

# **TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN**

Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance, unterstützt durch die KfW Bankengruppe

Univ.-Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner

## **Finanzierung von Sozialunternehmen**

### **Eine theoretische und empirische Analyse**

Dipl.-Ing. Wolfgang Spiess-Knafl

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Martin Moog

Prüfer der Dissertation: 1. Univ.-Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner

2. Univ.-Prof. Dr. Claudia Peus

Die Dissertation wurde am 20.03.2012 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften am 15.06.2012 angenommen.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Untersuchung .....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise .....	3
<b>2 Social Entrepreneurship</b> .....	<b>6</b>
2.1 Einführung .....	6
2.2 Grundlagen des Non-Profit-Sektors als Untersuchungsrahmen .....	6
2.2.1 Charakterisierung der Güter im Non-Profit-Sektor .....	6
2.2.2 Lösung von Marktversagen durch Non-Profit-Organisationen .....	8
2.2.2.1 Unterversorgung .....	8
2.2.2.2 Überausschluss vom Konsum öffentlicher Güter .....	10
2.2.2.3 Vertragsversagen .....	11
2.2.2.4 Allgemeines Versagen von Non-Profit-Organisationen .....	13
2.3 Überblick zu Social Entrepreneurship .....	15
2.3.1 Literaturüberblick .....	15
2.3.2 Wissenschaftliche Denkschulen .....	22
2.3.3 Abgrenzung von Sozialunternehmen nach der Profitorientierung .....	28
2.3.4 Abgrenzung von Sozialunternehmen nach dem sozialem Ansatz .....	33
2.4 Renditeziele von Sozialunternehmen .....	36
2.5 Verwendete Definition von Social Entrepreneurship .....	40
<b>3 Finanzierungsumfeld von Sozialunternehmen</b> .....	<b>42</b>
3.1 Einführung .....	42
3.2 Finanzierungsquellen von Sozialunternehmen .....	44
3.2.1 Finanzierungsquellen der Innenfinanzierung .....	44
3.2.1.1 Öffentliche Hand .....	44
3.2.1.2 Zielgruppe und Dritte .....	46
3.2.2 Finanzierungsquellen der Außenfinanzierung .....	46
3.2.2.1 Investoren ohne finanzielle Renditeerwartung .....	48
3.2.2.2 Investoren mit reduzierter finanzieller Renditeerwartung .....	53
3.2.2.3 Investoren mit marktgerechter finanzieller Renditeerwartung .....	54
3.3 Einkommensströme von Sozialunternehmen .....	57
3.3.1 Leistungsentgelte .....	57
3.3.2 Zuschüsse der öffentlichen Hand .....	60
3.3.2.1 Direkte Zuschüsse .....	60
3.3.2.2 Indirekte Zuschüsse .....	62
3.3.3 Umsätze mit der Zielgruppe oder Dritten .....	63

3.3.3.1	Einkommensgenerierung.....	63
3.3.3.2	Allokationsmechanismen .....	65
3.3.4	Mitgliedsbeiträge .....	69
3.3.5	Sponsoring .....	70
3.3.6	Andere Einkommensströme.....	71
3.4	Finanzierungsinstrumente von Sozialunternehmen.....	75
3.4.1	Eigenkapital .....	76
3.4.2	Fremdkapital .....	78
3.4.3	Mezzaninkapital.....	79
3.4.4	Spenden.....	80
3.4.5	Hybridkapital .....	82
3.5	Finanzierungsinstitutionen im sozialen Kapitalmarkt .....	85
3.5.1	Geschäftsbanken mit Fokus auf den Sozialsektor .....	86
3.5.2	Social Investment Advisors .....	87
3.5.3	Social Stock Exchanges .....	88
3.5.4	Venture-Philanthropy-Fonds .....	89
3.5.5	Social-Investment-Fonds .....	92
3.5.6	Philanthropische Plattformen.....	97
<b>4</b>	<b>Finanzierung von Sozialunternehmen.....</b>	<b>98</b>
4.1	Einführung .....	98
4.2	Renditeerwartung der Kapitalgeber .....	99
4.2.1	Prinzipal-Agenten-Theorie als theoretischer Rahmen.....	99
4.2.2	Konflikte zwischen Kapitalgebern mit unterschiedlichen Renditeerwartungen .....	102
4.2.2.1	Agency-Kosten bei Finanzierung ohne finanzielle Renditeerwartung .....	103
4.2.2.2	Agency-Kosten bei Finanzierung mit verringerter finanzieller Renditeerwartung .....	105
4.2.2.3	Agency-Kosten bei Finanzierung mit marktgerechter finanzieller Renditeerwartung .....	106
4.2.3	Trade-Off-Konflikte.....	107
4.2.4	Strategien zur Auflösung der Finanzierungskonflikte.....	110
4.2.4.1	Stützrad-Strategie .....	111
4.2.4.2	Schichtmodell.....	112
4.2.4.3	Finanzierungslebenszyklus .....	113
4.3	Finanzierungsinstrumente .....	114
4.4	Einkommensströme .....	119
4.4.1	Interdependenzen der Einkommensströme.....	119

4.4.2	Konflikte zwischen den Einkommensströmen .....	122
4.4.3	Einfluss der Strukturierung der Einkommensströme auf die Wahl der Kapitalgeber .....	124
4.4.3.1	Kapitalkostenrestriktionen .....	124
4.4.3.2	Crowding-Out .....	125
4.4.3.3	Nachhaltigkeitskonflikt .....	126
4.5	Determinanten der Finanzierungsstruktur .....	127
4.5.1	Unternehmensgröße .....	128
4.5.2	Tätigkeitsfeld .....	128
4.5.3	Andere Einflussgrößen .....	129
<b>5</b>	<b>Empirische Ergebnisse.....</b>	<b>131</b>
5.1	Einführung .....	131
5.2	Analyse der Investitionen von Venture-Philanthropy-Fonds .....	131
5.2.1	Übersicht der Transaktionen.....	131
5.2.2	Investitionsmerkmale.....	142
5.2.2.1	Investitionsgröße .....	142
5.2.2.2	Investitionsstruktur.....	144
5.2.2.3	Branche und Region.....	148
5.3	Analyse der Finanzierungsstrukturen in Deutschland .....	151
5.3.1	Forschungsdesign .....	151
5.3.1.1	Erhebung der Stichprobe.....	151
5.3.1.2	Fragebogendesign .....	152
5.3.1.3	Datenanalyse .....	153
5.3.2	Beschreibung des Samples .....	153
5.3.2.1	Themenfeld .....	153
5.3.2.2	Strukturmerkmale.....	155
5.3.3	Finanzierungsstrukturen .....	157
5.3.3.1	Einnahmenverteilung .....	157
5.3.3.2	Bilanzstruktur.....	165
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>170</b>
6.1	Zusammenfassung .....	170
6.2	Implikationen für die Praxis .....	173
6.3	Zukünftige Forschung.....	175
	<b>Appendix .....</b>	<b>177</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>180</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Marktversagen im Sozialsektor .....	14
Abbildung 2: Trade-Off zwischen finanzieller und sozialer Rendite.....	38
Abbildung 3: Unterteilung in Außen- und Innenfinanzierung .....	43
Abbildung 4: Renditeklassifizierung .....	47
Abbildung 5: Klassifizierung der Einkommensströme .....	57
Abbildung 6: Verfügbare Finanzierungsinstrumente .....	75
Abbildung 7: Finanzierungsinstrumente .....	83
Abbildung 8: Trade-Off zwischen sozialer und finanzieller Rendite.....	108
Abbildung 9: Präferenzreihenfolge der Finanzierungsinstrumente.....	118
Abbildung 10: Übersicht über die Finanzierungskonflikte .....	127

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Klassifizierung der Güter im Non-Profit-Sektor .....	8
Tabelle 2:	Unterschiede zwischen den verschiedenen wissenschaftlichen Denkschulen .....	28
Tabelle 3:	Vergleich nach Profitorientierung .....	29
Tabelle 4:	Arbeitsteilung bei gesellschaftlich relevanten sozialen Tätigkeiten .....	33
Tabelle 5:	Internationaler Vergleich der Sozialausgaben.....	45
Tabelle 6:	Verteilung der Einnahmen von Non-Profit-Organisationen .....	46
Tabelle 7:	Spendenhäufigkeit je Haushaltseinkommen in Deutschland nach steuerlich anerkannten Spenden .....	49
Tabelle 8:	Einrichtungen der sozialen Infrastruktur in Deutschland.....	59
Tabelle 9:	Allokationsmechanismen .....	66
Tabelle 10:	Freiwillig Engagierte nach Altersgruppe und Geschlecht.....	73
Tabelle 11:	Einsatz von Fremdkapitalinstrumenten bei Sozialunternehmen und KMUs .....	79
Tabelle 12:	Institutionen des sozialen Kapitalmarkts.....	86
Tabelle 13:	Einordnung verschiedener Finanzierungsansätze .....	91
Tabelle 14:	Übersicht von Venture-Philanthropy-Fonds .....	96
Tabelle 15:	Finanzierungsentscheidungen von Sozialunternehmen.....	98
Tabelle 16:	Diversifizierung der Einkommensstruktur von Sozialunternehmen ...	122
Tabelle 17:	Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen .....	130
Tabelle 18:	Investitionen von Venture-Philanthropy-Fonds in Sozialunternehmen .....	141
Tabelle 19:	Investitionsstrukturen von Venture-Philanthropy-Fonds .....	146
Tabelle 20:	Verteilung der Investitionsstrukturen .....	148
Tabelle 21:	Regionale Verteilung der Investitionen.....	149
Tabelle 22:	Branchenverteilung der Investitionen .....	150

Tabelle 23:	Themenfelder der Sozialunternehmen.....	154
Tabelle 24:	Einnahmenverteilung .....	155
Tabelle 25:	Strukturmerkmale nach Einnahmekategorien .....	156
Tabelle 26:	Einnahmenverteilung je Themenfeld .....	158
Tabelle 27:	Einkommensströme und Herfindahl-Index je primären Themenfeld.....	160
Tabelle 28:	Einnahmenverteilung je Größenkategorie.....	161
Tabelle 29:	Anzahl und Durchschnitt der primären Finanzierungsquelle.....	162
Tabelle 30:	Herfindahl-Index je Einnahmenkategorie .....	163
Tabelle 31:	Einnahmenverteilung über Altersgruppen .....	164
Tabelle 32:	Primäre Finanzierungsquelle und Verteilung je Altersklasse .....	165
Tabelle 33:	Verteilung der Kredite je Einnahmenkategorie.....	167
Tabelle 34:	Kredithöhe in Abhängigkeit der jährlichen Einnahmen.....	167
Tabelle 35:	Einkommensverteilung in Abhängigkeit einer Kreditaufnahme.....	168
Tabelle 36:	Sicherung der Finanzierung .....	168



## **Abkürzungsverzeichnis**

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BoP	Bottom of the Pyramid
CIC	Community Interest Company
CSR	Corporate Social Responsibility
EK	Eigenkapital
EVPA	European Venture Philanthropy Association
FK	Fremdkapital
Fn.	Fußnote
HK	Hybridkapital
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
o.J.	ohne Jahr
S.	Seite
SRI	Socially Responsible Investments
SROI	Social Return on Investment
SRS	Social Reporting Standard
Vgl.	vergleiche



# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz der Untersuchung

Ähnlich wie klassische profitorientierte Unternehmen setzen Sozialunternehmen Konzepte, die eine effizientere Nutzung von Ressourcen versprechen, um. Sie verfolgen dabei aber das Ziel, soziale Probleme nachhaltig zu lösen. Das geschieht durch die Verbesserung bestehender Prozesse und Dienstleistungen mit Hilfe neuer Technologien oder durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die in der Regel die Erschließung neuer Absatzmärkte bedeutet. Beispiele sind die Nutzung von onlinebasierten Spendenplattformen zur Senkung der Transaktionskosten im Spendenprozess oder der Verkauf von Solaranlagen zur dezentralen Energieversorgung in ländlichen Regionen von Entwicklungsländern. Sozialunternehmen identifizieren aber auch brachliegende Ressourcen, die sie einer wertschaffenden Nutzung zuführen. Bei Humankapital kann es die Entwicklung neuer Berufsbilder für Personen mit Behinderung bedeuten. Bei Maschinen führen Sozialunternehmen diese einer Wiederverwertung für einen sozialen Zweck zu.<sup>1</sup>

Sozialunternehmen kommt vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen und einer Verschiebung sozialer Probleme eine besondere Bedeutung zu. So führen unter anderem die demographische Entwicklung in Verbindung mit medizinischen Fortschritten und der Verbreitung neuer Arbeits- und Familienmodelle dazu, dass mehr Innovationen bei der Lösung sozialer Herausforderungen benötigt werden.<sup>2</sup> Sozialunternehmen werden als eine wichtige Innovationsquelle für Lösungen sozialer Probleme betrachtet.<sup>3</sup>

Sozialunternehmen erfahren nicht nur durch die Notwendigkeit sozialer Innovationen einen Aufschwung, sondern auch durch eine parallele Entwicklung auf der Finanzierungsseite. Zu Beginn der 1990-er Jahre haben Unternehmer und Investoren aus dem Venture-Capital- und Private-Equity-Bereich begonnen, Finanzierungsansätze aus dem

---

<sup>1</sup> Vgl. für einen allgemeinen Überblick zu den Geschäftsmodellen von Sozialunternehmen Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2011a) oder Bornstein (2006).

<sup>2</sup> Vgl. Heinze/Schneiders/Grohs (2011), S. 87f.

<sup>3</sup> Vgl. Goldstein/Hazy/Silberstang (2008), S. 20f.

For-Profit-Bereich für die Lösung sozialer Probleme zu nutzen. Insbesondere das Feld der Sozialunternehmen ist ein attraktives Betätigungsfeld für diese Kapitalgeber.<sup>4</sup>

Aus diesem Förderansatz, der unter dem Schlagwort „Venture Philanthropy“ bekannt geworden ist, hat sich ein gesamter Finanzierungssektor entwickelt, der sogar schon soziale Investmentbanken und Sozialbörsen beinhaltet.<sup>5</sup> Das Vorhandensein eines funktionierenden Finanzierungssektors wird als wichtig für das weitere Wachstum von Sozialunternehmen angesehen.<sup>6</sup> Dieser Finanzierungssektor zeichnet sich durch eine Breite, die die Vielfalt von Sozialunternehmen reflektiert, aus. So gibt es eine Vielzahl verfügbarer Finanzierungsinstrumente mit teils sehr unterschiedlichen Renditeerwartungen, da einige Investoren zugunsten der sozialen Rendite auf finanzielle Rendite verzichten.

Auf der Seite der öffentlichen Hand gab es ebenfalls Entwicklungen, die Sozialunternehmen begünstigen, und die öffentliche Hand beginnt, ihre Förderpraxis zu ändern. In Deutschland hat die Bundesregierung ein neues Förderinstrument, mit dem private Investitionen in Sozialunternehmen von der Förderbank KfW aufgestockt werden, vorgestellt.<sup>7</sup> Die Europäische Union plant im Rahmen ihrer Social Business Initiative, ab 2014 jeweils Beträge zwischen €5 und 15 Mio. in Fonds mit Fokus auf Sozialunternehmen zu investieren.<sup>8</sup> In einigen Ländern wie den USA, Großbritannien oder Kanada werden wirkungsbasierte Fördermechanismen unter dem Begriff „Social Impact Bonds“ aufgelegt.<sup>9</sup> In Großbritannien wird die Anzahl von Sozialunternehmen auf mindestens 55.000 und deren aggregierter Umsatz auf £27 Mrd. geschätzt.<sup>10</sup> Im Rahmen des Global Entrepreneurship Monitors wird veranschlagt, dass 3,3% der Bevölkerung Westeuropas in einem Sozialunternehmen nach einer engen Definition tätig sind.<sup>11</sup> Daraus kann man schließen, dass Sozialunternehmen kein Randphänomen sind.

---

<sup>4</sup> Vgl. Achleitner (2007a), S. 60ff.

<sup>5</sup> Vgl. Achleitner/Heinecke/Noble/Schöning/Spiess-Knafl (2011a), S. 44ff.

<sup>6</sup> Vgl. Wood (2009), S. 39ff.

<sup>7</sup> Vgl. KfW Entwicklungsbank (2011).

<sup>8</sup> Vgl. European Commission (2011), S. 17.

<sup>9</sup> Vgl. Cohen (2011), S. 3.

<sup>10</sup> Vgl. Spear/Cornforth/Aiken (2009), S. 251.

<sup>11</sup> Vgl. Terjesen/Lepoutre/Justo/Bosma (2011), S. 8.

Gerade ein besseres Verständnis der Finanzierung ist für die zukünftige Entwicklung von Sozialunternehmen notwendig. Die Finanzierung entscheidet sich nämlich wesentlich von den Finanzierungsformen, die im Non-Profit- und im For-Profit-Sektor vorherrschend sind. Im Vergleich zu Non-Profit-Organisationen können Sozialunternehmen Finanzierungsinstrumente mit Eigenkapitalcharakter nutzen. Im Gegensatz zu For-Profit-Unternehmen haben Sozialunternehmen sowohl Zugriff auf spendenähnliche Finanzierungsinstrumente als auch auf Finanzierungsinstrumente, die eine reduzierte Zinserwartung aufweisen. Darüber hinaus haben Sozialunternehmen noch Zugriff auf Gelder der öffentlichen Hand in Form von Leistungsentgelten oder Zuschüssen.<sup>12</sup> Dabei ist nicht nur das Vorhandensein ausreichenden Kapitals von großer Bedeutung, sondern ebenfalls die Finanzierungsform und Ausgestaltung der Finanzierungslösung, die einen Einfluss auf das Geschäftsmodell haben kann.

## 1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit trägt in einem frühen Entwicklungsstadium des sozialen Kapitalmarkts zu der Strukturierung des Finanzierungsumfelds und zur Entwicklung der theoretischen Grundlagen bei. Die Arbeit strukturiert den sozialen Kapitalmarkt mit den unterschiedlichen Finanzierungsinstrumenten, Finanzierungsquellen, Einkommensströmen und Finanzierungsinstitutionen. Dazu werden theoretische Konzepte für die Finanzierung von Sozialunternehmen entwickelt und anschließend einzelne Konzepte empirisch überprüft und gleichzeitig eine erste Datengrundlage geschaffen.

Die Arbeit ist in sechs Kapitel unterteilt. Neben Einleitung (Kapitel 1) und Schlussbetrachtung (Kapitel 6) bilden die Kapitel 2 bis 5 den Hauptteil der Arbeit. Das zweite Kapitel widmet sich dem Non-Profit-Sektor als Rahmen der Untersuchung und geht insbesondere auf die Besonderheiten von Sozialunternehmen auch in Hinblick auf die gleichzeitige Verfolgung einer sozialen und einer finanziellen Rendite ein. Das Kapitel schließt mit einer Definition für Sozialunternehmen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendet wird.

Das dritte Kapitel strukturiert das Finanzierungsumfeld, das man als sozialen Kapitalmarkt bezeichnen kann. In einem ersten Schritt werden dabei die Finanzierungsquellen von Sozialunternehmen beleuchtet. In einem zweiten Schritt werden die verfügbaren

---

<sup>12</sup> Vgl. Achleitner/Spiess-Knafl/Volk (2011c), S. 269ff.

Einkommensströme der Innenfinanzierung und die Finanzierungsinstrumente der Außenfinanzierung dargestellt. Ein wesentlicher Unterschied ist dabei die Breite der Finanzierungsmöglichkeiten, die in dieser Form weder bei Non-Profit-Organisationen noch bei For-Profit-Unternehmen existiert. Das Kapitel schließt mit einer Darstellung der Finanzierungsinstitutionen, die diesen sozialen Kapitalmarkt bilden.

Das vierte Kapitel entwickelt eine theoretische Basis für die Finanzierung von Sozialunternehmen. Bei der Wahl der Finanzierungsstruktur müssen Sozialunternehmen drei Dimensionen berücksichtigen. Das sind die Renditeerwartungen der Kapitalgeber, die Ausprägungen der Finanzierungsinstrumente und der Einkommensströme. Auf der Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie, einer Präferenzreihenfolge und der Konflikte, die sich durch die Wahl der Finanzierungsinstrumente ergeben, erfolgt eine Theorieentwicklung der Finanzierungsstruktur. Dazu erfolgen Überlegungen zu den Determinanten der Finanzierungsstruktur, zu denen etwa das Themenfeld oder die Unternehmensgröße zählen.

Im fünften Kapitel werden die empirischen Ergebnisse zur Finanzierung von Sozialunternehmen vorgestellt. Die dafür notwendigen Daten werden zweigeteilt erhoben. Zur Analyse der Investitionsstrukturen wurden 110 Investitionen von Venture-Philanthropy-Fonds mit öffentlich verfügbaren Zahlen dargestellt und die Investitionsstrukturen analysiert. Die Investitionen erfolgten sowohl in Industrie- als auch in Entwicklungsländern. Daraus ergeben sich interessante Implikationen für die weitere Entwicklung des Feldes und der Finanzierungsstrukturen von Sozialunternehmen.

In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse der bislang größten Befragung deutscher Sozialunternehmen ausgewertet. Der Fragebogen, der unter anderem detaillierte Angaben zur Finanzierungsstruktur beinhaltet, wurde von 208 deutschen Sozialunternehmen beantwortet. Die Datenerhebung dient dazu, die theoretischen Ableitungen aus den vorhergehenden Kapiteln zu überprüfen und quantitative Aussagen zum Feld der Sozialunternehmen zu treffen. Damit trägt die Arbeit auch zur Erweiterung der empirischen Kenntnisse über Sozialunternehmen bei. So konnten nur vier Artikel, in denen quantitative Methoden bei der Analyse des Sektors eingesetzt werden, und keine

einzigste wissenschaftliche Arbeit mit Untersuchungen zur Finanzierungsstruktur von Sozialunternehmen identifiziert werden.<sup>13</sup>

Kapitel 6 beinhaltet die Schlussbetrachtung und es erfolgt die Zusammenfassung der theoretischen und empirischen Ergebnisse.

