Dachorganisationen

Sample: Den folgenden Ausführungen liegen die Interviews mit einer umfassenden Auswahl deutscher Sozialunternehmen im engeren Sinne als auch der wesentlichen Investoren im Sozialunternehmer-Bereich zugrunde. Eine genaue Auflistung der interviewten Unternehmen findet sich im Anhang. Ziel war es, jeweils auch Aussagen für unterschiedliche Sektoren zu gewinnen, aus denen die Organisationen stammen. Zudem wurden Organisationen unterschiedlicher Hintergründe (unabhängige Gründung vs. Ausgründung aus größeren Organisationen (Intrapreneurship)) sowie in verschiedenen Entwicklungsstadien (Neugründung, Skalierungsphase, Reifephase) betrachtet, wobei der Schwerpunkt deutlich in der Skalierungsphase lag. Ebenfalls wurden grob verschiedene Einkommensmodelle differenziert und integriert (umsatzorientiert, förderungsorientiert, spendenorientiert), die sich auch aus der Abdeckung verschiedener Sektoren ergaben. Grundsätzlich wird in diesem Zusammenhang bei der Analyse auch wieder zwischen Organisationen aus der Marktsphäre sowie aus dem Dritten Sektor unterschieden.

Die vorliegenden Befunde liefern einen guten Überblick und erlauben Aussagen zu einigen der wesentlichen Punkte bei der Skalierung von Sozialunternehmen. Allerdings gibt es auch gewisse Einschränkungen. Das Forschungsfeld Sozialunternehmertum befindet sich noch in einem frühen Stadium, und das Vorgehen ist dementsprechend in den meisten Fällen explorativ und eher breit angelegt. Für detaillierte Erkenntnisse zu unterschiedlichen Segmenten im Sozialunternehmerfeld wären differenzierte Studien nötig, die sich derzeit an verschiedener Stelle – auch im Kontext der Debatte um soziale Innovationen - entwickeln. Zudem besteht in der Debatte ein Bias in Richtung hoch innovativer Sozialunternehmen (SE im engeren Sinne), den es ebenfalls durch eine breitere empirische Datenlage zu beheben gilt.

³⁵ Impact Investment bezeichnet Investitionsstrategien mit dem vorwiegenden Ziel der Maximierung sozialer und/oder ökologischer Wirkung. Dabei wird mindestens ein Kapitalerhalt angestrebt, meist jedoch eine Verzinsung, die zumindest das Management der Investments vergütet sowie eine geringe Ausschüttung entweder an Investoren oder an spendenfinanzierte Projekte erlaubt.

2. Skalierung von Sozialunternehmen in Deutschland

2.1 Einleitung

Zur Skalierung von Sozialunternehmen und deren Finanzierung sind zunächst einige Vorbemerkungen zu machen:

- Direkte und indirekte Skalierungsstrategien: Ein wesentlicher Unterschied zu ausschließlich kommerziell orientierten Unternehmen besteht darin, dass eine erfolgreiche Skalierung von Sozialunternehmen nicht notwendigerweise nur durch eigenes Wachstum der Organisation erfolgen muss. Durch den Fokus auf die soziale und ökologische Wirkung kann eine erfolgreiche Skalierung auch indirekt angelegt sein. Dafür kommen zum einen Social-Franchise-Lösungen in Frage: der erfolgreiche Wirkungsansatz wird Nachahmern vermittelt, die die Umsetzung gegen eine Schulungs- und/oder Lizenzgebühr übernehmen. Die eigene Infrastruktur wird so gering gehalten. Insbesondere etablierte Akteure im Wohlfahrtsbereich scheinen gute infrastrukturelle Voraussetzungen für solche Kooperationen zu bieten. Seltener bestehen Open-Source-Ansätze, bei denen der Ansatz frei kopiert werden kann. Zudem sind Sozialunternehmen im Bereich politischer Themenanwaltschaft oder öffentlicher Meinungsbildung aktiv und versuchen, gesetzliche oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen für alle Akteure in ihrem Feld zu verändern (scaling of ideas). Dies wird ebenfalls unter Wirkungsskalierung gefasst, ein Wachstum der Organisation ist hier nur im Rahmen der notwendigen Steuerung solcher Prozesse notwendig. Grundsätzlich gibt es in der Literatur verschiedene Strukturierungsvorschläge zu unterschiedlichen Skalierungsstrategien. Eine gute Übersicht gibt die Differenzierung von Uvin et al. (2000³⁶). Die Autoren unterscheiden vier Kategorien von Skalierungsstrategien:
 - Expanding coverage and size umfasst die naheliegendste quantitative Skalierungsvariante in Form von Verbreitung des eigenen Angebotes zum direkten Erreichen einer größeren Zielgruppe, beispielsweise durch Vergrößerung der erreichten Zielgruppe am Standort (spread), Kopie eines Programms an einem neuen Standort (replication), Kooperationen verschiedener Sozialunternehmer (aggregation) oder Übergabe eines Projekts in etablierte, z.B. öffentliche Strukturen (integration).
 - Increasing activities bezieht sich auf die qualitative Dimension bzw. auf die Verbesserung und Vertiefung der Wirkung (auch scaling deep) durch Erweiterung des Programmangebotes (diversification/horizontal integration) oder Eingliederung weiterer Schritte innerhalb einer Wertschöpfungskette (vertical integration).
 - **Broadening indirect impact** beinhaltet Maßnahmen zur Beeinflussung von anderen Akteuren wie Sozialorganisationen oder politischen Institutionen durch Trainings- und Beratungsleistungen, Themenanwaltschaft oder Wissensgenerierung.
 - Enhancing organizational sustainability bezeichnet die Entwicklung eines soliden Finanzierungskonzeptes beispielsweise durch eine Diversifikation der Einkommensquellen, durch Vermarktung von Beratungsleistungen oder durch kostenpflichtige Angebote als Grundlage einer erfolgreichen und dauerhaften Wirkungsskalierung. Sie umfasst aber auch Themen wie Wissensmanagement, Organisationsführung und Accountability.

³⁶ Uvin, P., Jain, P. S., & Brown, L. D. (2000). Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling Up. World Development, 28(8), 1409–1419.

- Value-capturing-Problematik: Ein erfolgreicher Ansatz im Bereich der Sozialunternehmen ist nicht notwendigerweise mit Einkommensgenerierung verbunden, da sich der geschaffene soziale oder ökologische Wert oft nicht durch die Organisation abschöpfen lässt. Typische Gründe hierfür sind die fehlende Kaufkraft der Zielgruppe, eine schwer feststellbare und nur langfristig sichtbare Wirkung (vgl. zum Beispiel Präventionsansätze) oder die für öffentliche Güter typischen Freerider-Problematiken. Eine gesellschaftlich wünschenswerte Skalierung muss dann aus anderen Mitteln finanziert werden. Dies gilt allerdings nicht grundsätzlich, gerade auf Quasi-Märkten (z.B. der Altenpflege) können durch Innovationen temporäre Wettbewerbsvorteile erreicht werden, die sich auch ökonomisch für die Organisation auswirken.
- Spannungsfelder durch Hybridität: Sozialunternehmen sind in der Regel auf der Vermischung einer dominierenden Grundlogik aus einem gesellschaftlichen Sektor und einer weiteren Sektorlogik aufgebaut (i.d.R. Dritter Sektor und Markt), die im Fachdiskurs unter dem Begriff der Hybridität diskutiert wird. Diese Logiken können in unterschiedlichem Verhältnis zueinander stehen. Wie in Teil I bereits andiskutiert wurde, sind bei manchen Organisationen ökonomisch-finanzielle Erfolgsgrößen einerseits und auf das soziale und/oder ökologische Gemeinwohl gerichtete Zielvorstellungen andererseits sehr eng miteinander verschränkt. Bei anderen Organisationen laufen sie quasi "nebeneinander her"; in manchen Fällen kann es zwischen sozialer/ökologischer Zielerreichung und ökonomischem Erfolg zu Konfliktsituationen kommen. Darauf müssen die betroffenen Organisationen mit großer Flexibilität und der Kompetenz, zwischen "zwei Welten" vermitteln zu können, reagieren und Kompromisse ausarbeiten. Ein anschauliches Beispiel liegt in der Beschäftigung von Menschen mit geistigen oder körperlichen Handicaps: Je größer dieses Handicap, desto schwieriger ist es für diese Menschen, beschäftigt zu werden. Je mehr also von diesen Menschen tatsächlich beschäftigt werden, desto größer ist prinzipiell die soziale Wirkung. Umgekehrt steigen mit der für die Arbeitstätigkeit relevanten Einschränkungen aber auch der Aufwand für Betreuung und Anleitung. Das mindert in der Regel die Wettbewerbsfähigkeit und schlägt sich auf das Betriebsergebnis nieder, da die Organisation die entstehenden Mehrkosten nicht vollumfänglich einpreisen kann. Ähnliche 'Trade-off'-Konstellationen finden sich in vielen Bereichen der Integrationsbetriebe – allerdings nicht in allen: Geht es etwa um Tätigkeiten, die relativ leicht bearbeitet werden können, wie etwa die Bewirtschaftung von Streuobstwiesen durch wieder einzugliedernde Straffällige, so führt die Ausweitung von Umsatz und Personaleinsatz sowohl zu sozialen wie auch zu ökonomischen Ertragssteigerungen. Solche Spannungen kommen in einem Skalierungsprozess oft besonders deutlich zum Tragen.
- Ausdifferenzierte Angebotsstrukturen im Wohlfahrtssektor: Wie in Teil I des Reports gezeigt, bewegt sich ein beträchtlicher Teil der Sozialunternehmen im Wohlfahrtssektor. Dort besteht bereits eine sehr ausdifferenzierte Angebotsstruktur. Diese verfestigten Strukturen sind zwar häufig ein Skalierungshemmer (vgl. unten), aber oft auch wesentliche Motivation für viele Sozialunternehmen, ein alternatives Angebot zu entwickeln. So verfolgt das Wuppertaler Sozialunternehmen apeiros den Ansatz, Schulverweigerung und ihre Ursachen nicht erst wie sonst üblich nach ihrer Chronifizierung im Rahmen teurer teilstationärer Jugendhilfe-Maßnahmen zu behandeln, sondern bereits frühzeitig direkt in den Schulen zu vermeiden. Dennoch kann für die flächendeckende Verbreitung eines Ansatzes das Aufsetzen auf bestehende Strukturen im Wohlfahrtsbereich aufgrund der Effizienzvorteile sehr sinnvoll sein und ist zumindest zu prüfen (vgl. auch Policy Paper des Mercator-Forschungsverbundes³⁷). Ein sehr erfolgreiches Beispiel hierfür ist die Magdeburger Eltern AG, die

³⁷ Mercator Forscherverbund. (2012). Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland. Möglichkeiten der Förderung. Duisburg.

jungen Eltern aus bildungsfernen Schichten frühzeitig bei der Kindererziehung unter die Arme greift. ein Bildungsmodul entwickelt, dass unter anderem Mitarbeiter von Wohlfahrtsverbänden vermittelt wird, die den Ansatz dann in den dortigen Strukturen umsetzen. Finanzierungsfragen etc. werden somit ebenfalls an die umsetzenden Institutionen ausgelagert. entstehen aber auch viele Sozialunternehmen aus den Wohlfahrtsstrukturen heraus. Die Diakonie Baden hat mit der Loony Design gGmbH, in der Designstudenten attraktive Produkte für die Herstellung in angeschlossenen Integrationswerkstätten entwickeln, eine eigenes Unternehmen ausgegründet, um im verstärkten Wettbewerbsdruck zu bestehen und gleichzeitig das Selbstwertgefühl für die mitarbeitenden Menschen zu verbessern. Im Skalierungsprozess haben solche Ansätze wegen der besseren infrastrukturellen und finanziellen Voraussetzungen häufig Vorteile.

2.2 Typische Skalierungsstrategien in Deutschland

Abbildung 33: Skalierungsstrategien von Sozialunternehmen in D (MEFOSE-Studie; Jansen 2013)

Skalierungsstrategien (n=239)	Nutzung in der Vergangenheit (gültige Prozent)	Nutzung in der Zukunft (gültige Prozent)
Zielgruppe am Standort erweitern	94.8	93.3
Neue Standorte aufbauen	50.9	64.2
Qualitative Verbesserung	96.3	99.5
Social Franchise	17.1	32.1
Anreize zur Nachahmung (Open Source)	48.5	58.2
Übernahmen anderer Anbieter	10.8	13.6
Kooperationen mit anderen Anbietern	81.7	91.6
Neue Produkte	82.6	89.3

Auf Basis der oben dargestellten Kategorien wurden im Rahmen der MEFOSE-Studie die angewandten Skalierungsstrategien der befragten Unternehmen untersucht. Es zeigte sich deutlich, dass neben der *qualitativen Verbesserung* des eigenen Angebotes (in der Vergangenheit: 96.3% / in der Zukunft: 99.5%) und der Entwicklung *neuer Produkte* (82.6% / 89.3%) vor allem die *Erweiterung der Zielgruppe am Standort* (94.8% / 93.3%) sowie *Kooperation mit anderen Anbietern* (81.7% / 91.6%) im Vordergrund stehen. Allerdings planten auch nahezu zwei Drittel des Samples für die Zukunft den *Aufbau neuer Standorte*, was als auffallend hoch zu bewerten ist. Ähnlich hoch wird auch der Open-Source-Ansatz zur *freien Nachahmung* bewertet (58.2%). Das lässt sich sowohl als reduziertes Bedürfnis nach Innovationsschutz als auch als Wunsch zur Verbreitung des eigenen Ansatzes ohne allzu viel eigenen Aufwand interpretieren. *Social Franchise* (17.1% / 32.1%) oder gar *Übernahmen* (10.8% / 13.6%) als eher dem kommerziellen Sektor entlehnte Strategien spielen dagegen eine geringere Rolle. Sie weisen aber immerhin eine steigende Tendenz auf, was Hinweise auf die oft zitierte Ökonomisierung des Dritten Sektors sein könnten.

Die im Folgenden dargestellten Skalierungsproblematiken entstammen sowohl der Analyse der im Rahmen dieser und anderer Studien geführten Interviews sowie einer ausführlichen Literaturanalyse der internationalen, insbesondere angelsächsischen Debatte zu Wirkungsskalierung von Sozialunternehmen. Es wird dabei differenziert zwischen Problematiken der Organisationsentwicklung, die wir nur überblicksartig skizzieren, und solchen der Finanzierung, die in einem separaten Kapitel ausführlicher und differenziert nach unterschiedlichen Finanzierungsformen

sowie nach Unternehmens- und Investorenperspektive dargestellt werden. Im Rahmen der MEFOSE-Studie zeigt sich, dass bei den Problematiken vor allem mangelnde finanzielle und personelle Ressourcen im Vordergrund standen. Die Argumente pro Skalierung waren vor allem ideell motiviert (Sozialer Bedarf, Verbreitung eines erfolgreichen Ansatzes). Aber auch der verbesserte Ressourcenzugang spielte mit 36,1% eine wichtige Rolle.

Abbildung 34: Argumente zur Skalierung von Sozialunternehmen in Deutschland (MEFOSE-Studie; Jansen 2013)

Skalierung der Wirksamkeit Pro	Gültige Prozent
Bedarf	41.3
Erfolg	30.8
Organisationale Stabilität	11.7
Qualitätsverbesserung	7.9
Ressourcenzugang	36.1
Sonstiges	31.0

Skalierung der Wirksamkeit Contra	Gültige Prozent
Finanzielle Ressourcen	27.0
Personelle Ressourcen	17.6
Fachkräfte / Qualifikation	3.5
Organisationsfolgen	7.0
Mitarbeiterwiderstände	2.3
Qualitätsverlust	4.3
Wirtschaftliches Risiko	2.0
Pol. Rahmenbedingungen	4.7
Öffentliche Förderung	2.0
Konkurrenz	2.3
Nachfrage	2.0
Zulieferer/Kooperationen	0.8
Replizierbarkeit	3.5
Keine Gründe dagegen	18.4

2.3 Allgemeine Skalierungshemmnisse in der Organisationsentwicklung

Für die einzelnen Skalierungsproblematiken nehmen wir – sofern möglich – eine ungefähre Zuordnung zu Skalierungsstrategien, Tätigkeitsfeldern, Hintergrund der Organisation (unabhängige Gründung vs. Ausgründung aus größeren Organisationen bzw. Intrapreneurship) und Einkommensmodellen zu. Bezüglich des Einkommensmodells unterscheiden wir dazu in einem groben Hilfsraster verschiedene Grundtypen bzw. Idealtypen, die auf der Unterscheidung zwischen Markt- und Drittsektor-Hintergrund aufbauen. Wie oben skizziert kombinieren viele Sozialunternehmen auch verschiedene Einkommensmodelle.

- Umsatzorientiertes Einkommensmodell (Social Business / Social Enterprise): Hier erfolgt die Einkommensgenerierung in der Regel leistungsbasiert. Dies kann sowohl auf freien, möglicherweise subventionierten Märkten (fairer Konsum, alternative Energien, Arbeitsmarkt-Integrationsbetriebe etc.) als auch auf Quasi-Märkten öffentlicher Versicherungs- und Versorgungssysteme (Jugendhilfe, Altenpflege etc.) stattfinden. (Beispiele: Regionalwert AG, Elektrizitätswerke Schönau, VerbaVoice, apeiros)
- Beteiligungsorientiertes Einkommensmodell (Community Enterprise): Hier liegt ein Schwerpunkt auf Rekrutierung von Freiwilligen (beispielsweise Studierende, Senioren etc.), dezentraler lokaler Netzwerkbildung und politischer Partizipation; die nötigen finanziellen Ressourcen werden oft durch öffentliche und private Förderung, aber auch Mitgliedsbeiträge eingeworben. Typische Tätigkeitsfelder sind gesellschaftliche Inklusion oder teilweise Verbünde in der wirtschaftlichen Regionalentwicklung (Beispiele: Rock your life, Big Brothers Big Sisters, Medienkompetenz 2.0, Yesil Cember)

 Fundraisingorientiertes Einkommensmodell: Hier wird der Finanzierungsbedarf durch verschiedene Spendenformen und Fördermittel zu decken versucht, häufig handelt es sich dabei um Organisationen im Bereich Demokratieförderung/Interessensvertretung oder Entwicklungszusammenarbeit, aber auch gesellschaftliche Inklusion. (Show Racism the Red Card)

Die folgenden Skalierungshemmnisse sind in Deutschland wesentlich bezüglich der Rahmenbedingungen und allgemeinen Organisationsentwicklung. Die Finanzierungsproblematiken werden im folgenden Kapitel vorgestellt, sind aber teilweise eng mit den folgenden Punkten verbunden³⁸.

