

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 2/14**

Erpf, Philipp

## **Social Entrepreneurship – Standortbestimmung zur aktuellen Diskussion**

Verbands-Management, 40. Jahrgang, Ausgabe 2 (2014), S. 31-41.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Irene Weber  
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten  
ISBN: 3-909437-41-9  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Forschungsbeitrag

# Social Entrepreneurship – Standortbestimmung zur aktuellen Diskussion

Philipp Erpf

Das Begriffsverständnis von Social Entrepreneurship ist vielfältig und das Thema wird kontrovers diskutiert. Der folgende Beitrag versucht, die Verständnisheterogenität und widersprüchliche Diskussion durch vier Dimensionen in eine sinnvolle Ordnung zu bringen: (1) Einstellung zur Gewinnerzielung, (2) Mission, (3) Ursprung und (4) Impuls. Drei aktuelle Praxisbeispiele dienen dabei als Gegenstand der Analyse.

*Social Entrepreneurship* (in der Folge meist durch SE abgekürzt) oder zu Deutsch *soziales Unternehmertum* ist in aller Munde und erfreut sich als vieldiskutierter Begriff zunehmender Beliebtheit. Dies manifestiert sich am wachsenden medialen Interesse, am Aufkommen politischer Vorstösse sowie an der steigenden Publikationsdichte von wissenschaftlichen Beiträgen.<sup>1</sup> Zudem werden jährlich etliche Unternehmer/-innen mit Preisen für ihre soziale Geschäftstätigkeit ausgezeichnet. Die ansteigende Popularität passt zum folgenden Zitat von Goethe: «Mit dem Wissen wächst der Zweifel.»<sup>2</sup> Wissen setzt Interesse sowie Faszination voraus und Zweifel mündet nicht selten in Kritik. Genau so ist es bei SE erkennbar: Das Phänomen interessiert verschiedenste Kreise, die unterschiedliches Wissen aufbauen und ein vielfältiges Verständnis prägen. Dies wiederum führt zu Zweifel am Begriffsverständnis und zu Kritik bezüglich Eigenheiten und Ausprägungen von SE.

Die nachfolgenden Ausführungen sind in drei Schritte gegliedert: In einem ersten Schritt wird mit drei Beispielen gezeigt, wie vielfältig das Verständnis von SE ist. Im zweiten Schritt wird auf die kontroverse Diskussion rund um SE eingegangen. In einem letzten Schritt wird schliesslich versucht, die Verständnismultifunktionalität und die kontroverse Diskussion durch vier Dimensionen in eine sinnvolle Ordnung zu bringen. Der Artikel schliesst mit einem Verortungsversuch: Durch die Einordnung Ihrer Organisation auf dem so-

genannten «Social-Entrepreneurship-Schirm» können Sie für sich bestimmen, ob und wie viel SE in Ihrer Organisation steckt.

## Vielfältiges Verständnis von Social Entrepreneurship

Es ist faszinierend, wie breit das Begriffsverständnis von SE ist und wie viele Phänomene gegenwärtig unter dieser Fahne segeln. Machen Sie selbst den Test und versuchen Sie für sich, SE zu definieren. Im Anschluss konfrontieren Sie eine Kollegin oder einen Bekannten mit der Thematik und fragen diese Person nach deren Begriffsverständnis. Mit grosser Wahrscheinlichkeit gehen die definitorischen Ab- und Eingrenzungsversuche fast so diametral auseinander wie die unterschiedliche Perzeption, ob SE nun etwas Gutes, Neues, Sinnvolles oder im Gegenzug etwas Schlechtes, Aufgewärmtes oder gar Überflüssiges ist.

Die nachfolgenden drei Beispiele haben illustrierenden Charakter und zeigen auf, dass (noch) kein einheitliches Verständnis von SE vorliegt. Fragen Sie sich bei jedem Beispiel: «Was macht dieses Beispiel für mich zu Social Entrepreneurship?»

### Beispiel 1: Digitaler Sprachunterricht

Die Nachfrage nach Fremdsprachenunterricht im deutschsprachigen Raum ist gross, das Angebot jedoch fragmentiert, oft teuer und die Lektionen sind zeitlich sowie örtlich festgesetzt. Global Video Conference, kurz Glovico ([www.glovico.org](http://www.glovico.org)), bringt Nachfrage und Angebot auf einfache Art und Weise zusammen: Muttersprachige aus Entwicklungsländern geben Sprachschülern aus aller Welt über die Kommunikationssoftware Skype in Echtzeit Sprachunterricht und erhalten dafür ein selbst festgesetztes und daher faires Entgelt. Wer also beispielsweise Spanisch lernen möchte, tritt über die Website von Glovico in Kontakt mit der Lehrperson seiner Wahl. Die Schüler/-innen können die Lehrpersonen und deren Unter-



richtsqualität durch eine Feedbackfunktion auf der Webseite beurteilen, was die Entscheidung erleichtert. So scheint Victor Sanchez aus Guatemala für 9 € die Stunde kompetenten, freundlichen und akzentfreien Unterricht anzubieten. Dass er sich pünktlich auf Skype einloggt und die Verbindung nicht abreisst, mag dabei ebenfalls entscheidungsrelevant sein. Um die anfallenden Kosten zu decken, die Plattform weiterzuentwickeln und die Anfangsinvestition zu amortisieren, fließen 3 € pro Unterrichtsstunde in die Kasse der sozialen Organisation. Diese wächst stetig: 25 verschiedene Sprachen, 30 Lehrpersonen und rund 2000 Nutzer zeichnen ein vielversprechendes Bild.<sup>3</sup>

Ist diese Art von Sprachunterricht Ihrer Ansicht nach ein passendes Beispiel für SE?