---

<sup>13</sup> Vgl. Hoogendorn/Pennings/Thurik (2010), S. 13ff. Für die Recherche wurde ausschließlich auf wissenschaftliche Fachzeitschriften zurückgegriffen.

## **2 Social Entrepreneurship**

### **2.1 Einführung**

Das Themenfeld des Social Entrepreneurships ist noch relativ jung und die wissenschaftliche Debatte wird erst seit Mitte der 1990-er Jahre geführt.<sup>14</sup> In diesem Kapitel wird der Non-Profit-Sektor als Rahmen der Untersuchung für Sozialunternehmen genutzt. Sozialunternehmen sind hauptsächlich in den Feldern, in denen auch Non-Profit-Organisationen tätig sind, aktiv. Aus diesem Grund können einige der Erkenntnisse aus dem Non-Profit-Sektor auf das Feld der Sozialunternehmen übertragen werden. Auf Basis der bestehenden Literatur und Überlegungen zu den Abgrenzungen zu anderen Akteuren und dem Spannungsfeld zwischen finanzieller und sozialer Rendite wird am Ende des Kapitels eine Definition für Social Entrepreneurship vorgeschlagen.

### **2.2 Grundlagen des Non-Profit-Sektors als Untersuchungsrahmen**

#### **2.2.1 Charakterisierung der Güter im Non-Profit-Sektor**

Eines der ersten Beispiele, anhand dessen die Probleme von Marktmechanismen im Kontext von Non-Profit-Organisationen analysiert wurden, ist der Blutspendemarkt. Titmuss (1971) beschreibt anhand der Organisation des Blutspendemarkts, welche Rolle Non-Profit-Organisationen übernehmen. Der Blutbedarf könnte durch Marktmechanismen, die auf Angebot und Nachfrage beruhen, gedeckt werden. Es ist aber üblich, dass die Durchführung von Blutspenden von Non-Profit-Organisationen übernommen wird.<sup>15</sup>

So besteht zwischen Blutspender und Käufer eine Informationsasymmetrie, die der Blutspender nutzen könnte, um mögliche Krankheiten zu verschweigen und trotzdem die Bezahlung zu bekommen. Gerade bei Blut legen die Empfänger großen Wert auf die Reinheit und Vertrauenswürdigkeit des Blutspendeprozesses.<sup>16</sup> Das Problem der negativen externen Effekte besteht auch bei einer möglichen Transaktion im Blutspen-

---

<sup>14</sup> Vgl. Danko/Brunner/Kraus (2011), S. 82f. In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Social Entrepreneurship und Sozialunternehmertum sinngleich verwendet.

<sup>15</sup> Vgl. Titmuss (1971), S. 18ff.

<sup>16</sup> Vertrauen als Voraussetzung gibt es auch bei anderen Beispielen wie Kinderbetreuung oder Gebrauchtwagenhandel.



demarkt, da die Blutempfänger von einer möglichen Krankheit betroffen sein könnten. Zwar gibt es bei Blutspenden inzwischen entsprechende Kontrollen, aber eine Selbstselektion der Spender führt zu geringeren Transaktionskosten. Darüber hinaus gibt es auch noch andere Beschränkungen. So kann es bei einer Bezahlung zu einem Überangebot kommen, während es bei einem rein freiwilligen System zu dem sog. Trittbrettfahrerproblem kommen kann.<sup>17</sup> In Deutschland ist eine geringe Aufwandsentschädigung entweder in Form von Präsenten oder geringen Geldbeträgen üblich. Die Aufwandsentschädigung kann man als abgeschwächte Form der Bezahlung werten. Dabei wird jedoch das Prinzip der Selbstselektion nicht aufgehoben.

Das Beispiel der Blutspende zeigt, dass Güter und Produkte unterschiedlich charakterisiert werden können und diese Charakteristika unter Umständen zu einem Marktversagen führen. Bei den Gütern kann man zwischen privaten und öffentlichen Gütern unterscheiden. Rein private Güter sind Güter, deren Eigentumsrechte klar definierbar sind und die keine externen Effekte erzeugen. Das sind beispielsweise Konsumgüter oder Lebensmittel. Deren Konsum beeinträchtigt den Nutzen anderer Personen in keiner Weise. Rein öffentliche Güter sind Güter, deren Konsum nur schwer kontrollierbar ist und deren Eigentumsrechte schwer durchsetzbar sind. Klassische Beispiele für rein öffentliche Güter sind die Landesverteidigung, Leuchttürme oder öffentliche Grünflächen. Es ist bei diesen reinen öffentlichen Gütern nur mit hohem Aufwand möglich, Personen vom Konsum auszuschließen und der Konsum einer weiteren Person reduziert die Konsummenge für alle anderen Personen nicht.<sup>18</sup>

Anhand der zwei Merkmale Ausschließbarkeit und Rivalität kann man noch weitere Güterklassen definieren. Klubgüter umfassen Güter, deren Konsum für andere Personen ausschließbar ist, aber deren Konsum durch Nicht-Rivalität gekennzeichnet wird. Zu diesen Klubgütern zählen Theatervorführungen, Kunstausstellungen oder Fitnessstudios. Ein weiterer Konsument würde den Konsum der anderen Personen nicht einschränken, sofern eine gewisse Kapazitätsgrenze nicht erreicht wird.<sup>19</sup> Quasikollektivgüter zeichnen sich durch Rivalität im Konsum bei gleichzeitiger Nicht-

---

<sup>17</sup> Vgl. Anheier (2005), S. 115ff.

<sup>18</sup> Vgl. Stiglitz (2000), S. 79ff.

<sup>19</sup> Man spricht hier auch von Mautgütern, da insbesondere Mautstraßen ein gutes Beispiel für die Charakteristika dieses Gutes sind.

Ausschließbarkeit aus. Das trifft beispielsweise auf Fischbestände zu, da der Konsum insbesondere bei Überfischung den Konsum anderer Personen negativ beeinflusst. Gleichzeitig ist die Überwachung der Fischquoten schwierig durchsetzbar. Ein anderes Beispiel sind öffentliche Innenstadtstraßen. Deren Nutzung ist schwierig zu kontrollieren und ab einer gewissen Grenze wird der Konsum anderer Personen eingeschränkt.<sup>20</sup> Eine Klassifizierung der Güter nach Rivalität und Ausschließbarkeit ist in Tabelle 1 dargestellt.

	Ausschließbar	Nicht-ausschließbar
Rivalität	Reine private Güter	Quasikollektivgüter
Nicht-Rivalität	Klubgüter	Reine öffentliche Güter

*Tabelle 1: Klassifizierung der Güter im Non-Profit-Sektor<sup>21</sup>*

## 2.2.2 Lösung von Marktversagen durch Non-Profit-Organisationen

Die Charakteristika der Güter legen nahe, dass es bei der Herstellung und Bereitstellung dieser Güter zu Marktversagen kommen kann. Die drei Marktversagen sind die Unterversorgung öffentlicher Güter, der Überausschluss vom Konsum öffentlicher Güter und das Vertragsversagen. Auf diese drei verschiedene Arten von Marktversagen können nun sowohl die öffentliche Hand als auch Non-Profit-Organisationen reagieren.<sup>22</sup>

### 2.2.2.1 Unterversorgung

Im Falle der Unterversorgung werden zu wenig von diesen Gütern produziert. Zwar ist die Produktion dieser Güter gesellschaftlich wünschenswert, aber gegebenenfalls existieren keine Bezahlmodelle. Die Lösung der öffentlichen Hand liegt in der direkten Bereitstellung des Gutes oder in der Vertragslösung mit einem nicht-staatlichen Anbieter.<sup>23</sup> Beispiele für die direkte Versorgung sind Infrastrukturprojekte wie Häfen und Flughäfen, städtische Parkanlagen oder die Sicherstellung der Sicherheit durch Polizei und Militär. Durch Vertragslösungen mit nicht-staatlichen Anbietern werden etwa Ret-

<sup>20</sup> Vgl. Anheier (2005), S. 117ff.

<sup>21</sup> Vgl. Anheier (2005), S. 118.

<sup>22</sup> Diese Theorie ist auch als die „Three Failure Theory“ bekannt; vgl. Steinberg (2006), S. 119ff.

<sup>23</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 119ff.

tungsdienste, Bildungseinrichtungen und die Müllversorgung finanziert. Man spricht davon, dass die öffentliche Hand erst das Funktionieren des Marktes ermöglicht.<sup>24</sup>

Allerdings wird die öffentliche Hand nur so viel zur Verfügung stellen, wie es den Präferenzen des Medianwählers entspricht. Bei Wahlen wird der Wähler für die Partei stimmen, die seine Präferenzen für die Höhe der von der öffentlichen Hand bereitgestellten öffentlichen Güter vertritt. Die Präferenzen des Medianwählers bestimmen somit den Ausgang von Wahlen und damit indirekt die Höhe der öffentlichen Ausgaben. Das Modell beschränkt allerdings die Anzahl der politischen Parteien auf ein Zwei-Parteiensystem und setzt eine eingipfelige Verteilung der Präferenzen voraus.<sup>25</sup> Es wird aber trotzdem regelmäßig dazu führen, dass eine Gruppe der Gesellschaft mehr von dem Gut wünscht, als durch politische Machtverhältnisse bereitgestellt wird.<sup>26</sup>

Non-Profit-Organisationen können auf unterschiedliche Weise auf diese Versagen reagieren. Wenn die öffentliche Hand aufgrund der Präferenzen des Medianwählers nicht genügend von dem Gut zur Verfügung stellt, dann können Non-Profit-Organisationen die Bereitstellung übernehmen. Beispiele sind im Kunstbereich oder der Bildung zu finden. Die anfängliche Finanzierung erfolgt hierbei über Spendengelder.<sup>27</sup> Gemäß dieser Theorie spielt in Ländern mit homogener Bevölkerungsschicht die öffentliche Hand eine größere Rolle und lässt wenig Raum für Non-Profit-Organisationen. Das erklärt beispielsweise die große Rolle von Non-Profit-Organisationen in den Vereinigten Staaten und deren geringere Rolle in den skandinavischen Ländern.<sup>28</sup>

Wenn jedoch Non-Profit-Organisationen die Produktion des Gutes übernehmen, kann es durch Trittbrettfahrerverhalten oder exzessives Fundraising scheitern. Das Tritt-

---

<sup>24</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 121.

<sup>25</sup> Vgl. Stiglitz (2000), S. 168ff.

<sup>26</sup> Im Modell von Tiebout (1956) wird es dadurch gelöst, dass die Personen die entsprechenden Kommunen mit dem für sie optimalen Angebot suchen. Jedoch ist die Annahme einer kompletten räumlichen Flexibilität nicht realistisch. Es gibt jedoch Tendenzen, beispielsweise den Wohnbezirk nach der Qualität der Schulen zu wählen.

<sup>27</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 123ff.

<sup>28</sup> Vgl. Weisbrod (1998b), S. 3. Es erklärt aber auch deren zunehmende Rolle, da durch Migration und bessere Informationen die Diversität und damit die Bedeutung von Non-Profit-Organisationen weltweit zunehmen.

brettfahrerproblem bezeichnet die Thematik, dass Personen zwar das Gut nutzen, die Bezahlung der Nutzung aber vermeiden können.<sup>29</sup> Bei exzessivem Fundraising geht man davon aus, dass in einem Markt ohne Eintrittsbarrieren ein sehr hoher Anteil für Spendeneinwerbungskosten ausgegeben wird. In diesen Markt können Non-Profit-Organisationen so lange eintreten, bis die Ausgaben für die Spendeneinwerbung den Spendeneinnahmen entsprechen.<sup>30</sup> Ein verstärkter Wettbewerb bedeutet allerdings auch, dass die einzelne Non-Profit-Organisation mit einem Spendenrückgang rechnen muss, da ein Teil der Spender anders ausgerichtete Non-Profit-Organisationen als attraktivere Option für ihre jeweiligen Spendenpräferenzen wahrnehmen wird.<sup>31</sup>

### 2.2.2.2 Überausschluss vom Konsum öffentlicher Güter

Die Charakteristika öffentlicher Güter führen unter Umständen zu einem Überausschluss vom Konsum des jeweiligen Gutes. Im Falle von Konzerten oder Museumsbesuchen reduziert ein weiterer Besuch nicht den Konsum anderer Besucher, jedoch würde ein For-Profit-Unternehmen durch gestaffelte Eintrittspreise auf Basis der Zahlungsbereitschaft die gesamten Umsätze gefährden. Ein anderes Beispiel sind Rettungsdienste, da unter Umständen die Dienstleistung aufgrund nicht garantierter späterer Bezahlung abgelehnt werden könnte.

Die öffentliche Hand hat drei Möglichkeiten, auf diesen Überausschluss vom Konsum wünschenswerter öffentlicher Güter zu reagieren. Die öffentliche Hand kann etwa als Anbieter selber die Zugangsbestimmungen festlegen. So gibt es in manchen Museen Tage, an denen kein Eintritt zu zahlen ist. Es können aber auch Anbieter beauftragt werden, einen Teil des Angebots kostenfrei zur Verfügung zu stellen. Telefonanbieter sind beispielsweise verpflichtet, Notrufe kostenlos zu ermöglichen. Darüber hinaus kann die öffentliche Hand Gutscheine für Wohnungen oder Bildungsangebote vergeben und somit den Zugang zu diesen Leistungen erleichtern.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 122. Steuern sind ein Mechanismus, das Trittbrettfahrerproblem zu lösen, da von jedem Bürger die Kosten für die entsprechende Leistung eingehoben werden.

<sup>30</sup> Vgl. Rose-Ackerman (1982), S. 194ff. Die Ausgaben für Fundraising-Aktivitäten werden in der Realität nur in den seltensten Fällen die Höhe der Spenden erreichen.

<sup>31</sup> Vgl. Brown/Slivinski (2006), S. 143.

<sup>32</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 121f.

Im Falle des Überausschlusses vom Konsum öffentlicher Güter kann es ebenfalls dazu kommen, dass eine Gruppe der Gesellschaft mehr von diesem Gut wünscht, als von der öffentlichen Hand bereitgestellt wird. Auch in diesem Fall können Non-Profit-Organisationen darauf reagieren.

Eine Antwort von Non-Profit-Organisationen besteht darin, unterschiedliche Preise zu verlangen und über die Strategie der Preisdiskriminierung das Angebot zu finanzieren.<sup>33</sup> Mit Hilfe einer Preisdiskriminierungsstrategie können Non-Profit-Organisationen je nach Zahlungsfähigkeit unterschiedliche Preise verlangen und diese Strategie aufgrund sozialer Normen auch durchsetzen. Eine andere Möglichkeit ist die Quersubventionierung bestehender Angebote über kommerzielle Dienstleistungen, die nicht unbedingt mit dem Hauptgebiet der Non-Profit-Organisationen zusammenhängen.<sup>34</sup>

Diese Strategien können allerdings auch scheitern. Um eine Preisdiskriminierung betreiben zu können, müssen die Personen, die mehr von dem Gut konsumieren wollen, der Non-Profit-Organisation die entsprechende Zahlungsbereitschaft signalisieren. Wenn diese Personen kein Vertrauen in die Non-Profit-Organisationen haben, wird die Preisdiskriminierung schwierig umzusetzen sein. Es kann auch Wettbewerb mit For-Profit-Unternehmen zu einem Versagen der Preisdiskriminierungsstrategie führen. Das passiert in den Fällen, in denen das For-Profit-Unternehmen den Preis nur geringfügig über den Herstellungskosten ansetzt und es somit dem Non-Profit-Unternehmen erschwert, eine Preisdiskriminierungsstrategie zu verfolgen.<sup>35</sup>

### 2.2.2.3 Vertragsversagen

Im dritten Fall kommt es zu einem Marktversagen aufgrund nicht zustande kommender Verträge. Gerade bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen gibt es eine Reihe

---

<sup>33</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.2 zu den Allokationsmechanismen von Non-Profit-Organisationen.

<sup>34</sup> Vgl. Weisbrod (1998c). Diese Diskussion wurde Ende der 90er-Jahre ausführlich im Bereich der Non-Profit-Organisationen geführt. US-amerikanische Non-Profit-Organisationen sahen sich seit den späten 1980-er Jahren mit sinkenden Beiträgen der öffentlichen Hand konfrontiert und prüften die Möglichkeit weitere Einnahmen in anderen Bereichen zu erzielen. Diskutiert wurden Krankenhäuser, die Fitnesscenter betreiben, Museen, die in den Shops beträchtliche Umsätze erzielen, und Universitäten, die verstärkt auf Forschung in Zusammenarbeit mit privaten Firmen setzen, vgl. auch Kapitel 2.3.2.

<sup>35</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 125.

von Schwierigkeiten. Bei der Kinderbetreuung ist das Gebäude und die Grundausstattung einer Kinderkrippe einfach zu bewerten, jedoch ist es schwierig festzustellen, ob die Kinder mit pädagogisch sinnvollen Konzepten betreut werden.<sup>36</sup> Weisbrod/Schlesinger (1986) sprechen in diesem Kontext von Typ-I und Typ-II-Charakteristika. Typ-I-Charakteristika sind einfach zu beobachten und verifizieren und beinhalten bei Pflegeheimen die Eigenschaften der Immobilie und die Anwesenheit von Pflegepersonal. Typ-II-Charakteristika umfassen die richtige Betreuung und den Einsatz von Beruhigungsmedikamenten. Die Typ-II-Charakteristika sind schwierig zu beobachten und zu bewerten.

Die öffentliche Hand kann auf mehrere Arten reagieren. Durch regulatorische Vorgaben kann die öffentliche Hand die Durchsetzung von Verträgen erleichtern, die Zertifizierung übernehmen oder durch Lizenzen den Marktzugang kontrollieren. Die öffentliche Hand kann aber auch Informationen bereitstellen und die Kunden vor Missbräuchen schützen. Wenn die öffentliche Hand selber die Leistungen stellvertretend für die Zielgruppe bezieht, werden umfangreiche Verträge ausgehandelt und die Durchführung überwacht.<sup>37</sup>

Im Falle eines Vertragsversagens ist der Grund nicht eindeutig identifizierbar, da es eben zu keinem Vertrag gekommen ist. Non-Profit-Organisationen können vor allem durch Vertrauen in ihre Organisationsstruktur das Vertragsversagen überwinden. Non-Profit-Organisationen sind in vielfacher Weise vertrauenswürdiger als For-Profit-Unternehmen. Durch das Ausschüttungsverbot kann sich der Kunde darauf verlassen, dass die Qualität nicht zugunsten eines höheren Profits gekürzt wird. Dieses Ausschüttungsverbot führt auch dazu, dass finanziell motivierte Unternehmer eher eine andere Rechtsform wählen würden. Unternehmen, die auch soziale Ziele verfolgen, legen in der Regel einen höheren Wert auf die Angebotsorientierung.<sup>38</sup> Darüber hinaus können

---

<sup>36</sup> Vgl. Weisbrod/Schlesinger (1986), S. 134ff.

<sup>37</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 122. Diese Reaktion auf Vertragsversagen erklärt auch die umfangreichen Vorschriften im Gesundheits- oder Bildungsbereich, bei denen die Durchführung von der öffentlichen Hand kontrolliert wird.

<sup>38</sup> Vgl. Brown/Slivinski (2006), S. 147ff. Siehe auch Kapitel 2.3.3 zu der Angebotsorientierung von Non-Profit-Organisationen.

Non-Profit-Organisationen nicht übernommen werden und alleine durch ihre Anwesenheit die Qualität der Wettbewerber erhöhen.<sup>39</sup>

Hirth (1999) spricht in diesem Kontext von einem Spill-Over-Effekt. Non-Profit-Organisationen haben durch ihre Organisationsform eine höhere Vertrauenswürdigkeit und deshalb haben Non-Profit-Organisationen auch einen höheren Anteil an uninformierten Konsumenten als die profitorientierten Wettbewerber. Die verbleibenden informierten Kunden suchen das Pflegeheim mit der besten Qualität und erschweren es einem profitorientierten Pflegeheim, die Qualität zugunsten des Profits zu verringern.<sup>40</sup>

Allerdings ist die Gefahr gegeben, dass es auch versteckte For-Profit-Unternehmen gibt. Diese als Non-Profit-Organisation versteckten For-Profit-Unternehmen profitieren dann von dem vertrauenserweckenden Status der gemeinnützigen Organisationen.<sup>41</sup> Als Non-Profit-Organisationen versteckte For-Profit-Unternehmen geben sich als Non-Profit-Organisation aus und profitieren zudem noch von Steuererleichterungen. Jedoch schütten sie Profite über erhöhte Gehälter oder Geschäfte mit dritten Parteien indirekt aus. Dieses Verhalten kann dazu führen, dass das Vertrauen in die Non-Profit-Organisationen erodiert.

#### **2.2.2.4 Allgemeines Versagen von Non-Profit-Organisationen**

Es gibt aber noch allgemeine Gründe für das Versagen von Non-Profit-Organisationen. Im Sozialsektor gibt es generell wenig Marktsignale hinsichtlich des Erfolgs von Non-Profit-Organisationen. Die Anzahl der Insolvenzen, die man als Indiz für Marktdynamik werten könnte, ist gering und auch die Größenverhältnisse von Non-Profit-Organisationen ändern sich kaum.<sup>42</sup>

In einigen Fällen ist durchaus mit dem sog. philanthropischen Versagen zu rechnen. In konjunkturell schwierigen Zeiten, wenn das Angebot von Non-Profit-Organisationen

---

<sup>39</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 124f.