- Starke und komplexe lokale Verwurzelung

Skalierungsstrategie:	Tätigkeitsfelder:	Hintergrund d. Organisation:	Einkommensmodelle:
Neue Standorte, Social	Soziale Dienste, Inklusion, wirt.	Social Entrepreneurship, Social	beteiligungsorientiert;
Franchise	Regionalentwicklung,	Intrapreneurship (teilweise)	fundraisingorientiert

Sozialunternehmen entwickeln ihre Ansätze oft sehr stark aus einem lokalen Kontext bzw. einer lokalen Problemstellung heraus. Dabei bauen sie komplexe Stakeholderbeziehungen auf, die die spezifischen Interessen von Zielgruppe, Förderern oder lokaler Verwaltung und Politik austarieren und nicht selten auf Sondervereinbarungen beruhen. An einem neuen Standort müssen demnach zunächst die lokalen Besonderheiten stärker als bei einem rein marktbasierten, kommerziellen Unternehmen verstanden und dann ein solches Multi-Stakeholdergeflecht – zumindest in Teilen – neu aufgebaut werden. Zudem muss der eigene Wirkungsansatz auf die Passung zur Zielgruppe vor Ort getestet und möglicherweise angepasst werden, beispielsweise wegen unterschiedlicher Mentalität, kultureller Gepflogenheiten, demographischer Struktur oder Wohlstandsniveau. Die Problematik betrifft insbesondere menschennahe und spezifisch auf regionale Entwicklung ausgerichtete Tätigkeitsfelder. Im Falle von Social Intrapreneurship ist diese Problematik in der Regel abgemildert, da die Dachorganisation vor Ort häufig schon akzeptiert ist.

- Fehlendes Angebot an Fachkräften und qualifizierter Talenten

Skalierungsstrategie:	Tätigkeitsfelder:	Hintergrund d. Organisation:	Einkommensmodelle:
Zielgruppenerweiterung,	Soziale Dienste (Kitas,	Social Entrepreneurship, Social	alle
Neue Standorte, Social	Pflege, Altenpflege)	Intrapreneurship	
Franchise, Nachahmer			

Ein weiterer Skalierungshemmer ist das Fehlen qualifizierter Mitarbeiter und – im Falle indirekter Skalierung per Social-Franchise- oder Open-Source-Strategie – unternehmerischer Persönlichkeiten, die den Aufbau eines neuen Standorts bewältigen können. Dies gilt insbesondere für typische Mängelberufe im Pflege- und Betreuungsbereich, prominentestes Beispiel ist derzeit der stockende Ausbau von Kitas wegen fehlender Fachkräfte. Verstärkt wird die Problematik durch die Tatsache, dass gerade bei besonders innovativen Sozialunternehmen Anforderungsprofile für die Mitarbeiter entstehen können, die mit Vorwissen aus anderen Organisationen oder klassischen Ausbildungswegen nur bedingt erfüllt werden können. Der Aufbau solcher Kompetenzen ist zeitintensiv, und Personalfluktuation, die durch das stellenweise geringe Gehaltsniveau befördert wird, wiegt so besonders schwer. Bei etablierten

³⁸ Die dargestellten Wirkungshemmnisse basieren auf dem Beitrag Schmitz, B., & Scheuerle, T. (2013). Hemmnisse der Wirkungsskalierung von Sozialunternehmen in Deutschland. In S. A. Jansen, R. G. Heinze, & M. Beckmann (Eds.), *Sozialunternehmen in Deutschland: Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen* (pp. 101–124). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dachorganisationen kann diese Problematik teilweise abgefangen werden, andererseits bestehen hier oft weniger freie Arbeitsbedingungen, die wiederum zu Abwanderung von Personal führen können.

- Status-Quo-Präferenz und Konkurrenzdenken

Skalierungsstrategie:	Tätigkeitsfelder:	Hintergrund d. Organisation:	Einkommensmodelle:
Zielgruppenerweiterung, Neue	alle	Social Entrepreneurship, Social	umsatzorientiert [Markt/ Quasi-
Standorte, Social Franchise,		Intrapreneurship (teilweise)	Markt]
Kooperationen,			
Themenanwaltschaft			

Zu den wesentlichen Hindernissen fast aller Formen der Wirkungsskalierung zählen Fragen von Aversionen gegen Veränderungen. Gerade und besonders Sozialunternehmen treffen häufig auf Widerstände unterschiedlicher Anspruchsgruppen, die auf unterschiedliche und sich teilweise gegenseitig überlagernde Motive zurückzuführen sind. Aversionen und Ängste gegenüber Veränderungen (oder umgekehrt eine Präferenz für den Status Quo) spielen insbesondere eine Rolle, wenn Sozialunternehmen die Verhaltensmuster etablierter Akteure wie beispielsweise Lokalverwaltungen herausfordern. So ermutigen Sozialunternehmen benachteiligte Zielgruppen zur Inanspruchnahme von Leistungen des Gesundheitssystems oder der Jugendhilfe und erhöhen so Nachfrage und Arbeit. Ablehnende und blockierende Reaktionen entstehen insbesondere auch dann, wenn das bearbeitete Problem oder die Zielgruppe erst noch legitimiert werden muss, beispielsweise bei der Reintegration straffälliger Jugendlicher. Weitere Widerstände sind deutlich von Konkurrenzdenken, insbesondere im Sozialsektor, geprägt (vgl. auch einleitende Anmerkung zur ausdifferenzierten Wohlfahrtsstruktur). Durch die günstigere und/oder wirkungsvollere Erbringung von Sozialleistungen bzw. präventive Ansätze können Sozialunternehmen größere und etablierte Akteure in Erklärungsnot gegenüber den Kostenträgern bringen und erfahren dafür stellenweise massive Widerstände, beispielsweise durch Vorwürfe wie den der Ausbeutung von Mitarbeitern oder der versuchten Ausgrenzung bei Ausschreibungen. Auch hier haben Social Intrapreneurs mit einer Dachorganisation im Rücken oder aber etwas größere Social Entrepreneurs bessere Voraussetzungen. Andere genannte Gründe für ablehnende Reaktionen sind lokale Autonomiebedürfnisse und Argwohn gegenüber ortsfremden Anbietern, denen nicht zugetraut wird die lokalen Besonderheiten zu verstehen. Auch Neid oder politische Begehrlichkeiten bei erfolgreichen und schnell wachsenden Organisationen spielen eine Rolle.

- Legitimationsprobleme durch schwierige Wirkungsnachweise

Skalierungsstrategie:	Tätigkeitsfelder:	Hintergrund d. Organisation:	Einkommensmodelle:
Zielgruppenerweiterung,	Soziale Dienste,	Social Entrepreneurship, Social	umsatzorientiert [Quasi-Markt],
Neue Standorte, Neue	Gesundheit, Bildung,	Intrapreneurship (teilweise)	fundraisingorientiert,
Produkte, Kooperationen,	Entwicklungszusammen-		beteiligungsorientiert
Themenanwaltschaft	arbeit		(teilweise)

Die Frage nach der *nachweislichen Wirkung* rückt aufgrund steigenden Kostendrucks der öffentlichen Hand und verschiedener Kostenträger, aber auch der Professionalisierung von Stiftungen und anderen privaten Förderern noch stärker in den Mittelpunkt. Dies gilt besonders für neue Standorte, wo die skalierende Organisation oft nicht über das persönliche, gewachsene Beziehungsnetzwerk wie am ursprünglichen Standort verfügt, das dann als Vertrauenskapital fungiert (vgl. oben). Ein Wirkungsnachweis ist auch essentiell für die Einflussnahme auf rechtliche und politische Rahmenbedingungen, da Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung so

wiederum ihre eigenen Entscheidungen legitimieren können. Im Moment besteht hier allerdings vor allem ein Aufwandsproblem. Nicht nur der hohe Reporting-Aufwand überfordert viele Organisationen. Wissenschaftlich fundierte Wirkungsnachweise sind komplex und für viele Sozialunternehmen aus dem regulären Budget kaum zu bestreiten. Denkbar wäre, solche Wirkungsnachweise mithilfe von Förderpartnern zu finanzieren.

- Veränderung der Organisationskultur und Authentizitätsprobleme

Skalierungsstrategie:	Tätigkeitsfelder:	Hintergrund d. Organisation:	Einkommensmodelle:
Zielgruppenerweiterung,	Soziale Dienste, Inklusion,	Social Entrepreneurship	alle
Neue Standorte, Neue	Fairer Konsum,		
Produkte. Social Franchise	Intermediäre		

Legitimationsfragen können gerade bei organisationalem Wachstum, aber ebenso bei indirekter Skalierung auch innerhalb der Organisation und im Umgang mit bestehenden Anspruchsgruppen relevant sein. So können die Vorstellungen, in welche Schwerpunkte eine Organisation ihre Ressourcen stecken sollte, zwischen Führungsebene und Mitarbeitern durchaus abweichen und müssen ggfs. moderiert werden. Durch die neue überregionale Ausrichtung und neue Mitarbeiter ändert sich dabei häufig auch die Organisationskultur. Auch das Verhältnis einer wachsenden Organisation zu bestehenden Leistungsempfängern kann beeinträchtigt werden, wenn Werte wie Individualität, Transparenz und persönliche Nähe im Vordergrund stehen und der Eindruck entsteht, dass diese durch den Skalierungsprozess gefährdet sein könnten. Diese Gefahr besteht ebenfalls insbesondere bei menschennahen Dienstleistungen, und trifft für unabhängige Gründungsorganisationen in der Regel stärker zu, insbesondere wenn ein Gründungsteam erweitert wird.

- Höhere Fixkosten und Flexibilitätsverlust

Skalierungsstrategie:	Tätigkeitsfelder:	Hintergrund d. Organisation:	Einkommensmodelle:
Zielgruppenerweiterung,	Alle	Social Entrepreneurship, Social	v.a. beteiligungsorientiert,
Neue Standorte,		Intrapreneurship (teilweise)	fundraisingorientiert
Kooperationen, Social			
Franchise (teilweise)			

Sowohl direkte Wirkungsskalierung, aber auch einige indirekte Skalierungsprozesse wie Social Franchise erfordern den Auf- und Ausbau entsprechender Kapazitäten und Infrastruktur. Es entstehen vermehrt Overhead-Kosten jenseits der Personalkosten für die eigentliche Kernleistung, die bedient werden müssen und den finanziellen Druck nach Auslastung bzw. weiterer Förderung erhöhen. Mit der steigenden Spezialisierung und den veränderten Arbeitsweisen der Mitarbeiter wurde auch ein Verlust von Flexibilität und Innovationskraft als Skalierungsproblematik genannt, die insbesondere für viele unabhängig gegründete Sozialunternehmen zentral im Selbstverständnis sind.

- Qualitätssicherung

Skalierungsstrategie:	Tätigkeitsfelder:	Hintergrund d. Organisation:	Einkommensmodelle:
Social Franchise,	Soziale Dienste, Bildung,	Social Entrepreneurship, Social	alle
Nachahmer, Neue	Arbeitsintegration,	Intrapreneurship	
Standorte, Zielgruppen-	Gesundheit, Entwick-		
erweiterung	lungszusammenarbeit		

Vor allem bei indirekter Skalierung spielt die Qualitätssicherung bei Franchisenehmern und nachahmenden Akteuren eine wichtige Rolle. Aber auch bei Vergrößerung der eigenen Zielgruppen und neuen Standorten ist dies eine wichtige Herausforderung im Skalierungsprozess.

Es besteht hier offensichtlich ein Zwiespalt, da eine Nachahmung einerseits oft erwünscht ist, andererseits aber unkontrolliertes Kopieren ohne Qualitätskontrolle möglicherweise negativ auf das Konzept zurückfallen könnte.

- Überlastung und fehlende betriebswirtschaftliche Kompetenzen

Skalierungsstrategie:	Tätigkeitsfelder:	Hintergrund d. Organisation:	Einkommensmodelle:
Zielgruppenerweiterung,	alle	Social Entrepreneurship, Social	alle
Neue Standorte,		Intrapreneurship (teilweise)	
Kooperationen, Neue			
Produkte, Social Franchise			

Es wurde wiederholt berichtet, dass der Skalierungsprozess zu einer Überlastung sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter führt, bzw. dass knappe personelle Kapazitäten wegen der oft vorherrschenden Projektfinanzierung und geringer Margen im Dritten Sektor einen Skalierungsprozess verhindern, weil die zeitlichen Kapazitäten für die konzeptionelle Vorbereitung fehlen (vgl. unten). Zudem fehlen den Gründern gerade in unabhängigen Sozialunternehmen häufig die notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, um einen Skalierungsprozess zu begleiten. Die Unternehmen entstehen häufig aus dem beruflichen Kontext im Sozialsektor heraus, dementsprechend liegen die Kompetenzen im Schwerpunkt meist auf der sozialen Seite. Das Unwissen geht häufig mit einer gewissen Unsicherheit und Skepsis einher. Ausnahme sind Neugründungen der Generation "Business School" vorwiegend mit Markt-Hintergrund, beispielsweise im Bereich fairer Konsum. Externe Expertise durch Unterstützerorganisationen ist dabei nur bedingt hilfreich, da klassische betriebswirtschaftliche Konzepte aufgrund des hybriden Charakters aus Sozialem und Ökonomischem nicht immer greifen und immer wieder von einem Scheitern solcher Skalierungspläne berichtet wurde (vgl. auch unten).

- Kein Interesse an Wirkungsskalierung

Skalierungsstrategien:	Tätigkeitsfelder:	Hintergrund d. Organisation:	Einkommensmodelle:
alle	alle	Social Entrepreneurship, Social	alle
		Intrapreneurship	

Schließlich wurde im Rahmen der empirischen Arbeiten deutlich, dass neben Umfeldfaktoren und Fragen der Kompetenz und Kapazität oft kein Wunsch nach forcierter Skalierung besteht. Gründe dafür sind neben dem lokalen Fokus (auch bei Social Intrapreneurship relevant) die Angst vor Autonomieverlust bei möglichen Partnerschaften oder Beteiligungen Skalierungsprozess; das Ablehnen einer normativ überfrachteten Rolle als sozialer Problemlöser; oder die Furcht vor einem Mission Drift hin zu einer mehr ökonomischen Zielstellung, wenn größere Summen in die Organisation kommen und mögliche Zielkonflikte zwischen der Qualität der sozialen oder ökologischen Leistungen und der Quantität der erreichten Zielgruppe entstehen. Ein organisches Wachstum wird in der Regel dennoch akzeptiert (siehe Finanzierungsbereitschaft und -wille auch Abschnitt 2.4.4).

In der Übersicht ergeben sich also folgende allgemeine Skalierungsproblematiken für Sozialunternehmen.

Abbildung 35: Bekannte Hürden in der Organisationsentwicklung bei der Wirkungsskalierung von Sozialunternehmen (eigene Darstellung; SE = Social Entrepreneurship; SI = Social Intrapreneurship)

Problematik	Skalierungsstrategien	Tätigkeitsfelder	Hintergrund d. Organisationen	Einkommensmodelle
Starke und komplexe	Neue Standorte, Social	Soziale Dienste, Inklusion,	SE, teilweise SI	beteiligungsorientiert,
lokale Verwurzelung	Franchise	wirtschaftliche		fundraisingorientiert
		Regionalentwicklung,		
Fehlendes Angebot an	Zielgruppenerweiterung,	Soziale Dienste (Kitas,	SE, SI	alle
Fachkräften und	Neue Standorte, Social	Pflege, Altenpflege)		
qualifizierter Talente	Franchise			
Status-Quo-Präferenz und	Zielgruppenerweiterung,	alle	SE	umsatzorientiert [Markt/
Konkurrenzdenken	Neue Standorte, Social			Quasi-Markt]
	Franchise, Kooperationen,			
	Themenanwaltschaft			
Legitimationsprobleme	Zielgruppenerweiterung,	Soziale Dienste,	SE, teilweise SI	alle
durch schwierige	Neue Standorte, Neue	Gesundheit, Bildung,		
Wirkungsnachweise	Produkte	Entwicklungszsa.		
Veränderung der	Zielgruppenerweiterung,	Soziale Dienste, Inklusion,	SE	alle
Organisationskultur und	Neue Standorte, Social	Arbeitsintegration ,		
Authentizitätsprobleme	Franchise	Intermediäre		
Höhere Fixkosten und	Zielgruppenerweiterung,	alle	SE, teilweise SI	v.a. beteiligungsorientiert,
Flexibilitätsverlust	Neue Standorte,			fundraisingorientiert
	Kooperationen, Social			
	Franchise			
Qualitätssicherung	Social Franchise,	Soziale Dienste, Bildung,	SE, SI	alle
	Nachahmer, Neue	Arbeitsintegration,		
	Standorte,	Gesundheit,		
	Zielgruppenerweiterung	Entwicklungszsa.		
Überlastung und fehlende	Zielgruppenerweiterung,	alle	SE, teilweise SI	alle
betriebswirtschaftliche	Neue Standorte,			
Kompetenzen	Kooperationen, Neue			
	Produkte, Social Franchise			
Kein Interesse an	alle	alle	SE, SI	alle
Wirkungsskalierung				

2.4 Spezifika und Hemmnisse in der Finanzierung von Sozialunternehmen

Im folgenden Abschnitt wird auf die Spezifika in der Finanzierung von Sozialunternehmen und damit verbundene Hemmnisse insbesondere in der Phase der Skalierung eingegangen. Ein besonderer Fokus liegt auf den Möglichkeiten und Rahmenbedingungen von Investitions- und Darlehensmodellen, die an private Venture Capital- oder Kreditmodelle und deren Mischformen angelehnt sind. Sie gehen also von einer Rückzahlung des eingesetzten Kapitals bzw. einer (reduzierten) Rendite- oder Zinserwartung aus³⁹. Dementsprechend ist für solche

³⁹ Für einen Überblick zur Impact Investing-Landschaft siehe auch Weber, M., & Scheck, B. (2012). *Impact Investing in Deutschland. Bestandsaufnahme und Handlungsanweisungen zur Weiterentwicklung.* Impact In Motion, München

Finanzierungslogiken die Erwirtschaftung von Überschüssen eine strukturelle Voraussetzung. Dieser Gedanke ist im Dritten Sektor relativ neu, wenn auch gerade bei größeren, etablierten Sozialunternehmen Kredite ein Teil des Finanzierungsmix sind. Grundsätzlich liegt wie oben bereits ausgeführt für die Lösung sozialer Problematiken oft Marktversagen vor, und akquirierte Mittel werden ohne Kompensation durch die Zielgruppe ausgegeben. Leistungsbasierte Einkünfte werden vor allem über quasi-marktliche Strukturen erzielt.