### **Beispiel 2: Studierende als Investition**

Zahlreiche Studierende befinden sich ausserhalb der privilegierten Lage, dass deren Eltern die während dem Studium entstehenden Kosten für Wohnung, Essen und soziale Aktivitäten vollumfänglich finanzieren können und müssen sich daher alternative Einnahmequellen suchen. Die Erwerbstätigkeit parallel zum Studium stellt eine naheliegende Form dar, kann sich aber negativ auf Studiendauer und -leistung auswirken. Weitere Varianten sind die Bewerbung für staatliche Stipendien oder die Erlangung der Gunst einer Förderstiftung, welche jedoch eher fördernd,

spricht unterstützend und nicht vollumfänglich finanzierend wirken. Diese Lücke versucht der gemeinnützige Verein [studienaktie.org](http://www.studienaktie.org) (www.studienaktie.org) zu decken, indem er Studierende an Investoren vermittelt. Das Geschäftsmodell funktioniert folgendermassen: Studierende können sich als sogenannte Aspirantinnen und Aspiranten online anmelden und werden nach eingehender Prüfung in den Pool aufgenommen. Investoren melden sich über dieselbe Webseite an und legen in einem anschliessenden Gespräch ihre Investitionspräferenzen dar. Darauf basierend werden ihnen Kandidaten vorgeschlagen, die eine potenziell hohe Passung mit ihren Vorstellungen aufweisen. Nachdem sich der Investor entschieden hat, bespricht er mit der auserwählten Person Studien- und Karriereziele. Gefallen ihm diese, leiht er ihr eine entsprechende Geldsumme. Die beiden vereinbaren in der Folge gemeinsam Höhe, Laufzeit und Rendite des Darlehens. Dabei existieren fixe und flexible Renditeformen. Bei einer fixen Verzinsung zahlt der Studierende dem Anleger an einem vereinbarten Datum eine vorgängig definierte Summe zurück. Die Differenz aus Leih- und Rückzahlungsbetrag ist das finanzielle Plus des Investors. Bei einer flexiblen Verzinsung hängt der Ertrag vom zukünftigen Salär des Studierenden ab, denn er überweist dem Investor bei Fristablauf einen relativen Anteil seines künftigen Gehalts.<sup>4</sup> In diesem Fall kann die Unterstützung über

den finanziellen Rahmen hinausgehen und sich beispielsweise auf die Jobsuche ausweiten, möchte doch der Investor, dass sein Schützling ein hohes Erstsalar kassiert. Wie weit die Motive hier eigennütziger Natur sind, sei an dieser Stelle offengelassen.

Inwiefern ist diese Unterstützung von Studierenden für Sie ein typisches Beispiel für SE?

### Beispiel 3: Rendite auf Häftlingen

Was haben Studierende und Häftlinge gemeinsam? Beide verursachen Kosten für den Staat und in beide kann man investieren. In Petersborough (England) können private Investoren und Stiftungen mittels so genannten Social Impact Bonds in ein Sozialprogramm investieren, das sich die Resozialisierung von Straftätern als Ziel steckt. Es handelt sich dabei also um Anleihen, die auf einen guten Zweck setzen. Die Rendite auf das investierte Kapital hängt vom Erfolg der sozialen Massnahme ab. Erfolg bedeutet im konkreten Fall eine Senkung der kriminellen Rückfallquote von mindestens 7,5 Prozent nach sechs Jahren. Sinkt die Rückfallquote stärker, erhöht sich die Rendite. Bezahlt wird die Rendite vom Staat, denn dieser kann durch die sozialen Anleihen viel Geld einsparen. Zum einen muss er die Programme nicht finanzieren und trägt bei Misserfolg kein monetäres Risiko, zum anderen muss er für die Folgen von Kriminalität nicht aufkommen, wenn diese präventiv verhindert werden. In der Summe profitieren im Idealfall alle drei Parteien: Die soziale Organisation kann sich vollumfänglich auf ihre Tätigkeit konzentrieren, da sie sich nicht um die Mittelbeschaffung kümmern muss, die Investoren vollführen eine Wohltat und kassieren dabei attraktive Renditen und der Staat schliesslich spart Geld.<sup>5</sup>

Was macht die Social Impact Bonds zu einem Beispiel für SE?

Trotz oder gerade wegen der grossen Vielfalt des Begriffsverständnisses wird an dieser Stelle ein erstes Zwischenfazit gezogen. Untersucht man die drei Beispiele nach Gemeinsamkeiten, kann Folgendes festgestellt werden: Erstens scheint SE einen sozialen Zweck zu verfolgen, weil hilfsbedürftige Gruppen im Fokus der Handlungen stehen. Konkret sind das Sprachlehrer/-innen aus Drittweltländern, finanziell bedürftige Studierende und rückfällige Straftäter/-innen.

Zweitens werden finanzielle Anreize gesetzt, sprich, es wird versucht, den sozialen Zweck zu monetarisieren. Dies geschieht über die Bezahlung des Unterrichts, der Ausleihe einer Geldsumme an Studierende oder der Investition in ein Sozialprogramm zur Resozialisierung von Häftlingen. Drittens weisen die Geschäftsmodelle neuartigen Charakter auf, sind also in ihrer Form innovativ. Digitaler Einzelunterricht, Investitionen in Studierende und Social Impact Bonds können als neuartige Phänomene bezeichnet werden.

Wir können vorläufig festhalten, dass SE auf neuartige und finanziell attraktive Weise einen sozialen Zweck verfolgt.

### Faszination und Kritik geben sich die Hand

Es sind zwei parallel laufende Tendenzen erkennbar. Zum einen nimmt die Faszination an SE zu, zum anderen wird Kritik laut.

Die ansteigende Faszination am Thema kennt vielerlei Gründe. Sie kann mit dem doppelspurigen Beitrag von SE zum wirtschaftlichen sowie sozialen Wohlbefinden erklärt werden. Hierzu Swanson und Zhang (2010): «Social entrepreneurship is increasingly being acknowledged as an important contributor to economic and social well-being.»<sup>6</sup> Peredo und McLean (2006) stellen die Frage, ob sich der Begriff vor allem durch seinen neuartigen Zugang zur Philanthropie auszeichnet: «Is [Social Entrepreneurship] a [...] radically different approach to the business of doing good?»<sup>7</sup> Folgt man den Ausführungen von Martin und Osberg (2007), scheint der Unternehmer als Person ein starkes Faszinosum darzustellen: «There's something inherently interesting and appealing about entrepreneurs and the stories of why and how they do what they do.»<sup>8</sup> Die starke mediale Verbreitung und diverse Auszeichnungen für Praktiker/-innen, wie sie beispielsweise die in der Schweiz gegründete Schwab Foundation ([www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org)) oder die Social Entrepreneurship Initiative & Foundation, kurz seif ([www.seif.org](http://www.seif.org)), vergeben, bilden die Begeisterung an SE ab und tragen massgeblich zum hohen Interesse bei.