<sup>40</sup> Vgl. Hirth (1999), S. 220ff.

<sup>41</sup> Vgl. Achleitner/Lutz/Mayer/Spiess-Knafl (in Druck-a); Glaeser/Shleifer (2001), S. 99ff.

<sup>42</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 125. Von den 200.000 Non-Profit-Organisationen, die in der USA seit 1970 gegründet wurden, erreichten nur 144 mehr als \$50 Mio. an jährlichen Einnahmen; vgl. Foster/Fine (2007), 46ff.

stärker beansprucht wird, sinken auch die Spendeneinnahmen.<sup>43</sup> Das schränkt deren Möglichkeiten zur Erbringung sozialer Dienstleistungen ein. Partikularismus bezeichnet das Phänomen, dass Non-Profit-Organisationen sich häufig auf bestimmte ethnisch, ideologisch oder religiös definierbare Gruppen beschränken. Paternalismus bezieht sich darauf, dass Non-Profit-Organisationen Probleme häufig so lösen wollen, wie es seitens der Non-Profit-Organisationen und nicht der Zielgruppe wahrgenommen wird. Amateurhaftigkeit ist gerade ein Problem für kleine Organisationen im Sozialsektor, die nicht über die entsprechende Expertise verfügen.<sup>44</sup>

Abbildung 1 zeigt die Versagen und die möglichen Antworten der öffentlichen Hand als auch von Non-Profit-Organisationen darauf.

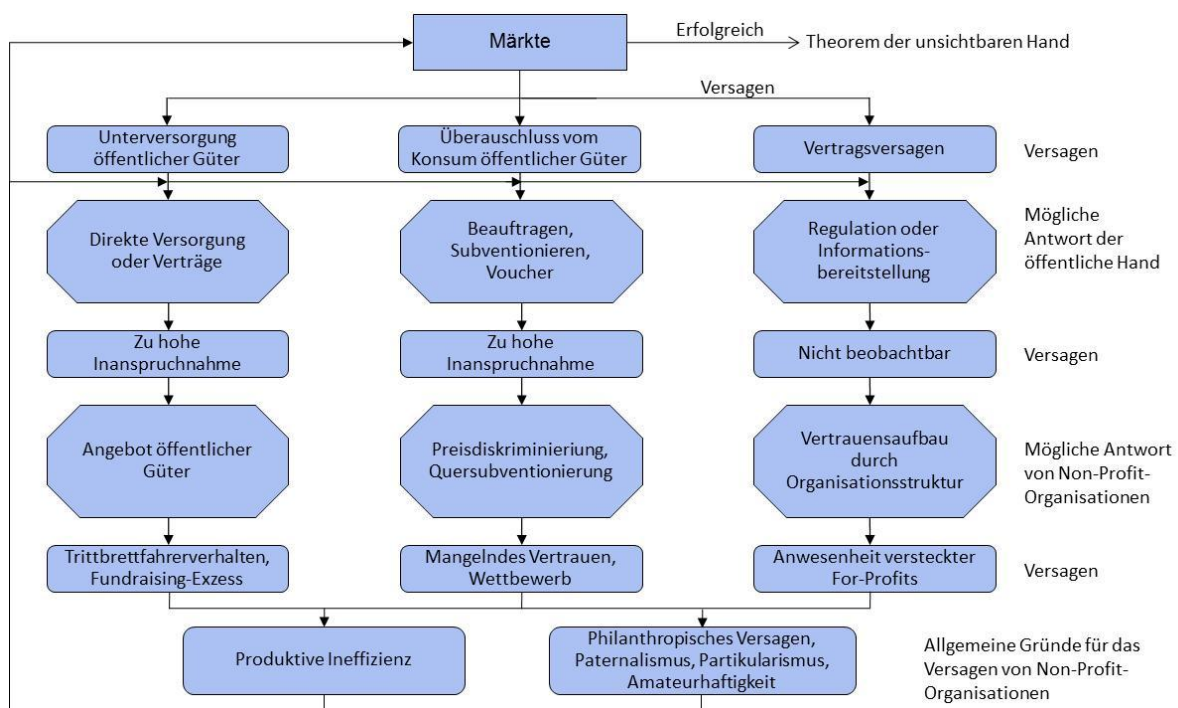


Abbildung 1: Marktversagen im Sozialsektor<sup>45</sup>

Steinberg (2006) zeigt aber auch, dass die „Three-Failure-Theory“ ihre Schwächen hat. So hat sie einen starken Fokus auf Effizienz, aber die Theorie erklärt nicht, wie

<sup>43</sup> Vgl. Heinemann (2010), S. 17ff. Die Spendeneinnahmen von Privatpersonen und Unternehmen reagieren sensitiv auf konjunkturelle Schwankungen, wohingegen Zuwendungen von Stiftungen und testamentarische Verfügungen das gesamte Spendenaufkommen stabilisieren.

<sup>44</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 125ff.

<sup>45</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 120.



sich der Sozialsektor gegenüber den anderen Sektoren verhält und auch nicht, wieso Non-Profit-Organisationen überhaupt entstehen.<sup>46</sup>

Die Entstehung von Non-Profit-Organisationen können durch die Entrepreneurship-Theorien des Sozialsektors erklärt werden.<sup>47</sup> Die Entrepreneurship-Theorien des Sozialsektors unterscheiden sich insbesondere vom For-Profit-Sektor dadurch, dass die Motive für die Gründung einer Non-Profit-Organisation nicht im Profitstreben liegen und ideologische oder religiöse Gründe eine Rolle spielen. Das scheint zu erklären, wieso ideologisch oder religiös geprägte Non-Profit-Organisationen häufig in den prägenden Jahren der Kindheit mit Schulen, Kindergarten oder Kinderkrippen tätig sind. Ideologisch oder religiös geprägte Non-Profit-Organisationen sind ebenfalls in kritischen Lebenssituationen mit Hospizen, Krankenhäusern oder Pflegeheimen aktiv und bieten ihre soziale Dienstleistung öfters gebündelt mit anderen Aktivitäten an.<sup>48</sup>

## 2.3 Überblick zu Social Entrepreneurship

### 2.3.1 Literaturüberblick

Der Begriff Social Entrepreneurship wird in der wissenschaftlichen Forschung seit den späten 1980-er Jahren verwendet.<sup>49</sup> Zu dieser Zeit war ein Rückzug des Staates aus der Finanzierung sozialer Dienstleistungen zu beobachten und brachte Non-Profit-Organisationen unter Zugzwang, neue Einkommensmöglichkeiten und Geschäftsmodelle zu prüfen. Das erklärt auch, wieso die Entwicklung des sozialen Unternehmertums teilweise aus dem Streben von Non-Profit-Organisationen nach zusätzlichen Einnahmequellen zu erklären ist.<sup>50</sup> In Westeuropa war die Zeit auch geprägt von hoher

---

<sup>46</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 128ff.

<sup>47</sup> Die Entrepreneurship-Theorien werden auch als Supply-Side-Theorien bezeichnet und grenzen sich somit von den Demand-Side-Theorien, die sich damit beschäftigen, wieso Personen die Dienste einer Non-Profit-Organisation in Anspruch nehmen, ab.

<sup>48</sup> Für einen allgemeinen Überblick siehe Badelt (1997) oder Anheier (2005).

<sup>49</sup> Vgl. Danko et al. (2011), S. 82. Der erste Kurs zu „Social Entrepreneurship“ wurde 1995 an der Harvard Business School abgehalten; vgl. Anderson/Dees (2006), S. 144.

<sup>50</sup> Vgl. Jäger (2010), S. 25. So mussten sich etwa neu gegründete Non-Profit-Organisationen gleich auf Umsätze mit der Zielgruppe konzentrieren.

Arbeitslosigkeit. Aus diesem Grund stellten Arbeitsintegrationsinitiativen die ersten Maßnahmen mit sozialunternehmerischem Charakter dar.<sup>51</sup>

Beckmann (2011) spricht in diesem Zusammenhang von drei Faktoren, die die Entwicklung von Social Entrepreneurship begünstigten. Die politischen Entwicklungen wie die Öffnung des Eisernen Vorhangs oder der Fall von Militärdiktaturen haben Individuen erst den notwendigen Spielraum für die Durchführung sozialunternehmerischer Aktivitäten gebracht. Der steigende gesellschaftliche Wohlstand hat dazu geführt, dass der individuelle Grenznutzen des Geldes sinkt, während andere weichere Faktoren wie Selbstentwicklung oder die Verwirklichung sozialer Anliegen zunehmend wichtiger geworden sind. Außerdem nehmen durch moderne Informations- und Kommunikationsmöglichkeit mehr Personen soziale Probleme, zu deren Lösung sie beitragen wollen, wahr. Diese strukturellen Entwicklungen haben die Entwicklung von Social Entrepreneurship begünstigt.<sup>52</sup>

Der Begriff „Social Entrepreneurship“ wurde insbesondere durch Bill Drayton, dem Gründer der Förderorganisation Ashoka, geprägt.<sup>53</sup> Der Begriff des Sozialunternehmens ist in der wissenschaftlichen Literatur bisher nicht einheitlich definiert. Die Begriffskomponenten „sozial“ und „unternehmerisch“ beschreiben jedoch die Kernelemente dieser spezifischen Unternehmensform. Sozialunternehmen verfolgen das Ziel, soziale Probleme zu lösen bzw. zu lindern und bedienen sich dabei unternehmerischer Mittel.<sup>54</sup>

Eine Schwierigkeit der Definition besteht darin, dass Sozialunternehmen sich um vielfältige Themen wie den Schutz von Regenwaldgebieten in Lateinamerika, Straßenkinder in Europa oder dezentrale Energieversorgung in Asien mit jeweils unterschiedli-

---

<sup>51</sup> Vgl. Kerlin (2010), S. 167 ff. Die Autorin gibt ebenfalls einen Überblick zu der Entwicklung in anderen Regionen wie Afrika, Asien oder Südamerika.

<sup>52</sup> Vgl. Beckmann (2011), S. 71.

<sup>53</sup> Seit Anfang der 1980-er Jahre unterstützt Ashoka Sozialunternehmer mit Lebenserhaltungsstipendien, damit diese ihre soziale Idee umsetzen können. Andere Organisationen, die den Begriff Social Entrepreneurship bekannt gemacht haben, sind die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship und die Skoll Foundation, die ebenfalls sog. Fellowship-Programme für Sozialunternehmer anbieten.

<sup>54</sup> Vgl. Achleitner (2007a), S. 57f.

chen Methoden kümmern.<sup>55</sup> Darüber hinaus sind sie im Gegensatz zu Non-Profit-Organisationen nicht an gemeinnützige Rechtsformen gebunden und können verstärkt auf marktliche Ressourcen zurückgreifen. Das macht die Definition und das Verständnis der Arbeit von Sozialunternehmen schwieriger und erklärt, wieso es zurzeit noch keine allgemein akzeptierte Definition von Social Entrepreneurship gibt.<sup>56</sup>

Sozialunternehmertum ist aber kein neues Phänomen.<sup>57</sup> In Deutschland wird regelmäßig auf Friedrich Wilhelm Raiffeisen als einen frühen Sozialunternehmer verwiesen. Raiffeisen, der Landwirten eine günstige Finanzierungsmöglichkeit zur Verfügung stellte, ist der Begründer der genossenschaftlichen Bewegung und gilt als Vorbild für die Entwicklung der modernen Mikrofinanzierungsinstitute.<sup>58</sup> Es gibt auch noch andere herausragende Beispiele von Sozialunternehmern, die mit ihren sozialen Innovationen eine Branche nachhaltig verändert haben. Florence Nightingale gilt als Begründerin der modernen Krankenpflege und Franz von Assisi als Begründer des Franziskaner-Ordens, der auch seelsorgerische Aufgaben übernimmt.<sup>59</sup>

Darin sieht man, dass es sich um die Etablierung eines nachhaltigen Geschäftsmodells mit Einkommensgenerierung zur Behebung eines sozialen Missstandes wie bei Friedrich Wilhelm Raiffeisen oder um die Etablierung einer sozialen Innovation wie bei Florence Nightingale drehen kann. Diese zwei Aspekte von sozialer Innovation und Etablierung eines Geschäftsmodells mit Einkommensgenerierung prägen die wissenschaftliche Debatte. Auf diesem Konzept bauen auch die zwei US-amerikanisch geprägten Denkschulen, die Social Innovation School und die Social Enterprise School, auf.<sup>60</sup>

Die Offenheit und Affinität zu marktlichen Geschäftsmodellen ist ein Charakteristikum von Sozialunternehmen und unterscheidet sie auch von Non-Profit-

---

<sup>55</sup> Vgl. Anderson/Dees (2006), S. 144f. oder Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2011a) für einen Überblick zu den Geschäftsmodellen von Sozialunternehmen.

<sup>56</sup> Vgl. Danko et al. (2011), S. 82 f.; Mair/Marti (2006), S. 37.

<sup>57</sup> Vgl. Nicholls/Cho (2006), S. 100; Alvord/Brown/Letts (2004), S. 261. Vgl. Nicholls (2010b), S. 611ff. für einen Überblick zu der Entwicklung von Social Entrepreneurship.

<sup>58</sup> Vgl. Morduch (1999), S. 1573.

<sup>59</sup> Vgl. Bornstein (2006), S. 12ff.

<sup>60</sup> Vgl. Dees/Anderson (2006), S. 41ff. Beide Denkschulen werden im Kapitel 2.3.2 näher beleuchtet.

Organisationen. Eine Annahme der Non-Profit-Forschung besagt, dass die Präferenzen der Manager in den gemeinnützigen und spendenfinanzierten Aktivitäten liegen und sie andere Umsätze, die nicht unmittelbar mit der sozialen Zielsetzung zusammenhängen, vorzugsweise vermeiden.<sup>61</sup> Bei Sozialunternehmen ist der Einsatz marktlicher Geschäftsmodelle ein Teil des Selbstverständnisses.<sup>62</sup>

Aus diesem Einsatz marktlicher Geschäftsmodelle ergibt sich die Herausforderung, wie die Erzielung eines finanziellen Erfolgs mit der Erreichung der sozialen Zielsetzung in Übereinstimmung gebracht werden kann. Die Abgrenzung zwischen For-Profit-Unternehmen und Sozialunternehmen kann hierbei nicht dichotom erfolgen.<sup>63</sup> Sozialunternehmen stellen, anders als profitorientierte Unternehmen, deren Primärziel in der Generierung finanzieller Erfolge liegt, die Verfolgung eines sozialen Ziels in den Vordergrund. Eine untergeordnete Zielsetzung kann dabei die Erzielung eines finanziellen Erfolgs sein. Die Verfolgung eines sozialen Ziels unter Berücksichtigung finanzieller Kennzahlen wird in der Literatur auch als Double-Bottom-Line-Ansatz bezeichnet.<sup>64</sup> Der finanzielle Erfolg kann dabei entweder ein Break-Even oder eine finanzielle Rendite sein.

Davon unberührt gibt es aber auch Sozialunternehmen, bei denen keine Möglichkeit zu einer nachhaltigen Gewinnerzielung besteht. In diese Gruppe fallen von Spenden abhängige Sozialunternehmen, die entweder keinen Zugriff auf Gelder der öffentlichen Hand haben oder eine Zielgruppe ohne ausreichende finanzielle Ressourcen bedienen. Dazu zählen Sozialunternehmen, die Bewusstsein für ein soziales Problem in der Öff-

---

<sup>61</sup> In der Non-Profit-Forschung spricht man oft von „unrelated businesses“, die nicht mit der ursprünglichen Zielsetzung der Non-Profit-Organisation zusammenhängen. Diese Umsatzerzielung in Bereichen, die in keinen Zusammenhang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens stehen, sieht man bei Sozialunternehmen nur vereinzelt.

<sup>62</sup> Vgl. Achleitner/Heister/Stahl (2007), S. 7ff. John (2006) hat auf Basis der erzielten Umsätze eine Abgrenzung von Organisationsformen abgeleitet. Organisationen, die weniger als 75% der Kosten durch eigenes Einkommen decken, werden in diesem Modell nicht als Sozialunternehmen, sondern als Wohltätigkeitsorganisation klassifiziert.

<sup>63</sup> Vgl. Mair/Marti (2006), S. 38.

<sup>64</sup> Vgl. Emerson (2003), S. 35ff. Wenn man den Double-Bottom-Line-Ansatz noch um eine ökologische Dimension erweitert, spricht man von einer Triple-Bottom-Line; vgl. Meyskens/Post (2008), S. 662; Norman (2004), S. 243ff.

fentlichkeit schaffen und dafür auf kein Einkommensmodell zurückgreifen können.<sup>65</sup> Bei diesen Sozialunternehmen steht die soziale Innovation im Vordergrund.

Dees (2001) sieht Sozialunternehmer in einer idealisierten Definition als Motor sozialen Wandels, die mit ihrer Zielsetzung sozialen Wert schaffen, stets neue unternehmerische Möglichkeiten ausschöpfen, sich in einem kontinuierlichen Innovationsprozess befinden, gewagt agieren, ohne sich durch die gegenwärtig vorhandenen Ressourcen einschränken zu lassen, und gegenüber der Gesellschaft eine ausgeprägte Rechenschaftspflicht zeigen.<sup>66</sup> Insbesondere die Rechenschaftspflicht ist ein zentraler Punkt, der bei Non-Profit-Organisationen häufig kritisiert wird. Sozialunternehmen haben teilweise auch durch externe Kapitalgeber schon häufig höhere Rechenschaftspflichten als Non-Profit-Organisationen, die teilweise ohne externe Kontrolle agieren können.<sup>67</sup>

Die Definition der unternehmerischen Herangehensweise basiert auf Stevenson/Gumpert (1985). Die Autoren definieren Entrepreneurship unter anderem dadurch, dass sich Unternehmer nicht durch die gegenwärtig vorhandenen Ressourcen einschränken lassen und trotzdem ihre Zielsetzung verfolgen. Dadurch grenzen sie Unternehmer auch von Verwaltern oder Managern großer Unternehmen ab.<sup>68</sup>

Die Definition des sozialen Zugangs ist hingegen wesentlich schwieriger. Das hängt unter anderem mit der Breite des Feldes zusammen. Während in den Entwicklungsländern schon allgemeine Beschäftigungskonzepte als sozial gelten können, gelten in den Industrieländern eher Aktivitäten, in deren Mittelpunkt gesellschaftlichen Randgruppen stehen, als sozial. Kickul/Lyons (2012) sprechen von einer Tendenz, soziale und wirtschaftliche Belange getrennt zu betrachten, obwohl sie doch unmittelbar miteinander verbunden sind. Dadurch ist die Abgrenzung von Sozialunternehmen zu For-Profit-Unternehmen bei der Beschreibung des gesellschaftlichen Nutzens schwierig.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Achleitner (2007b).

<sup>66</sup> Vgl. Dees (2001), S. 4.

<sup>67</sup> Vgl. auch Kapitel 2.3.3.

<sup>68</sup> Vgl. Stevenson/Gumpert (1985), S. 88ff. Vgl. Grichnik (2006) für einen Überblick zu allgemeinen Entrepreneurship-Theorien, Corner/Ho (2010) für die Entstehung von sozialunternehmerischen Möglichkeiten und Chell (2007) zu einer Konvergenztheorie des unternehmerischen Prozesses. Wenn die Prozesse einer bestehenden Organisation verbessert werden, spricht man von „Social Intrapreneurship“; vgl. Frumkin (2002), S. 129ff.

<sup>69</sup> Vgl. Kickul/Lyons (2012), S. 13f.

Auch For-Profit-Unternehmen leisten gesellschaftlichen Nutzen, wobei der Fokus der primären Zielsetzung unterschiedlich ist.<sup>70</sup>

Die meisten Definitionen unterstellen jedoch verschärfte Bedingungen für Sozialunternehmen, da nicht nur das Ziel, sondern auch der Weg der Zielerreichung sozial sein sollte. Das inkludiert gerechte Bezahlung, effiziente Management-Strukturen und transparente Governance-Strukturen. Diese soziale Ausgestaltung ist manchmal schwer mit dem Aufbrechen von gesellschaftlichen Strukturen vereinbar.<sup>71</sup>

Man spricht bei der Definition der sozialen Komponente auch von einer „Social Value Proposition“, dem gesellschaftlichen Nutzenversprechen. Dabei muss allerdings nicht die Motivation, sondern das Vorhaben an sich sozial sein und somit zur gesellschaftlichen Wertschaffung beitragen.<sup>72</sup>

Wei-Skillern et al. (2007) definieren Social Entrepreneurship als eine innovative Aktivität, die sozialen Wert schafft und im Non-Profit-Sektor, For-Profit-Sektor und dem öffentlichen Sektor stattfinden kann. Mit dieser relativ breiten Definition reflektieren sie den Umstand, dass nicht der private Nutzen, sondern die soziale Wertschöpfung im Vordergrund steht und die meisten Autoren eine Art von Innovation als Bestandteil der Arbeit von Sozialunternehmen sehen.<sup>73</sup>

Zahra et al. (2009) argumentieren, dass Social Entrepreneurship den Prozess der Entdeckung bis zur Ausbeutung einer unternehmerischen Gelegenheit zur Schaffung sozialen Vermögens umfasst. Dabei können entweder neue Unternehmen gegründet oder die Prozesse existierender Organisationen verändert werden. Das soziale Vermögen in Kombination mit dem wirtschaftlichen oder finanziellen Vermögen ergibt das Ge-

---

<sup>70</sup> Vgl. Auerswald (2009), S. 51ff.; Massetti (2008), S. 1ff.