Dementsprechend ist für eine Einschätzung der Hemmnisse und Potentiale dieser Instrumente auch angesichts der bereits ausgeführten Heterogenität des SE-Feldes eine nach Tätigkeitsfeldern differenzierte Perspektive elementar, die die unterschiedlichen Einkommensstrukturen und Finanzierungsinstrumente und die damit verbundenen Problematiken berücksichtigt. Wie sich in der MEFOSE-Studie gezeigt hat (vgl. Teil 1 des Reports), finden sich bei Sozialunternehmen in der Regel hybride Finanzierungsmodelle, in denen öffentliche und private Mittel und auch leistungsbasierte und nicht leistungsbasierte Einkommen kombiniert werden. Eine Übersicht zu strukturell bedingten Finanzierungsmechanismen nach Tätigkeitsfeldern zeigt die folgende Abbildung. Spenden, Stiftungsmittel und Lizenzgebühren etc. sind dabei ausgenommen, da sie prinzipiell in jedem Feld möglich sind.

Abbildung 36: Strukturell bedingte Finanzierungsmechanismen bei Sozialunternehmen nach Tätigkeitsfeldern ohne Spenden, Stiftungsmittel, Sponsoring, Franchisegebühren etc. (eigene Darstellung)

Tätigkeitsfeld Sozialunternehmen	Finanzierung strukturell
Bildung und Wissenschaft, u.a.	
Kindertageseinrichtungen (inkl. Horten, Krippen, Kindergärten)	marktlich (Elternbeiträge); öffentliche Förderung (Betriebskostenzuschuss), Sponsoring bzw. Eigenfinanzierung bei Betriebs-Kitas
freie Schulen	marktlich (Elternbeiträge)
Modulare und begleitende Bildungsangebote (MINT, Nachhilfe, Berufs/-Studienorientierung etc.)	marktlich (Elternbeiträge, Gebühren von Schulen/Bildungseinrichtungen)
Berufsqualifizierung	marktlich, quasimarktlich (Bundesagentur für Arbeit)
Social Services, u.a.	
Kinder- und Jugendhilfe / Familienhilfe	öffentliche Förderung (Infrastruktur, Projekte), quasi-marktlich (Sozialhilfe - Hilfe zur Erziehung etc.)
Pflegedienste (ambulant, (teil-)stationär) inkl. integrative Wohnprojekte	quasi-marktlich (Pflegeversicherung, Sozialhilfe - Hilfe zur Pflege, Krankenversicherung für med. Anteile), marktlich, öffentliche Förderung (Infrastruktur), öffentliche Zuschüsse (bei Menschen mit Behinderung: Sozialhilfe - Eingliederungshilfe nach SGB XII); Mitgliedsbeiträge bei Vereinen
Betreuung/Integration Menschen mit Behinderung	öffentliche Förderung (Infrastruktur), quasi-marktlich (Sozialhilfe - Eingliederungshilfe)
weitere: Obdachlosenhilfe, Suchtbetreuung Erwachsene, Reintegration Straffällige	öffentliche Förderung (Infrastruktur, Zuschüsse, Projekte; Sozialhilfe)
Arbeitsmarktintegration	marktlich, öffentliche Zuschüsse (Sozialhilfe -Eingliederungshilfe)
Gesellschaftliche Inklusion und soziale Mobilität	öffentliche Förderung (Infrastruktur, Zuschüsse, Projekte), Mitgliedsbeiträge bei Vereinen etc.
Soziales Wohnen (Miet- und Baugemeinschaften; Erhalt von Bausubstanz)	marktlich, Mitgliedsbeiträge bei Genossenschaften/Vereinen
Wirtschaftliche (Regional-)Entwicklung (Regional- währungen, Erzeugergenossenschaften, Nahversorgung Regionalentwicklungsagenturen, Hofnachfolge etc.)	marktlich, Mitgliedsbeiträge bei Genossenschaften/Vereinen, öffentliche Förderung

Umwelt und alternative Energien (alternative Energieanbieter, Berater und Dienstleister zu Energieeinsparung, Recycling, Müllvermeidung)	quasi-marktlich (subventionierte erneuerbare Energien), marktlich, öffentliche Förderung (Projekt)
Sport, Kultur und Erholung (Leseclubs, Tourismus-/ Kulturangebote, Sport- und Bewegungsförderung, spirituelle Erfahrungsmöglichkeiten etc.)	öffentliche Förderung (Projekt, Zuschüsse), Mitgliedsbeiträge
Gesundheitssektor (spezialisierte Behandlungsangebote, Therapien, Beratungen etc.)	marktlich, quasimarktlich (Gesundheitsversicherung bei Anerkennung durch KK); öffentliche Förderung (Projekt)
Finanzierung, Entwicklung Beratung für soziale Organisationen (Beratungsagenturen für Sozialunternehmen/-organisationen; Crowdfunding- Portale, Freiwilligenagenturen	marktlich, z.T. öffentliche Förderung (Projekt)
Demokratieförderung und Interessensvertretung (Initiativen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements, politische Transparenzinitiativen, Advocacy)	öffentliche Förderung (Projekt), marktlich
Entwicklungszusammenarbeit (Interessensvertretung, technische Dienste/Hilfestellung, Aufklärung etc.)	marktlich, öffentliche Förderung (Projekt, Infrastruktur)
nachhaltiges Wirtschaften / strategischer Konsum	marktlich, z.T. Mitgliedsbeiträge

2.4.1. Öffentliche Finanzierung (Projektförderung, Quasi-Märkte, Zuschüsse)

Zahlreiche Sozialunternehmen sind in klassischen Zuständigkeitsbereichen des Wohlfahrtsstaates tätig, die sowohl direkt als auch indirekt von der öffentlichen Hand (mit)finanziert werden (etwa Familien- und Jugendarbeit, Pflege, Drogenrehabilitation etc.). Durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz und der damit verbundenen Einspeisevergütung sind aber beispielweise auch im Energiemarkt öffentliche bzw. gesetzlich regulierte Finanzierungsanteile relevant. Dabei können drei wesentliche Einkommensströme unterschieden werden:

- Projektmittel, die i.d.R. per Ausschreibung vergeben werden, einen relativ geringen Anteil an Overhead-Kosten einschließen und mit verschiedenen Nachweispflichten verbunden sind (Reporting)
- Leistungsbasierte Einkünfte, die nach fest definierten Sätzen/Preisen für das Erbringen konkreter Leistungen ausbezahlt werden bzw. garantierte Preise durch Subventionen (quasi-marktliche Struktur); dabei sind im Wohlfahrtsbereich nur stellenweise gewisse Margen vorgesehen (z.B. Altenpflege), i.d.R. sind die Sätze kostendeckend kalkuliert
- Zuschüsse, die bei bestimmten Aktivitäten, beispielsweise der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, aber auch zur Infrastrukturfinanzierung bezahlt werden

Ein besonderes Spezifikum im Wohlfahrtsbereich ist zudem, dass meist eine Dreiecksbeziehung zwischen Leistungserbringer (Sozialunternehmen), Kostenträger (Kranken/-Pflegeversicherung, öffentliche Verwaltung) und Benefiziar besteht. Der Leistungserbringer kann vom Benefiziar aber nicht immer frei gewählt werden (z.B. Zuweisung von Jugendhilfefällen an Träger durch Jugendamt). Grundsätzlich ist dabei eine Verschiebung hin zu ökonomischen Anreizen zu beobachten, die sich in Form von Leistungsvereinbarungen (gegenüber dem vormals eher leistungsungebundenem Zuwendungsrecht) oder durch die Einführung kleiner Gewinnmargen in verschiedenen Bereichen anstelle des Kostendeckungsprinzips in der Berechnung der entsprechenden Leistungssätze bemerkbar macht. Bei innovativen Ideen in den entsprechenden Bereichen kann in der ersten Phase oft mit einer guten Idee und großem persönlichen Einsatz und kreativer Finanzierungsstrategien eine erste Wirkung erzielt werden. Stellen sich Ideen dann als dauerhaft gangbar und wirkungsvoll heraus und sollten daher verstetigt oder ausgeweitet werden, so treten jedoch oft massive bürokratische

Hürden in der Förderlandschaft beim Versuch einer dauerhaften Finanzierung durch die entsprechenden Systeme auf. Neben der Konkurrenz von etablierten Anbietern (vgl. Skalierungshemmnisse oben) lassen sich folgende miteinander verschränkte Teilprobleme aufzählen, die von den interviewten Sozialunternehmen geschildert wurden. Sie betreffen insbesondere umsatz-, aber auch beteiligungsorientierte Einkommensmodelle:

- Hoher Administrationsaufwand und mangelnde Flexibilität

Verschiedene Aspekte sorgen bei öffentlicher Finanzierung für einen relativ hohen Administrationsaufwand und mindern die Flexibilität für innovatives unternehmerisches Handeln:

- . Regularien zur Mittelverwendung: Verwendungsvorgaben bzw. -verbote (etwa für investive Ausgaben) schränken die notwendige operationale Flexibilität ein. In der Regel sind konkrete Projektausgaben nachzuweisen, eine institutionelle Förderung zur freien Mittelverwendung zumindest im Rahmen eines Skalierungsprozesses ist kaum gegeben.
- . Misstrauenskultur und Kontrollzwang: Misstrauen von Seiten öffentlicher Stellen führt zu einem enormen Reporting-Aufwand für Sozialunternehmen, der erhebliche Kosten bei den Sozialunternehmen und auch bei den entsprechenden Stellen durch die Prüfung verursacht.
- . Vorausplanbarkeit von Innovationen: Innovationen sind zwar nie ganz planbar, aber ihre Umsetzung muss für eine Förderung oft im Vorfeld in einem Detailgrad dargestellt werden, der entweder unmöglich ist oder kaum rechtfertigbare Kosten verursacht.
- . Vorfinanzierungsbedarf: Die Notwendigkeit in finanzielle Vorleistung zu treten, übersteigt oft den finanziellen Spielraum der Sozialunternehmen und geht mit erheblichen bilanziellen Belastungen und Unsicherheiten einher, weil oft keine Klarheit über den Finanzierungszeitplan besteht.
- . Zuschussfinanzierung: Die übliche Zuschussfinanzierung bzw. der Eigenanteil von den Sozialunternehmen muss peinlich genau eingehalten werden und weist ebenfalls wenig Flexibilität auf. Ein Interviewpartner schilderte einen Fall, in dem € 32.000 an öffentlichen Zuschüssen nicht gezahlt wurden, weil von der Co-Finanzierungsseite her € 8.000 fehlten eine anteilige Auszahlung, die diesen Fehlbetrag berücksichtigt hätte, war nicht möglich, und die gesamte Transaktion scheiterte.

- Unzureichende Anreizstrukturen für Innovationen

Innovationsförderung spielt in der öffentlichen Finanzierungslandschaft grundsätzlich eine untergeordnete Rolle, und die gegebenen Strukturen schaffen dementsprechend nur geringe Anreize zu innovativem Handeln. Im Rahmen des Mercator-Forschungsprojekts wurde unter anderem auch der Vorschlag erarbeitet, dies durch eine entsprechende Formulierung im SGB I stärker in den Fokus zu rücken (vgl. Policy Paper des Mercator Forschungsverbundes).

- . Praxis der Fehlbedarfsfinanzierung: Die von Förderstellen in einigen Tätigkeitsfeldern angewendete Fehlbedarfsfinanzierung zur Deckung von Budgetlücken bei Trägereinrichtungen findet ihre Rechtfertigung in der flächendeckenden Grundversorgung mit sozialen Dienstleistungen. Sie hemmt bei den entsprechenden Organisationen jedoch die Anreize, kostendeckend oder gar gewinnbringend zu wirtschaften. Fehlbedarfsfinanzierung ist insofern ein deutlicher Hindernis für eine an künftiger Kostenvermeidung oder Wertschöpfung orientierte Präventions- bzw. Investitionslogik.
- . Vergaberecht: Zusätzlich eingeschränkt werden Flexibilität und Innovationskraft durch das Vergaberecht in der öffentlichen Finanzierung. Für erwartete Auftragswerte über € 7.500 sind etwa bundesweite Ausschreibungen über 42 Tage vorgesehen. Zudem werden Großaufträge oft

an Konsortien vergeben. Kleine Träger mit weniger Auftragsvolumen finden sich hier oft im Nachteil.

. Fehlende Themenpassgenauigkeit der Förderstrukturen: Für einige der Themen und Ansätze, die Teile der SE-Landschaft beschäftigen, existieren keine passenden Förderprogramme. Diese strukturellen Anschlussschwierigkeiten an öffentliche Förderstrukturen und Sozialversicherungssysteme liegen häufig in der Innovativität der Sozialunternehmen begründet, die über Sektorgrenzen hinweg (beispielsweise Altenpflege und Städtebau oder Bildung und Jugendhilfe) agieren. Auch Präventivansätze lassen sich oft nur schwer mit einer leistungsbasierten Erstattung vereinbaren. Dieser Befund zeigt sich auch auf Seiten öffentlicher Wirtschaftsförderung, wie Interviewpartner aus dem Bereich nachhaltige Mode berichteten, deren soziale Ausrichtung bei der Suche nach Startkapital eher hinderlich war.

- Schrumpfende öffentliche Budgets verhindern Investitionen in Präventionslösungen

Die angespannte finanzielle Situation vieler Kommunen, die beispielsweise die Hauptverantwortung in Kinder- und Jugendhilfe oder Sozialhilfe tragen, erlaubt oft nur, die problematischsten Fälle abzuarbeiten. Langfristige wirksame Investitionen in Präventionsangebote bleiben oft aus Budgetgründen auf der Strecke.

- Föderalismus und sonstige politische Rahmenbedingungen steigern Komplexität

Die zuvor genannten Probleme werden durch die föderale Struktur und die kommunale Selbstverwaltung oft noch verstärkt. Zum einen berichten verschiedene Sozialunternehmen, bei Förderanträgen immer wieder zwischen den verschiedenen Ebenen hin- und her geschoben zu werden (z.B. Gewaltpräventionsprogramme). Zum anderen replizieren sich aufgrund der kommunalen Selbstverwaltung dort, wo durch viel Überzeugungsarbeit die genannten Hindernisse überwunden und lokal individuelle Finanzierungsvereinbarungen getroffen werden können, die strukturellen Probleme an jedem neuen Standort. So muss aufwändig neu verhandelt werden. Diese Hürde besteht unabhängig davon, ob der neue Standort selbst oder durch einen Franchisenehmer betrieben wird. Zudem wurde häufig die fehlende politische Kontinuität und damit verbundene Planungsunsicherheit als Unwägbarkeit benannt, beispielsweise was die Zuschüsse bei Arbeitsintegrationsbetrieben angeht.

Kurzfazit: Insgesamt scheint die Finanzierung innovativer Lösungen aus öffentlichen Quellen sehr schwierig, wenn auch nicht unmöglich. Aus Sicht eines Impact Investors ist zudem relevant, dass die Leistungssätze mit unterschiedlichen Margen kalkuliert sind (z.B. gering in der Jugendhilfe; etwas höher in der Altenpflege). Dementsprechend entstehen je nach Feld unterschiedliche Voraussetzungen. In einigen Feldern könnte ein Sozialunternehmen, das dauerhaft eine Rendite an einen Investor bezahlen kann, möglicherweise gegenüber dem Kostenträger in Erklärungsnot kommen. Wie unten zu zeigen sein wird, gibt es aber andere Konstellationen beispielsweise über Immobilien, die diese Problematiken nicht aufweisen. Insgesamt wird der Befund gestützt, dass für die Skalierung vor allem von unabhängigen Sozialunternehmen zusätzliche Finanzierungsinstrumente notwendig sind, die längerfristige und flexiblere Investitionen ermöglichen. gesamtwirtschaftlicher Sicht gilt, dass die Verbesserung von Innovationsanreizen in der Förderung in geregelten Quasi-Märkten größere Wirkung entfalten dürfte als einzelne Förderprogramme für innovative soziale Unternehmen. Allein in den Handlungsfeldern Pflege, Gesundheit und Jugendhilfe werden jährliche Umsätze in Höhe von ca. € 51 Mrd. erzielt (vgl. auch Policy Paper des Mercator Forschungsverbundes).