Die zunehmende Kritik an SE lässt sich ihrerseits ebenfalls durch zahlreiche Gründe erklären. Sie hängt unter anderem damit zusammen, dass gewisse Akademiker und Praktikerinnen das Konstrukt nicht als neu betrachten: «[Some] argue that it has been around

for hundreds of years.»<sup>9</sup> Sie sehen SE als alten Wein in neuen Schläuchen und argumentieren, dass es schon immer gewinnorientierte Sozialunternehmen gegeben hat. Zu dieser Ansicht passt die moderate Rückmeldung des Bundesrats auf die Interpellation des SP-Nationalrats Eric Nussbaumer.<sup>10</sup> Sein Begehren beschäftigt sich mit Unternehmen, die sich bewusst für gemeinwohlorientierte Ziele und gegen die Gewinnmaximierung entscheiden. Er subsumiert diese unter dem Begriff Gemeinnützigkeitsunternehmen. An folgender Stelle sind vor allem Nussbauers Fragen relevant: Zum einen fragt er nach Erhebungen über Stand und Entwicklung dieser Unternehmen, zum anderen nach Massnahmen in den Bereichen Recht, Forschung und Bildung zur Förderung von SE. Der Bundesrat antwortet, dass keine speziellen Erhebungen über Gemeinnützigkeitsunternehmen durchgeführt werden und sieht private Verbände wie beispielsweise den Fachverband unternehmerisch geführter Sozialfirmen ([www.sozialfirmen.ch](http://www.sozialfirmen.ch)) als geeignetes Mittel zur Förderung gemeinnütziger Unternehmen. Zudem unterstützt er über die Bundeskommission für Technologie und Innovation ([www.kti.admin.ch](http://www.kti.admin.ch)) die seif (siehe Erklärung auf S. 33). Darüber hinaus sieht er keinen weiteren Handlungsbedarf.

Eine andere, nicht seltene Kritik, ist die des Rosinenpickens. Hierzu passend die Aussage von Bruno Ruegge, Geschäftsführer der Stiftung Contenti ([www.contenti.ch](http://www.contenti.ch)), die Arbeitsstellen und Wohnmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung anbietet: «So sympathisch die Idee von Social Entrepreneurship ist, sehe ich auch eine Kehrseite. Ich befürchte eine gewisse Gefahr des Rosinenpickens. Die unterstützungsbedürfti-

gen Personen mit Entwicklungspotenzial werden von den Social Entrepreneuren gefördert, um anschliessend die Erfolgsprämien und sonstigen Lorbeeren einstecken zu können. Für die 'hoffnungslosen' Fälle sollen die 'altmodischen' NPO und der Sozialstaat sorgen, welche dadurch andauernd erklären müssen, weshalb deren Fallkosten stetig steigen und sie so 'erfolglos' agieren. Denn da gibt's keinen Hebel für ein schönes Businessmodell. Dies im Sinne von Marx' altem Zitat 'Gewinne werden privatisiert – Verluste werden sozialisiert'.»

Eine dritte Kritik liegt in der Befürchtung, dass mit SE ein Weg gesucht wird, um fürstliche Gehälter und statusbeladene Geschäftspraktiken zu legitimieren. Man erwirtschaftet Geld für die eigene Kasse durch die Hintertüre des sozialen Zwecks. Beispiel hierfür ist die inzwischen insolvente Treberhilfe Berlin, ein Sozialunternehmen, welches mit der Obdachlosenbetreuung reich wurde und dessen Geschäftsführer Harald Ehlert wegen seines hohen Salärs, einem Maserati als Firmenwagen und einer Dienstvilla negativ in die Schlagzeilen geriet.<sup>11</sup> Abbildung 1 bringt die Ausführungen in tabellarischer Weise auf den Punkt.

### Erfassung über Dimensionen

Eine umfangreiche Literaturrecherche bringt hervor, dass sich SE am besten über Dimensionen erfassen und darstellen lässt. Die unterschiedlichen im Folgenden dargelegten Haltungen sollen zur Klärung des Begriffs beitragen. Die weiterführenden Reflexionen der jeweiligen Dimensionen kurbeln die Debatte um die SE-Thematik weiter an.

Gründe für Faszination	Anlässe für Kritik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Verantwortung kombiniert mit Profitabilität</li> <li>• Neuartige Plattform für Philanthropie</li> <li>• Aufkommen greifbarer Unternehmerpersönlichkeiten (Entrepreneurs)</li> <li>• Mediale Verbreitung</li> <li>• Vergabe öffentlich sichtbarer Auszeichnungen an Praktiker/-innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnorientierte Sozialunternehmen bestehen seit jeher</li> <li>• Zivilgesellschaftlich verankerte NPO sind bereits aktiv genug</li> <li>• Bemühungen, um sich von etwas Bestimmtem nur die attraktivsten Teile zu sichern (Rosinenpickerei)</li> <li>• Legitimation von Profitstreben, Deckmantel für hohe monetäre Vergütung und extrinsische Anreizsysteme</li> </ul>

Abbildung 1: Faszination für und Kritik an Social Entrepreneurship



Abbildung 2: Dimension Einstellung zur Gewinnerzielung<sup>12</sup>

**Dimension 1: Einstellung zur Gewinnerzielung**

Es scheint naheliegend, dass die Diskussion um das Verhältnis zum Gewinn auch oder besonders im Bereich von SE geführt wird. Dabei lassen sich drei verschiedene Argumentationslinien festmachen, wie sie exemplarisch in Abbildung 2 ersichtlich sind. Einige Autoren schliessen ein Gewinninteresse bei SE aus und sehen das soziale Ziel dementsprechend im Vordergrund der unternehmerischen Handlung. Organisationen, die diesem Verständnis zugeordnet werden sind resilient, sprich dem Profitstreben gegenüber indifferent oder gar widerstandsfähig. Dies bedeutet, dass sie zwar Überschüsse erzielen, sich jedoch weit weg vom Gedanken der Gewinnerzielung befinden. Dem gegenüber steht die Ansicht, dass SE sehr wohl profitabel sein soll, die Gewinnerzielung also durchaus ein legitimes Unternehmensziel darstellt und über diesen Faktor das Engagement für die soziale Zielerreichung gestärkt wird. Solche Organisationen sind demzufolge der Gewinnerzielung gegenüber tolerant. Dazwischen liegt die Haltung, dass es keine Rolle spielt, ob nun ein Gewinninteresse vorliegt oder nicht. Zentral ist einzig, dass Menschen geholfen werden kann.

Wahrscheinlich liegt die Einzigartigkeit von SE genau darin, dass zwar Gewinne erzielt, diese jedoch ganz- oder mehrheitlich in einen sozialen Zweck investiert werden. Womöglich sollte die monetäre Gewinnerorientierung als Untersuchungsgegenstand per se hinterfragt und stattdessen von einem sozialen, gesellschaftlichen oder unternehmerischen Gewinn als Zielkriterium gesprochen werden. Eine konsensfähige Definition und Messung steht dazu allerdings noch aus.