<sup>71</sup> Vgl. Nicholls/Cho (2006), S. 104ff. In diesem Artikel wird zwar Bezug genommen auf die soziale Strukturierung des Feldes, aber keine strukturellen Ansätze aufgezeigt.

<sup>72</sup> Vgl. Achleitner/Heister/Spiess-Knafl (2010a), S. 22f.; Roder (2010), S. 51 ff; Martin/Osberg (2007), S. 34f.

<sup>73</sup> Vgl. Wei-Skillern/Austin/Leonard/Stevenson (2007), S. 4.

samtvermögen. Dabei ist es aber möglich, dass die Verteilung zwischen dem finanziellen Vermögen und dem sozialen Vermögen variiert.<sup>74</sup>

Darüber hinaus teilen die Autoren Sozialunternehmer in eine von drei Kategorien ein. Diese drei Kategorien sind der soziale Bastler, der soziale Konstrukteur und der soziale Ingenieur.<sup>75</sup> Der soziale Bastler versucht ein soziales Bedürfnis, das in seinem Umfeld entstanden ist, zu lösen. Dabei unternimmt ein Sozialunternehmer mit dem entsprechenden Wissen aus seinem Umfeld mit den vorhandenen Ressourcen teilweise auch improvisierend Schritte, um ein soziales Problem zu lösen. Die Ressourcen sind dabei nicht notwendigerweise spezieller Natur und schaffen deswegen keine ausgeprägten Abhängigkeiten gegenüber Unterstützern. Das Konzept ist deswegen vor allem in ressourcenschwachen Gebieten vielversprechend.<sup>76</sup>

Der soziale Konstrukteur versucht neue Strukturen und Organisationen zu schaffen, um Bedürfnisse, die von profitorientierten Akteuren nicht ausreichend gedeckt werden, zu befriedigen. Der soziale Konstrukteur versucht, soziale Probleme mit systematischen Lösungsansätzen zu lösen. Eine besondere Herausforderung für diese sozialen Konstrukteure stellt allerdings die Beschaffung der notwendigen Ressourcen dar. Die Aufrechterhaltung der Organisation ist mit großen personellen und finanziellen Herausforderungen verbunden.

Der soziale Ingenieur wiederum versucht, ein existierendes System im Schumpeterischen Sinne durch neue und effektivere Systeme zu ersetzen oder auch eine Lösung für ein bis dahin ungelöstes soziales Problem zu finden. Darüber hinaus gibt es noch

---

<sup>74</sup> Vgl. Zahra/Gedajlovic/Neubaum/Shulman (2009), S. 520ff. Das wirtschaftliche Vermögen (in der englischen Übersetzung: Wealth) ist dabei der wirtschaftliche Wert (Value) reduziert um die ökonomischen Kosten und Opportunitätskosten. Das soziale Vermögen berechnet sich als sozialer Wert reduziert um die sozialen Kosten. Soziale Kosten umfassen etwa soziale Konflikte in der Erreichung des gewünschten Endzustands.

<sup>75</sup> In der englischen Originalversion als „Social Bricoleur“, „Social Constructionist“ und „Social Engineer“ bezeichnet; vgl. Zahra et al. (2009), S. 523ff.

<sup>76</sup> Vgl. Zahra et al. (2009), S. 523ff.; Di Domenico/Haugh/Tracey (2010), S. 685ff.

den sozialen Ingenieur, der mit Hilfe von Medien als Katalysator für die Änderung der öffentlichen Wahrnehmung bestimmter sozialer Umstände, agiert.<sup>77</sup>

Jansen et al. (2010) definieren Sozialunternehmen über eine Reihe von Kriterien und sehen zwei unterschiedliche Ansätze. Social Entrepreneurship bezeichnet jene Initiativen, bei denen eine Organisation gegründet wurde. Social Intrapreneurship bezeichnet wiederum jene Initiativen, bei denen eine bestehende Organisation restrukturiert oder neu ausgerichtet wird. Die Organisationen müssen definitionsgemäß einen hohen Institutionalisierungsgrad mit formalen Governance-Strukturen aufweisen. Sozialunternehmen setzen dabei auf die Entwicklung von skalierbaren innovativen Blueprints, imitieren bestehende Konzepte oder richten eben bestehende Organisationen neu aus.

Sozialunternehmen nutzen Ressourcen, die keiner marktlichen Austauschlogik unterliegen und bewegen sich im Wettbewerb zu staatlichen und staatsnahen Leistungserbringern und der organisierten Zivilgesellschaft. Sozialunternehmer weisen kein Selbsterhaltungsinteresse auf und lösen die Organisation auf, wenn das zugrunde liegende soziale Problem gelöst oder in andere Strukturen überführt wurde.<sup>78</sup>

### 2.3.2 Wissenschaftliche Denkschulen

Dees/Anderson (2006) identifizieren die sog. „Social Enterprise School of Thought“ und die „Social Innovation School of Thought“, die beide im US-amerikanischen Kontext verwurzelt sind.<sup>79</sup> Die Social Enterprise School entstand in den 1980-er Jahren vor dem Hintergrund, dass Nonprofit-Organisationen verstärkt nach zusätzlichen Einnahmequellen in Ergänzung zu Spenden und sinkenden öffentlichen Geldern suchen mussten.<sup>80</sup> In dieser Zeit waren US-amerikanische Non-Profit-Organisationen auf der Suche nach Einnahmen aus Geschäftsbereichen, die nicht unmittelbar mit der primären

---

<sup>77</sup> Vgl. Zahra et al. (2009), S. 523ff. In dem Artikel befassen sie sich auch mit ethischen Fragen bei den unterschiedlichen Ansätzen. Bei der lokalen, bedarfsgestützten Variante ergibt sich die Frage, wer sich um die Verteilung kümmert und ob die Verteilung und der Zugang zu den Dienstleistungen und Gütern gerecht erfolgt. Wenn bestehende Systeme verändert werden sollen, ergibt sich oft die Notwendigkeit, bestehende Strukturen aufzubrechen. Dabei stellt sich allerdings die Frage, ob der Zweck die Mittel rechtfertigen kann.

<sup>78</sup> Vgl. Jansen et al. (2010), S. 1ff.

<sup>79</sup> Vgl. Dees/Anderson (2006), S. 44f. Eine ähnliche Unterteilung wählen auch Weerawardena/Mort (2006). Für eine Einteilung auf Basis semantischer Analyse vgl. Hill/Kothari/Shea (2010).

<sup>80</sup> Vgl. Dees/Anderson (2006), S. 42; Weisbrod (2004), S. 40ff.



sozialen Zielsetzung in Verbindung standen. In der Literatur wurden Beispiele wie Fitnesscenter, die von Krankenhäusern betrieben werden, die Vermietung von Museumsflächen für Unternehmensveranstaltungen oder der Verkauf von Werbeinseraten in unabhängigen Fachzeitschriften diskutiert.<sup>81</sup> In dieser Denkschule werden Sozialunternehmen vor allem nach dem Anteil der leistungsabhängigen Einkommensgenerierung am Gesamtbudget klassifiziert.<sup>82</sup> Aus diesem Grund sprechen Defourny/Nyssens (2010) auch von der „Earned Income School of Thought“, da es den Ausdruck „Social Enterprise“ ausschließlich für Sozialunternehmen mit Einkommensgenerierung verwendet.<sup>83</sup>

Die bekannteste Förderorganisation, die man dieser Denkschule zuschreiben kann, ist der Roberts Enterprise Development Fund der Roberts Foundation.<sup>84</sup> Dieser Venture-Philanthropy-Fonds finanziert Non-Profit-Organisationen, die Arbeitsplätze für sozial benachteiligte Randgruppen schaffen.<sup>85</sup> Die Social Enterprise Alliance gilt als größte Interessensvertretung dieser Denkschule. In der von der Social Enterprise Alliance verwendeten Definition wird unterstrichen, dass eine Einkommensgenerierung unabhängig von Spenden und öffentlichen Geldern stattfinden muss.<sup>86</sup>

Während sich die Social Enterprise School auf den unternehmerischen Prozess fokussiert, betrachtet die Social Innovation School vor allem die soziale Innovation. Die Social Innovation School geht insbesondere auf Bill Drayton und die von ihm gegründete Organisation Ashoka zurück.<sup>87</sup> Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der Person des Sozialunternehmers, der soziale Probleme mit einem innovativen Ansatz löst.<sup>88</sup> Neben

---

<sup>81</sup> Vgl. Sinitsyn/Weisbrod (2008), S. 728.

<sup>82</sup> Vgl. John (2006) S. 9ff.; Alter (2004), S. 55ff.

<sup>83</sup> Vgl. Defourny/Nyssens (2010), S. 40f.

<sup>84</sup> Vgl. Kerlin (2006), S. 248f.

<sup>85</sup> Vgl. The Roberts Enterprise Development Fund (2012).

<sup>86</sup> Vgl. Boschee/McClurg (2003), S. 2ff.

<sup>87</sup> Vgl. Dees/Anderson (2006) S. 44. Bill Drayton hat die Organisation Ashoka, die weltweit Sozialunternehmer unterstützt, im Jahr 1980 gegründet. Populär wurde der Fokus u.a. durch Bornstein (2004).

<sup>88</sup> Vgl. Hoogendorn et al. (2010) S. 6.; Light (2009), S. 21f.; Drayton (2006), S. 80ff.; Barendsen/Gardner (2004), S. 43ff.

Ashoka setzen auch die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship und die Skoll Foundation einen Schwerpunkt auf die Person des Sozialunternehmers.<sup>89</sup>

Innerhalb dieser Denkschule wird gerne darauf verwiesen, dass Sozialunternehmen als Versuchslabor der Gesellschaft tätig sind und Innovationen zum Nutzen der gesamten Gesellschaft entwickeln. Eine Aufgabe, die regelmäßig Sozialunternehmen zugeschrieben wird, ist die Identifikation von sozialen Problemen und die Entwicklung von tragfähigen Lösungsansätzen.<sup>90</sup> Darüber hinaus wird Sozialunternehmen auch häufig zugeschrieben, dass sie insbesondere die Stärken der Zielgruppe in das Lösungskonzept einbeziehen und einen sog. Empowerment-Ansatz verwenden, der die Stärken der Zielgruppen betont und die Zielgruppe unter Umständen auch in die Erbringung der sozialen Leistung einbezieht.<sup>91</sup>

Jäger (2010) sieht den Kern von sozialen Innovation in der sozialen Vision und dabei geht es weniger um technische Innovationen, sondern um die Verbindung von verschiedenen Ideen. So kann behinderten Personen geholfen werden, indem man sie computer-unterstützt in Arbeitsprozesse einbindet. Soziale Innovationen zielen dabei auf sozialen Wandel oder auf die Verbesserung der Lebensumstände. Relevant bei sozialen Innovationen ist dabei vor allem die Institutionalisierung der Idee auf einer nachhaltigen Basis.<sup>92</sup>

Leadbeater (1997) sieht Sozialunternehmer als Personen, die unterausgelastete Ressourcen wie Gebäude, Anlagen oder auch Humanvermögen einsetzen, um damit soziale Probleme zu lösen.<sup>93</sup> Dieser Einsatz von Ressourcen zielt darauf ab, dass Ressourcen im Sinne einer Gesamtwertschöpfung einem besseren sozialen Zweck zugeführt

---

<sup>89</sup> Zwar liegt der Fokus auf den Sozialunternehmen, jedoch wird die Gründung einer Institution vorausgesetzt. Die Person des Sozialunternehmens kann auch als Mittel zum Zweck verstanden werden; vgl. Phillips/Deiglmeier/Miller (2008), S. 36ff.

<sup>90</sup> Vgl. Bornstein (2006), S. 123ff.

<sup>91</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 119ff; Heister (2010), S. 341ff.

<sup>92</sup> Vgl. Jäger (2010), S. 30f.

<sup>93</sup> Vgl. Leadbeater (1997), S. 8. Die Definition von Dees (2001), die als Definition der Social Innovation School gesehen werden kann, nimmt beispielsweise Bezug auf die Ressourcen, die bei der Gründung noch nicht vorhanden sind. Für eine Analyse von Sozialunternehmen auf Basis des Resource-Based Views vgl. Meyskens/Post (2008).

werden und man damit auch effizient und kostengünstig das Geschäftsmodell aufsetzen kann.<sup>94</sup>

Diese beiden Denkschulen haben aber ihre Einschränkungen. So kann ein Sozialunternehmen, das ohne innovativen Ansatz Einkommen generiert, von der praktischen Seite interessant sein, wird aber wissenschaftlich kein eigenes Forschungsfeld darstellen.<sup>95</sup> Es stellt sich aber auch die Frage, was der Unterschied von innovativen Sozialunternehmen ohne marktliches Geschäftsmodell von Non-Profit-Organisationen ist. Aus diesem Grund sprechen Dees/Anderson (2006) auch von einer Konvergenz der beiden Schulen, die sowohl die Marktperspektive als auch die soziale Innovation gleichberechtigt behandelt.<sup>96</sup>

Eine Definition, die die Ansätze der Social Enterprise School und der Social Innovation School verbindet, schlagen di Domenico/Haugh/Tracey (2010) vor. Nach ihrer Definition müssen Sozialunternehmen eine Einkommensstrategie verfolgen und auch finanziell nachhaltig agieren. Sie müssen darüber hinaus soziale und ökologische Ziele verfolgen und auch zu vermehrtem Sozialkapital oder verstärktem Gesellschaftszusammenhalt durch geeignete Governance- und Partizipationsstrukturen beitragen. Üblicherweise findet man sie in Gemeinschaften, die nur über einen limitierten Zugang zu Ressourcen verfügen.<sup>97</sup> Diese Definition scheint aber idealisiert und überzeichnet zu sein.

Die beiden beschriebenen Denkschulen sind US-amerikanisch dominiert und Hoogendorn/Pennings/Thurik (2010) identifizieren noch zwei europäische Ansätze. Diese Ansätze nennen sie den sog. EMES-Ansatz und den UK-Ansatz.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Beispiele sind der Einsatz von Personen mit Autismus, um deren besonderen und nicht eingesetzten Fähigkeiten zu nutzen, oder die Nutzung von Gebäuden außerhalb der regulären Zeiten, um einen sozialen Zweck zu verfolgen.

<sup>95</sup> Eine ähnliche Argumentation kann man bei profitorientierten Unternehmen verfolgen. So werden Friseur- oder Gastronomiebetriebe nur selten Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen sein.

<sup>96</sup> Vgl. Dees/Anderson (2006), S. 47ff. Die Autoren verweisen insbesondere auf das Aufeinandertreffen von For-Profit- und Non-Profit-Methoden als spannendes Forschungsfeld.

<sup>97</sup> Vgl. di Domenico et al. (2010), S. 682f.

<sup>98</sup> Vgl. Hoogendorn et al. (2010), S. 8f. Für einen Überblick zur Entwicklung der Sozialsysteme in den Vereinigten Staaten als auch in Europa vgl. Salamon/Anheier (1997a).

Der sog. „EMES-Ansatz“ beruht auf dem Forschungsnetzwerk „Emergence of Social Enterprise in Europe“ (EMES), das 1996 gegründet wurde. Innerhalb dieses Ansatzes werden auch Vereine, Genossenschaften oder Stiftungen betrachtet, um europäische Besonderheiten zu berücksichtigen.<sup>99</sup> Die Aufnahme von Genossenschaften erklärt auch, dass die Möglichkeit zur Gewinnausschüttung ein Bestandteil der Definition ist.<sup>100</sup>

Die EMES-Definition umfasst neun Kriterien, die unternehmerische und soziale Aspekte beinhalten. Das Sozialunternehmen muss Produkte oder Dienstleistungen produzieren und schließt somit sog. Advocacy-Aktivitäten, die auf die Änderung der öffentlichen Wahrnehmung abzielen, aus. Darüber hinaus muss das Sozialunternehmen einen hohen Grad an Autonomie aufweisen und die beteiligten Personen müssen auch ein ökonomisches Risiko tragen. Außerdem setzen sie ein Mindestmaß an bezahlten Arbeitskräften voraus, um einen gewissen Grad der Professionalisierung erreichen zu können. Auf der sozialen Seite muss sichergestellt sein, dass das Sozialunternehmen einer klar abgrenzbaren Gemeinschaft Nutzen bringt und das Sozialunternehmen aus einer kollektiven Dynamik heraus entstanden ist und die Entscheidungskompetenzen nicht von dem jeweiligen Gesellschaftsanteil abhängen. Die Führung des Sozialunternehmens kann jedoch von einer einzelnen Person oder einer kleinen Gruppe übernommen werden. Die Einbindung und das Engagement der Zielgruppe ist ebenfalls ein wichtiges Merkmal. Abschließend wird noch ergänzt, dass die Gewinnausschüttung so wie bei Genossenschaften dermaßen begrenzt wird, dass keine Gewinnmaximierungstendenzen zu erwarten sind.<sup>101</sup>

Neben dem EMES-Ansatz identifizieren Hoogendorn/Pennings/Thurik (2010) noch den „UK-Ansatz“. Dieser Ansatz ist auf die Initiativen der Regierung zurückzuführen, die in den 1990-er Jahren die „Social Enterprise Unit“ im Department of Industry and Trade angesiedelt hat.<sup>102</sup> Die Aktivitäten werden heute vom Office of Civil Society verantwortet. Auch in Großbritannien gibt es noch keine rechtsverbindliche Definition

---

<sup>99</sup> Vgl. Hoogendorn et al. (2010), S. 8f.

<sup>100</sup> Vgl. Kerlin (2006), S. 249.

<sup>101</sup> Vgl. Defourny/Nyssens (2008), S. 37f.

<sup>102</sup> Vgl. Hoogendorn et al. (2010), S. 9. Weltweit haben mehrere Regierungen Förderprogramme für Sozialunternehmen entwickelt. Großbritannien ist jedoch das Land mit dem bestentwickelten Ökosystem für Sozialunternehmen.

von Sozialunternehmen.<sup>103</sup> Seitens der öffentlichen Hand wird ein Sozialunternehmen definiert als ein Unternehmen, das hauptsächlich soziale Ziele verfolgt und dessen Ergebnisüberschüsse vorwiegend zugunsten des sozialen Ziels reinvestiert werden und zu einem geringeren Teil für Gesellschafter oder Aktionäre zur Verfügung stehen. Darüber hinaus agieren sie finanziell nachhaltig, sind bereit, externes Kapital aufzunehmen und versuchen ihre Wirkung skalieren.<sup>104</sup> Als Vehikel für Sozialunternehmen wurde die Rechtsform der „Community Interest Company (CIC)“ geschaffen. CICs müssen einen Nutzen für die Gesellschaft oder einen Teil der Gesellschaft erbringen und können nur einen Teil ihrer Erträge an die Kapitalgeber ausschütten.<sup>105</sup>

Darüber hinaus gibt es in Großbritannien ein starkes Interesse der öffentlichen Hand an sozialen Innovationen und der Schaffung eines Ökosystems für Sozialunternehmen. Beispiele sind die Big Society Bank, die die Funktion einer Investmentbank für den Sozialsektor übernimmt, oder die viel beachtete Einführung eines Social Impact Bonds.<sup>106</sup> Bei Social Impact Bonds finanziert eine dritte Partei soziale Maßnahmen und die Rendite orientiert sich dann an der erzielten Ersparung.

Diese vier unterschiedlichen wissenschaftlichen Denkschulen der Social Innovation School, der Social Enterprise, dem EMES-Ansatz und dem UK-Ansatz sind in Tabelle 2 nach den besprochenen Kriterien dargestellt.

---

<sup>103</sup> Vgl. Mair (2011).

<sup>104</sup> Vgl. HM Government (2011), S. 12ff.

<sup>105</sup> Vgl. CIC Regulator (2010), S. 9ff.

<sup>106</sup> Vgl. Cohen (2011), S. 2ff.

Kriterien	US-Amerikanische Tradition		Europäische Tradition	
	Social Innovation School	Social Enterprise School	EMES-Ansatz	UK-Ansatz
Betrachtungseinheit	Individuum	Unternehmen	Unternehmen	Unternehmen
Zusammenhang zwischen Mission und Services	Direkt	Direkt / Indirekt	Direkt	Direkt / Indirekt
Rechtsstruktur	Keine Einschränkung	Nonprofit	Einige Einschränkungen	Keine Einschränkung
Innovation	Voraussetzung	Keine Bedeutung	Keine Bedeutung	Keine Bedeutung
Gewinnausschüttung	Keine Einschränkung	Einschränkung	Begrenzte Einschränkungen	Begrenzte Einschränkungen
Einkommensstrategie	Nicht hervorgehoben	Voraussetzung	Nicht hervorgehoben	Nicht hervorgehoben
Governance-Struktur	Nicht hervorgehoben	Nicht hervorgehoben	Betonung multippler Stakeholder-Einbeziehung	Betonung multippler Stakeholder-Einbeziehung

*Tabelle 2: Unterschiede zwischen den verschiedenen wissenschaftlichen Denkschulen<sup>107</sup>*

### 2.3.3 Abgrenzung von Sozialunternehmen nach der Profitorientierung

Sozialunternehmen grenzen sich in der Profitorientierung von Non-Profit-Organisationen und For-Profit-Unternehmen ab. In manchen Definitionen werden sie sogar neben der öffentlichen Hand als vierter Sektor klassifiziert.<sup>108</sup>

Die Aufgabengebiete von Non-Profit-Organisationen sind vielfältig. Ebenso unterschiedlich sind folglich auch die möglichen Strukturen von Non-Profit-Organisationen. Salamon/Anheier (1992) definieren Non-Profit-Organisationen über die fünf Merkmale (1) formal bzw. gewisser Grad an Institutionalisierung, (2) privat und vom Staat getrennt, (3) nicht-gewinnausschüttend, (4) autonom und (5) freiwillig. Formal bedeutet, dass sie einen institutionellen Rahmen haben und nicht nur als formlose und temporäre Versammlung eine gemeinsame soziale Zielsetzung verfolgen. Gleichzeitig sollten sie aber auch institutionell vom Staat getrennt sein und unbeeinflusst Entscheidungen treffen. Der Begriff Non-Profit-Organisation deutet schon an, dass die Organisationen zwar Gewinne erwirtschaften können, diese aber nicht an die

<sup>107</sup> Vgl. Hoogendorn et al. (2010), S. 10.