2.4.2. Finanzierung durch private Geldgeber ohne Renditeerwartung (Stiftungsmittel, CSR-Mittel, Spenden)

Sozialunternehmen in Deutschland greifen auch auf eine Vielzahl nicht rückzahlbarer Mittel privater Akteure zurück. Folgende Instrumente spielen dabei die Hauptrolle:

- **Projektfördermittel von Stiftungen**, die in unterschiedlichen Größenordnungen und prinzipiell in unterschiedlichen Entwicklungsstadien der Organisation vergeben werden, in der Regel jedoch projektgebunden (keine Overheads) und verstärkt mit Berichtspflichten verbunden sind
- **CSR-Mittel von Unternehmen**, die im Sinne einer Projektförderung als Spende vergeben werden (z.T. auch Bereitstellung bzw. Übernahme von Sachkosten)
- *Kleinspenden/Crowdfunding*, von Privatpersonen, verstärkt auch durch neu entstehende Crowdfunding-Portale, auf denen Sozialunternehmen ihren Bedarf vorstellen können; die administrative Abwicklung wird i.d.R. durch die Spendenportale übernommen

Spenden und Stiftungsmittel werden häufig in der Gründungsphase genutzt, können aber auch dauerhafte Finanzierungsinstrumente darstellen, gerade bei fundraisingorientierten Einkommensmodellen ohne leistungsbasierte Einkünfte oder auch bei beteiligungsorientierten Einkommensmodellen⁴⁰. Sie können aber auch im Skalierungsprozess eine wichtige Rolle einnehmen, da einige Stiftungen auch in diesem Entwicklungsstadium unterstützen. Zudem greifen auch Sozialunternehmen mit umsatzorientierten Einkommensmodellen häufig auf private Fördermittel als Komplement zu ihren sonstigen Einkünften zurück. Einige Problematiken hinsichtlich der Nachhaltigkeit und insbesondere der Eignung als Kapital für einen Wachstums- oder Skalierungsprozess bestehen allerdings auch hier.

- Hoher administrativer Aufwand

Insgesamt ist auch im Stiftungsbereich das Einwerben neuer Finanzmittel mit hohem Aufwand verbunden. Durch die stärkere Wirkungsorientierung und Transparenzinitiativen im Stiftungssektor ist der Aufwand für Anträge und Reporting auch hier beträchtlich bzw. steigend. In einigen Interviews wurde dementsprechend eine gewisse Präferenz für CSR-Mittel formuliert, die "unkomplizierter" zu erhalten und zu verwenden wären.

- Gründerbias bei einigen Stiftungen

Insgesamt besteht auf Stiftungsseite immer noch die Tendenz, Sozialunternehmen vor allem in frühen Phasen zu fördern, wenngleich hier ein gewisses Umdenken einzusetzen scheint. So wird im Bundesverband Deutscher Stiftungen derzeit über die Gründung einer "Skalierungsstiftung" nachgedacht. Diskutierte Gründe – auch in der Literatur – sind das Interesse, als Entdecker besonders innovativer Ideen zu gelten, sowie die geringeren Fördersummen.

- Eigeninteresse und Gestaltungswille der Geldgeber

Schließlich wird bei Stiftungs- und CSR-Finanzierungen häufig ein gewisses Eigeninteresse der Geldgeber als Problematik angeführt. Das kann sich in Form von Einmischungen in Steuerungsfragen oder Imagemaßnahmen niederschlagen, die nicht der eigentlichen Organisationskultur oder Herangehensweise der Sozialunternehmen entsprechen. Aber auch für

⁴⁰ Spenden sind nicht notwendigerweise eine volatile Einkommensquelle. Großen Organisationen im Dritten Sektor gelingt es durch entsprechende Fundraisingaktivitäten selbst höhere im Jahresbudget vorgesehene Millionenbeträge zuverlässig und relativ genau einzuwerben.

Spender ist meist von hoher Bedeutung, dass "jeder Euro ankommt", also in die soziale/ökologische Mission fließt und nicht in die organisationalen Strukturen.

Kurzfazit: Stiftungsgelder, CSR-Mittel und Spendengelder werden von Sozialunternehmen vieler Bereiche häufig und oft in frühen Phasen eingesetzt. Sie bieten allerdings auch in der Skalierungsphase die Möglichkeit, Anschubinvestitionen beispielsweise beim Aufbau eines neuen Standorts abzudecken. Allerdings bleibt dies derzeit eher noch die Ausnahme. Auch Spenden können ein veritables Mittel sein, allerdings ist dafür der Aufbau einer entsprechenden Fundraising-Struktur notwendig. Dies bestätigt zum einen, dass nach einer zeitlich begrenzten Förderphase durch Stiftungs- und Spendenmittel Finanzierungsinstrumente notwendig sind. Diese müssen längerfristige Investitionen erlauben und Sozialunternehmen von der Aneinanderreihung verschiedener Projektförderungen unabhängiger und insgesamt flexibler machen. Hier kann ein wesentliches Einsatzgebiet für Impact Investing liegen. Neben der Frage nach dem Einkommensmodell sind dabei aber auch Verdrängungseffekte zu berücksichtigen. Die Motivation von Privatspendern, insbesondere Kleinspendern, könnte beispielsweise erodieren, wenn die Renditeerwartung von Investoren bedient wird. Dahinter liegt nicht unbedingt ein rationales Argument, zumal - wie ein Interviewter anmerkte – ja auch die Verwendung von Spendenmitteln für Mieten o.ä. letztlich indirekt oft Investoren bedient. Dennoch wurde diese Befürchtung mehrfach geäußert, empirische Belege für einen solche Effekt liegen aber nach unserer derzeitigen Kenntnis nicht vor.

2.4.3. Finanzierung durch Leistungsempfänger (Markteinkünfte, Schulungs-/Lizenzgebühren, Sponsoring, Mitgliedsbeiträge)

In bestimmten Bereichen von Social Entrepreneurship (v.a. fairer Konsum, Arbeitsmarktintegration) spielen auch Markteinkünfte eine Rolle. Wie oben bereits angemerkt fehlen allerdings weitestgehend Zahlen hinsichtlich Forprofit-Organisationen mit sozialer Ausrichtung, beispielsweise im nachhaltigen Konsumbereich. Folgende Einkünfte sind in diesem Bereich wesentlich:

- Klassische Markteinkommen entweder direkt von der Zielgruppe (beispielsweise von indiv. Beratungsleistungen) oder von Dritten (sonstige Konsumenten, Sponsoren; die Zielgruppe ist dann i.d.R. in den Erstellungsprozess der Leistung involviert)
- Schulungs-/Lizenzgebühren von Franchisenehmern, die für die Vermittlung und das Umsetzungsrecht des entsprechenden Ansatzes bezahlen
- Mitgliedsbeiträge von Fördermitgliedern oder der Anspruchsgruppe selbst in Vereins- und Genossenschaftsstrukturen

Das klare Austauschverhältnis Leistung gegen Geld, das durch die Veräußerung von Waren und Dienstleistungen entsteht, wird von zunehmend mehr Sozialunternehmern als Mittel zur Wahrung ihrer Autonomie geschätzt und angestrebt, da sonstige Mittel in den allermeisten Fällen, wie oben geschildert, zweckgebunden bzw. mit der Erwartung einer Gegenleistung in Form von Bürokratie, Mitsprache oder Verwendungsansprüchen verbunden sind. Gleichzeitig wird dadurch die eigene Leistung in der eigenen und der Fremdwahrnehmung aufgewertet. Mit den indirekten Skalierungsstrategien über Social Franchise etc. kann zudem die Finanzierungsfrage neuer Standorte auf die Lizenznehmer und Nachahmer übertragen werden. Einige Problematiken sind allerdings auch hier zu nennen:

- Patentierungsmöglichkeiten und -interessen im Sozialbereich

Auch bei unternehmerischen Ansätzen mit Gemeinwohlbezug können durch Innovationen durchaus Marktvorteile erzielt werden. Dennoch sind Patentierungen entsprechender Ansätze in

diesen Tätigkeitsfeldern eher selten, was sowohl mit dem schwierigen Patentierungsprozess von "Sozialtechnologien" als auch mit dem moralischen Dilemma zu tun hat, gute Ansätze der Nachahmung durch andere anderen Akteuren vorzuenthalten.

- Einschränkte Möglichkeit der Rücklagenbildung bei gemeinnützigen Organisationen/Vereinen Im Rahmen der Interviews wurde zudem formuliert, dass das Gemeinnützigkeitsrecht die Bildung von Rücklagen einschränke und damit größere Skalierungsinvestitionen aus Eigenmitteln verhindere. Zwar sieht das Gemeinnützigkeitsrecht die Bildung von Rücklagen zur Erfüllung konkret geplanter, satzungsgemäßer Vorhaben vor. Demnach scheint hier ein gewisses Unwissen bzw. eine Rechtsunsicherheit zu bestehen.

Kurzfazit: Auf dem freien Markt generierte Einkommensströme bieten für Sozialunternehmen die höchste Flexibilität. In der Regel reichen die Einkünfte aber nicht aus, um durch Eigenmittel Skalierungsmaßnahmen vollständig selbst zu bestreiten, so dass auch hier Investorenmittel notwendig sein könnten. Gerade in Bereichen wie nachhaltiger Mode scheint dies den Interviews zufolge auch die Regel zu sein, allerdings sind dort vor allem klassische Venture-Capital-Fonds aktiv.

2.4.4. Finanzierung durch private Geldgeber mit Zins-/Renditeerwartung (Eigenkapital, Mezzaninkapital, Fremdkapital)

In jüngerer Vergangenheit spielen auch Finanzierungsinstrumente mit Zins-/Renditeerwartung im Sozialunternehmerbereich unter dem Stichwort Impact Investing eine stärkere Rolle. Insbesondere Eigenkapitalinvestitionen, aber auch das klassische Kreditgeschäft (Fremdkapital aus Sicht der Sozialunternehmen) und Mischformen in Form von Mezzaninkapital werden in dieser Kategorie gefasst.

- Eigenkapitalbeteiligungen sind Investitionen, bei denen dem Sozialunternehmen das Kapital ohne Rückzahlungsanspruch (ggfs. Rück- oder Weiterverkauf), aber mit Renditeerwartung überlassen wird; der Investor wird Miteigentümer des Unternehmens und gewinnt Mitspracherechte (vgl. auch Exkurs zu Genossenschaften und Micro Investing)
- Fremdkapital wird in Form von regulären Darlehen oder Mikrokrediten mit Zinserwartung und Rückzahlungsanspruch an das Unternehmen vergeben, eine Miteigentümerschaft oder Mitspracherechte bestehen nicht (vgl. auch Exkurs zu Micro Lending)
- Mezzaninkapital: Mischformen, bei denen beispielsweise das Mitspracherecht entfällt, eine feste Rückzahlungsfrist oder Zinsen verabredet werden o.ä.

Von den genannten Finanzierungsformen spielt in Deutschland im sozialen Bereich bisher vor allem das klassische Kreditgeschäft eine Rolle. Allerdings gilt das vor allem für größere und etablierte Akteure beispielweise im Wohlfahrtsbereich, die allein durch die Organisationsgröße die nötigen Sicherheiten gewährleisten können. Für junge Organisationen ist es hingegen häufig schwierig, an Kredite heranzukommen. Das KfW-Förderprogramm für Sozialunternehmen basiert auf Eigenkapitalbeteiligungen, ermöglicht aber auch Gesellschafterdarlehen und sonstige Formen von Mezzaninkapital. Da das Programm zudem eine Matching-Logik verfolgt, stellt sich unmittelbar die Frage nach entsprechenden Investoren im Feld. Es gibt derzeit drei explizite in Deutschland tätige Social Investment Fonds (BonVenture; Social Venture Fund; Tengelmann Ventures (neu)) und eine geringe zweistellige Zahl an abgeschlossenen Investments bei innovativen Sozialunternehmern im engeren Sinne. Ein neuer Intermediär im Feld, der die Entwicklung beschleunigen soll, ist die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE). Sie wurde von der Förderorganisation Ashoka gegründet und ist seit diesem Jahr operativ tätig. Ihr Aufgabeprofil umfasst einerseits die

Identifikation möglicher Investitionsobjekte und deren Unterstützung bei der Entwicklung eines angemessenen Business Plans. Andererseits soll sie mögliche Investoren identifizieren und mit den Besonderheiten von Social Entrepreneurship vertraut machen. Darüber hinaus besteht bzw. entwickelt sich hinsichtlich SE im weiteren Sinne eine Investorenlandschaft, die allerdings nicht unter Impact Investing zu fassen ist, sondern vornehmlich kommerzielle Ziele verfolgt. Im Bereich Kindertagesstätten oder Altenheime bzw. Mehrgenerationenwohnprojekte investieren verschiedene Gesellschaften in die entsprechenden Immobilien, die dann an die Betreiber verpachtet werden. Die Rendite speist sich hier jedoch im Wesentlichen aus der Miete der Sozialunternehmen als Betreiber. Die Investitionen werden also nicht direkt in die Sozialunternehmen getätigt. Beispiele sind Avia Rent Capital Management aus Luxemburg mit dem Fonds KinderWelten I (>50 Mio. Einlagen von Pensionskassen, Family Offices und Versicherungen), sowie Habona Invest (Kita Fonds in der Vorbereitung) oder die FWD Hausbau- und Grundstücks GmbH. Weiterhin gibt es auch in Deutschland Investoren, die in die ländliche Elektrifizierung in Entwicklungsländern, beispielsweise durch Solarpaneele, investieren. Im nachhaltigen Konsumbereich greifen sozial und ökologisch ausgerichtete Unternehmen zudem auf klassische Venture Capital-Investoren zurück.

Exkurs Genossenschaften, Micro Investing und Peer-to-Peer Lending: Der Logik von Eigenkapitalbeteiligungen folgen grundsätzlich auch Genossenschaften, die insbesondere im Bereich alternativer Energien derzeit eine Renaissance erleben, aber auch in anderen Bereichen sozialunternehmerischen Handelns eingesetzt werden (z.B. Fairnopoly eG). Ein Mehrwert für viele Sozialunternehmer liegt hier in der demokratischen Governance-Struktur, bei der jeder Teilhaber gleiches Stimmrecht besitzt, unabhängig von der Höhe der gehaltenen Anteile (vgl. auch Problematik der Mitspracherechte unten). Eine weitere Finanzierungsform, die auf Eigenkapitalbeteiligung basiert, ist Micro Investing, das in Deutschland bisher noch nicht umgesetzt wird. Hier können über Online-Portale von nicht institutionellen Investoren kleine Anteile mit geringem Renditeanspruch an Sozialunternehmen erworben werden. Nach ähnlichem Prinzip, allerdings basierend auf Fremdkapital-Logik, funktioniert Micro oder Peer-to-Peer Lending, auf das bisher nach unserem Kenntnisstand bisher in Deutschland ebenfalls noch keine Sozialunternehmen zurückgreifen.

Insgesamt sind die Erfahrungswerte mit *Impact Investing* noch gering, allerdings konnten im Rahmen der Interviews einige diskutierte Kernproblematiken deutlich herausgearbeitet werden.

Problematiken privater Finanzierung mit Investitionslogik aus Unternehmensperspektive

Bedarfslage: Nach den bisherigen Ausführungen zeigt sich vor allem, dass aus Sicht der Sozialunternehmen (v.a. aus dem Dritten Sektor) eine Lücke hinsichtlich Finanzierungsmöglichkeiten besteht, die eine hohe Flexibilität in der Verwendung erlauben, nicht unmittelbar projektbezogen eingesetzt werden müssen und längerfristig verfügbar sind. In der Regel geht es dabei um Volumina, die Investitionen für Skalierungsaktivitäten erlauben, also z.B. den Ausbau der Infrastruktur oder die Schaffung personeller Kapazitäten für konzeptionelle Planung. Impact Investing wurde dabei als potentielle Möglichkeit identifiziert, diese Lücke zu schließen. Die nötigen Investitionsvolumina wurden dabei im Sozialunternehmerbereich bisher mit ca. € 100.000 bis € 500.000 angesetzt, was in etwa auch dem Rahmen des KfW-Programms entspricht. Folgende Problematiken wurden identifiziert:

- Planungsunsicherheit durch Risiken und Unwägbarkeiten in der langfristigen Entwicklung An den vorhergehenden Ausführungen insbesondere zu Organisationen im Dritten Sektor bzw. im

Wohlfahrtsbereich zeigt sich, dass die Einkommens- und Geschäftsmodelle oft mit Unsicherheiten in der langfristigen Perspektive behaftet sind. Hohe Innovativität kann dabei die Finanzierungschancen durch Stiftungen etc. zwar erhöhen, die nachhaltigere Finanzierung durch öffentliche Mittel (v.a. Leistungsentgelte aus Quasi-Märkten) aber wegen fehlender Passung eher verringern. Durch die Dreieckskonstellation zwischen Leistungserbringer, Kostenträger und Benefiziar ist die mittel- bis langfristige Einkommenssituation zudem nicht nur von der eigenen Performance und der Nachfrage bei der Zielgruppe abhängig. Noch weniger als im Markt ist somit im sozialen Bereich klar, ob und wie sich die Innovation dauerhaft durchsetzt und Einkommen generiert, was zu einer Zurückhaltung bei Finanzierungsoptionen mit Renditezahlungen führt.

- Gestaltungswille und Autonomiebedürfnis vs. Mitspracherechte

Sozialunternehmer gehen allein durch die Gründung der Organisation oft schon erhebliche persönliche und finanzielle Risiken ein. Anders als Business-Gründer können sie hierfür seltener eine finanzielle Rendite erwarten. Was in Interviews meist betont wird, ist dagegen die immaterielle "Rendite", die sich Sozialunternehmer von ihrem Engagement erwarten. Neben der (teilweisen) Lösung des sozialen Problems stehen oft auch persönlicher Ehrgeiz und das Streben nach persönlicher Entfaltung, Sinn, Ansehen und Prestige mit im Vordergrund. Gerade Autonomie und Gestaltungsfreiheit sind zentral und spielen eine noch wichtigere Rolle als im klassischen Unternehmertum, wo zumindest der Ausblick auf eine perspektivische finanzielle Kompensation besteht. Dem gegenüber steht das gerechtfertigte Interesse von Eigenkapitalgebern, die Geschicke des Unternehmens (mit) zu bestimmen. Da diese Mitsprache jedoch häufig von ökonomisch dominierten Überlegungen geprägt ist (vgl. nächster Abschnitt) werden die vielfältigen Ambitionen, die der Sozialunternehmer mit seinem Projekt verbindet, teilweise in den Hintergrund gedrängt, was wiederum zu Konfliktpotential führt. Zudem bewegen sich die Investitionsvereinbarungen üblicherweise im Rahmen gängiger VC-Parameter, d.h. der Investor sichert sich zwar das Mitspracherecht als Gesellschafter, übernimmt aber im Rahmen der üblichen Mezzaninkonstruktion nicht den vollen Risikoanteil einer Investition in eine offene Beteiligung. Hier besteht also – aus Sicht der Sozialunternehmer – der Bedarf, Risiken besser zu verteilen.