**Dimension 2: Mission**

Die Dimension der Mission deutet in mindestens zwei eigenständige Richtungen (siehe Abbildung 3). Etliche Autoren stellen die soziale Mission bei der Beschreibung von SE in den Vordergrund. Es scheint folglich elementar, soziale Missstände zu bekämpfen und gesellschaftlichen Wandel herbeizuführen. Hierzu Dacin et al. (2010): «Most definitions of social entrepreneurship refer to an ability to leverage resources that address social problems [...]»<sup>13</sup> Die Umsetzung der sozialen Mission kann sich dabei vom altruistischen Grundgedanken lösen und stark marktorientierte Züge aufweisen. Dies vor allem hinsichtlich der

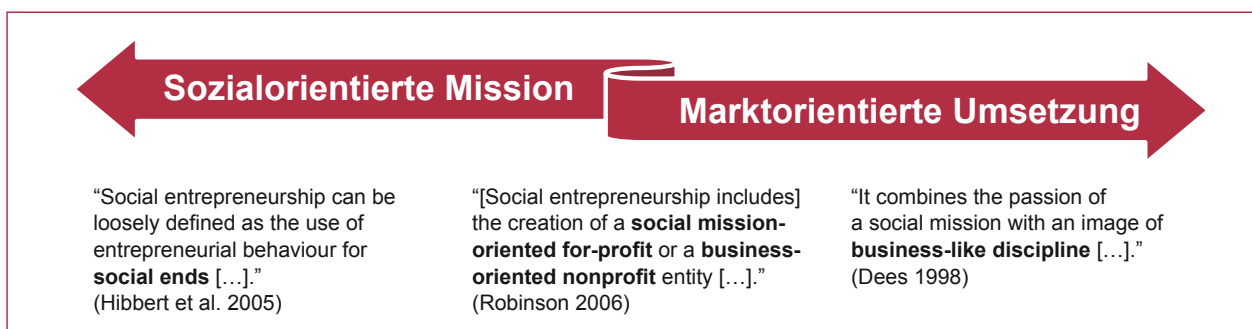


Abbildung 3: Dimension Mission<sup>14</sup>

Art und Weise, wie sie gelebt wird. SE kann demzufolge in der Form einer gewinnorientierten Organisation mit einer sozialen Mission genauso auftreten wie in der Form einer marktorientierten NPO.<sup>15</sup> Zahlreiche NPO-Praktiker/-innen und -Führungskräfte werden an dieser Stelle wohl innehalten und die obige Ansicht zu Recht kritisieren, denn die meisten NPO müssen sehr wohl marktorientiert auftreten, um in einem immer härter umkämpften Wettbewerb bestehen zu können. Die Form einer auf Gewinnerzielung fokussierten Unternehmung, die eine soziale Mission verfolgt, ist jedoch in unserem Bewusstsein wenig verankert. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass diese Art von Organisation relativ selten ist. So rar der Ansatz, so spannend ist dessen Implikation, welche besagt, dass die Organisation mit ihrer sozialen Mission Gewinn erwirtschaftet.

**Dimension 3: Ursprung**

Wurzelt SE zwingendermassen im NPO-Verständnis oder findet es seinen Ursprung primär im Sozialzweck? Wie in Abbildung 4 ersichtlich, scheiden sich die Geister. Die Autoren, welche die Meinung vertreten, dass SE zwangsläufig aus einer NPO entsteht, liegen in der Minderheit. Die Mehrzahl der Definitionen limitiert SE bewusst nicht auf eine NPO-Herkunft, sondern sieht im sozialen Zweck den Hauptgrund für die Entstehung. NPO folgen der Maxime des Sachziels, SE folgt der Maxime des Sozialziels.

Dies führt zu einer breiten Begriffsauffassung, schliesst doch diese Ansicht jegliche Unternehmens- und Rechtsformen ins Verständnis von SE mit ein. Es kann also ein Verein, eine Stiftung oder eine Genossenschaft gleichermaßen zu SE gezählt werden wie

eine Aktiengesellschaft, eine GmbH, eine Kommandit- oder Kollektivgesellschaft.

**Dimension 4: Impuls**

Die letzte Dimension (siehe Abbildung 5) behandelt den Impuls, respektive den Auslöser von SE. Dabei können einander zwei Richtungen gegenübergestellt werden. Die deutlich häufiger vertretene Ansicht stellt die Unternehmerin oder den Unternehmer (Entrepreneur) in den Vordergrund. Es sind herausragende Leistungen einer Einzelperson, die den Impuls für SE geben. Einige Ansichten, wie die in Abbildung 5 dargestellte Definition von De Leeuw (1999), kommen dem Personenkult nahe, spricht die Autorin doch von seltenen Individuen, welche eine Vielzahl von Fähigkeiten aufweisen.<sup>16</sup>

Dem gegenüber steht die Auffassung, dass SE aus einer Sache erwächst bzw. als Antwort auf ein soziales Ungleichgewicht entsteht. Martin und Osberg (2007) sprechen von einem stabilen, aber ungerechten sozialen Gleichgewicht, das einen gewissen Teil der Menschheit ausgrenzt. Dieses gilt es zu identifizieren, zu lösen und durch ein neues, stabiles und vor allem gerechtes Gleichgewicht zu ersetzen.<sup>17</sup>

Die gegensätzlichen Haltungen können auch über eine Angebot- und Nachfragerlogik erklärt werden: Der Entrepreneur bietet eine Lösung an oder das Problem verlangt nach einer Lösung.