<sup>108</sup> Vgl. Fourth Sector Network (2009), S. 1ff.

Eigentümer der Organisationen ausschütten. Darüber hinaus sollten sie autonom und eigenständig agieren und die Mitwirkung sollte nicht unter Zwang erfolgen.<sup>109</sup>

Eine Abgrenzung zu den anderen Akteuren kann den Blick für Sozialunternehmen noch schärfen. Tabelle 3 zeigt einige Unterscheidungskriterien zwischen Non-Profit-Organisationen, For-Profit-Unternehmen und Sozialunternehmen.<sup>110</sup>

Kriterium	Non-Profit-Organisation	For-Profit-Unternehmen	Sozialunternehmen
Zielsetzung	Soziale Zielsetzung	Profitorientierung	Soziale Zielsetzung mit einer finanziellen Nebenbedingung
Nachfrage- oder Angebotsorientierung	Angebotsorientierung	Nachfrageorientierung	Nachfrageorientierung
Marktmechanismen	Verkauf des Produktes in Solidaritätsmärkten	Auf Effizienz und Produktivität ausgerichtete Marktmechanismen	Verkauf des Produktes in Solidaritätsmärkten und effizientes Handeln
Wachstum	Oftmals Fokus auf lokales Angebot	Skalierung als zugrundeliegende Logik	Wachstum als wesentliches Element
Eigentümerstruktur	Gemeinnützig organisiert	Klare Eigentümerstruktur	Unterschiedliche Eigentümerstruktur mit erhöhten Transparenz-Bestrebungen

*Tabelle 3: Vergleich nach Profitorientierung*

Die primäre Zielsetzung liegt bei Non-Profit-Organisationen in der Erfüllung der sozialen Mission, wohingegen bei For-Profit-Unternehmen der Fokus auf der Profitmaximierung liegt.<sup>111</sup> Sozialunternehmen übernehmen von Non-Profit-Organisationen den primären Fokus auf die soziale Zielsetzung, agieren jedoch mit einer finanziellen Nebenbedingung.

<sup>109</sup> Vgl. Salamon/Anheier (1992), S. 135f.

<sup>110</sup> Manche Autoren unterscheiden den Non-Profit-Sektor, den For-Profit-Sektor und den öffentlichen Sektor; vgl. Nicholls (2010a), S. 73. Jedoch agiert die öffentliche Hand nach einer anderen Handlungslogik und wird nur in den seltensten Fällen als direkter Wettbewerber wahrgenommen werden. Wettbewerb gibt es beispielsweise bei Krankenhäusern. Vgl. Fourth Sector Network (2009) für eine Definition des vierten Sektors als eigenständiger Sektor neben dem Non-Profit-Sektor, dem For-Profit-Sektor und dem öffentlichen Sektor.

<sup>111</sup> Vgl. Hansmann (1980), S. 879f.; Brown/Slivinski (2006), S. 151ff. Es ist aber keineswegs so, dass Non-Profit-Organisationen ausschließlich in unprofitablen Themenfeldern tätig sind. Non-Profit-Organisationen müssen die Kosten, die sie verursachen, decken und somit eine finanzielle Nebenbedingung beachten. Diese finanzielle Nebenbedingung steht aber nicht im Vordergrund und häufig haben Non-Profit-Organisationen große Kapitalrücklagen und setzen auf Spendenstrategien, um eventuell auftretende Verluste ausgleichen zu können.

Non-Profit-Organisationen kann man dadurch charakterisieren, dass sie angebotsseitig agieren.<sup>112</sup> Beispiele sind das Kunstmuseum im ländlichen Raum, das durch den Wunsch des jeweiligen Gründers und unabhängig von der tatsächlich existierenden Nachfrage gegründet wurde. In einigen Fällen erfüllen Non-Profit-Organisationen den Auftrag der öffentlichen Hand, in einem bestimmten Bereich angebotsorientiert eine bestimmte Leistung zu erbringen. For-Profit-Unternehmen agieren hingegen ausschließlich nachfrageorientiert, da sie sonst ihre Dienstleistungen nicht verkaufen könnten. Bei Sozialunternehmen kann man ebenfalls eine Nachfrageorientierung annehmen, wobei die Zielgruppe jedoch nicht immer die Leistung bezahlen kann und in diesen Fällen alternative Finanzierungsmodelle entwickelt werden müssen.<sup>113</sup> Dadurch wird auch ausgeschlossen, dass es ein Überangebot gibt und es überhaupt erst durch das Angebot zur Nachfrage kommt.<sup>114</sup>

Tuckman (1998) sieht den Unterschied zwischen For-Profit-Unternehmen und Non-Profit-Organisationen in einer anderen Art des Wettbewerbs. Während For-Profit-Unternehmen häufig auf Basis des Preises oder einer Produkteigenschaft konkurrieren, sind es bei Non-Profit-Organisationen Kriterien wie die Reputation, die Qualität des Services oder die Fähigkeit, die Bedürfnisse der Zielgruppe zu decken. Bei Non-Profit-Organisationen dreht es sich häufig um die Qualität des Services oder den Zugang zu Medien, um die eigene Mission entsprechend zu propagieren.<sup>115</sup> Das unterstreicht abermals die Angebotsorientierung.

Non-Profit-Organisationen verkaufen ihre Produkte in Solidaritätsmärkten. Das sind Märkte, bei denen die Ressourcengeber eine Solidarität mit dem Empfänger der Ressourcen verbindet. Non-Profit-Organisationen sind demzufolge soziale Intermediäre, die Ressourcen unter Solidaritätsgesichtspunkten mobilisieren und verteilen.<sup>116</sup> Diese

---

<sup>112</sup> Vgl. auch Kapitel 2.1 zu Marktversagen im Sozialsektor.

<sup>113</sup> Vgl. Frumkin (2002), S. 142ff.

<sup>114</sup> Wüllenweber (2011), S. 100, führt als Beispiel Reittherapien an. So bieten in Deutschland trotz nicht erwiesener Wirksamkeit etwa 150 Reiterhöfe Reittherapien an. Die Nachfrage wurde in diesem Fall erst mit dem Angebot geschaffen.

<sup>115</sup> Vgl. Tuckman (1998), S. 26. Die Qualität spielt auch bei For-Profit-Unternehmen eine Rolle, aber kann man eher einen Trade-Off zwischen Preis und Qualität, den es in dieser Art und Weise bei Non-Profit-Organisationen nicht gibt, vermuten.

<sup>116</sup> Vgl. Jäger (2010), S. 34ff.



Preisunabhängigkeit, die zu einem gewissen Maß existiert, impliziert aber auch unterschiedliche betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten. Diese Solidaritätsmärkte funktionieren am besten in einem lokalen Umfeld und lassen sich unter Umständen nur schwer skalieren.

Darüber hinaus sind Skaleneffekte für Non-Profit-Organisationen bei Wachstum schwierig zu realisieren. Die meisten Dienstleistungen von Organisationen im Sozialsektor beruhen auf der Erbringung von Dienstleistungen und weniger auf den Verkauf von entwicklungs- und technologieintensiven Produkten. Gerade für die Skalierung benötigt man patentfähige Produkte oder Dienstleistungen, die man mit einer Marke besetzen kann. Beide Ansätze sind gerade bei sozialen Ansätzen eher selten zu finden.<sup>117</sup> Selbst die großen Wohlfahrtsverbände stellen eher Zusammenschlüsse als einheitliche Strukturen dar und verfügen über keine stringente hierarchische Steuerung.<sup>118</sup> Das wird auch dadurch bestätigt, dass die Anzahl der großen Non-Profit-Organisationen im Vergleich zu For-Profit-Unternehmen eher klein ist. So wurden seit 1970 in der USA zwar mehr als 200.000 Non-Profit-Organisationen gegründet, jedoch erreichten nur 144 dieser Non-Profit-Organisationen mehr als \$50 Mio. an jährlichen Einnahmen.<sup>119</sup>

Der Fokus auf technologiearme Dienstleistungen erklärt auch die Schwierigkeit, Produktivitätsgewinne zu realisieren. Produktivitätsgewinne entstehen durch zusätzliches Kapital bzw. zusätzliche Anlagen pro Mitarbeiter, verbesserte Technologien, Verbesserung der Mitarbeiterfähigkeiten, besseres Management und Skaleneffekte.<sup>120</sup> In Bereichen wie der Altenpflege oder der Jugendarbeit, bei denen der menschliche Kontakt ein großer Teil der Dienstleistung ist, sind Produktivitätsgewinne schwierig zu bewerkstelligen.<sup>121</sup> In diesem Zusammenhang spricht man auch von der Baumolschen Kostenkrankheit.<sup>122</sup> Es gibt aber durchaus Bereiche, in denen Non-Profit-

---

<sup>117</sup> Vgl. Kickul/Lyons (2012), S. 214ff.

<sup>118</sup> Vgl. Falter (2010), S. 3.

<sup>119</sup> Vgl. Foster/Fine (2007), 46ff. In dieser Betrachtung wurden Krankenhäuser und Universitäten nicht berücksichtigt.

<sup>120</sup> Vgl. Heilbrun (2003), S. 91.

<sup>121</sup> Technologiekonzepte wie Pflege- oder Diagnoseroboter haben sich beispielsweise nicht durchsetzen können.

<sup>122</sup> Vgl. Baumol (1996), S. 183ff.; Baumol (1967), S. 415ff.

Organisationen über eine entsprechende Unternehmensgröße verfügen müssen. Internationale Katastrophenhilfeorganisationen benötigen etwa eine entsprechend dimensionierte Infrastruktur, um im Bedarfsfall zeitnah reagieren zu können.

For-Profit-Unternehmen unterscheiden sich von Non-Profit-Organisationen dadurch, dass sie diese Produktivitätsgewinne realisieren können und daraus Wachstum auch zur Realisierung von Skaleneffekten eine relevante Unternehmensstrategie ist. Sozialunternehmen streben ebenfalls nach Produktivitätsgewinnen, die nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch gesellschaftliche Produktivitätsgewinne sein können. Behindertenwerkstätten realisieren Produktivitätsgewinne, indem die Mitarbeiter Produkte herstellen, die von Kunden nachgefragt werden und somit einen Teil ihrer Finanzierung sichern.<sup>123</sup> Daraus ergibt sich eine stärkere Skalierungslogik als bei Non-Profit-Organisationen.<sup>124</sup>

Die Eigentümerstruktur ist noch ein weiteres Unterscheidungskriterium. Bei Non-Profit-Organisationen ist der Einfluss der Eigentümer durch rechtliche Vorschriften gering und die Organisationen werden in der Regel durch das Management bzw. einem Verwaltungsrat gesteuert. Bei For-Profit-Unternehmen nehmen die Eigentümer ihre Kontroll- und Stimmrechte wesentlich stärker wahr. Sozialunternehmen verfügen häufig über eine Eigentümerstruktur und sehen sich auch verstärkt in der Rechenschaftspflicht gegenüber ihren Stakeholdern.<sup>125</sup>

Es wurde vielfach auf Non-Profit-Organisationen Bezug genommen und Abgrenzungen vorgenommen. Das hängt damit zusammen, dass Sozialunternehmen unter anderem als Antwort auf gewisse Entwicklungen von Non-Profit-Organisationen wie eine angenommene Ineffizienz, schwerfällige Anpassungen an gesellschaftliche Entwicklungen oder Restriktionen durch die gemeinnützige Rechtsform zu sehen sind. Es gibt aber noch eine Reihe anderer Akteure im Sozialsektor. Anhand einer Arbeitsteilung im Sozialsektor wird versucht, die verschiedenen Akteure zu charakterisieren.

---

<sup>123</sup> Wenn ein Sozialunternehmen etwa Konzepte für bessere Bildungschancen von Gesellschaftsgruppen mit geringem Zugang zu höherer Bildung verfolgt, kann man von gesellschaftlichen Produktivitätsgewinnen sprechen.

<sup>124</sup> Für einen Überblick zu den Wachstumsstrategien von Sozialunternehmen vgl. Heinecke/Mayer (in Druck).

<sup>125</sup> Vgl. Frumkin (2002), S. 157ff. Für einen Überblick zu einer möglichen Konvergenz der Non-Profit- und For-Profit-Rechtsformen vgl. Brody (1996).

### 2.3.4 Abgrenzung von Sozialunternehmen nach dem sozialem Ansatz

Eine weitere Abgrenzung kann nach dem sozialen Ansatz erfolgen. So übernehmen unterschiedliche Akteure unterschiedliche Aufgaben, die von der Grundversorgung sozialer Dienstleistungen bis zum Ändern gesellschaftlicher Konventionen oder kodifizierter Regeln reicht.<sup>126</sup> In Tabelle 4 ist eine Übersicht der unterschiedlichen sozialen Ansätze dargestellt.

Sozialer Ansatz	Akteure	Beispiele
Grundversorgung mit sozialen Dienstleistungen	Non-Profit-Organisationen, For-Profit-Unternehmen	Krankenhäuser, Altenheime, Rettungsdienste
Linderung sozialer Problemlagen	Non-Profit-Organisationen, Wohltätigkeitsorganisationen, Privatinitiativen, Sozialunternehmen	Katastrophenhilfe, Unterstützung von Familien in Problemsituationen
Entwicklung effizienter Prozesse	Sozialunternehmen	Rekombination vorhandener Ressourcen, Technologieeinsatz
Identifikation sozialer Problemlagen und Entwicklung von Geschäftsmodellen	Sozialunternehmen, CSR-Abteilungen	Einbindung sozialer Randgruppen
Verringerung negativer externer Effekte	Sozialaktivisten, CSR-Abteilungen	Vermeidung von Umweltverschmutzung, Transparenzbestrebungen
Ändern gesellschaftlicher Konventionen oder kodifizierter Regeln	Sozialunternehmen, Sozialaktivisten	Ändern gesellschaftlicher Normen und Regeln

Tabelle 4: Arbeitsteilung bei gesellschaftlich relevanten sozialen Tätigkeiten

Die *Grundversorgung mit sozialen Dienstleistungen* wird durch ein System, in dem die öffentliche Hand einen regulatorischen Rahmen für die Tätigkeit als auch die Vergütung vorgibt, geregelt. Beispiele sind Krankenhäuser, Altenheime oder Rettungsdienste. Bei Krankenhäusern ist es beispielsweise eine staatlich vorgeschriebene Krankenversicherung oder bei Rettungsdiensten eine Pauschale pro Krankentransport, die ebenfalls durch staatliche Vergütungsschemen geregelt wird. Darüber hinaus kann die Zulassung zu diesen Diensten durch Ausschreibungen reguliert werden.

<sup>126</sup> Für einen Überblick über die Arbeitsteilung bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen vgl. auch Santos (2009).

In diesem Bereich sind zu einem großen Teil Non-Profit-Organisationen, aber auch profitorientierte Unternehmen aktiv.<sup>127</sup> Zwar sind die meisten Märkte von Non-Profit-Organisationen entwickelt worden, doch im Lauf der Zeit sind die Rahmenbedingungen für profitorientierte Unternehmen attraktiv geworden. Das zeigt sich besonders am Beispiel der Pflegeversicherung, in dem von einem Modell der Kostenerstattung auf ein Modell der Pauschalbezahlung umgestellt wurde. Dieses Modell der Pauschalbezahlung setzte Effizienzpotentiale frei, da die verbliebenen Gewinne vom jeweiligen Unternehmen einbehalten werden können.<sup>128</sup> Man spricht hier allerdings nicht von Sozialunternehmen, da einerseits die Zielgruppe nicht klar umrissen werden kann und es keine Restriktionen zu Gewinnmaximierungstendenzen gibt.<sup>129</sup>

Neben dieser Basisversorgung im Auftrag der öffentlichen Hand übernehmen Non-Profit-Organisationen auch Aufgaben zur *Linderung sozialer Probleme*. Das erklärt sich aus deren religiösen oder sozialen Wurzeln und aus der Notwendigkeit, die Einnahmen, die im Rahmen der laufenden Tätigkeit erwirtschaftet werden, zu verwenden. In manchen Fällen ist es so, dass die Tätigkeiten mit Einnahmepotential ausschließlich deswegen durchgeführt werden, um soziale und wohltätige Aufgabe zu erfüllen. Darüber hinaus haben die meisten Non-Profit-Organisationen noch Spendeneinnahmen, die sie für diese Projekte einsetzen können. Sozialunternehmen setzen sich ebenfalls häufig zum Ziel, soziale Probleme zu lindern.<sup>130</sup> Es wird allerdings in der Regel nicht die alleinige Zielsetzung sein. Sozialunternehmen versuchen ebenfalls, das soziale Problem strukturell zu lösen.

Die Linderung sozialer Probleme im Sinne einer Aufgabenteilung im Sozialen ist auch noch Aufgabe von Privatinitiativen oder Wohltätigkeitsorganisationen. Privatinitiativen wiederum entstehen gewöhnlicher Weise als Folge sozialer Missstände im persönlichen Umfeld der Initiatoren. Beispiele können Gewalterfahrungen oder Erkrankun-

---

<sup>127</sup> Der Vollständigkeit halber muss noch auf die Rolle der öffentlichen Hand mit den kommunalen Einrichtungen verwiesen werden. Im Zusammenspiel zwischen öffentlichen Einrichtungen und privaten Einrichtungen gilt jedoch das Subsidiaritätsprinzip. Dabei werden Aufgaben soweit möglich an die jeweils unterste private Ebene delegiert; vgl. Anheier/Seibel (1997), S. 134 ff.

<sup>128</sup> Vgl. Heinze et al. (2011), S. 88ff.

<sup>129</sup> Es wäre allerdings denkbar, dass innerhalb einer solchen Einrichtung auch Programme für sozial benachteiligte Gruppen angeboten werden. In diesem Fall spricht man von „Social Intrapreneurship“.

<sup>130</sup> Vgl. Jansen et al. (2010), S. 3.

gen im persönlichen Umfeld sein. Meistens zeitlich begrenzt versuchen sie ein soziales Problem zu lösen.<sup>131</sup> Wohltätigkeitsorganisationen, die in der englischen Überzeichnung als „Charity“ bezeichnet werden, sammeln Spenden für einen bestimmten sozialen Zweck und geben diese anschließend weiter. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Aktivität kann ein entsprechender Charity-Event, bei dem die Spenden eingesammelt werden, sein. Neben der Umverteilung von Vermögen und Ressourcen zur Linderung sozialer Probleme wird aber auch Aufmerksamkeit für das soziale Problem geschaffen.

Eine Tätigkeit, die Sozialunternehmen regelmäßig zugeschrieben wird, ist die *Entwicklung effizienter Prozesse* zur Erbringung sozialer Dienstleistungen. Unterschiede liegen in der Art der Leistungserbringung, in der Partnerschaften mit anderen Unternehmen und Organisationen und die Identifizierung von geeigneten Ressourcen im Vordergrund stehen. Diesen Ansatz kann man als Rekombination vorhandener Ressourcen verstehen. Darüber hinaus verfolgen Sozialunternehmen auch häufig einen technologiebasierten Ansatz zur Lösung des sozialen Problems und heben damit Effizienzpotentiale.

Sozialunternehmen wird ebenfalls zugeschrieben, dass sie an der *Identifikation sozialer Problemlagen und der Entwicklung von Geschäftsmodellen* arbeiten.<sup>132</sup> Ein Teil der Innovation besteht darin, dass man bislang unbeachtete soziale Problemlagen identifiziert und auf dieser Basis neue nachhaltige Geschäftsmodelle entwickelt. Diesen Zugang teilen sich Sozialunternehmen auch mit Corporate-Social-Responsibility-Abteilungen (CSR) von profitorientierten Unternehmen. Im Kern geht es bei CSR darum, eventuell auftretenden Schäden, die durch das Handeln des Unternehmens entstehen, entgegenzutreten und die eigenen Ressourcen dermaßen zu nutzen, dass man zur gesellschaftlichen Wertschaffung beiträgt.<sup>133</sup> Dabei werden die Ressourcen des Unternehmens dazu genutzt, ein soziales Problem, das in einem gewissen Naheverhältnis zu den eigenen Aktivitäten steht, zu lösen bzw. vermehrt Ressourcen zur Verfügung zu

---

<sup>131</sup> Aus Privatinitiativen können Organisationen entstehen, wenn der Wunsch nach Kontinuität und Professionalität besteht. Viele Sozialunternehmen sind aus Privatinitiativen entstanden.

<sup>132</sup> Vgl. Jansen et al. (2010), S. 2.