- Mangelnde Berücksichtigung sozialer und ökologischer Rendite

Wenn auch Investoren aus dem Venture-Philanthropy-Bereich nicht vorwiegend aus ökonomischem Interesse in dem Feld aktiv sein dürften (vgl. unten), so bemängelten Sozialunternehmer häufig doch eine gewisse Eindimensionalität der Perspektive in Verhandlungen, die finanzielle Tragfähigkeits- und Renditeaspekte ins Zentrum stellt. Ob dies aus mangelndem Interesse, fehlender Überprüfbarkeit oder Unverständnis heraus resultiert, ist in den Interviews nicht ganz klar geworden. Widersprüchliche Aussagen wurden in diesem Zusammenhang zur Relevanz der Zinshöhe bei Fremdkapital getätigt. Oftmals wird hier ja eine Verminderung zugunsten der sozialen Rendite diskutiert. Einerseits wurde die These vertreten, dass bei rückzahlbarem Kapital die Höhe der Zinsen keine entscheidende Rolle mehr spielte, falls das notwendige Kapital zur Rückzahlung aufgebracht werden könnte. Andererseits wurden die Zinsen als entscheidende Zusatzbelastung moniert, die die Aufnahme von externem Kapital verhindern.

- Konflikte mit anderen öffentlichen und privaten Finanzierungsformen

Mögliche Konflikte mit öffentlichen Finanzierungsformen, die oben bereits angedeutet wurden, betreffen vor allem Drittsektor-Organisationen. Neben bürokratischen Strukturen und Praktiken ist vor allem die Kalkulation der Leistungsentgelte in einigen Tätigkeitsfeldern nicht so angelegt,

dass Margen für Kapitalrenditen vorgesehen sind. Bei Finanzierungsformen wie Spenden wurde ebenfalls bereits darauf hingewiesen, dass möglicherweise Verdrängungseffekte bestehen. Die Finanzierung über investitionsbasierte Instrumente geht grundsätzlich natürlich mit einer Renditeerwartung des Investors einher, die aus den Einkommensquellen Finanzierungsnehmers gedeckt werden müssen. Nun sind aber private Spender oft nicht bereit, mit ihren Spenden die Kapitalerträge von Investoren zu finanzieren – und dafür möglicherweise auf einen Teil der potenziellen sozialen Wirkung zu verzichten. Die Aufnahme von renditetragendem Kapital erscheint also gerade mit fundraisingbasierten Einkommensmodellen nur schwer vereinbar.

- Hohe Anforderungen an Reporting und Wirkungsmessung

Einige Sozialunternehmer sehen sich durch Ausmaß von Reporting und Dokumentation sozialer Wirkung in ihrem Wirkungspotential gefährdet. Das von Investoren (aber auch von öffentlichen Geldgebern und Stiftungen) verlangte Ausmaß sowohl in der Anbahnung von Investitionen als auch in der Dokumentation übersteigt in der Wahrnehmung mancher Interviewpartner ein vernünftiges Maß. Dies betrifft auch den Social Reporting Standard (SRS), der von den Hauptakteuren auf Investorenseite favorisiert und mit konzipiert worden ist. Dies birgt eine gewisse Problematik, zumal ein Alleinstellungsmerkmal von Investorenkapital ja auch die höhere Flexibilität in der Verwendung sein sollte. Bei aller Nützlichkeit, beispielsweise auch für interne Qualitätsverbesserungen⁴¹, birgt dies ein strukturelles Problem: Geldgeber und Investoren verlangen Wirkungsnachweise; das kostet Zeit und Geld, die damit nicht mehr für das Erzielen von Wirkung zur Verfügung stehen; damit reduziert sich der (potenziell) überhaupt erst nachweisbare Impact. Oder umgekehrt: Fehlende Mittel für Wirkungsmessung und -dokumentation erschweren die Kapitalakquise. Die Heterogenität sozialer Probleme und Problemlösungsstrategien sowie die konzeptionellen Schwierigkeiten des Wirkungsbegriffs könnten dafür sorgen, dass die Messung und der Nachweis von Wirkung auch künftig weiterhin als eine – wenn nicht die – zentrale Herausforderung für Sozialunternehmen mit Kapitalbedarf sein wird.

- Sprachliche und kulturelle Unterschiede

Sozialunternehmer, deren berufsbiographische Wurzeln eher im Dritten Sektor liegen, sprechen oftmals eine "andere Sprache" als Personen aus der Wirtschaft, und diese kommunizieren wiederum anders als Personen aus Politik und Verwaltung. Aber auch jeweils untereinander gibt es Sprach- und Kulturbarrieren, so dass sich aus dem Einkommensmodell oder Tätigkeitsbereich einer Organisation noch kein Schluss dazu ziehen lässt, wer mit wem "kann" und wer nicht. Ein Interviewpartner etwa, der biographisch aus der Privatwirtschaft stammt, als Sozialunternehmer nun aber im Bereich des Dritten Sektors tätig ist, gab im Gespräch an, mit Partnern aus der Geschäftswelt viel besser zurechtkommen als mit Stiftungsvertretern. Eine andere Interviewpartnerin betonte die Wichtigkeit persönlicher und habitueller Charakteristika (Alter, Geschlecht, Auftreten, Umgangsformen, etc.). Eine nicht unerhebliche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Investitions- und Renditelogik, innerhalb derer sich die Denk-, Bewertungsund Kommunikationsschemata sozialer Investoren bewegen. Diese entstammen – zumindest in der Wahrnehmung einiger Sozialunternehmer insbesondere aus dem Dritten Sektor – eher der Venture-Capital- und Corporate-Finance-Welt und sind mit dem in den Non-Profit- und Wohlfahrtsbereichen wurzelnden Denken vieler Sozialunternehmer nicht immer unmittelbar

⁴¹ Genau wie im Bereich des Impact Investing insgesamt kann hier auch zumindest der Versuch einer weiteren Professionalisierung des Feldes durch Einrichtungen wie die Social Impact Analysis Association (SIAA) oder das Social Return on Investment Netzwerk beobachtet werden.

kompatibel. Für Sozialunternehmer aus dem Markt-Kontext (Selbstbezeichnung eines Interviewten: "Generation Business School") gilt das natürlich umgekehrt. Unsere Beobachtung ist, dass die kulturelle und sprachliche Passung zwischen möglichen Investoren und Sozialunternehmern hauptsächlich von der beruflichen Biographie der involvierten Akteure abhängt. Auch wenn die aktuelle Position völlig unterschiedlich ist, trägt der wahrgenommene biographische Überschneidungsbereich wesentlich zum Verständnis der Akteure bei.

- Fehlendes Verständnis für langfristige Entwicklung von Sozialunternehmen

Dass Unternehmensgründungen nicht vom ersten Tag an "fliegen", liegt auf der Hand. Bei Sozialunternehmen dauert die Ausarbeitung allerdings in aller Regel noch einmal erheblich länger. So dauert allein die Ideenfindungs-, -ausarbeitungs- und ggf. Prototypenphase oft schon mehrere Jahre (eine Zeit, in der Business-Entrepreneure meist schon Umsätze einfahren und wachsen); die tatsächliche Umsetzung in ein tragfähiges Einkommensmodell dauert dann meist noch einmal mindestens ebenso lang. Aus Sicht der Sozialunternehmer wird diese Langwierigkeit durch Investoren und andere Geldgeber meist unterschätzt. Hier wird das oben diskutierte Problem der Autonomie besonders virulent, da Investoren an der schnellen Steigerung der Umsätze und Ausweitung der Margen interessiert sind, Spender dasselbe hinsichtlich der Wirkung verlangen, während Sozialunternehmer selbst tendenziell eher die langfristig nachhaltige Entwicklung von Geschäft und Wirkung im Auge haben. Wichtig ist dabei vor allem gut eingearbeitetes, motiviertes Personal, Festanstellungen treiben das Risiko jedoch weiter in die Höhe.

- Vielfalt der Investitions- und Fördervolumina und der Investoren

Mit der letzten Problematik eng verwoben ist ein weiteres Thema, das im Feld zwar einhellig gesehen und hervorgehoben wird, allerdings doch in relativ unterschiedlicher Ausprägung: Während die einen betonen, dass hinsichtlich verfügbarer Förder- und Investitionsvolumina vor allem die Größen zwischen € 50.000 und € 250.000 in der Investitionslandschaft zu wenig angeboten werden (zu den Gründen hierzu siehe Investorenperspektive), wird von anderen wiederum ein Mangel im unteren fünfstelligen Bereich und die mögliche Lösung durch Mikrokreditangebote hervorgehoben. Weiterhin wurde in den Interviews auch deutlich, dass sich durch die geringe Zahl an Investoren kein Wettbewerb um die besten Sozialunternehmer ergibt, sondern dass die Konditionen vielmehr von Seiten der Investoren diktiert werden könnten.

- Mangelnde Transparenz in der Investitions- und Förderlandschaft

In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass von verschiedenen, gut etablierten Sozialunternehmern betont wurde, dass sich gerade am Anfang die Finanzierungslandschaft für Sozialunternehmer als sehr intransparent darstellt. Man wisse am Anfang weder, woher Kapital zu beschaffen wäre, noch wie man sich überhaupt einen ersten Überblick hierzu verschaffen könne.

- "Matthäus-Prinzip": Bevorzugung der Bekannten und Etablierten

Die beiden letztgenannten Problematiken – relativ wenige aber große verfügbare Investitionsvolumina und geringe Übersichtlichkeit der Investitionslandschaft - tragen einen großen Teil zum Problem der Dominanz des "Matthäus-Prinzips" bei, der Tatsache also, dass große, etablierte und erfolgreiche Sozialunternehmen zahlreiche Preise, Förderungen und auch Investitionen anziehen. Kleine, junge Start-ups, die diese Förderungen eigentlich viel nötiger hätten, gehen dagegen leer aus. Sie haben weder ein Proof-of-concept vorzuweisen, noch haben sie Sicherheiten oder eine Eigenkapitaldecke, die für eine Fremdkapitalaufnahme nötig wäre. Folglich kommen sie nicht vom Fleck, während Investoren und Förderer sich weiterhin auf die

wenigen "Success Stories" konzentrieren, auch weil diese mit größerer Wahrscheinlichkeit Gewinn für die eigene Reputation versprechen. Für das Feld insgesamt und seine Entwicklung wäre es demgegenüber wohl zuträglicher, wenn Kapital und sonstige Förderung breiter verteilt würde, auch wenn ein weitgehend anerkannter Konsens darin besteht, dass das weitere Wachstum der "Success Stories" als Best-Practice-Beispiele auch nötig ist, um weiteres Kapital für das Feld insgesamt anzuziehen.

- Risikoaversion

Aus Sicht der Sozialunternehmer ist ein weiteres Hemmnis, das nicht zuletzt auch für das Matthäus-Prinzip verantwortlich ist, die noch recht große Risikoaversion unter Investoren und Förderern. Das drückt sich darin aus, dass Innovationen oft erst einmal kritisch gesehen werden, weil ein 'proof of concept' fehle. Aufgeschlossener seien Investoren gegenüber Business-Plänen, die auf bereits erprobten und bewährten Strategien, Produkten oder Dienstleistungen beruhten und die so adaptiert oder kopiert wurden, dass sie in eine Nische passten bzw. einen Markt entwickelten. Etwas komplett Neues und damit Innovatives zu wagen, ist Investoren hingegen zu riskant⁴². Diese Auskunft beruht auf einer Selbsteinschätzung der Sozialunternehmer und kann demensprechend auch subjektiv verfärbt sein. Dennoch stellt sich auch hier die Frage der eigentlichen Motivation der Investoren. Geht es in erster Linie um Förderung innovativer Ideen wäre ein höheres Risiko angemessen, ansonsten entspricht das beschriebene Vorgehen natürlich einer seriösen ökonomischen Abwägung.

- Ausschüttungsansprüche vs. Gemeinnützigkeitsrecht

Eine weitere Schwierigkeit besteht im Gemeinnützigkeitsstatus vieler Sozialunternehmen. So ist die Auszahlung einer Rendite im herkömmlichen Sinne beispielsweise bei gGmbHs gar nicht ohne weiteres möglich, da alle Profite in das Unternehmen reinvestiert werden müssen. Da es in Deutschland noch keine entsprechende Rechtsform gibt wie beispielsweise in Großbritannien (vgl. Teil I), die eine Verbindung von Gemeinwohlorientierung zulassen, behilft man sich in Deutschland in der Regel mit Doppelstrukturen beispielsweise aus gemeinnützigem e.V. und GmbH. Dennoch sind möglicherweise Kollisionen mit der Gemeinnützigkeit und damit eine Gefährdung der damit verbundenen Privilegien zu erwarten.

- Finanzierungsfähigkeit und Finanzierungswille

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die Anzahl derjenigen Sozialunternehmer sehr gering ist, die Finanzierungsfähigkeit aufweisen, die also über einen umsetzbaren und erfolgversprechenden Geschäftsplan verfügen, der ein Investment rechtfertigt. Das wurde auch in den von uns geführten Interviews mit Investoren bestätigt. Auch von Sozialunternehmern – die dabei oft hoch innovativ und äußerst wirkungseffizient arbeiten – wird dies selbst eingeräumt, allerdings unter anderen Vorzeichen beziehungsweise mit einer anderen Wertigkeit: Sie setzen angesichts der gegebenen Umstände entweder auf organisches Wachstum oder teilweise auch auf Konsolidierung beziehungsweise Stabilisierung, d.h. oft ist neben fehlender *Fähigkeit* gar kein

⁴² In der jährlichen Umfrage der 2004 gegründeten *European Venture Philanthropy Association* (EVPA) mit 160 Institutionen aus 22 Ländern zeigte sich, dass die *venture philanthropy and social investment organisations* (VPOs) in ihrer eigenen Wahrnehmung verstärkt in Social Enterprises investieren und hierbei auch kleine Organisationen auch mit wenig Erfolgshistorie unterstützen. Dabei wird versucht, dem Selbstverständnis als 'Risk Taker' zu entsprechen. (EVPA 2013; EVPA 2013: European Venture Philanthropy and Social Investment 2011/2012 – The EVPA Survey. Brüssel. http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/). Eine JP Morgan Studie (Saltuk, Y, Bouri, A, Mudaliar, A, and Pease, M. (2013), 'Perspectives on Progress: The Impact Investor Survey', JP Morgan, GIIN) zeigte jedoch auf, dass 78% dieser Investoren sich auf die Wachstumsphase von Firmen konzentrieren.

Wille vorhanden, externes Wachstumskapital zu akquirieren. Dazu sind viele in Frage kommende Organisationen speziell unter den unabhängigen Sozialunternehmen noch relativ jung. Sozialunternehmertum ist zwar kein neues Phänomen, durch die relativ neue Dynamik im Feld und die verstärkte Innovationsperspektive sind jedoch viele möglicherweise relevante Organisationen noch in relativ frühen Phasen der Entwicklung. Wachstum und speziell auf extern akquiriertes Wachstumskapital aufbauende Expansion sind noch Zukunftsmusik. Bereits etablierte Sozialorganisationen, die auf Social Intrapreneurship Initiativen setzen, greifen im Gegensatz dazu eher auf Kredite und vorhandenes Eigenkapital zurück, die bei ausreichender Organisationsgröße auch zu bedienen bzw. vorhanden sind. Dass also der Wille zu kapitalmarktbasiertem Wachstum begrenzt ist, lässt sich also weitestgehend auf Einsicht zurückführen.

Kurzfazit: Insgesamt lässt sich aus Sicht der Sozialunternehmen konstatieren, dass sie Finanzierungsformen des Impact Investing prinzipiell offen gegenüber stehen und die Entwicklung neuer Finanzierungsformen begrüßen. Allerdings scheint es einige strukturelle und auch kulturelle Probleme zu geben, die solche Lösungen derzeit noch erschweren. Dazu zählen der hohe Aufwand zur Erreichung der Finanzierungsreife, die komplexen und langfristigeren Planungskomponenten sowie Fragen der Autonomie, die bei Sozialunternehmen oft als Entschädigung für eine fehlende finanzielle Rendite fungieren. Das zentrale Problem ist aber wohl zumindest für originäre Bereiche des Sozialen, dass die Finanzierungsstrukturen nicht auf die Erwirtschaftung einer Rendite angelegt sind. Zudem können im Skalierungsprozess oft keine Skalenerträge bzw. sinkende Grenzkosten erzielt werden, weil die Kosten pro unterstützten Destinatär nicht sinken, sondern konstant bleiben. In Feldern wie Bildung und Inklusion, Armutsbekämpfung, Jugend- und Familienhilfe, etc. kann die Zielgruppe in den allermeisten Fällen keine Kompensation an die Sozialunternehmen bezahlen. Auch der Mechanismus, die Problemlösung in Produktivität zu übersetzen (wie beispielsweise bei Arbeitsintegrationsmaßnahmen), ist nicht immer möglich. Einnahmen durch Schulungen und Lizenzierungen stehen nur einer beschränkten Anzahl besonders innovativer Sozialunternehmen offen. Und öffentliche und private Förderer tun sich im Moment noch schwer damit, finanzielle Spielräume zu lassen, mit denen ihre eigene Förderung durch Kapitalmarktinstrumente gehebelt werden kann. Zudem muss konstatiert werden, dass im Vergleich zu konventionellen Unternehmen, die auf den Kapitalmarkt angewiesen sind, für Sozialunternehmen zumindest kurzfristig immer eine Substitutionsmöglichkeit durch öffentliche Fördermittel oder private Mittel beispielsweise durch Stiftungen offen steht, die die Motivation zur Akquise privater Investitionsmittel einschränken kann.