Die Diskussion der vier Dimensionen zeigt auf, dass es sich bei den Begriffspaaren nicht um einander gegenüberstehende Gegensätze handelt. Sie bilden vielmehr Spannweiten oder Spannen ab, entlang derer etliche Positionierungen möglich sind, so wie sie auch in der Praxiswelt in einer Vielzahl auftreten. Demzu-

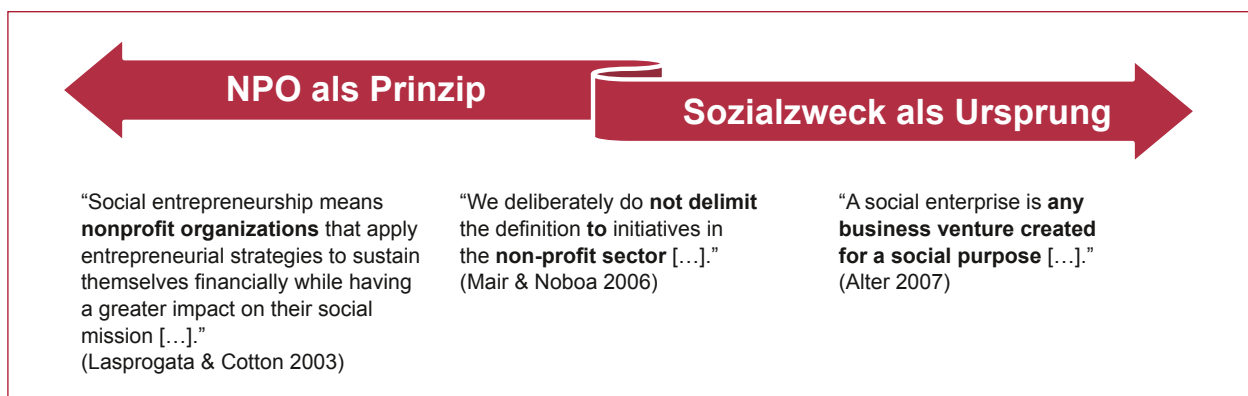


Abbildung 4: Dimension Ursprung<sup>18</sup>

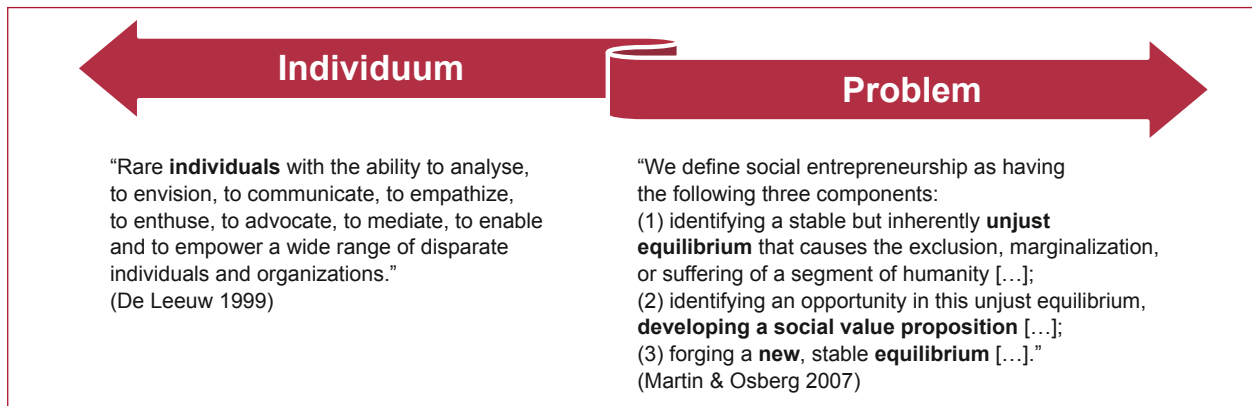


Abbildung 5: Dimension Impuls<sup>19</sup>

folge kann eine Organisation beispielsweise eine sozial orientierte Mission zu einem gewissen Grad marktorientiert umsetzen oder der Impuls kann zu einem Teil von einer Person ausgehen und zu einem anderen Teil einer Problemstellung entwachsen. Die Dimensionen zeichnen demzufolge bewusst kein Schwarz-Weiss-Bild von SE, sondern bieten eine Palette von diversen Mischfarben an. In dieses Verständnis ist auch der «Social-Entrepreneurship-Schirm» einzuordnen.

### Der Social-Entrepreneurship-Schirm

Die vier Dimensionen, die im vergangenen Abschnitt skizziert wurden, lassen sich grafisch zu einem acht-

eckigen Schirm formen (siehe Abbildung 6). Die Ecken sind mit den Begriffen der Dimensionen beschriftet und die Begriffspaare liegen sich jeweils am Ende der Schirmstangen gegenüber. Vom Mittelpunkt ausgehend ist dann zu bestimmen, wie stark eine Organisation durch das jeweilige Merkmal charakterisiert ist. Dabei kann eine Dimension auch in beiden Richtungen ausgeprägt sein.

Analysiert man die drei Initialbeispiele hinsichtlich ihrer Einstellung zur Gewinnerzielung ist es wichtig, darzulegen, wessen Sichtweise eingenommen wird. Ist es die der Organisation, die der Mitglieder oder gar die der Nachfragenden? Dass die Einstellung