<sup>133</sup> Diese Tendenz wurde in den letzten Jahren durch den Trend zu Socially Responsible Investments (SRI) verstärkt. Diese Anlageform legt besonderen Wert auf sozial und ökologisch nachhaltig agierende Unternehmen und erhöht solchermaßen den Druck auf profitorientierte Unternehmen, diese sozialen und ökologischen Kriterien in ihre unternehmerischen Entscheidungsfindungsprozesse einfließen zu lassen; vgl. auch Kapitel 3.2.2.

stellen.<sup>134</sup> Beispiele sind die Bereitstellung von Raum- oder IT-Kapazitäten, die ohnehin vorhanden sind, oder die Einbindung der eigenen Mitarbeiter in Konzepte, die oft nahe an dem eigenen Tätigkeitsfeld liegen. Zwar sehen einige Autoren CSR ausschließlich als profitmaximierendes Instrument, aber man kann durchaus davon ausgehen, dass einige Unternehmen bzw. deren Manager auch ihrer sozialen Verantwortung bewusst sind.<sup>135</sup>

Die *Verringerung negativer externer Effekte* ist vielfach Aufgabe von CSR-Abteilungen oder Sozialaktivisten. Negative externe Effekte sind beispielsweise Umweltverschmutzungen oder Lärmemissionen von Fabriken. CSR-Abteilungen von Unternehmen versuchen ihre Gesellschaft schädigenden Einflüsse etwa durch die Verbesserung von Arbeitsbedingungen oder Umweltschutzanlagen selbst zu reduzieren.<sup>136</sup> Sozialaktivisten reduzieren diese externen Effekte durch ihre öffentlichkeitswirksame Tätigkeit.

Das *Ändern gesellschaftlicher Konventionen oder kodifizierter Regeln* ist eine weitere Tätigkeit, die Sozialunternehmen als auch Sozialaktivisten wahrnehmen. In diesem Kontext sind beispielsweise die erweiterten Rechte von Homosexuellen oder das Aufbrechen von Vorstellungen über das Leben blinder Personen zu nennen. Diese Arbeitsteilung bei der Erbringung gesellschaftlich relevanter Dienstleistungen und Aktivitäten wird sich international unterscheiden. Nicht nur, dass die Abgrenzung zu bestehenden Akteuren und über bestimmte Themenfelder schwierig ist, so gibt es auch unterschiedliche Ansätze in bestimmten Regionen der Welt.<sup>137</sup>

## 2.4 Renditeziele von Sozialunternehmen

Zahra/Gedajlovic/Neubaum/Shulman (2009) sehen den Beitrag von Sozialunternehmen in der gesellschaftlichen Wertschaffung, die sowohl aus finanziellen als auch ge-

---

<sup>134</sup> Vgl. Bianchi (2006), S. 12f.

<sup>135</sup> Vgl. Heister (2010), S. 43. Vgl. Secchi (2007) für einen Überblick zu CSR-Theorien und Matten/Moon (2008) für Unterschiede zwischen verschiedenen Regionen.

<sup>136</sup> Beispiele sind Textilunternehmen, die Arbeitsbedingungen in ihren Produktionsstätten in Entwicklungsländern verbessern oder Ölkonzerne, die aktiv Umweltschutz betreiben.

<sup>137</sup> So kann in Indien die Bereitstellung von Energie oder Unterkünften als sozial anerkannt werden, während es in Deutschland kein Einsatzgebiet von Sozialunternehmen sein wird.

sellschaftlichen Werten besteht.<sup>138</sup> Sozialunternehmer bewegen sich mit ihrem Geschäftsmodell in einem Spannungsfeld zwischen maximaler privater Rendite und maximaler sozialer Rendite. Dieser Trade-Off zwischen sozialer Rendite und finanzieller Rendite stellt eine Kernkomponente der Tätigkeit von Sozialunternehmen dar.<sup>139</sup>

Zur privaten Rendite zählen das unmittelbare finanzielle Ergebnis, welches aus der Geschäftstätigkeit für das Unternehmen, seine Eigner und die Fremdkapitalgeber resultiert, sowie alle zukünftigen finanziellen Gewinne. In diesem Kontext bleiben allerdings die von Zahra/Gedajlovic/Neubaum/Shulman (2009) vorgeschlagenen Opportunitätskosten unberücksichtigt, da sie für jedes einzelne Sozialunternehmen unterschiedlich hoch ausfallen würden und Opportunitätskosten in der Renditebetrachtung von Unternehmen in der Regel auch nicht vorkommen.<sup>140</sup> Die soziale Rendite hingegen umfasst den Nutzen, der durch das Handeln der Sozialunternehmen für die Gesellschaft entsteht und quantitativ erfasst werden kann.<sup>141</sup>

Diesen Überlegungen liegt die Annahme zugrunde, dass die private und soziale Rendite in monetären und somit vergleichbaren Einheiten ausgedrückt und objektiv gemessen werden kann. Bei der Messung der sozialen Rendite ist vor allem die Social-Return-on-Investment-Methode (SROI-Methode) zu erwähnen. Bei dieser Methode wird dem erwarteten sozialen Output ein monetärer Wert zugeschrieben und dieser Wert den Kosten für die Erbringung dieser Leistung gegenüber gestellt.<sup>142</sup> Da die soziale als auch die finanzielle Rendite in einem Trade-Off zueinander stehen, könne beiden Renditen unter der Annahme konstanter Inputfaktoren und der Adjustierbarkeit des Geschäftsmodells, in einem Koordinatensystem dargestellt werden.<sup>143</sup> Heister

---

<sup>138</sup> Vgl. Zahra et al. (2009), S. 522.

<sup>139</sup> Diesen Trade-Off bezeichnet man auch als „Double Bottom Line“, die eine gleichberechtigte Stellung beider Rendite impliziert.

<sup>140</sup> Eine Ausnahme ist die Anwendung des Nettobarwertverfahrens, bei dem der verwendete Zinssatz als Opportunitätskosten betrachtet werden kann.

<sup>141</sup> Vgl. Heister (2010), S. 26ff.

<sup>142</sup> Vgl. Clark/Rosenzweig/Long/Olsen (2004), S. 30f. Aufgrund vieler methodologischer Schwierigkeiten und unklarer Datenlage wird es in der Praxis aber noch nicht vielfach angewandt. Die Datenlage wird in Deutschland mit Hilfe des Social Reporting Standard (SRS) verbessert; vgl. Roder (2010), S. 125 ff.

<sup>143</sup> Es muss einen Trade-Off zwischen der sozialen und finanziellen Rendite geben, da sonst eine der beiden Renditen ohne Einbußen der anderen Rendite gesteigert werden könnte.

(2010) führt dafür Abbildung 2, in der die finanzielle Rendite auf der X-Achse und die soziale Rendite auf der Y-Achse aufgetragen wird, ein. Bei dieser Darstellung geht man davon aus, dass beide Renditen gleichberechtigt und austauschbar sind.<sup>144</sup>

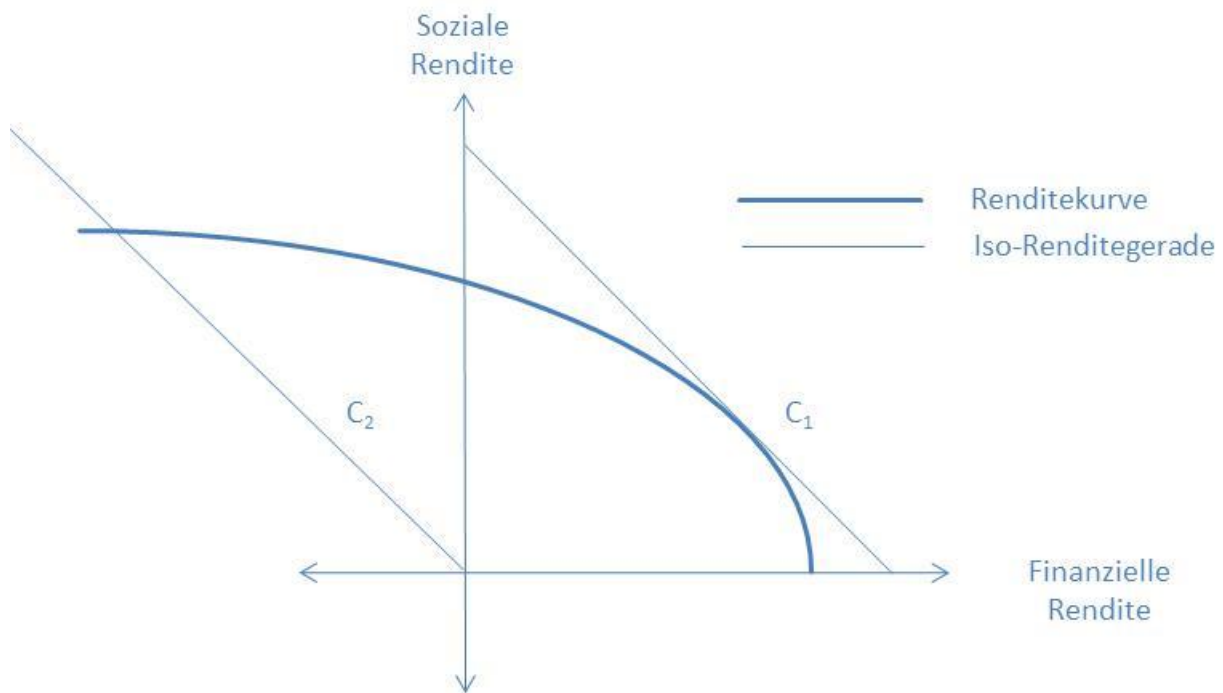


Abbildung 2: Trade-Off zwischen finanzieller und sozialer Rendite<sup>145</sup>

Die Renditekurve gibt einen Verlauf der realisierbaren Kombinationen aus privater und sozialer Rendite auf. Die Isorenditegerade zeigt verschiedene Kombinationen der sozialen und privaten Rendite, auf der die Gesamrendite konstant ist. Der Schnittpunkt der Renditekurve mit der Isorenditegerade  $C_1$  am Schnittpunkt markiert den Punkt, an dem die gesellschaftliche Gesamrendite als Summe von privater und sozialer Rendite maximal ist. Aus gesamtgesellschaftlicher Sicht kann die Rendite nicht gesteigert werden. Dies sollte der Punkt sein, der aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive von Sozialunternehmen angestrebt wird.<sup>146</sup>

<sup>144</sup> Vgl. Heister (2010), S. 35ff.

<sup>145</sup> Vgl. Heister (2010), S. 43 Die Kurve wird sich je nach Tätigkeitsfeld und Periode in der Lage und Form unterscheiden.

<sup>146</sup> Vgl. Heister (2010), S. 41ff.



Aus gesamtgesellschaftlicher Sicht ist eine Verschiebung des Geschäftsmodells bis zum Schnittpunkt mit der Iso-Renditegerade  $C_2$  sinnvoll. Bei einer Verschiebung über diesen Schnittpunkt werden Ressourcen verschwendet. Heister (2010) spricht in diesem Kontext davon, dass es zwar gut gemeint, aber nicht gut gemacht ist. Es wäre auch denkbar, dass ein Geschäftsmodell eine negative soziale Rendite erwirtschaftet. Das wäre etwa der Fall, wenn eine Bereicherung auf Kosten der Gesellschaft stattfindet.<sup>147</sup>

Insgesamt ist zu beobachten, dass von Unternehmen eine gewisse Mindestrendite erwartet wird. Bei For-Profit-Unternehmen wird eine soziale Mindestrendite erwartet, die sich in der Erwartung in Form von CSR-Aktivitäten äußert. Selbst Non-Profit-Organisationen müssen sich zunehmend effizienter verwalten bzw. unternehmerischer handeln, um den latenten Verdacht der Ressourcenverschwendung entgegenzutreten und ihre Legitimationsbasis zu erhalten.<sup>148</sup>

Einige Tätigkeitsbereiche werden sich nicht mit einer positiven finanziellen Rendite realisieren lassen. Beispiele zeigen aber, dass es möglich ist, das gleiche Geschäft in unterschiedlicher Form zu realisieren. Altenheimbetreiber, deren Profitabilitätsspektrum und Gesellschaftsform von einer börsennotierten Aktiengesellschaft hin zu einer gemeinnützigen Form reichen kann, verdeutlichen diese Spanne. Andere Tätigkeitsfelder sind Krankenbetreuung, Nachhilfeeanbieter, Theaterorganisationen, Kinderbetreuung, Arbeitslosenvermittlung oder Drogenentzug. Drogenentzug kann beispielsweise für wohlhabende Personen oder obdachlose Drogenabhängige angeboten werden. An der Ausrichtung wird sich auch die finanzielle Rendite orientieren. Diskussionen über die Positionierung und die Abgrenzung von privater und sozialer Rendite werden regelmäßig geführt. Relativ ausführlich wurden sie in Bezug auf Mikrofinanzierungsinstitute geführt.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. Heister (2010), S. 35ff. In diesem Zusammenhang spricht der Autor von der Möglichkeit einer negativen finanziellen Rendite und einer negativen sozialen Rendite. Ex ante wäre dieser Fall nur möglich, wenn jemand bewusst Geld dafür ausgibt, um der Gesellschaft zu schaden.

<sup>148</sup> Vgl. Sandberg (2010), S. 123.

<sup>149</sup> Vgl. Carrick-Cagna/Santos (2009), S. 2ff.; Lewis (2008), S. 55ff.

## 2.5 Verwendete Definition von Social Entrepreneurship

Die Social Enterprise School legt großen Wert auf die Einkommensgenerierung von Sozialunternehmen. Das bedeutet, dass ein Sozialunternehmen Absatzmärkte für das Produkt oder die Dienstleistung erschließen muss. Die Erschließung neuer Absatzmärkte impliziert, dass neue Anwendungen für das Produkt gefunden oder die bisherigen Prozesse kostengünstiger und effizienter durchgeführt werden. Bei einer onlinebasierten Spendenplattform werden durch den Einsatz leicht skalierbarer Technologien die bisherigen Ansätze des Fundraisings effizienter gelöst. Die Einbindung von ehrenamtlichen Mitarbeitern bei einem Bildungsmodell bewirkt, dass der Output durch den Einsatz zusätzlicher Ressourcen signifikant steigt.<sup>150</sup> Marktnahe Beschäftigungsmodelle für behinderte Personen steigern durch einen Verkauf der Produkte und Dienstleistungen den Wert der Dienstleistungen. Allen Modellen ist gemeinsam, dass durch die Verbesserung bestehender Ansätze Produktivitätsgewinne erzielt werden.

Die Social Innovation School setzt verstärkt auf Produktivitätsgewinne, die im besseren Einsatz von gesellschaftlichen Ressourcen liegen. Ein Sozialunternehmen, das gebrauchte Produkte einsammelt und neuen gemeinnützigen Zwecken zuführt, realisiert damit Produktivitätsgewinne aus gesellschaftlicher Sicht, da die Ressourcen weiter im Einsatz bleiben. Modelle, die die Beteiligung von bildungsfernen Gesellschaftsschichten am System der höheren Bildung fördern, realisieren damit gesellschaftliche Produktivitätsgewinne, da das allgemeine Wissensniveau der Gesellschaft steigt.<sup>151</sup>

Auf Basis der Social Enterprise School und der Social Innovation School als auch den Abgrenzungen zu den anderen Akteuren, die in der Erbringung sozialer Dienstleistungen tätig sind, wird folgende Definition vorgeschlagen:

*Ein Sozialunternehmen versucht, soziale Probleme mit marktlichen Methoden nachhaltig zu lösen. Dabei werden Produktivitätsgewinne entweder prozessbezogen im Sinne einer Einkommensgenerierung oder gesamtgesellschaftlich im Sin-*

---

<sup>150</sup> Im Rahmen von Produktivitätsrechnungen müssten die Arbeitskosten der ehrenamtlichen Mitarbeiter ebenfalls betrachtet werden. Es werden allerdings Ressourcen, die nicht anders genutzt werden, dafür eingesetzt. Aus diesem Grund steigen die Produktivitätsgewinne auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht.

<sup>151</sup> Vgl. Martin/Osberg (2007), S. 34. Die Autoren sprechen in diesem Kontext von einem neuen gesellschaftlichen Gleichgewicht, das durch die Arbeit des Sozialunternehmens hergestellt wird.

*ne der Umsetzung einer sozialen Innovation und der besseren Nutzung von Ressourcen realisiert. Im Spannungsfeld zwischen sozialer und finanzieller Rendite werden beide Komponenten berücksichtigt.*

Die Lösung des sozialen Problems kann dabei auf zwei Arten definiert werden. Der Ansatz des Sozialunternehmens hilft dabei entweder einer klar umreißbaren Zielgruppe und verbessert deren Situation nachhaltig oder löst ein gesamtgesellschaftliches soziales Problem. Eine klar umreißbare Zielgruppe sind etwa Kinder mit eingeschränktem Zugang zu höherer Bildung, blinde Personen oder Mütter nach der Geburt. Ein gesamtgesellschaftliches relevantes Problem wäre die Reduzierung von Rechtsextremismus, die mangelnde Transparenz von politischen Entscheidungsprozessen oder die Bereitstellung von Mikrokrediten für Kleinstunternehmen.

Unter marktlichen Methoden werden alle Ansätze aus dem For-Profit-Bereich verstanden. Dies kann von Finanzierungsstrategien bis hin zu ausgeprägten Governance-Strukturen reichen.

Auch im For-Profit-Bereich kann man feststellen, dass Geschäftsmodelle ohne nachhaltige Einkommensstrategien entwickelt werden und der Fokus eher auf einer besonderen Innovation liegt. Beispiele sind Biotech-Unternehmen oder Internet-Start-Ups, die spezielles geistiges Eigentum mit dem Ziel eines mittelfristigen Verkaufs an einen Wettbewerber entwickeln.

Es kann auf vielfältige Weise sichergestellt werden, dass die soziale Rendite gleichberechtigt mit der finanziellen Rendite betrachtet wird. Die Wahl einer passenden Rechtsform, die Ausschüttungen an die Eigenkapitalgeber entweder untersagt oder einschränkt, wäre eine Möglichkeit. Es kann aber auch durch die Nutzung von Governance-Strukturen oder dem Aufbau einer entsprechenden Reputation als sozial orientiertes Unternehmen sichergestellt werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wird keine Altersbeschränkung für Sozialunternehmen angenommen, so lange sie die oben genannten Definitionskriterien erfüllen.

## 3 Finanzierungsumfeld von Sozialunternehmen

### 3.1 Einführung

Im vorherigen Kapitel wurde ausführlich auf die unterschiedlichen Modelle und Definitionen von Sozialunternehmen eingegangen. Diese Breite spiegelt sich auch in der Breite des Finanzierungsumfelds wider. In diesem Kapitel werden sowohl die verschiedenen Finanzierungsquellen als auch die Einkommensströme und Finanzierungsinstrumente beschrieben. Das Kapitel schließt mit der Darstellung der Finanzierungsinstitutionen im sozialen Kapitalmarkt.

Die Finanzierung von Sozialunternehmen kann so wie auch bei profitorientierten Unternehmen nach ihrer Mittelherkunft in Innen- und Außenfinanzierung unterteilt werden.<sup>152</sup> Die Innenfinanzierung erfolgt mit Hilfe der Einnahmen aus den Geschäftsaktivitäten des Unternehmens und umfasst alle leistungsabhängigen Einnahmen.<sup>153</sup> Diese Einnahmen dienen dazu, die Kosten des Sozialunternehmens zu decken und können von Sozialunternehmen erzielt werden, wenn sie in einem Geschäftsfeld tätig sind, in dem Leistungsentgelte durch die öffentliche Hand, die Zielgruppe oder indirekt Begünstigte gezahlt werden. Indirekt Begünstigte sind etwa Arbeitgeber, die Interesse an einer besseren Qualifizierung der Zielgruppe haben. Die Zielgruppe sind in diesem Fall Jugendliche in schwierigen sozialen Lagen.

Bei der Außenfinanzierung werden finanzielle Mittel von externen Kapitalgebern zur Verfügung gestellt, die jedoch nicht als Entgelt für eine erbrachte Leistung gezahlt werden, sondern in der Regel als Investition von Seiten der Kapitalgeber gesehen werden.<sup>154</sup> Kapitalgeber, sowohl im klassisch-finanzorientierten als auch im sozialen Bereich, haben bei ihren Investitionen eine gewisse Renditeerwartung. Bei der Finanzierung von Sozialunternehmen, die soziale und teilweise auch finanzielle Renditen erwirtschaften, können Kapitalgeber, die entweder soziale, finanzielle oder beide Ziele verfolgen, an einer Investition interessiert sein. Bei einer gleichzeitigen Verfolgung

---

<sup>152</sup> Vgl. Thommen/Achleitner (2009), S. 570ff.

<sup>153</sup> Im Rahmen dieser Arbeit werden die anderen technischen Arten der Innenfinanzierung etwa die Finanzierung aus Rückstellungen, die Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten und Vermögensumschichtungen nicht betrachtet, vgl. Thommen/Achleitner (2009), S. 619ff.

<sup>154</sup> Vgl. Thommen/Achleitner (2009), S. 572.

beider Ziele reduziert der Kapitalgeber die finanzielle Renditeerwartung, um die Zielerreichung der sozialen Rendite zu ermöglichen. In diesem Fall spricht man von Investoren mit einer reduzierten finanziellen Renditeerwartung.

Diese Unterteilung ist in Abbildung 3 dargestellt. Die erste Unterteilung erfolgt dabei auf einer ersten Ebene in Innen- und Außenfinanzierung. Auf der zweiten Ebene werden die unterschiedlichen Finanzierungsquellen im Rahmen der Innen- und Außenfinanzierung dargestellt. Die öffentliche Hand und die Zielgruppe und Begünstigte sind die Finanzierungsquellen der Innenfinanzierung. Bei dieser Gruppe spricht man von Einkommensströmen, die in der dritten Ebene dargestellt werden. Im Rahmen der Außenfinanzierung kann man die Investorengruppen nach ihren Renditeerwartungen klassifizieren. Bei diesen Investorengruppen spricht man von Finanzierungsinstrumenten, die diese Investoren dem Sozialunternehmen zur Verfügung stellen.