Problematiken privater Finanzierung mit Investitionslogik aus Investorenperspektive

Bedarfslage: Anders als in anderen Feldern zielen soziale Investoren in ihrem kommunizierten Selbstverständnis nicht ausschließlich auf eine finanzielle Rendite ab. Sie sind vielmehr aus einer philanthropischen Motivation heraus entstanden und bedienen sich verschiedener Kapitalmarktinstrumente, mit denen die fördernden Personen bestens vertraut sind. Die Gestaltung der Förderung in dieser Form, so wird oft argumentiert, soll neben der Missionserfüllung der Effizienzsteigerung bei den geförderten Organisationen sowie dem Kapitalerhalt bei den Förderern dienen, um einerseits die Anlagemöglichkeit Sozialunternehmen konkurrenzfähiger gegenüber klassischen Anlagealternativen zu machen und anderseits um mit denselben Mitteln mehrfach fördern zu können. Dementsprechend sind auch die Investoren hybride Organisationen mit dem damit verbundenen Spannungen und Identitätsproblematiken. Es ist also (mit Ausnahme der genannten Immobilien-Investoren für Kindertagesstätten etc.) nicht so, dass eine attraktive

finanzielle Renditechance die ersten Geldgeber angezogen hat oder dass zwischen den Unternehmen ein ausschließlicher Wettbewerb um Investorengelder geführt wird.

Dementsprechend besteht aus Sicht der derzeitig aktiven Investoren bzw. Intermediäre eine doppelte Bedarfslage. Zum einen sind gewisse Vertriebs- und Entwicklungsaktivitäten notwendig, um überhaupt finanzierungsfähige Sozialunternehmen zu finden. Zum anderen sollen aufgrund der sozialen Zielstellung weitere potentielle Investoren (Family Offices, Business Angels, auch größere Sozialorganisationen) ebenfalls zum Investieren bewegt werden, um mehr Geld für den Sektor zu mobilisieren und ihn weiter zu entwickeln. Diese können allerdings nicht mit rein finanziellen Argumenten überzeugt werden, vielmehr müssten auch dort philanthropische oder zumindest nachhaltige Motive identifiziert und bedient werden. Eine aus finanziellen Gründen wirklich konkurrenzfähige Investitionsmöglichkeit, so sollte anhand der bisherigen Ausführungen deutlich werden, dürfte vor allem bei Sozialunternehmen aus dem Dritten Sektor nur in besonderen Ausnahmefällen gegeben sein. Eher marktlich ausgerichtete Sozialunternehmen (fairer Konsum usw.) werden bereits heute teilweise von konventionellen Investoren versorgt.

Insgesamt gibt es aus Investorensicht eine Reihe Probleme und Hemmnisse im Feld, die im Folgenden dargestellt werden. Viele der oben diskutierten Problematiken schlagen sich dabei natürlich spiegelbildlich in der Investorenperspektive nieder:

- Unzureichende Finanzierungsfähigkeit wegen fehlender Management-Expertise

Dass der Business Plan von Sozialunternehmern oder auch ihre personelle Ausstattung insbesondere bezüglich nötiger Managementkompetenzen in vielen Fällen Mängel aufweisen, die einen Investor (noch) vom Engagement abhalten, ist seit vielen Jahren und auch im Rahmen unsere Studie immer noch eine der am häufigsten genannten Schwierigkeiten des Felds. Neben den notwendigen Kompetenzen können dafür auch die oben genannten Gründe aus Unternehmensperspektive eine Rolle spielen. Trotz der dargestellten Einschränkungen besteht aus Sicht des Sozialunternehmens eine Substitutionsmöglichkeit gegenüber Finanzierungsinstrumenten mit Rendite- bzw. Zinserwartung, die ebenfalls die Motivation zur Erreichung der Finanzierungsfähigkeit einschränken können.

- Geringe Investitionsvolumina gegenüber hohen Transaktionskosten

Wenn Sozialunternehmen als finanzierungsreife Investitionsobjekte in Frage kommen, stellt sich immer noch die Frage, wie hoch der Kapitalbedarf ist. Für Investoren lohnt sich ein Investment aufgrund der relativ hohen Due-Diligence- und Overhead-Kosten erst ab einer Höhe, die für viele Sozialunternehmer zu groß ist. Es wurde mehrfach sowohl von Investorenseite als auch von Unternehmensseite rückgemeldet, dass bei den bekannten abgeschlossenen Deals die Kosten für die Anbahnung in keinem Verhältnis zur eigentlichen Fördersumme bzw. der zu erzielenden Rendite ist. Durch Co-Investoren-Lösungen wird diese Problematik noch weiter verschärft, indem sie die eigentliche Investitionssumme aus Sicht der Investoren noch einmal halbiert.

- Ungünstiges Risiko-Gewinn-Verhältnis

Aus Sicht der Investoren ist das Risiko bei Investitionen in Sozialunternehmen relativ hoch. Das heißt nicht unbedingt, dass es prinzipiell höher ist als bei herkömmlichen Start-up- und Wachstumsfinanzierungen. Ein Investor sagte im Interview sogar, das Gegenteil sei der Fall: Aufgrund der Tatsache, dass es Sozialunternehmern mehr um die Sache gehe als um das Geld, seien sie ausdauernder und zuverlässiger; Interviews mit Sozialunternehmern untermauern diese

These auch tatsächlich. Aus den unter der Unternehmensperspektive bereits genannten Problematiken wie langfristigen Unwägbarkeiten oder Konflikten mit anderen Fördernden kann aber dennoch ein hohes Risiko attestiert werden, das sich durch fehlende Erfahrungswerte im Umgang mit und der Bewertung von sozialunternehmerischen Ansätzen noch verschärft. Dem steht eine durchschnittliche oder tendenziell sogar eher noch unterdurchschnittliche Renditechance gegenüber, woraus sich ein insgesamt in den allermeisten (nicht allen!) Fällen recht ungünstiges Risiko-Gewinn-Verhältnis ergibt.

- Fehlen von Verständnis, Voraussetzungen oder Interesse bei potentiellen Kapitalgebern

Momentan wird den sozialen Investoren, die primär im Fokus stehen (BonVenture, Social Venture Fund), Kapital von "high net worth individuals" (HNWI, also sehr vermögenden Privatpersonen) zur Verfügung gestellt, die auch jeweils mit entscheiden, wenn Investments getätigt werden sollen. In diese Richtung (Family Offices, Business Angels) wird auch weiterhin Kapitalakquise be- und vorangetrieben, und die Betreiber der Fonds sehen hier grundsätzlich ein vielversprechendes Potenzial. Allerdings sind die Themen Social Entrepreneurship und Social Business bislang noch nicht sehr weit verbreitet bzw. nicht vollkommen verstanden. Es herrscht noch mehr eine Spendenmentalität vor, insofern HNWI mit ihrem Geld "etwas Gutes tun" und/oder "der Gesellschaft etwas zurückgeben" wollen. Das heißt, der Ansatz des Social Investment ist in diesem Milieu potenzieller Kapitalgeber noch immer weitgehend erklärungsbedürftig. Darüber hinaus kommen noch weitere potentielle Investorengruppen in Frage:

- . Stiftungen: Nach einer neueren Umfrage des CSI und des Bundesverbands Deutscher Stiftungen besteht dort ein steigendes Interesse an Impact Investing. Allerdings bestehen Vorgaben zu recht konservativen Anlagestrategien in der Vermögensverwaltung, und die Kapitalüberschüsse dürfen nicht in rückzahlbare oder renditeträchtige Maßnahmen gesteckt, sondern müssen im Sinne des Stiftungszwecks ausgegeben werden. Insofern können Stiftungen Impact Investing nur als (aufgrund des Risikos kleinen) Teil ihrer Vermögensverwaltung betreiben (Mission Investing), nicht jedoch Erträge des Stiftungskapitals auf diese Weise anstelle reiner Projektförderung verwenden.
- . Sozial- und Nachhaltigkeitsbanken (GLS, Triodos, etc.): Dort wird das Darlehensgeschäft auch im Bereich sozialer Organisationen durchaus betrieben. Eigenkapitalbeteiligungen kollidieren aber auch hier mit der Geschäftspraxis (nur klassisches Kreditgeschäft) bzw. den Vorgaben, Risiken zu beschränken und Kapital zu erhalten.
- . Wohlfahrtsorganisationen (Diakonie, Caritas etc.): Diskutiert wird auch häufig die Variante, dass sich etablierte Wohlfahrtsorganisationen analog zur freien Wirtschaft an jungen, innovativen Unternehmen beteiligen und so innovatives Potential abschöpfen könnten. Im Rahmen der Interviews und auch im Kontext einer anderen Studie bei Wohlfahrtsverbänden zeigte sich allerdings, dass hier (bisher) verhältnismäßig wenig Interesse besteht. Eine Ausnahme ist der von der KfW unterstützte Fall von Loony Design. Das liegt zum Teil auch an strukturellen Gründen: So ist beispielsweise die Diakonie als Dachverband eigentlich nicht der Betreiber einzelner Einrichtungen. Ausnahmen wären dann allenfalls im Kreise der eigenen Mitglieder möglich.
- . Kommerzielle Unternehmen: Unternehmen können in drei Rollen als Investoren auftreten: Als strategische Investoren, als Finanzinvestoren oder als CSR-Akteure. Momentan ist das Feld Sozialunternehmertum für die ersten beiden Rollen noch zu jung und zu unausgereift: Als strategisches Investment gibt es zu wenig Überschneidungen mit dem Kerngeschäft investitionsfähiger Unternehmen; und für Unternehmen als Finanzinvestoren bietet das Feld in der Breite einfach keine attraktiven Renditechancen. Insofern bleibt nur die Unterstützung von

Sozialunternehmertum als Teil von CSR-Aktivitäten, und hier gibt es auch eine Reihe großer Unternehmen, die hier tätig ist, wie etwa SAP, wo die Wichtigkeit von Unternehmertum in der eigenen Unternehmensgeschichte sich aktuell in CSR-Projekten mit dem Ziel manifestiert, unternehmerisches Handeln insgesamt, und speziell Sozialunternehmertum zu fördern.

. *Venture Capital Fonds*: Auch hier gibt es zwar schon erste Investments im Bereich Sozialunternehmen (vgl. Kita Fonds etc.), aber von einem verbreiteten Investitionsdenken ist man hier noch einmal deutlich weiter entfernt als bei anderen potenziellen Investorengruppen.

- Spannung zwischen Missionszielen und deren Nachweisbarkeit

Auch aus Investorensicht spielt das Thema Wirkungsmessung eine zentrale Rolle. Das Fehlen zufriedenstellender Wirkungsmessungsansätze oder gar solider vergleichbarer Standards erschwert es auch den sozialen Investoren, die in der Mission mitgedachte Bewertung sozialer und/oder ökologischer Rendite einzuschätzen. Oft entwickeln Sozialunternehmer eigene Methoden zur Wirkungsmessung, um der (empfundenen) Spezifität ihres Wirkungsbereichs gerecht zu werden. Auch hierin dürfte die erwähnte Kritik, dass sich Investoren zu sehr auf finanzielle Aspekte konzentrieren, begründet sein. Die betriebswirtschaftliche Dimension ist die am besten einzuschätzende, und wird zu Recht auch als Grundlage jeglicher langfristiger Tätigkeit genannt, wie uns einer der befragten Investoren bestätigte. Andere Geldgeber verlassen sich sogar explizit auf Einschätzungen von Experten im Rahmen von Preisverleihungen, um dem Problem relativ hoher Intransparenz der Sozialunternehmens-"Märkte" zu begegnen und fehlende standardisierte Ansätze der Wirkungsbewertung auszugleichen. Vergleichbare und nach Möglichkeit einheitliche Standards wären allerdings nötig, um institutionelle und sonstige Investoren, die ihren jeweiligen Geldgebern Rechenschaft schuldig sind, ins Feld zu holen.

- Schwierige Bewertung von Sozialunternehmen

Gerade bei Eigenkapitalbeteiligung besteht die Schwierigkeit, zunächst den Unternehmenswert zu bestimmen. Soll auch hier die soziale Mission mit berücksichtigt werden, so greifen Instrumente der klassischen Wirtschaftsprüfung wegen der oben geschilderten Problematiken (value capturing etc.) zu kurz. Zudem bestehen häufig noch kaum Erfahrungswerte oder Referenzprojekte zur Orientierung. Insofern setzt sich auch hier die Spannung der hybriden Herangehensweise aus Investorensicht fort.

Kurzfazit: Neben den genannten Bedingungen wurden von einem interviewten Investor zudem noch die generell ungünstigen institutionellen Rahmenbedingungen für Fonds etc. in Deutschland im Vergleich zu Ländern wie der Schweiz, Großbritannien oder Luxemburg genannt, von wo aus viele sozial orientierte Investoren in Schwellen- und Entwicklungsländern agieren. Insgesamt ergeben sich für Investoren im Sozialunternehmer-Bereich vor allem im Dritten Sektor zumindest kurzfristig strukturell begründete Barrieren für Impact Investing, die den Markt von vornherein relativ stark eingrenzen. In jedem Fall ist noch eine starke Weiterentwicklung des Feldes notwendig, um beispielsweise durch Erfahrungswerte und neue Instrumente die hohen Transaktionskosten zu senken. Die aktuellen Entwicklungen (siehe auch Perspektiven und Lösungsansätze) deuten allerdings darauf hin, dass diese Problematiken erkannt sind und Lösungsansätze gesucht werden. Angesichts der doppelten Bedarfslage, sowohl finanzierungsfähige Sozialunternehmen als auch Kapitalgeber finden zu müssen, sind besonders zwei Beobachtungen relevant:

- Es ist zu vermuten, dass Probleme der *Finanzierungsfähigkeit* von Investoren stärker gesehen werden als von Sozialunternehmern selbst, bei denen unserem Eindruck nach andere Probleme im

Vordergrund stehen als Wachstumskapital (im engeren Sinne und in der von sozialen Investoren angebotenen Volumen), etwa die Finanzierung kleinerer Investitionsprojekte wie die Entwicklung von Produkt- und Serviceinnovationen.

- Angebot und Nachfrage: Von den interviewten Investoren selbst wurde durchweg betont, dass es an Investitionsmöglichkeiten generell nicht mangle. Dabei bearbeitet jeder der sozialen Investoren momentan mehrere hundert Finanzierungsanfragen pro Jahr, wählt davon in aller Regel aber nur jeweils zwei bis maximal vier zur Finanzierung aus. Man kann nur darüber spekulieren, welche Bedarfslage dafür verantwortlich ist: Steht für mehr Investments nicht genügend Kapital zur Verfügung, wie es von Investoren auch immer wieder betont wird, oder entsprechen vielleicht nicht genügend Investmentmöglichkeiten den Kriterien der Investoren vollumfänglich? Unserer Einschätzung nach ist beides der Fall (vgl. unten). In jedem Fall ist davon auszugehen, dass Investoren natürlich an weiterem Kapital für ihr Feld interessiert sind, weswegen sie die Hypothese, es gebe nicht genug Investmentmöglichkeiten für eben dieses Kapital, nur begrenzt nach außen bestätigen, um nicht vornherein möglichen Kapitalgebern zu signalisieren, dass gar kein Markt vorhanden ist. Naheliegend ist vor diesem Hintergrund auch, dass sich SE mehr Investoren wünschen. Es braucht also in Aller Augen sowohl "more of the same" als auch mehr Heterogenität im Investorenbereich.

2.4.5 Zwischenfazit zur Finanzierung von Sozialunternehmen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unsere Gespräche mit Investoren, Sozialunternehmern und Intermediären ein recht vielschichtiges Bild verschiedenster Problemkomplexe hinsichtlich der Finanzierung von Sozialunternehmertum zeichnen. Zu ergänzen wäre der Vollständigkeit halber noch die Tatsache, dass sich diese Problembereiche oftmals wechselseitig bedingen oder auch verstärken. Allerdings ist demgegenüber auch zu bemerken, dass wir unserem Erkenntnisinteresse gemäß sehr problemorientiert vorgegangen sind und insofern im vorliegenden Abschnitt dementsprechend der Eindruck genährt worden ist, dass die Probleme größer seien als die Möglichkeiten. Ob dem tatsächlich so ist, kann im Moment noch schwer gesagt werden. In jedem Fall kann dabei keine einheitliche Einschätzung für Sozialunternehmen gegeben werden, sondern muss nach Branchen und Einkommensmodellen differenziert werden. Während bei umsatzorientierten Einkommensmodellen in Bereichen wie Kindertagesstätten, erneuerbare Energien oder Arbeitsintegrationsbetrieben Überschüsse denkbar sind, ist dies in beteiligungs- oder fundraisingbasierten Feldern wie Inklusion, Suchtbetreuung oder Drogenrehabilitation nur bedingt zu erwarten.