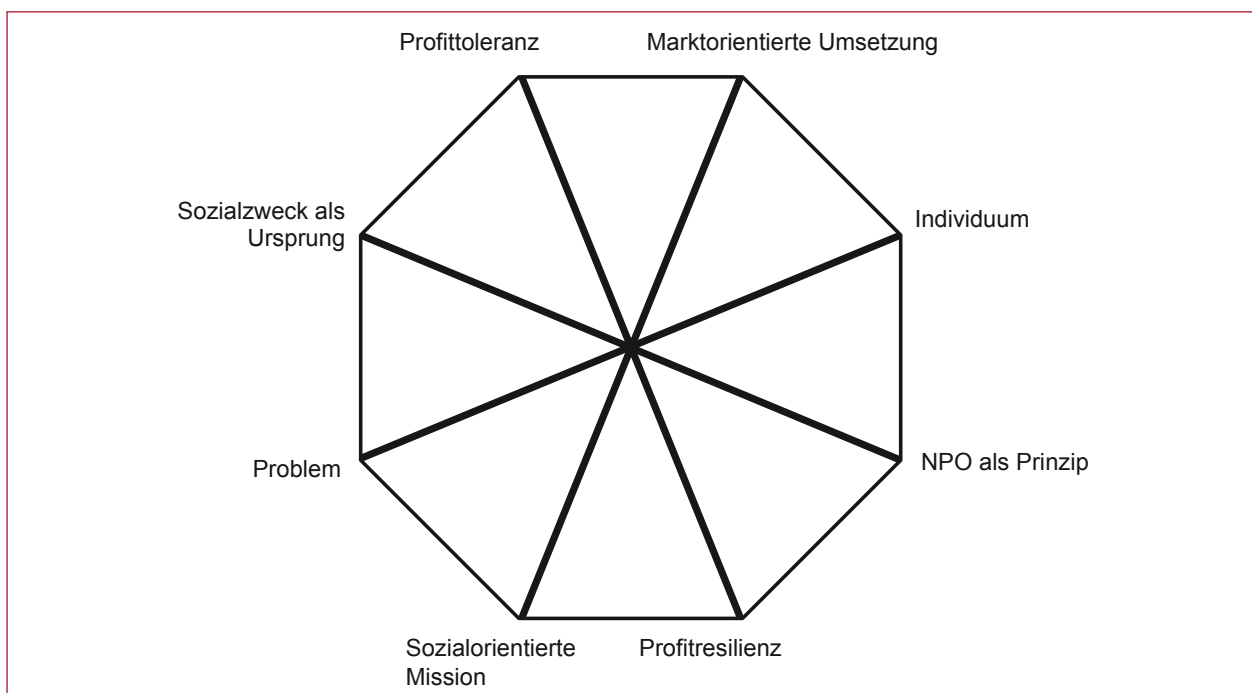


Abbildung 6: Der Social-Entrepreneurship-Schirm



	Digitaler Sprachunterricht	Studierende als Investition	Rendite auf Häftlingen
Profitresilienz	Mittel (Sicht der Organisation)	Mittel (Sicht der Organisation)	Mittel (Sicht der Staates)
Profittoleranz	Hoch (Sicht der Mitglieder)	Hoch (Sicht der Mitglieder)	Hoch (Sicht der Organisation)
Sozialorientierte Mission	Tief	Mittel	Hoch
Marktorientierte Umsetzung	Hoch	Hoch	Hoch
NPO als Prinzip	Tief	Tief	Tief
Sozialzweck als Ursprung	Mittel	Hoch	Hoch
Individuum	Hoch	Hoch	Tief
Problem	Mittel	Mittel	Hoch

Abbildung 7: Analyse der Beispiele anhand der vier Dimensionen

zu Profit innerhalb eines Exempels eine andere sein kann, zeigt sich treffend am Beispiel des digitalen Sprachunterrichts. Die Sprachlehrer/-innen weisen eine hohe Profittoleranz auf, können sie doch den Preis pro Unterrichtsstunde frei wählen. Bei einer stark nachgefragten Sprache oder hoher Unterrichtsqualität mit entsprechend guter Bewertung könnten sie dementsprechend einen relativ hohen Preis verlangen. Wenn sich also Nachfrage und Angebot treffen, ist Profit aus ihrer Sicht durchaus legitimierbar. Die Organisation Glovico hingegen ist eher profitresilient, denn es werden nur 3 € pro Unterrichtsstunde eingezogen und für die Amortisation der Anfangsinvestition und die Weiterentwicklung der Plattform verwendet. Bei den Social Impact Bonds ist die Einstellung zur Gewinnerzielung eine ähnliche, jedoch muss sie auch hier je nach Akteur differenziert betrachtet werden. Die soziale Organisation ist profittolerant, weil über den Faktor einer Rendite auf Häftlingen das Engagement für die soziale Zielerreichung erhöht wird. Der Staat hingegen ist eher profitresilient, übernimmt er doch die Renditezahlungen, um seinen sozialen Pflichten nachzukommen. Ein Gegenargument ist, dass er durch den Marktmechanismus der Social Impact Bonds auch Geld einsparen kann. Auch bei der Investition in Studierende kann eine hohe Profittoleranz festgestellt werden, bietet doch studienaktie.org eine Plattform für profitorientierte Investoren an und vermittelt Studierende, die damit umgehen können, dass die Rendite von der

Höhe ihres Erstsalariums abhängt. Die Organisation hingegen ist in gewisser Weise resilient gegenüber Profit. Man will mittelfristig zwar selbsttragend sein, der Hauptzweck liegt jedoch stets in der Ermöglichung von Bildung für finanziell Benachteiligte.

Alle drei Beispiele weisen, wenn auch unter Berücksichtigung der diversen Einstellungen der Akteure, eine mittlere Profitresilienz und eine hohe Profittoleranz auf. Abbildung 7 stellt die verdichtete Analyse für alle Dimensionen und Beispiele tabellarisch dar und Abbildung 8 positioniert die Beispiele auf dem Social-Entrepreneurship-Schirm.

Die Untersuchung der Beispiele bezüglich der Mission gestaltet sich deutlich einfacher. Die Resozialisierung von Straftätern ist ohne Zweifel eine soziale Mission. Bei den anderen beiden Beispielen ist der Grad an Sozialorientiertheit geringer. Zwar gibt es eine nicht unerhebliche Zahl an Studierenden, welche finanziell zu kämpfen hat, jedoch ist diese Problematik in der Schweiz nicht so prekär wie in anderen Ländern. Der Zugang zu guter Bildung ist im internationalen Vergleich kostengünstig. Die digitalen Sprachlektionen weisen nur beschränkt eine soziale Mission auf. Zwar können Sprachlehrer/-innen in Drittweltländern ein Mehreinkommen generieren, jedoch nur jene, die über einen Computer und Internetzugang verfügen. Hier könnte man im überspitzten Sinn auf die Kritik der Rosinenpickerei verweisen, denn nur wenige Menschen können sich diese technischen Anforderun-

gen leisten. Glovico will dies in der Zukunft über die Vergabe von Mikrokrediten ermöglichen. Bei der Umsetzung der Missionen zeichnet sich ein homogenes Bild ab, denn in allen Beispielen ist die Art und Weise, wie die Mission gelebt wird, stark marktorientiert. Voraussetzungen dafür sind das Zusammenführen von Angebot und Nachfrage und der daraus resultierende Marktpreis.

Der Ursprung von SE wurzelt in keinem der Beispiele in einem klassischen NPO-Verständnis. So sind weder der Sprachunterricht, noch die Investition in Studierende oder die Social Impact Bonds aus einer NPO entstanden. Viel eher war der Sozialzweck elementar für die Entstehung der Organisationen. SE entspringt demgemäß der Maxime des Sozialziels. Einzig beim digitalen Sprachunterricht kann der Sozialzweck hinterfragt werden: Wollte man eine Vermittlungsplattform erstellen oder lag das Motiv in der Hilfestellung von finanziell benachteiligten Menschen?