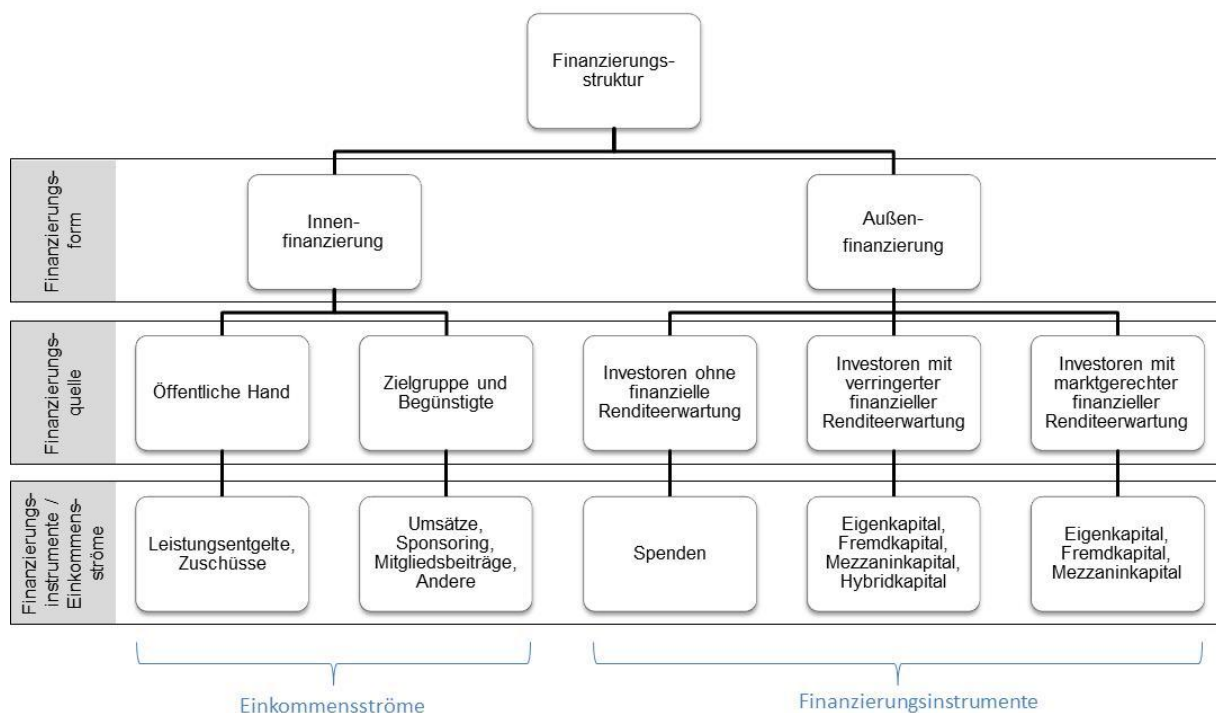


Abbildung 3: Unterteilung in Außen- und Innenfinanzierung<sup>155</sup>

Die dargestellte Breite der Finanzierungsmöglichkeiten, die neben Spenden auch eine Reihe von zinsvergünstigten Finanzierungsinstrumenten enthält, kann man bei For-

<sup>155</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011c), S. 271.

Profit-Unternehmen nicht beobachten. Zwar haben Non-Profit-Organisationen ebenfalls Zugriff auf Spenden und zinsvergünstigte Darlehen, allerdings ist ihnen der Zugriff auf Eigenkapital und auf Kapital einiger Investorengruppen, die im Folgenden noch näher beschrieben werden, verwehrt. Jede Finanzierungsquelle und jeder Einkommensstrom hat eigene Charakteristika, die im Folgenden näher dargestellt werden.

## **3.2 Finanzierungsquellen von Sozialunternehmen**

### **3.2.1 Finanzierungsquellen der Innenfinanzierung**

Bei der Betrachtung der europäischen Sozialsysteme kann man feststellen, dass es verschiedene Finanzierungsschemen bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen gibt. Soziale Dienstleistungen können von privaten Personen über Beiträge der Zielgruppe oder Mitgliedsbeiträge finanziert und erbracht werden. Es kann aber auch die öffentliche Hand über direkte oder indirekte Finanzierung einen Markt für die Erbringung eben dieser sozialen Dienstleistungen schaffen.<sup>156</sup>

#### **3.2.1.1 Öffentliche Hand**

In Kapitel 2 wurde schon ausgeführt, aus welchem Grund die öffentliche Hand bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen eine Rolle spielt. Wenn in diesem Zusammenhang von der öffentlichen Hand gesprochen wird, sind damit alle Ebenen der öffentlichen Verwaltung von der Kommune bis zur Europäischen Union etwa im europäischen Kontext gemeint. Die Erfüllung dieser Aufgaben erfordert jedoch beträchtliche Ausgaben. In Tabelle 5 werden die Sozialausgaben sowohl als Anteil des Bruttoinlandsprodukts als auch der gesamten Staatsausgaben dargestellt.

Es zeigt sich, dass die Sozialausgaben sowohl als Anteil der gesamten Staatsausgaben als auch des Bruttoinlandsprodukts beträchtliche Ausmaße annehmen. Diese Ausgaben umfassen neben einem engen Verständnis von Sozialausgaben, wie etwa Arbeitsmarktintegration oder Gewaltprävention auch die großen Blöcke für Gesundheitsausgaben, Pensionen und Arbeitsgehaltsfortzahlungen.<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011c), S. 270ff.

<sup>157</sup> Vgl. OECD (o.J.-a).

	1995	2000	2005
Deutschland			
In % vom Bruttoinlandsprodukt	26,5%	26,2%	26,7%
In % der gesamten Staatsausgaben	48,4%	58,0%	57,2%
Frankreich			
In % vom Bruttoinlandsprodukt	28,6%	27,9%	29,2%
In % der gesamten Staatsausgaben	52,5%	54,0%	54,4%
Großbritannien			
In % vom Bruttoinlandsprodukt	20,2%	19,2%	21,3%
In % der gesamten Staatsausgaben	45,8%	47,9%	64,2%
USA			
In % vom Bruttoinlandsprodukt	15,3%	14,5%	16,0%
In % der gesamten Staatsausgaben	41,4%	42,4%	43,6%

*Tabelle 5: Internationaler Vergleich der Sozialausgaben<sup>158</sup>*

Zwar leistet die öffentliche Hand signifikante Sozialausgaben, doch daraus ist noch nicht ganz ersichtlich, welche Rolle die öffentliche Hand in der Finanzierung des Sektors spielt. Tabelle 6 zeigt, welcher Anteil der Einnahmen von Non-Profit-Organisationen von der öffentlichen Hand beigesteuert wird. Die anderen Einnahmequellen, die in Tabelle 6 dargestellt werden, sind philanthropische Zuwendungen von Stiftungen oder Privatpersonen und private Beiträge.

Es zeigt sich, dass die öffentliche Hand in Deutschland für einen großen Anteil der Einnahmen von Non-Profit-Organisationen aufkommt. Eine ähnliche Verteilung bei der Finanzierung von Non-Profit-Organisationen findet sich auch in Frankreich. Das Bild ändert sich bei den angelsächsischen Ländern. In diesen Ländern steht der Staat für weniger als die Hälfte der Einnahmen und ein größerer Teil der Einnahmen kommt aus philanthropischen und leistungsabhängigen Einnahmen.

<sup>158</sup> Vgl. OECD (o.J.-b).

Land	Öffentliche Hand		Philanthropische Zuwendungen		Private Beiträge	
	1990	1995	1990	1995	1990	1995
Deutschland	68%	64%	4%	3%	28%	32%
Frankreich	59%	58%	7%	8%	33%	35%
Großbritannien	40%	47%	12%	9%	48%	45%
USA	31%	31%	13%	13%	56%	57%

Tabelle 6: Verteilung der Einnahmen von Non-Profit-Organisationen<sup>159</sup>

### 3.2.1.2 Zielgruppe und Dritte

In einigen Fällen ist es möglich, dass die soziale Dienstleistung mit entsprechenden Einkommensmodellen durch die Zielgruppe oder Dritte verbunden werden kann.<sup>160</sup> Zu den indirekt Begünstigten zählen etwa Unternehmen, die durch Qualifizierungsmaßnahmen qualifiziertere Arbeitskräfte bekommen oder durch Nachbarschaftsprogramme zur Reduzierung von Kriminalitätsraten von einem veränderten sozialen Umfeld profitieren. Die Einkommensströme, die der Zielgruppe und Begünstigten zuzurechnen sind, sind die leistungsabhängigen Umsätze, Sponsoring, Mitgliedsbeiträge und andere Einkommensströme.<sup>161</sup> Die Zielgruppe wird sich je nach Themenfeld des Sozialunternehmens unterscheiden.<sup>162</sup> Bei Transportdiensten werden es Personen mit fehlender oder eingeschränkter Mobilität sein, bei Museen können es die Besucher als auch die Führer sein und bei Bildungseinrichtungen Personen mit eingeschränktem Zugang zu weiterführender Bildung.

### 3.2.2 Finanzierungsquellen der Außenfinanzierung

Im Rahmen der Außenfinanzierung können die Investoren nach ihrer finanziellen Renditeerwartung klassifiziert werden. Als Unterscheidungskriterium kann dabei sowohl der erwartete Nettobarwert als auch die Höhe der absoluten Rendite herangezogen werden.

<sup>159</sup> Vgl. Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (2000).

<sup>160</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3 für einen Überblick über die Einkommensmodelle mit der Zielgruppe.

<sup>161</sup> Siehe dazu auch Kapitel 3.3.

<sup>162</sup> Für einen Überblick zur Klassifizierung von Non-Profit-Organisationen vgl. Salamon/Anheier (1997b) S. 70ff.



Ein Investor ohne finanzielle Renditeerwartung hat eine Renditeerwartung von -100%, was einem kompletten Kapitalverlust gleicht, wohingegen der Investor mit verringerter finanzieller Renditeerwartung eine leicht positive Rendite erwarten wird. Ein Investor mit reduzierter finanzieller Renditeerwartung wird also in der Regel eine Renditeerwartung zwischen einigen Prozent Minus und einigen Prozent Plus aufweisen. Eine mögliche Klassifizierung dieser Investorengruppe kann also über die Renditeerwartung geschehen.

Eine weitere Klassifizierung ist über die Höhe des Nettobarwertes möglich. Das Nettobarwertverfahren ist eine gebräuchliche Methode, um die finanzielle Attraktivität einer Investition zu analysieren. Dabei werden alle dem Projekt zurechenbaren Cash Flows mit einem zu definierenden Kalkulationszinssatz abdiskontiert.<sup>163</sup> Der Kalkulationszinssatz entspricht dabei den Opportunitätskosten des Kapitalgebers.

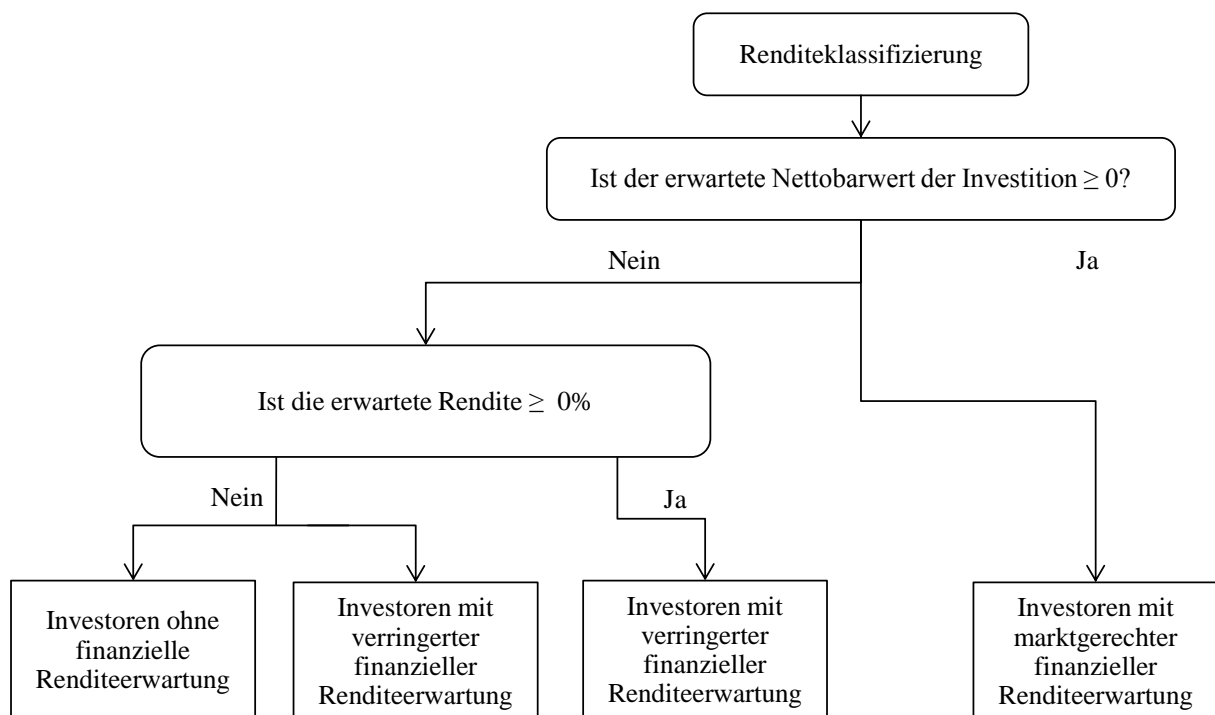


Abbildung 4: Renditeklassifizierung<sup>164</sup>

Wenn der Wert dieser Berechnung größer als 0 ist, dann verdient der Investor mit diesem Projekt mehr als seine Kapitalkosten. Bei einem negativen Nettobarwert kann

<sup>163</sup> Vgl. Thommen/Achleitner (2009), S. 707ff.

<sup>164</sup> Eigene Darstellung.

man davon ausgehen, dass der Investor auf eine finanzielle Rendite zugunsten der sozialen Rendite verzichtet. Diese Kenngröße kann als Unterscheidungsmerkmal zwischen Investoren mit verringerter finanzieller Renditeerwartung und Investoren mit marktgerechter finanzieller Renditeerwartung gesehen werden. Diese Klassifizierung ist in Abbildung 4 dargestellt.

### 3.2.2.1 Investoren ohne finanzielle Renditeerwartung

Investoren, die ausschließlich das soziale Ziel ohne eine finanzielle Renditeerwartung unterstützen, stellen die erste Gruppe der Investoren dar. Keine finanzielle Renditeerwartung ist in diesem Fall gleichbedeutend mit einem kompletten Übergang der Finanzmittel ohne späteren Rückfluss. Diese Investoren sind Spender oder Stifter, wenn man von Großspendern spricht.

Die Zahlen für die privaten Geldspenden an gemeinnützige Organisationen, Hilfsorganisationen, Wohltätigkeitsorganisationen und Kirchen in Deutschland variieren je nach Erhebungsmethode und Jahr zwischen €2,1 Mrd. und €4,6 Mrd.<sup>165</sup> Auf Basis von Daten des GfK CharityScope haben 13,4 Millionen Deutsche 6,1 mal in einem Jahr durchschnittlich je €27,9 gespendet.<sup>166</sup> In Deutschland gilt dabei die Altersgruppe der über 65-Jährigen als Kerngruppe der Spender. In dieser Gruppe spenden 58% der Personen. In der Altersgruppe von 50-64 spenden 46%, in der Altersgruppe von 30-49 35%, bei den 20-29-Jährigen 22% und bei den 14-19-Jährigen 13%.<sup>167</sup> Spenden sind also ein weit verbreitetes Phänomen.

Andreoni (2001) zeigt, dass das Haushaltseinkommen auch die Wahrscheinlichkeit einer Spende beeinflusst. So spenden 88,6% der Haushalte mit einem Jahreseinkommen von über \$100.000, wohingegen die Spendenwahrscheinlichkeit bei Haushalte mit weniger Einkommen deutlich geringer ist. Allerdings kann man bei der relativen Höhe der Spende zum Haushaltseinkommen eine U-Verteilung feststellen. Haushalte in den

---

<sup>165</sup> Vgl. Sommerfeld (2009), S. 50. Vgl. für einen Überblick zum US-amerikanischen Spendenmarkt Havens/O'Herlihy/Schervish (2006), S. 542ff.

<sup>166</sup> Vgl. GfK SE Panel Services Deutschland (2011), S. 6ff.

<sup>167</sup> Vgl. Borcharding (2009), S. 6. Eine ähnliche Verteilung findet auch Andreoni (2001), wobei die US-amerikanische Altersgruppe über 75 Jahren wieder weniger spendet.

untersten und obersten Verteilungskurven geben tendenziell die relativ höchsten Spenden.<sup>168</sup>

Dieser Zusammenhang ist auch in Deutschland zu beobachten und in Tabelle 7 dargestellt. So sinkt der relative Anteil der Spendensumme am Gesamtbetrag der Einkünfte der Spendenden und steigt in der Gruppe der Bestverdiener wieder an. Im untersten Einkommenssegment werden 1,66% des gesamten Haushaltseinkommens gespendet. Dieser Spendenanteil am gesamten Haushaltseinkommen sinkt bei steigendem Haushaltseinkommen und steigt erst im obersten Einkommenssegment wieder an.

Gerade die relativ hohen Spendenanteile bei den Haushalten mit geringen Jahreseinkommen sind aufgrund der geringen verfügbaren Ressourcen nicht naheliegend. Piff et al. (2010) untersuchen mit mehreren Experimenten den Einfluss des sozioökonomischen Status auf das prosoziale Verhalten von Individuen. Gerade Personen mit geringem Einkommen sind im höheren Maße von dem Wohlwollen anderer Personen abhängig und zeigen in der Folge ein ausgeprägtes prosoziales Verhalten in einer Reihe von Experimenten.<sup>169</sup>

Gesamtbetrag der Einkünfte in Euro	Anteil der Spender an den gesamten Steuerpflichtigen	Spendenteil am gesamten Haushaltseinkommen	Mittelwert der Spenden je Spender in Euro
Bis 15.000	13,6%	1,66%	155
15.000-30.000	26,3%	0,87%	200
30.000-50.000	37,4%	0,69%	270
50.000-100.000	49,7%	0,56%	380
Über 100.000	67,7%	0,59%	1.344
Insgesamt	30,3%	0,66%	338

*Tabelle 7: Spendenhäufigkeit je Haushaltseinkommen in Deutschland nach steuerlich anerkannten Spenden<sup>170</sup>*

Bei den Spenden können auch zeitliche Muster erkannt werden. So ist der Dezember der spendenstärkste Monat des Jahres und in den anderen Monaten wird das Volumen vor allem durch Umweltkatastrophen wie Erdbeben oder Überschwemmungen beein-

<sup>168</sup> Vgl. Andreoni (2001), S. 11371f.

<sup>169</sup> Vgl. Piff/Kraus/Côté/Cheng/Keltner (2010), S. 773ff.

<sup>170</sup> Vgl. Buschle (2006), S. 153.

flusst. 79,2% des privaten Spendenvolumens fließt dabei in humanitäre Hilfe und soziale Projekte.<sup>171</sup>

Aus ökonomischer Sicht und auf der Basis eines Modells, das ausschließlich das Eigeninteresse des Menschen betrachtet, ist eine Spende nicht unbedingt nachvollziehbar. Andreoni (2001) spricht von drei möglichen Erklärungssträngen. Das sind erstens der Wunsch, dass mehr von dem öffentlichen Gut einer Non-Profit-Organisation produziert wird, zweitens ein direkter Nutzen, der aus der Spende gezogen wird, und drittens der sog. „Warm-Glow-Effekt“.<sup>172</sup> Das offensichtlichste Motiv von Spendern ist der Wunsch, dass eine Non-Profit-Organisation mehr von einem entsprechenden Gut produziert. Mit dieser Zuwendung können Kunstveranstaltungen organisiert oder die Bereitschaft der lokalen freiwilligen Feuerwehr sichergestellt werden. Es können aber auch Güter, in deren Genuss man selbst nicht kommt, finanziert werden. Beispiele sind Integrationsmaßnahmen oder die Versorgung mit Lebensmitteln in Krisenregionen. Dieses Motiv ist auch konsistent mit Angaben von Non-Profit-Organisationen, die den Output je gespendeter Einheit angeben.<sup>173</sup> Es liegt aber nahe, dass dieses Motiv nicht der einzige Grund ist, da es auch die Gefahr des Trittbrettfahrerverhaltens gibt.<sup>174</sup>

Da Spenden weitverbreitet sind, spricht einiges dafür, dass Investoren ohne finanzielle Renditeerwartung auch einen gewissen privaten Nutzen aus der Spende ziehen. Ein Teil des privaten Nutzens kommt dabei aus der Steuerersparnis des Spenders. Spenden an gemeinnützige Institutionen sind gewöhnlicherweise einkommenssteuerabzugsfähig

---

<sup>171</sup> Vgl. GfK SE Panel Services Deutschland (2011), S. 11ff. Die Spendenentscheidungen beruhen in 28,1% der Fälle auf adressierten Werbebriefen, Kollekten (8,9%), Spendengala (3,2%), TV-Werbung (3,9%), Hinweis von Freunden (4,8%), Artikel in Zeitung oder Zeitschrift (2,3%), persönliche Ansprache (3,1%), Mitgliedschaft (6,3%), regelmäßige Spende (21,2%) und E-Mail oder Internet (1,2%). Andere Gründe oder keine Angabe trafen auf 17,0% des Samples zu.