Wir gehen aber davon aus, dass die wesentliche Rolle (sozialer) Investoren im Bereich Sozialunternehmertum (v.a. Dritter Sektor) im Idealfall im Selektionsmechanismus liegen wird, der besonders vielversprechende innovative Ansätze von Sozialunternehmen identifiziert und sie bei ihrer Verbreitung im sozialen Bereich gegen eine relativ geringe Verzinsung unterstützt. Eine flächendeckende, lukrative Anlagemöglichkeit mit höheren Renditen kann für die Zukunft zumindest in typischen Feldern des Dritten Sektors ohne fragwürdige Gemeinwohleffekte kaum erwartet werden, wie die oben geschilderten Ausführungen verdeutlichen. Eine Ausnahme hiervon könnten Social Impact Bond-Logiken bilden, bei denen die Verzinsung aus vermiedenen öffentlichen Folgekosten erfolgt, also "Social Return on Investment" partiell in "Return on Investment" überführt wird. Die Überlegungen zur weiteren sinnvollen Ausrichtung von Finanzierungsinstrumenten mit Investitionslogik im Sozialunternehmerbereich sollten dementsprechend auch bezüglich des Zusammenspiels mit anderen Finanzierungsinstrumenten geschehen. So besteht möglicherweise ihre effektivste Wirkung in der Überführung hin zum Eintritt in öffentlichen Quasi-Märkte. Auch weitere sinnvolle Abstimmungen sind denkbar und werden im folgenden Kapitel diskutiert. Demgegenüber

gestaltet sich das Bild in Sozialunternehmen mit Markt-Hintergrund, die sich auf klassischen Konsummärkten bewegen und die soziale Komponente durch besonders hohe soziale und ökologische Ansprüche im Produktionsprozess verwirklichen, etwas anders. Hier sind bereits konventionelle Investoren aktiv und bieten auch bessere Renditen, die möglicherweise auch nachhaltig ausgerichtete Anleger ohne Bereitschaft, auf finanzielle Rendite zu verzichten, anziehen werden. Je nach Stärke des sozialen Motivs treffen aber auch hier oben genannte Problematiken wie unterschiedliche Sprachen und Kulturen oder Autonomieproblematiken zu. Eine weitere Herausforderung in diesem Feld besteht nicht zuletzt in der Abgrenzung zu großen Konzernen, die in jüngerer Vergangenheit verstärkt in Themen wie nachhaltige Mode investiert haben. Auch die geschilderten Investitionsmöglichkeiten, die sich beispielsweise im Immobilienbereich ergeben, sind zu beachten, gehen allerdings an der Kernfrage von Investitionen in Sozialunternehmen vorbei und stellen eher eine Entlastung von Kommunen bei der Vorhaltung von Infrastruktur dar. Eine ad hoc-Einschätzung des Fit für Finanzierung durch Investoren nach Tätigkeitsfeldern, die sich teilweise auf Interviewaussagen stützt, haben wir in der folgenden Tabelle vorgenommen.

Abbildung 37: Einschätzung Fit für Finanzierung durch externe Investoren nach Tätigkeitsfeldern (eigene Darstellung)

Tätigkeitsfeld Sozialunternehmen	Fit für Finanzierung durch Investoren	
Bildung und Wissenschaft, u.a.		
Kindertageseinrichtungen (inkl. Horten, Krippen, Kindergärten)	mittel - gut	
freie Schulen	mittel - gut	
Modulare und begleitende Bildungsangebote (MINT, Nachhilfe, Berufs/-Studienorientierung etc.)	gering - mittel	
Berufsqualifizierung	gering - mittel	
Social Services, u.a.		
Kinder- und Jugendhilfe / Familienhilfe	gering - mittel	
Pflegedienste (ambulant, (teil-)stationär) inkl. integrative Wohnprojekte	mittel	
Betreuung/Integration Menschen mit Behinderung	gering - mittel	
weitere: Obdachlosenhilfe, Suchtbetreuung Erwachsene, Reintegration Straffällige	gering	
Arbeitsmarktintegration	mittel - gut	
Gesellschaftliche Inklusion und soziale Mobilität	gering - mittel	
Soziales Wohnen	mittel (Ausnahme Genossenschaften)	
Wirtschaftliche (Regional-)Entwicklung (Regionalwährungen, Erzeugergenossenschaften, Nahversorgung Regionalentwicklungsagenturen, Hofnachfolge etc.)	gering – mittel (Ausnahme Genossenschaften)	
Umwelt und alternative Energien		
alternative Energieanbieter	mittel - gut (Ausnahme Genossenschaften)	
Beratungen-/Dienstleister zu Energiesparen, Recycling, Müllvermeidung etc.	mittel - gut	
Sport, Kultur und Erholung (Leseclubs, Tourismus-/ Kulturangebote, Sport- und Bewegungsförderung, spirituelle Erfahrungsmöglichkeiten etc.)	gering	
Gesundheitssektor (spezialisierte Behandlungsangebote, Therapien, Beratungen etc.)	mittel	

Finanzierung, Entwicklung Beratung für soziale Organisationen (Beratungsagenturen für Sozialunternehmen/-organisationen; Crowdfunding-Portale, Freiwilligenagenturen)	gering - mittel
Demokratieförderung und Interessensvertretung (Initiativen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements, politische Transparenzinitiativen, Advocacy)	gering
Entwicklungszusammenarbeit (Interessensvertretung, technische Dienste/Hilfestellung, Aufklärung etc.)	gering - mittel
nachhaltiges Wirtschaften / strategischer Konsum	mittel - gut

3. Best-Practice Perspektiven und Lösungsansätze

Zum Einsatz von Kapitalmarktinstrumenten bei Sozialunternehmen ergibt sich ein differenziertes Bild. Neben verschiedenen organisationalen und kommunikativen Hürden, die weitestgehend auch im klassischen Venture-Capital-Bereich eine Rolle spielen dürften, allerdings durch die soziale und ökologische Zielstellung und hohe ideelle Motivation bei Sozialunternehmen verschärft werden (Autonomiefragen, unterschiedliche Kulturen, Finanzierungsfähigkeit, unterschiedliche Risikowahrnehmungen), spielen vor allem die institutionellen Rahmenbedingungen eine Rolle.

Im *Dritten Sektor* ist die Abschöpfung der entstehenden Werte durch die Sozialunternehmen in den letzten Jahren durch politische Maßnahmen etwas erleichtert worden. In Bereichen wie Kindertagesbetreuung oder Pflege wurden Maßnahmen zur Förderung ökonomischer Instrumente eingeleitet, unter anderem durch eine teilweise Abkehr vom bisherigen Kostendeckungsprinzip, die gewisse Gewinnmargen in Feldern wie Pflege oder Kindertagesstätten erlauben. Dadurch werden die entsprechenden Felder verstärkt von kommerziellen Anbietern, aber auch freigemeinnützigen Trägern belegt, während öffentliche Träger eher rückläufig sind. Ebenfalls wurde in Interviews berichtet, dass sich durch Innovationen Wettbewerbsvorteile erzielen lassen⁴³. Dementsprechend ergeben sich auch gewisse Potentiale für Finanzierungsinstrumente des Kapitalmarkts, die mit einer Rückzahlungserwartung und gewissen Rendite- bzw. Zinserwartung verbunden sind. Im Bereich der Fremdkapitalfinanzierung zeigte sich im Rahmen der Interviews, dass klassische Instrumente wie Darlehen immer wieder von etablierten Sozialunternehmen (meist Social Intrapreneurs, die auf eine größere Wohlfahrtsorganisation zurückgreifen können) in klassischen Tätigkeitsfeldern mit klaren Einkommensstrukturen eingesetzt werden. Ein Interviewter berichtete, dass etablierte Pflegeheim-Einrichtungen durchaus Renditen von 5% erwirtschaften, mit denen Kredite bedient und auch innovative Tätigkeiten in anderen Bereichen finanziert werden können. Gerade junge und innovative Sozialunternehmen hingegen – darunter auffallend häufig auch solche, die eine hohe öffentliche Wertschätzung erfahren – können diese stabilen Einkünfte nicht vorweisen und haben durch entsprechend fragile, komplexe Finanzierungskonzepte Zugangsprobleme zu Darlehen. Bei Instrumenten der Eigenkapitalfinanzierungen ist diese Problematik ebenfalls relevant. Zwar gibt es durchaus klare Anwendungsfälle, aber selbst erfolgreiche Ideen von Sozialunternehmen können einen relativ langen Anlauf brauchen, bis sie flächendeckend eine stabile Finanzierung erreicht haben und ggfs. durch öffentliche Kostenträger anerkannt sind. Wegen der im sozialen Bereich häufig vorherrschenden Dreieckskonstellation zwischen Kostenträger, Benefiziar und Leistungserbringer sind Angebot und Nachfrage nicht unmittelbar gekoppelt. Investitionen in (sozial) erfolgreiche

⁴³ Bei Sozialunternehmen im Vergleich zu kommerziell orientierten Unternehmen in Wohlfahrtsfeldern zeichnen sich erfolgreiche Innovationen i.d.R. auch durch ihre normative Dimension aus, so zum Beispiel in der verbesserten Lebensqualität bei Mehrgenerationenhäusern. Gerade bei Wohlfahrtsakteuren würden rein betriebswirtschaftlich motivierte Effizienzüberlegungen als Innovationstreiber deren Legitimationsgrundlagen als Themenanwalt und Interessenvertreter ihrer Zielgruppe gegenüber Politik und (lokaler) Verwaltung gefährden.

Sozialunternehmen sind deshalb nicht notwendigerweise auch ökonomisch erfolgreich. Hoch innovativen Organisationen stehen dabei zum Erreichen stabiler Einkünfte immerhin kreative Querfinanzierungsmöglichkeiten wie Schulungszentren, Lizenzierungsverfahren, Materialvertrieb o.ä. offen. In bestimmten Tätigkeitsfeldern, die nicht auf Leistungseinkommen aus öffentlichen Finanzierungssystemen setzen können (z.B. Inklusions- oder Empowerment-Initiativen für benachteiligte Gesellschaftsgruppen), werden solche Querfinanzierungen neben Spenden- und Sponsoring und Fördermitteln in der Regel auch die einzigen leistungsbasierten Einkünfte bleiben.

Bei Sozialunternehmen, die originär aus dem *Marktbereich* kommen (z.B. Fairer Konsum, erneuerbare Energien), sind klassische Investorenlösungen dagegen bereits durchaus üblich. Prinzipiell besteht hier also ein größeres Potenzial, bei dem die institutionellen Problematiken öffentlicher Förderung nicht bestehen. Einschränkungen können sich hier allerdings durch die Rechtsformen wie beispielsweise bei Energiegenossenschaften ergeben. Auch in diesem Bereich wurde allerdings von "unterschiedlichen Wellenlängen" berichtet, und die Renditeerwartung von Investoren wird von manchen Sozialunternehmern kritisiert. Das genaue Potential lässt sich wegen der schwachen Datenlage auch hier nicht genau quantifizieren.

In beiden Bereichen – Dritter Sektor und Markt – müssten jedoch zur besseren Umsetzungsmöglichkeit einige infrastrukturelle Voraussetzungen verbessert werden. Im Rahmen der Studie haben wir im Feld gezielt sowohl nach praktizierten als auch nach diskutierten bzw. denkbaren Lösungsansätzen aus Sicht der Interviewten sowie nach Best-Practice-Beispielen gesucht. Oftmals bestehen gute und bereits praktizierte Lösungen, denen für eine weitere Verbreitung oder verstärkte Anwendung nur zusätzliche Ressourcen oder Unterstützung fehlen. Zu bestimmten Fragestellungen bestehen auch noch keinerlei Erfahrungswerte und der Wirksamkeitsnachweis steht noch aus. So sind beispielsweise bisher noch keine Fälle bekannt, in denen ein Investor seine Anteile weiter veräußert hat. Wesentliche Suchkriterien bei der Recherche waren dabei erfolgreiche Beeinflussungen oder Anpassungen der Rahmenbedingungen im Sinne einer besseren Finanzierung bzw. Finanzierbarkeit von Sozialunternehmen. Als zentrale übergeordnete Themen bzw. Problemstellungen aus der vorhergehenden Analyse ergaben sich dabei die Bereiche *Transparenz und Vermittlung, Kompetenzaufbau, Effizienzsteigerung, konstruktive Verbindung verschiedener Finanzierungsformen, Risikominderung und Angebotserweiterung*.

- Transparenz und Vermittlung

Wesentlich für bessere Finanzierungsmöglichkeiten für Sozialunternehmen allgemein und investitionsbasierte Lösungen im Speziellen sind die Herstellung einer besseren Transparenz zu Finanzierungsmöglichkeiten und der Ausbau von Intermediärsstrukturen. So können Verständnisprobleme bezüglich Hybridität, längerfristiger Zeithorizonte oder sprachlicher und kultureller Art ausgeräumt oder schlicht bestehende Finanzierungsoptionen besser sichtbar gemacht werden. Diese Maßnahmen würden nicht nur die Abstimmung zwischen bestehenden Sozialunternehmen und Investoren beschleunigen, sondern das Feld letztlich auch für neue Kapitalgeber attraktiver machen. Ein anderer Aspekt ist die Wirkungstransparenz. Das Problem fehlender effektiver und vergleichbarer Wirkungsmessungsansätze wird jedoch wohl noch einige Zeit bestehen bleiben. Es handelt sich hierbei allerdings auch nicht um ein genuin dem Finanzierungssektor zuzuordnendes Problem, sondern sehr viel allgemeiner um ein Problem des gesamten sozialunternehmerischen Felds. Da es jedoch bei Finanzierungsfragen ganz besonders in den Fokus rückt, sollten Investoren und Spender natürlich ein spezielles Interesse daran haben, dass hier Fortschritte erzielt werden. Hier sollten eventuell Zuschüsse und Förderungen zur weiteren

Erforschung und Entwicklung von Ansätzen zur Wirkungsmessung erfolgen.

Best Practice / Ausblick:

Einen wesentlichen Versuch unternimmt hier die von Ashoka gegründete Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE), die als Vermittlungsagentur/Intermediär über die nächsten Jahre kontinuierlich auf- und ausgebaut werden soll. Ziel ist es einerseits, mittel- bis langfristig eine Investitionspipeline mit etwa 100-150 Organisationen aufzubauen, die hinsichtlich ihrer Finanzierungsfähigkeit "fit gemacht" und auch hinsichtlich ihrer Passung mit verschiedenen Investorentypen und infrage kommender Finanzierungsinstrumente analysiert und erfasst worden sind. Ebenso soll die Finanzierungsagentur neue Investoren ansprechen und gewinnen, und schließlich an die Sozialunternehmen weiterleiten. Dadurch würde die geforderte Transparenz aus Sicht der Investoren und der Sozialunternehmen zunehmen. Sie könnte auch helfen, die Unterschiedlichkeiten in Sprache und Kultur zu mindern, indem sie Vermittlungs- und "Übersetzungsarbeit" leistet, Akteure an einen Tisch bringt, Moderator- und Mediatorfunktionen übernimmt. Man hätte aber damit zweitens immerhin ein halbwegs vergleichbares Raster und eine Datenbank, anhand derer recht schnell eine bestimmte gewünschte Passung zwischen Investor und Sozialunternehmer zumindest im Ansatz hergestellt werden kann. Natürlich müssen konkrete Investitionskooperationen weiterhin im Detail ausgearbeitet werden. Während es hinsichtlich des letzten Punkts zunächst sinnvoll erscheint, dass die FASE als einziger Akteur eine zentrale Anlaufstelle bietet, dürfte allerdings bei einer solchen Struktur ein freier Wettbewerb deutlich eingeschränkt sein, was ja auch von verschiedenen Sozialunternehmen moniert wurde.

Zudem wurde von Seiten interviewter Sozialunternehmer – sowohl in Retrospektive auf die eigene Unternehmensgeschichte als auch mit Blick auf den heutigen Stand des Feldes – auch der Wunsch nach einer *Übersichtsplattform oder einem Netzwerk zu Finanzierungsmöglichkeiten* artikuliert, das für junge Akteure im Feld einen ersten Überblick herstellen und vielleicht auch schon Kontakte vermitteln kann und nicht so sehr auf Sozialunternehmen in späteren Entwicklungsstadien abzielt. Betont wird hierbei, dass diese Institution oder Agentur über einen hinreichenden Bekanntheits- und Anerkennungsgrad verfügen müsse.

Hinsichtlich der Wirkungstransparenz sind verschiedenen Wirkungsstudien bekannt (z.B. Eltern AG, educcare). Die qualitativ hochwertigste verfügbare Methode, deren Resultate auch für Investoren interessant sind, ist derzeit der Social Return on Investment, der sowohl ökonomische als auch sozio-ökonomische und soziale Effekte erfasst. Allerdings ist die Erhebung derzeit noch recht aufwändig (vgl. auch Konstruktive Verbindung verschiedener Finanzierungsformen).

- Kompetenzaufbau

Ebenfalls mit dem hybriden Charakter des Feldes lässt sich die Notwendigkeit erklären, sowohl auf Seiten der Sozialunternehmer als auch der Investoren entsprechende Kompetenzen im jeweils anderen Feld zur Überbrückung aufzubauen. Für Sozialunternehmer heißt das, betriebswirtschaftliche Kenntnisse zu vertiefen, für Investoren geht es darum, beispielsweise das Funktionieren von Wohlfahrtsmärkten besser zu verstehen.

Best Practice / Ausblick:

Auch hier ist zunächst die bereits angesprochene *Finanzierungsagentur Social Entrepreneurship* (*FASE*) von Ashoka zu nennen. Allen voran wird hier das Problem der *Finanzierungsfähigkeit* in puncto Kompetenzaufbau angegangen. Im Rahmen eines Pro-Bono-Netzwerks wird daran gearbeitet, Business-Pläne von Sozialunternehmern soweit zu verbessern, dass das

Einkommensmodell für Investoren attraktiv wird. Dieser Ansatz, für den vor allem die Beratung, das Wissen, die Erfahrung und nicht zuletzt die persönlichen Netzwerke von Experten im Bereich Geschäfts- und Organisationsentwicklung mobilisiert werden, gilt im Feld als sehr vielversprechend und wird von den interviewten Sozialunternehmern auch sehr positiv aufgenommen. Erfolgskritisch wird sein, dass die Agentur neben der Vermittlung von Finanzierungskenntnissen auch entsprechendes Wissen zu öffentlichen Finanzierungsstrukturen im Dritten Sektor aufbaut und möglicherweise auch an dieser Stelle vermittelnd tätig wird. Auch andere Akteure versuchen mit Coachings an verschiedenen Stellen, die Kompetenzen der Sozialunternehmen zu verbessern, allerdings in der Regel nicht ausschließlich auf Kapitalakquise bezogen. Zu nennen wären neben verschiedenen universitären Förderprogrammen (u.a. Lüneburg, Friedrichshafen, Wiesbaden, München, Heidelberg) stellvertretend beispielsweise das Berliner Unternehmen IQ Consult. Außerdem ist derzeit die neue Pro-Bono-Plattform Talentspender im Aufbau, die sich an der etablierten Taproot Foundation in den USA orientiert. Weiterhin versucht die Vermittlungsagentur Talents 4Good, Sozialunternehmen für Menschen mit Business-Expertise interessant zu machen. Dennoch übersteigt der Bedarf gerade an nonmonetärer Unterstützung momentan noch bei weitem das Angebot.