Die Analyse des Impulses bringt die unterschiedlichsten Ergebnisse hervor. In zwei der drei Beispielen ist der Impuls von einer Person ausgegangen: Tobias Lorenz hat Glovico und Lars Stein studienaktie.org gegründet. Anders ist dies bei den Social Impact Bonds, die vor allem durch die Firma Social Finance Ltd. ([www.socialfinance.org.uk](http://www.socialfinance.org.uk)) bekannt wurden. Die Frage, ob SE aus einer Problemstellung bzw. als Antwort auf ein soziales Ungleichgewicht entsteht, kann durch die Beispiele nicht eindeutig beantwortet werden. Am deutlichsten entspringt SE aus der Problemstellung der hohen Rückfallquote von Kriminellen in Petersborough. Die Idee der Investitionsmöglichkeit in Studierende kam dem Gründer von studienaktie.org als ihm während seines Studiums das Geld allmählich ausging. Dies ist ein geeignetes Beispiel, um noch einmal aufzuzeigen, wie beide Ausprägungen einer Dimension gleichermassen betrachtet werden sollen: Das Individuum sah sich mit einem sozialen Problem konfrontiert und suchte nach einer Lösung.

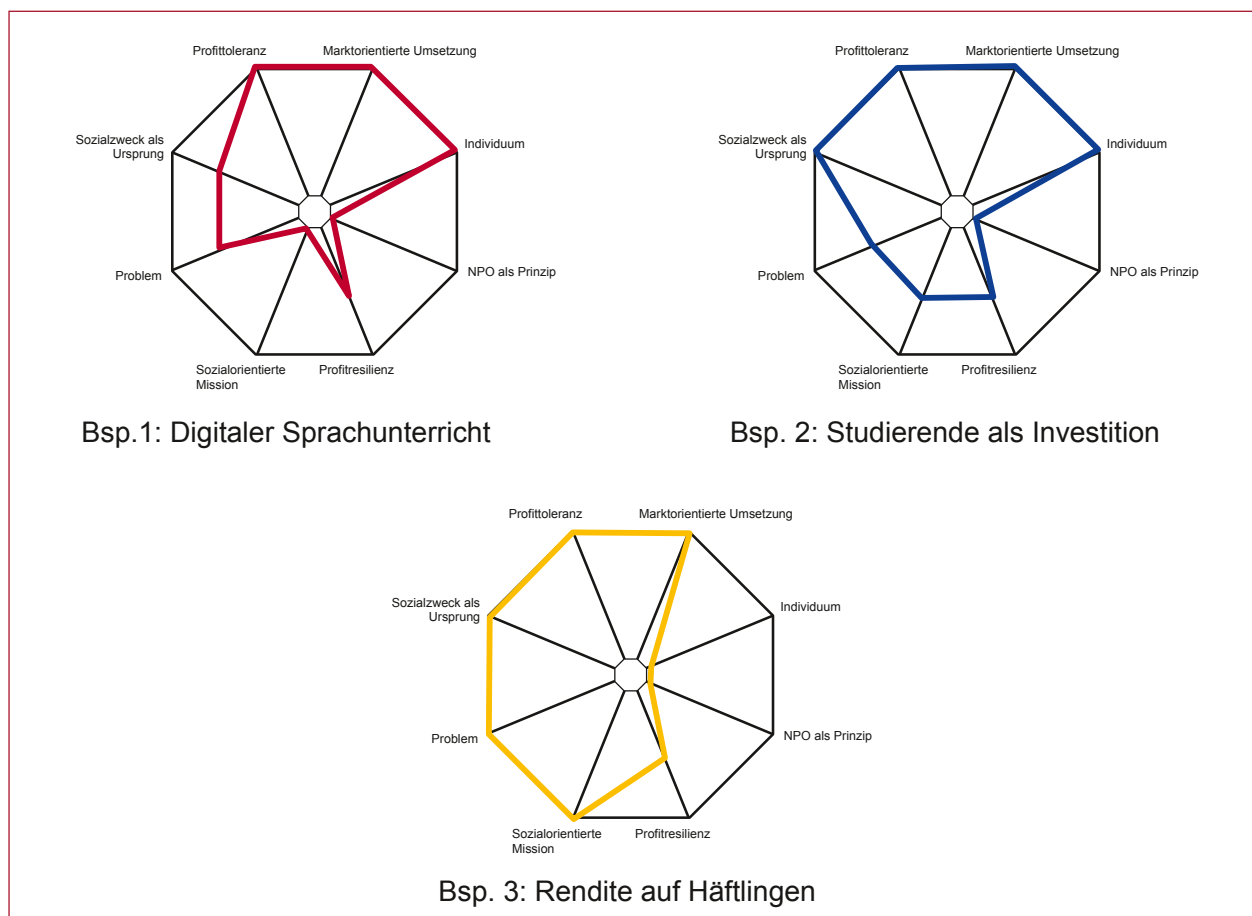


Abbildung 8: Positionierung der drei Beispiele auf dem Social-Entrepreneurship-Schirm

SE ist in diesem Fall aus einer Kombination der Impulse entstanden. Wenn der digitale Sprachunterricht als Antwort auf die Armut in Drittweltländern zu verstehen ist, so gründet der Ursprung in einem sozialen Ungleichgewicht. Allerdings profitiert nur ein ganz kleiner Teil der Bevölkerung davon. Dies würde eine Ergänzung um eine weitere Dimension nahelegen, die von einer gesamtgesellschaftlichen Bedeutung bis hin zu einer Relevanz für eine ganz spezifische Anspruchsgruppe reicht. Die Innovationsstärke oder der Grad an Innovation ist als weitere Dimension vorstellbar. Hier wird erneut ein Bogen zu den Anfangsbeispielen geschlagen, die allesamt ein soziales Problem mit einem innovativen Geschäftsmodell zu lösen versuchen. An den Dimensionenden wäre auf der einen Seite eine komplett neue Idee und auf der anderen Seite die Neukombination von bestehenden Elementen anzuführen.

## Fazit

Der Begriff SE steht für eine interessante Entwicklung im Sektor der gemeinwohlorientierten Organisationen. Ursprünglich im angelsächsischen Raum entstanden, ist er heute auch im deutschsprachigen Raum immer öfter anzutreffen. Mit ihm verbinden sich ebenso Hoffnungen wie kritische Einwände. Im Kern ist damit stets die Erwartung verbunden, eine Synthese von Ökonomie und Gemeinwohlorientierung zu erreichen. Diese Erwartung ist einerseits mit Wachstumshoffnungen, andererseits mit Verdrängungsbefürchtungen verbunden. Gegenwärtig ist noch offen, welche Seite sich in welchem Masse bestätigen wird. SE bewegt sich zwischen sozialer Mission und marktlicher Anpassung, zwischen Profitoleranz und -resilienz, zwischen Individuum- und Problemfokussierung. Wie die eingangs präsentierten Beispiele zeigen, stellt es aber den zu erreichenden gemeinnützigen Zweck eindeutig über die im Dritten Sektor traditionelle Überzeugung, ein solcher Zweck sei nur im Rahmen einer Organisation ohne Gewinnverfolgungsabsicht realisierbar.