- Effizienzsteigerung

Insgesamt ist es für das Feld notwendig, die Effizienz von Investments zu steigern, denn momentan sind Transaktionskosten wie gezeigt noch ein Hindernis, das insgesamt die Entwicklung des Feldes behindert. Hierfür ist es notwendig, Selektions-, Analyse-, Due-Dilligence- sowie Beratungs- und Begleitungskosten *insgesamt* zu senken, d.h. gar nicht unbedingt nur für einzelne Investments, sondern vor allem auch auf das gesamte Feld betrachtet. Für Einzel-Investments mag es momentan noch nötig sein, in die Tiefe zu gehen und die entsprechenden Ressourcen dafür aufzuwenden. Mittel- bis langfristig sollten jedoch einheitliche Standards, auf Best-Practices basierende Verfahren und vor allem auch eine verstärkte Kooperation unterschiedlicher Kompetenzträger dazu führen, hier Effizienzgewinne zu erzielen und dadurch Transaktionskosten zu senken. Das ist insbesondere deswegen nötig, weil es offensichtlich auch einen Bedarf an kleineren Investitionssummen im Feld gibt, für die die relativen Transaktionskosten noch einmal höher liegen.

Best Practice / Ausblick:

Bemühungen zur Vereinheitlichung der Präsentation von Sozialunternehmen gegenüber potenziellen Investoren sind wohl ein erster Schritt in die richtige Richtung. Hier wäre etwa die Social Reporting Initiative zu nennen, für die momentan auch die Errichtung einer entsprechend übersichtlichen und leicht zugänglichen Plattform angestrebt wird. Auf Dauer ließe sich so möglicherweise auch der von den Sozialunternehmen kritisierte Reporting-Aufwand verringern. Eine andere Funktion die mittelfristig der Effizienzsteigerung dient, wird auch hier von der FASE übernommen: Hier ist das Ziel, eine gewisse "Verkaufstransparenz" aufzubauen, und zwar im Rahmen einer Investitionspipeline, in der schon zahlreiche der wichtigsten Daten von Sozialunternehmen erhoben und aufgenommen sind, die Kapitalbedarf haben. Durch eine entsprechende Datenbank kann ein zielgerichtetes Profiling erfolgen. So dürfte insgesamt die Effizienz im Feld gesteigert sowie das Problem der enormen Transaktionskosten erheblich gemindert werden, weil einige der ressourcenintensiven Analysen nicht mehrfach durch unterschiedliche Investoren gemacht werden müssten. Auch können durch die Kooperation der verschiedenen involvierten Pro-Bono-Partner Synergieeffekte im Investitionsprozess realisiert werden, wenn etwa Partner zusammenarbeiten, die ihre jeweiligen Kenntnisse über einzelne potenzielle Investments schnell und unkompliziert austauschen möchten. Aber auch auf Seiten

der Sozialunternehmer können Kosten, die für die Kapitalakquise aufgebracht werden müssen, insgesamt gesenkt werden, wenn nötige Daten nur einmal und nicht immer wieder neu erhoben werden müssen.

- Konstruktive Verbindung verschiedener Finanzierungsformen

Spender und Geber von zinsreduzierten oder zinsfreien Darlehen oder auch von "patient capital" sind oftmals nicht bereit, mit ihren Mitteln direkt oder indirekt die Erträge anderer Investorentypen zu finanzieren bzw. auf potenzielle Teile sozialer Wirkung ihrer Mittel zugunsten der Erwirtschaftung der benötigten finanziellen Rendite zu verzichten. Sollen also unterschiedliche Investorentypen mit heterogenen Rendite- und/oder Wirkungserwartungen zusammen in ein soziales Projekt bzw. ein Sozialunternehmen investieren, müssen hier sinnvolle und für alle Seiten befriedigende Arrangements gefunden und entwickelt werden. Eine zuvor zu erfüllende Bedingung besteht darin, dass zudem noch kulturelle und kommunikative Barrieren überwunden und abgebaut werden müssen. Der oft beschworene Weg "vom Planeten- zum Ökosystem"⁴⁴ ist also alles andere als trivial und verlangt beteiligten Akteuren ein hohes Maß an Kommunikations- und Konfliktfähigkeit ab.

Best Practice / Ausblick:

Probleme im Zusammenhang unterschiedlicher Renditeanforderungen verschiedener Investoren könnten etwa dadurch gelöst werden, dass Investoren und Spender in Sinne von "Structured Finance Modellen" kooperativ zusammenarbeiten, anstatt sich gegenseitig auszuschließen. In einigen Projekten, wie etwa der Finanzierung des enormen Wachstums der Kinderzentren Kunterbunt, arbeiten Spender und Investoren zusammen, die einen ohne finanzielle Renditeerwartung, teilweise sogar auf Spendenbasis, die anderen zu marktüblichen VC-Konditionen. Eine noch stärkere Verschränkung wird auch in **anderer Form** diskutiert:

- Übernahme von Kapitalkosten durch Stiftungen oder andere Spender: So könnten etwa durch Investitionen verstärkt Summen von mehr als € 150.000 akquiriert werden, die sonst nicht möglich wären: Spender fördern oft nicht in dieser Höhe, und Investoren, die gern in ihren Investments noch höher gehen, um das Verhältnis Transaktionskosten-Renditepotenzial zu verbessern, können nicht auf Rendite verzichten. Wenn Stiftungen und andere potenzielle Spender "über ihren Schatten springen" und sehen, dass dadurch ihre Spende gehebelt wird, bietet diese Art der Kooperation möglicherweise großes Potenzial.
- **Bürgschaften:** Hier stellt sich die Situation ähnlich dar. Da Sozialunternehmer meist über keine ausreichenden Sicherheiten verfügen, ist das Risiko für Darlehensgeber oft zu groß. Auch hier könnten kapitalstarke Akteure viel bewegen, ohne selbst umfangreiche Ressourcen einzusetzen, und so ihre Mittel hebeln. Mit diesen Ansätzen werden derzeit erste Erfahrungen im Feld gesammelt. International bürgt beispielsweise die *Shell Stiftung* seit etwa eineinhalb Jahren für working capital-Darlehen, deren Verfügbarkeit sich bei Anbietern erneuerbarer Energien in Entwicklungsländern als zentrales Problem herausgestellt hat. Ein weiteres Beispiel ist die *Bloomberg Stiftung*, die für eine höhere einstellige Millioneninvestition von Goldman Sachs im Rahmen eines Social Impact Bonds zur Förderung der Reintegration Straffälliger in New York bürgt.
- Finanzierung von Wirkungstransparenz als Voraussetzung für öffentliche Finanzierung: Gerade öffentliche Geldgeber verlangen häufig einen Wirkungsnachweis als Voraussetzung, um innovative sozialunternehmerische Modelle durch die vorhandenen Strukturen zu finanzieren. Übernimmt also

⁴⁴ Diese Metapher ist von Ashoka eingeführt worden, um zu zeigen, wie unterschiedliche Akteurskonstellationen aktuell strukturiert sind und wie sie sich für eine positive Entwicklung des Feldes ändern sollten: Dabei steht das Bild des Planetensystems für viele unterschiedliche neben- und weitgehend unabhängig voneinander existierende Akteure und das des Ökosystems dafür, dass alle Akteure ihre wechselseitigen Beziehungen in kooperativer Art und Weise zur Weiterentwicklung des gesamten Systems erkennen und nutzen.

beispielsweise eine Stiftung die Kosten für eine Wirkungsstudie, so kann sie dem Sozialunternehmen damit möglicherweise zu einer dauerhaften Finanzierung verhelfen.

Solche und andere Initiativen könnten Verknüpfungs- und Schaltstellen bilden, die nötig sind, um bislang noch mehr oder weniger autark nebeneinanderher existierenden Akteurstypen so miteinander zu verbinden, dass im Sinne einer Investmentlogik diejenigen Kooperationen entstehen können, die in einem vielschichtigen und komplexen Feld wie dem Sozialunternehmertum notwendig sind.

- Risikominderung und Risikostreuung

Das Problem des hohen Risikos im Bereich Sozialunternehmertum dürfte zunächst noch bestehen bleiben. Allerdings geht mit der Sammlung und Systematisierung von *Erfahrung* immer fast schon automatisch die Minderung von Risiken einher. Insgesamt wäre wohl eine Entwicklung denkbar und für die Realisierung des Potenzials im Feld wünschenswert, in der Risiken weniger von denen getragen werden, die von der Finanzierung "leben müssen", nämlich Sozialunternehmer und Investoren, und stärker von Stiftungen und Spendern geschultert werden, für die ein finanzieller Verlust weniger bedrohliche Konsequenzen hat, und die darin möglicherweise eher die soziale Wirkung positiv sehen können.

Best Practice / Ausblick:

Zur Risikominderung beitragen können Modelle wie *Gewinn- und Umsatzbeteiligungen*, die derzeit erstmals getestet werden. Aber auch eine *Begrenzung der Anteilsverkäufe* durch Investoren könnte dem oben geschilderten empfundenen Risiko- und Autonomie-Problematiken entgegen wirken, sobald der Vertrauensaufbau zum Erstinvestor gelungen ist. Weiterhin berichtete uns ein Investor, der im Bereich erneuerbare Energien in Entwicklungsländer agiert, dass er eine *Zusammenarbeit zunächst immer über einen Darlehensvertrag* beginnt, um Vertrauen aufzubauen und den Unternehmenswert einschätzen zu können, bevor dann in einem zweiten Schritt eine Eigenkapitalfinanzierung erfolgt. Einen ersten institutionalisierten Ansatz zur systematischen Erfahrungssammlung und -nutzung mit dem Ziel der Risikominderung stellen die Aktivitäten der *FASE* dar. Die durch sie gesammelten Informationen sollten mittelfristig dazu beitragen, Risiken deutlich besser einschätzen und bewerten zu können oder zumindest transparenter zu machen.

- Angebotserweiterung

Die Angebotserweiterung kann sowohl quantitativ als auch qualitativ verstanden werden. Geht man davon aus, dass tatsächlich mehr Nachfrage an Investitionskapital als Angebot besteht, so geht es also darum, das Feld mit seinen spezifischen Voraussetzungen (u.a. eine etwas geringere finanzielle gegenüber einer höheren sozialen und ökologischen Rendite) für neue Geldgeber attraktiv zu machen und somit quantitativ zu erweitern. Aber auch qualitativ könnte das Angebotsspektrum erweitert werden. Sozialunternehmer haben im Rahmen der Interviews mehrfach die Problematik geschildert, dass auch Bedarf an kleineren Investitionssummen besteht. Mehrere Interviewpartner betonten das Fehlen von Zuschuss- und Förderungsprogrammen für Forschung und Entwicklung in und für Sozialunternehmen. In diesem Kontext ist noch einmal auf das oben angesprochene Matthäus-Prinzip hinzuweisen, demzufolge große, etablierte innovative Sozialunternehmer relativ leicht an Ressourcen aller Art kommen, während weniger etablierte Sozialunternehmen größeren Bedarf anmelden.

Best Practice / Ausblick:

Zur *quantitativen Angebotserweiterung* durch die Gewinnung neuer Investoren werden derzeit von den bestehenden Intermediären viele persönliche Gespräche geführt, die zumindest teilweise erfolgreich zu sein scheinen. So wurde gerade der Social Venture Fund II gegründet, u.a. mit \$ 450.000 des E-Bay Mitbegründers Pierre Omydiar.

- Bürgschaftsstiftung: Diese Idee wird momentan im Bundesverband Deutscher Stiftungen geprüft.
 Zur Umgehung rechtlicher Einschränkungen bei klassischen Stiftungen, die häufig als potentielle Investoren diskutiert werden (vgl. oben), soll dieses Konstrukt als Intermediär zur Sicherheitsgabe sowie zur Durchleitung von Investitionszuwendungen wirken.
- Eine Anpassung des Gemeinnützigkeitsrechts könnte Deutschland als Fondsstandort für Social Investment Funds stärken, indem die Möglichkeit gemeinnütziger Organisationen, hybride Finanzierungsmodelle zu praktizieren, erleichtert würde. Dies würde etwa die Kombination verzinster (Eigen- oder Fremdkapital-)Instrumente mit philanthropischen Ressourcen (Spenden, Stiftungsmittel) erleichtern. Dazu bedarf es einer Überprüfung der Rechtsnormen, die die Angrenzung wirtschaftlicher Tätigkeit der Organisation gegenüber der Zweckverwirklichung definieren.

Bezüglich der qualitativen Angebotserweiterung sind verschiedene Optionen denkbar:

- Mikrokredite: Eine Lösung für das Sozialunternehmerfeld insgesamt wären Mikrokreditangebote, die kleinere Investitionssummen in unteren fünfstelligen Bereichen zur Verfügung stellen und dem Kapitalbedarf vieler Sozialunternehmen entsprechen. Zwar bestehen entsprechende Angebote bereits, z.B. im Rahmen des Mikrofinanzfonds Deutschland, den die GLS Bank und das Deutsche Mikrofinanz-Institut gemeinsam umsetzen. Dabei stellt sich allerdings das Problem, diesen Ansatz in Deutschland kostendeckend zu etablieren, also das Problem der Effizienzsteigerung. Denn einerseits sind die relativen Transaktionskosten natürlich noch einmal deutlich höher, und andererseits ist die Klientel, deren Charakteristika in anderen Ländern zum Erfolg des Mikrofinanzansatzes mit beigetragen haben, in Deutschland oft eine andere und tendenziell schwieriger. Insofern muss sich beweisen, inwiefern dieses Modell den Bedarf an niedrigen fünfstelligen Beträgen wird decken können. Hierfür werden dringend Best-Practice-Beispiele und Ansätze gebraucht.
- Crowdfunding- und Micro bzw. Peer-to-Peer-Lending: Diese Instrumente haben durch die enorme Relevanz von Social-Media und technologischen Entwicklungen enorm an Attraktivität gewonnen. Als Best-Practice-Beispiele zu nennen wären hier vor allem die Crowdfunding-Plattformen betterplace und startnext sowie in einem erweiterten Verständnis von Crowdfunding die Initiative Deutschland rundet auf, die deutschlandweit an vielen Supermarktkassen angeboten wird. Das prominenteste Beispiel für Peer-to-Peer-Lending in Deutschland ist die Plattform smava.de, die jedoch keinen speziellen Fokus auf gemeinnützige Projekte oder Sozialunternehmertum aufweist.
- Social Impact Bonds: Dieses Instrument funktioniert nach der Logik, dass ein privater Investor in Vorleistung geht, um später im Erfolgsfall die durch ein Projekt eingesparten gesellschaftlichen Kosten durch die öffentliche Hand zurückerstattet zu bekommen. Erste Modellversuche laufen hierzu in UK, USA und Australien. Der erste Social Impact Bond in Deutschland wird demnächst in Bayern umgesetzt. Die Umsetzung hängt hier allerdings maßgeblich von der Teilnahmebereitschaft des öffentlichen Akteurs ab.

Appendix: Übersicht interviewter Organisationen

Nr.	Name	Tätigkeitsfeld	Rechtsform	Gründung
Sozial	unternehmen			
1	Kinderzentren Kunterbunt	Kindertagesbetreuung	gGmbH	1998
		(auch bei Unternehmen)		
2	Anonyme Insolvenzler (BV INSO)	Insolvenzberatung	e.V.	2009
3	Discovering Hands	Brustkrebsvorsorge /	gUg	2006
		Arbeitsintegration		
4	Pegasus	Arbeitsintegration	GmbH	1998
5	Bleed Clothing	Nachhaltige Mode	GmbH	2009
6	Kindsstoff	Nachhaltige Mode /	GmbH	2012
		Recycling		
7	Diakonische Hausgemeinschaften	Mehrgenerationen-	e.V.	1990
	Heidelberg	wohnen		
8	Regionalwert AG	wirtschaftliche	AG	2006
		Regionalentwicklung /		
		nachhaltiger Konsum		
9	IQ Consult	Beratung	GmbH	1994
	-	Sozialunternehmen		
10	Das macht Schule	Modulare	gGmbH	2006
		Bildungsangebote		
11	Berufsparcours	Berufsorientierung	e.V.	
12	Das Geld hängt an den Bäumen	Fundraising-	GmbH	2010
		Organisationen		
13	Triodos Bank	Social Banking	N.V. / AG	1980
14	VerbaVoice	Integration Menschen mit	GmbH	2008/09
		Behinderung		•
15	Väter gGmbH	Familienhilfe / Work-Life-	e.V. / gGmbH	2010
		Balance	, 0	
Verbä	inde			
16	BAG Integrationsfirmen	Arbeitsintegration	e.V.	
17	Deutscher Raiffeisen- und	Energie- und sonstige	e.V.	
	Genossenschaftsverband e.V. – Bereich	Genossenschaften		
	BW			
(poter	ntielle) Investoren / Geldgeber / Intermediä	ire		
18	Social Venture Fund	Investmentfonds	GmbH / GmbH &	2010
10			Co. KG	
19	BonVenture	Investmentfonds	GmbH	2003
20	Diakonisches Werk Baden / Loony	Wohlfahrtsverband /	e.V. /GmbH	1961 / 2005
20	Design	Arbeitsintegration	. ,	/
21	Auridis	Förderorganisation	GmbH	
	-	(klassisch)		
22	FASE - Ashoka Finanzierungsagentur für	Intermediär	gGmbH	1980 / 2003
	Sozialunternehmer		0	/
23	Canopus Foundation	Investor im Bereich	Stiftung / GmbH	1997
23				233,
23		alternative Energien	ļ .	
23	GLS Bank	alternative Energien Social Banking	e.G.	1974