Dessen ungeachtet lädt die Idee des SE aber auch zum Gedankenexperiment für bestehende Nonprofit-Organisationen ein: Wie viel SE trägt unsere Organisation in sich und welche Ausprägungen auf dem aufgespannten Schirm verfolgen wir, auch wenn NPO unser Prinzip bleibt?

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Martin & Osberg (2007), S. 30.
- <sup>2</sup> Goethe (1826): *Maximen und Reflexionen*.
- <sup>3</sup> Callsen (2012).
- <sup>4</sup> Maniera (2014).
- <sup>5</sup> Kyriasoglou (2012).
- <sup>6</sup> Swanson & Zhang (2010), S. 71.
- <sup>7</sup> Peredo & McLean (2006), S. 56.
- <sup>8</sup> Martin & Osberg (2007), S. 30.
- <sup>9</sup> Massetti (2008), S. 6.
- <sup>10</sup> Nussbaumer (2013).
- <sup>11</sup> Reinhardt (2014).
- <sup>12</sup> Department of Trade and Industry (United Kingdom), kurz DTI (2002), S. 13; Yunus (2008), S. 32; Mair & Marti (2006), S. 39.
- <sup>13</sup> Dacin et al. (2010), S. 38.
- <sup>14</sup> Hibbert et al. (2005), S. 159; Robinson (2006), S. 95; Dees (1998), S. 1.
- <sup>15</sup> Robinson (2006), S. 95.
- <sup>16</sup> De Leeuw (1999), S. 261.
- <sup>17</sup> Martin & Osberg (2007), S. 35.
- <sup>18</sup> Lasprogata & Cotten (2003), S. 69; Mair & Noboa (2006), S. 122; Alter (2007), S. 12.
- <sup>19</sup> De Leeuw (1999), S. 261; Martin & Osberg (2007), S. 35.

## Literatur

- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Washington, DC: Virtue Ventures LLC.
- Callsen, S. (2012). Meine Firma soll die Welt verbessern. *Zeit Online*. URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-04/soziales-unternehmertum/komplettansicht>.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T. & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why we Don't Need a New Theory and How we Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), S. 37-57.
- De Leeuw, E. (1999). Healthy Cities: Urban Social Entrepreneurship for Health. *Health Promotion International*, 14(3), S. 261-270.
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of «Social Entrepreneurship». *Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership*, S. 1-6.
- DTI (2012). Social Enterprise. A Strategy for Success. *Programme Report for Action to Promote and Sustain Social Enterprise*, S. 1-81. URL: [http://www.uk.coop/sites/storage/public/downloads/se\\_strategy\\_2002.pdf](http://www.uk.coop/sites/storage/public/downloads/se_strategy_2002.pdf).
- Hibbert, S. A., Hogg, G. & Quinn, T. (2005). Social Entrepreneurship: Understanding Consumer Motives for Buying the Big Issue. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(3), S. 159-172.
- Kyriasoglou, C. (2012). Edle Gewinne. *Zeit Online*. URL: <http://www.zeit.de/2012/38/Geldanlage-Soziale-Bonds-Rendite/komplettansicht>.

Lasprogata, G. A. & Cotten, M. N. (2003). Contemplating Enterprise: The Business and Legal Challenges of Social Entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41(1), S. 67-114.

Mair, J. & Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), S. 36-44.

Mair, J. & Noboa, E. (2006). Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Venture are Formed. In: Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (Hrsg.), *Social Entrepreneurship* (S. 121-135). Basingstoke (UK), New York: Palgrave Macmillan.

Maniera, M. (2014). Studenten als Geldanlage. *Neue Zürcher Zeitung Online*. URL: <http://www.nzz.ch/finanzen/uebersicht/finanzportal/studenten-als-geldanlage-1.18234500>.

Martin, R. L. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), S. 28-39.

Massetti, B. L. (2008). The Social Entrepreneurship Matrix as «Tipping Point» for Economic Change. Conference Paper. *International Conference on Social Entrepreneurship, Systems Thinking, & Complexity*, Adelphi University NY, S. 1-8.

Nussbaumer, E. (2013). Situation von Gemeinnützigkeitsunternehmen. *Interpellation*. URL: [http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch\\_id=20133689](http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20133689).

Peredo, A. M. & McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1), S. 56-65.

Reinhardt, C. (2014). Von der Maserati-Affäre zum Treberhilfe-Skandal. *Rundfunk Berlin-Brandenburg Online*. URL: <http://www.rbb-online.de/politik/hintergrund/Hintergrund-Maserati-Affaere-Treberhilfe-Skandal.html>.

Robinson, J. (2006). Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. In: Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (Hrsg.), *Social Entrepreneurship* (S. 95-120). Basingstoke (UK), New York: Palgrave Macmillan.

Swanson, L. A. & Zhang, D. D. (2010). The Social Entrepreneurship Zone. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2), S. 71-88.

Yunus, M. (2008). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs.

## Der Autor



### Philipp Erpf/[philipp.erpf@vmi.ch](mailto:philipp.erpf@vmi.ch)

Seit 2014 Doktorand und Projektmitarbeiter am VMI. Schreibt seine Dissertation über Social Entrepreneurship und Social Innovation. Zuvor Berater für HR-Organisation und Prozessoptimierung in Bern, nach Praktika in München und Zug in den Bereichen Change Management und Markenstrategie. Master of Arts in Management an den Universitäten Freiburg/CH und Bern. Bachelor of Arts in Medien- und Kommunikationswissenschaften, BWL sowie Zeitgeschichte an der Universität Freiburg/CH.

Anzeige



## NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

**NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.**

Eine grosse Arbeitnehmerorganisation muss sich neu erfinden. Die Branche steht unter starkem öffentlichen Druck und die Restrukturierungsprozesse wirken sich massiv auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus. Was brauchen die Mitglieder jetzt? Welches sind die wichtigen Ziele und Aufgaben des Verbandes für die Zukunft, wie sind Ressourcen optimal einzusetzen? NonproCons begleitet den Verband in dieser lebenswichtigen Phase der Neuorientierung.



**Fundraising & Sponsoring  
Management Consulting**

**NonproCons**

Rittergasse 35 • 4051 Basel  
Telefon +41 61 278 93 93

[www.nonprocons.ch](http://www.nonprocons.ch)  