<sup>172</sup> Andreoni (2001), S. 11370. Ariely/Bracha/Meier (2009) unterteilen die drei Erklärungsstränge in intrinsische Motivation, extrinsische Motivation und Image-Motivation. Intrinsische Motivation ergibt sich durch prosoziale Präferenzen. Extrinsische Motivation ergibt sich durch materielle Nutzen, die man durch die Spende bekommt und Image-Motivation ergibt sich durch den Wunsch, von anderen Mitgliedern der gleichen Gemeinschaft respektiert und gemocht zu werden, vgl. S. 544. Für eine Erklärung zu den öffentlichen Gütern siehe Kapitel 2.2.1.

<sup>173</sup> Vgl. Vesterlund (2006), S. 571f. Beispiele sind die Kosten je Impfdosis oder die Kosten einer Kinderpatenschaft. Diese Quantifizierung hilft auch Sozialunternehmen, die oft ihren Output messen können.

<sup>174</sup> Vgl. Vesterlund (2006), S. 568. Ariely et al. (2009) erwähnen etwa Spendenlisten in Zeitungen, um Trittbrettfahrerverhalten zu vermeiden. Andere Beispiele sind einsehbare Spendenlisten, die freiwillige Feuerwehren im Rahmen ihrer Spendensammlungen verwenden.

und reduzieren somit die tatsächlichen Kosten einer Spende. Manche Steuergesetzgebungen setzen Anreize, Vermögenswerte, die Wertschwankungen unterliegen, wie Aktien, Grundstücke oder Kunstwerke zu spenden. Das erklärt sich dadurch, dass die Steuerersparnis auf den Marktwert und nicht auf den ursprünglichen Kaufpreis gerechnet wird und keine Einkommenssteuer auf Wertzuwächse bezahlt werden muss.<sup>175</sup> Eine Spende ist jedoch immer mit Kosten verbunden und durch die Steuergesetzgebung verbilligt sich nur die Höhe der Zuwendung.

Neben den steuerlichen Aspekten gibt es den materiellen Nutzen, der sich durch eine Spende ergeben kann. Bei einigen Organisationen bekommt man für eine Spende Lotterielose, freien Eintritt oder besonderen Zugang zu Kunstausstellungen. Ein anderes Argument dreht sich um den Aspekt des Reputationsaufbaus durch altruistisches Verhalten und ist vor allem im Kulturbereich gut sichtbar. Beispiele sind die Gebäudebenennungen nach Privatpersonen oder die Annahme eines prestigeträchtigen Postens im Gremium der lokalen Oper. In diesem Zusammenhang ist auch bemerkenswert, dass die Spendenhöhe der vermögendsten Haushalte stark schwankt. Das könnte dadurch erklärt werden, dass diese Haushalte ihre Spenden nur in einigen Jahren tätigen und dadurch in einzelnen Jahren größere Spenden vergeben können. Größere Spenden führen oft auch dazu, dass man etwa einen prestigeträchtigen Sitz im Beirat der Organisation bekommt.<sup>176</sup>

Die Motive von Stiftungen und Spendern stehen allerdings auch regelmäßig in der Kritik. So können die großen milliardenschweren Stiftungen wie etwa die Bill & Melinda Gates Foundation ganze Felder entscheidend beeinflussen und gelegentlich sogar steuern.<sup>177</sup> Adloff (2010) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die Ausschüttungen sich von einer Gabe zu einer konditionalisierten Form des Gebens verändert haben. Das bedeutet, dass Spenden vermehrt mit Auflagen und Erwartungen hinsichtlich der Organisationsentwicklung vergeben werden.<sup>178</sup>

---

<sup>175</sup> Vgl. Andreoni (2001), S. 11374.

<sup>176</sup> Vgl. Andreoni (2001), S. 11374f.

<sup>177</sup> Vgl. Rogers (2011). In dem Artikel spricht der Autor von „Giving is becoming Governance“. In Deutschland steht insbesondere die Bertelsmann Stiftung durch ihre ausschließlich operativen Tätigkeiten und politischen Schwerpunkte regelmäßig in der Kritik.

<sup>178</sup> Vgl. Adloff (2010), S. 39ff.

Es gibt eine Reihe von Ergebnissen, die belegen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem gesellschaftlichen Umfeld und dem prosozialem individuellen Verhalten gibt. So zeigen Ariely/Bracha/Meier (2009), dass das prosoziale Verhalten bei einer öffentlichen Wahrnehmung wesentlich stärker als bei einer rein privaten Entscheidung ist.<sup>179</sup> Man kann aber auch beobachten, dass Spendenplattformen auf diese Form des gesellschaftlichen Zwangs setzen. So sind in den letzten Jahren Spendenplattformen entstanden, die individuelle Spendenaufrufe im Bekanntenkreis unterstützen. Man kann auch vermuten, dass einige Stiftungen bzw. Großspenden auf öffentlichen Druck zurückzuführen sind. Gerade in der Öffentlichkeit stehende Manager sehen sich nach hohen Erfolgswahlungen und gleichzeitigem unternehmerischen Schwierigkeiten gezwungen, einen Betrag davon zu stiften.

Andreoni (1990) sieht den Warm-Glow-Effekt als weiteren Grund für die Spendenmotivation. Warm Glow bedeutet, dass auch der reine Akt des Spendens dem Spender einen gewissen Nutzen verschafft. Der persönliche Nutzen durch den Warm-Glow-Effekt entsteht unabhängig von dem erwarteten zukünftigen Output der Organisation.<sup>180</sup> Crumpler/Grossman (2008) zeigen in einem Experiment, dass der Warm-Glow-Effekt tatsächlich existiert. In dem Experiment wissen die Teilnehmer, dass ihre Spende automatisch eine andere Spende reduziert. Damit gibt es abgesehen von einem Warm-Glow-Effekt keinen Anreiz für eine Spende, da der gesamte erwartete Output der Organisation konstant bleibt. Dennoch haben 57% der Teilnehmer im Durchschnitt 20% ihres Betrags gespendet.<sup>181</sup>

Ein weiterer Einflussfaktor ist die Nähe der jeweiligen sozialen Einrichtung. Rooney (2007) spricht von einem „Nähe-Effekt“ bei philanthropischen Zuwendungen von Stif-

---

<sup>179</sup> Vgl. Ariely et al. (2009), S. 547ff. Interessanterweise sinkt dieses öffentliche prosoziale Verhalten, wenn monetäre Anreizstrukturen gesetzt werden. Eine Steuererleichterung für Hybridautos kann zu einer Senkung der Image-Motivation führen oder eine Bezahlung von ehrenamtlichen Mitarbeitern zu einem Motivationsabfall führen, da die Arbeit nicht mehr als gut in der öffentlichen Meinung wahrgenommen wird. Linardi/McConnell (2011), S. 449ff. zeigen, dass die Anwesenheit von anderen freiwillig Engagierten die geleistete Arbeitsdauer signifikant erhöht.

<sup>180</sup> Vgl. Andreoni (1990), S. 464ff.

<sup>181</sup> Vgl. Crumpler/Grossman (2008), S. 1011ff.

tungen, Spendern und Unternehmen.<sup>182</sup> Darüber hinaus spielt in den meisten Religionen die Unterstützung der Armen eine wesentliche Rolle.<sup>183</sup>

### 3.2.2.2 Investoren mit reduzierter finanzieller Renditeerwartung

Investoren, die eine finanzielle Rendite anstreben, aber zugunsten der sozialen Rendite auf eine risikogerechte Verzinsung verzichten, stellen die zweite Gruppe der Kapitalgeber dar. Diese Investoren erwarten eine geringe positive Rendite, aber würden zugunsten des sozialen Zwecks auch eine leicht negative finanzielle Rendite akzeptieren. Diese Investoren wollen zwar einen sozialen Zweck unterstützen, gehen aber davon aus, dass es mit unternehmerischen Finanzierungsinstrumenten optimal und nachhaltig umzusetzen ist.<sup>184</sup> Die gleichzeitige Verfolgung sozialer und finanzieller Renditen wird auch als „Blended Value Proposition“ bezeichnet.<sup>185</sup> Dabei können sie allerdings nicht auf erprobte Prozesse aus dem Stiftungswesen oder dem traditionellen Bereich des Anlagewesens zurückgreifen.<sup>186</sup>

Die Ursprünge dieses Investitionsansatzes liegen in den 1990-er Jahren, als Unternehmer, die in relativ kurzen Zeiträumen ihr Vermögen aufgebaut haben, mit neuen sozialen Investitionsmodellen experimentierten.<sup>187</sup> Ein Vehikel, das Investoren in dieser Gruppe häufig nutzen, sind die sog. Venture-Philanthropy-Fonds.<sup>188</sup>

Diese Gruppe wird versuchen, Probleme einer spezifischen Gruppe einer Gesellschaft mit konkreten Konzepten zu lösen und dafür Kapital zur Verfügung stellen. Sozialun-

---

<sup>182</sup> Vgl. Rooney (2007), S. 27. Der Autor bezieht sich dabei auf drei Studien in US-amerikanischen Regionen, bei denen zwischen 74% und 82% der Zuwendungen von Quellen aus der Region kamen.

<sup>183</sup> Vgl. Heller (2009), S. 18ff.

<sup>184</sup> Investoren nutzen für diese Investments entweder ein entsprechendes Family Office oder gründen ein eigenes Vehikel (siehe dazu auch Kapitel 3.5.4).

<sup>185</sup> Vgl. Emerson (2003), S. 37ff.

<sup>186</sup> Vgl. Nicholls (2010a), S. 75f.

<sup>187</sup> Vgl. Achleitner (2007a), S. 60; Frumkin (2003), S. 7f. Der wegbereitende Artikel zu diesem Investitionsansatz stammt von Letts/Ryan/Grossman (1997) mit dem Titel „Virtuous Capital: What Foundations can learn from Venture Capital“. Siehe auch Bishop/Green (2008) und Edwards (2008) zu dem Konzept des Philanthrokapitalismus.

<sup>188</sup> Vgl. Moody (2008), S. 324ff. Das Vehikel der Venture-Philanthropy-Fonds kann auch für spendenbasierte Förderstrategien genutzt werden, vgl. dazu Unterkapitel 3.5.4.

ternehmen, in die dann investiert wird, sind vor allem Beschäftigungskonzepte für soziale Randgruppen, Gesundheitskonzepte, Immobilienlösungen oder allgemeine Integrationskonzepte.<sup>189</sup>

Innerhalb der Stiftungslandschaft werden sog. „Program-Related Investments“ vereinzelt angewandt. Dabei werden nicht nur die Erträge aus dem Stiftungsvermögen, sondern ein Teil des gesamten Kapitalstocks für die Verfolgung des sozialen Ziels eingesetzt. Meistens werden es Investitionen in Bereiche wie soziale Wohnangebote, Energie oder Community Development Venture Capital sein.<sup>190</sup> Community Development Venture Capital umfasst diejenigen Investitionen, die in die strukturschwächsten Regionen eines Landes fließen. Das gesamte Volumen für Program-Related Investments ist allerdings schwer zu schätzen.

### **3.2.2.3 Investoren mit marktgerechter finanzieller Renditeerwartung**

Investoren, die eine marktgerechte finanzielle Rendite anstreben, aber in den Investitionsentscheidungen nicht-finanzielle bzw. soziale und ökologische Kriterien beachten, stellen die dritte Gruppe der Kapitalgeber dar. Die Investoren mit marktgerechter finanzieller Renditeerwartung haben zwei Möglichkeiten zu investieren. Diese Investoren können ihr Kapital in den sog. Impact Investments anlegen oder ihr Aktienportfolio nach ethischen und sozialen Gesichtspunkten strukturieren.

O'Donohue et al. (2010) definieren Impact Investing in den westlichen Industrieländern über den Einsatz von Community-Development-Programmen oder über den Einsatz eines Bottom-of-the-Pyramid-Ansatzes in Entwicklungsländern<sup>191</sup> Bottom of the Pyramid bezeichnet dabei den Ansatz die unterste Einkommensschicht eines Entwicklungslandes als Kundenschicht für Produkte zu gewinnen. Beispiele sind dezentrale Energielösungen, Mikroversicherungen oder Gesundheitsangebote. Dabei müssen jedoch die Produkte an die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst werden.<sup>192</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. dazu auch Kapitel 3.2.2.3.

<sup>190</sup> Vgl. Swack/Northrup/Prince (2009), S. 113f.; Godeke (2006), S. 49ff.

<sup>191</sup> Vgl. O'Donohue/Leijonhufvud/Saltuk/Bugg-Levine/Brandenburg (2010), S. 21.

<sup>192</sup> Vgl. Prahalad (2005), S. 10ff.



Dieser Investmentansatz gibt auch Spielraum für höhere Renditeerwartungen. So erwarten Impact-Investment-Fonds mit dem Schwerpunkt Venture Capital in Entwicklungsländern eine durchschnittliche Rendite von 12,0% bis 14,9% und in Industrieländern von 15,0% bis 19,9%. Für Fremdkapitalinvestitionen liegen diese Renditeerwartungen bei 8,0% bis 11,9% in den Entwicklungsländern und bei 0% bis 4,9% in den Industrieländern.<sup>193</sup> Die Investitionsgebiete sind vor allem Energie, Telekommunikationslösungen und Fair Trade.

Die Ursprünge des Ansatzes eines ethisch bewussten Umgangs vor allem mit Investitionen in den allgemeinen Aktienmarkt liegen in den 1960-er Jahren. Williams (2007) identifiziert in den USA das veränderte politische Klima der 1960-er und 1970-er Jahre und in Deutschland die Umwelt- und Friedensbewegungen der 1970-er Jahre als Antrieb für die Entwicklung ethisch und sozial bewusster Anlageformen.<sup>194</sup>

Social Responsibility Investment (SRI) lassen sich nach der Art der Investitionsentscheidung unterscheiden. Im Rahmen einer Negativselektion werden Investitionen in bestimmte Branchen wie etwa die Tabak-, Waffen- oder Glücksspielindustrie ausgeschlossen. Bei einer Positivselektion werden Investitionen in die Unternehmen mit den umweltfreundlichsten Produktionsverfahren oder den besten Arbeitsbedingungen in einem Benchmark-Verfahren getätigt. Es kann aber auch aus einer Kombination der beiden Verfahren bestehen. Über diese Ansätze werden jedoch fast ausschließlich Investitionen in öffentlich gehandelte Aktien und Anleihen strukturiert.<sup>195</sup>

Bis zum Jahr 2000 konnten in Studien noch soziodemographische Unterschiede zwischen sozialverantwortlichen und konventionellen Investoren festgestellt werden. Rosen et al. (1991) zeigen, dass sozialverantwortliche Investoren jünger und besser gebildet als konventionelle Investoren sind.<sup>196</sup> Beal/Goyen (1998) belegen in ihrem Sample von Anlegern in einem australischen Umweltschutzunternehmen, dass sie im

---

<sup>193</sup> Vgl. O'Donohue et al. (2010), S. 31.

<sup>194</sup> Vgl. Williams (2007), S. 44f.

<sup>195</sup> Vgl. Eurosif (2010), S. 8ff. Für eine Übersicht zu den Arten der Positiv- und Negativselektion unter wechselnden Nebenbedingungen vgl. Achleitner et al. (2011c), S. 275f.

<sup>196</sup> Rosen/Sandler/Shani (1991), S. 227. Die Datenbasis bilden 1.493 Investoren von zwei Fonds mit Screening-Verfahren.

Vergleich zu traditionellen Investoren besser gebildet, aber auch älter sind.<sup>197</sup> Lewis/Mackenzie (2000) legen in einem Sample von 1.146 britischen Investoren von ethischen Investmentfonds dar, dass sie häufig mittleren Alters und mittleren Einkommens sind und eine aktive Rolle in politischen Parteien, gemeinnützigen oder religiösen Gruppen und Interessengruppen übernehmen.<sup>198</sup>

McLachlan/Gardner (2004) vergleichen 54 ethische Investoren gegenüber 55 konventionellen Anlegern. Die Investoren unterschieden sich dabei weder hinsichtlich Alter, Bildung, Einkommen noch in ihrer prosozialen Ausrichtung.<sup>199</sup> Williams (2007) zeigt in einem internationalem Sample, dass demographische Faktoren keine ausgeprägte Rolle spielen.<sup>200</sup> Das bedeutet, dass soziale Auswahlkriterien im Mainstream der Investitionsentscheidungen angekommen sind. Das zeigt sich auch am Volumen der Assetklasse der Socially Responsible Investments. Alleine in Europa wird das Volumen nach einer engen Definition auf €1,2 Billionen geschätzt. Dabei beruht der Großteil von €868 Mrd. auf normen- bzw. wertbasierten Ausschlussmethoden, €148 Mrd. auf Best-In-Class-Verfahren, €35 Mrd. auf thematischen Ansätzen und €145 Mrd. auf Positivverfahren.<sup>201</sup>

Die Gruppe an Socially Responsible Investors kann weiter segmentiert werden. Nilsson (2009) führt auf Basis von Antworten von 563 sozialverantwortlichen Investoren drei verschiedene Gruppen ein. Die erste Gruppe ist sowohl sozial verantwortlich als auch renditegetrieben, wohingegen die anderen beiden Gruppen entweder über die finanzielle Rendite oder über die soziale Verantwortung als Hauptanliegen definiert werden kann.<sup>202</sup>

---

<sup>197</sup> Beal/Goyen (1998), S. 139ff. In ihrem Sample befanden sich 739 Investoren des Unternehmens Earth Sanctuaries Ltd. (ESL). Die Ergebnisse wurden dann mit Ergebnissen von Investoren im gesamten australischen Markt verglichen.

<sup>198</sup> Vgl. Lewis/Mackenzie (2000), S. 181ff.

<sup>199</sup> Vgl. McLachlan/Gardner (2004), S. 16f.

<sup>200</sup> Vgl. Williams (2007), S. 52.

<sup>201</sup> Vgl. Eurosif (2010), S. 11ff.

<sup>202</sup> Vgl. Nilsson (2009), S. 21. Für Studien zu der Performance von Socially-Responsible-Investment-Fonds siehe Girard/Rahman/Stone (2007); Kempf/Osthoff (2007); Mallin/Saadouni/Briston (1995).

### 3.3 Einkommensströme von Sozialunternehmen

Einkommensströme sind diejenigen Einnahmen, die in einem direkten Zusammenhang mit der Leistungserbringung stehen. Die Einkommensströme können je nach Einkommensquelle in Einkommensströme von der öffentlichen Hand oder aus privaten Mitteln kommen. Die Einkommensströme aus öffentlicher Hand sind die Leistungsentgelte und Zuschüsse. Aus privaten Mitteln kommen Umsätze, Mitgliedsbeiträge und Sponsoring. Zusätzlich haben Sozialunternehmen noch Zugriff auf andere Einkommensströme. Darunter fallen Sachspenden, Preisgelder von Wettbewerben und auch Einkommen in nicht-monetärer Form. Dazu zählen Sachspenden oder auch das ehrenamtliche Engagement.

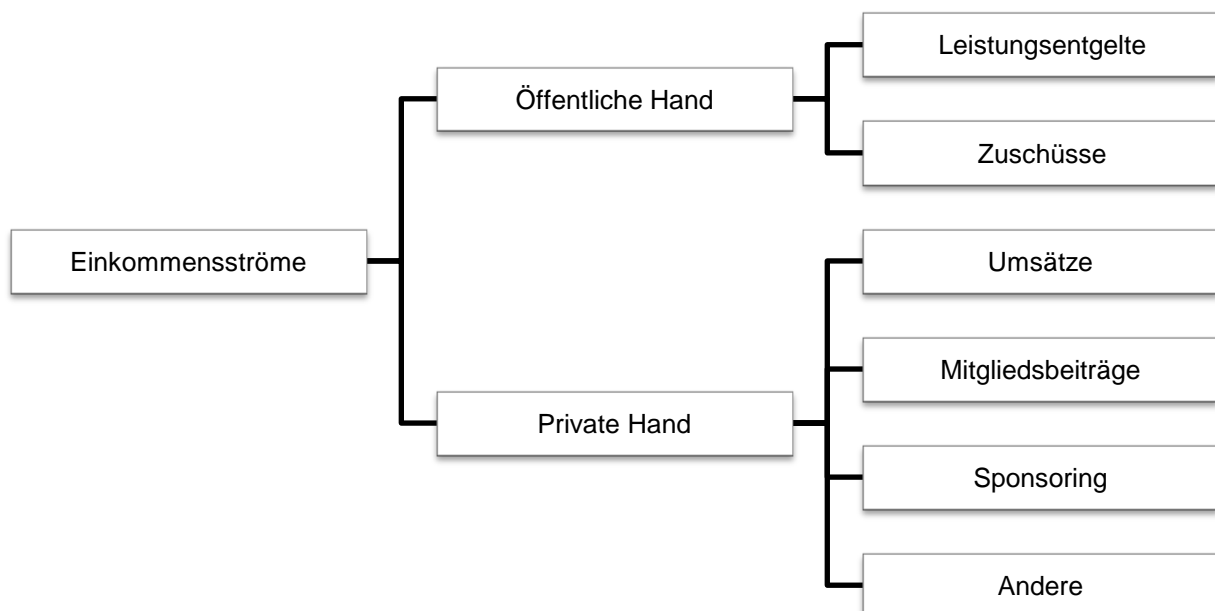


Abbildung 5: Klassifizierung der Einkommensströme<sup>203</sup>

#### 3.3.1 Leistungsentgelte

Die Ausgestaltung der sozialen Grundversorgung hat sich in den westlichen Industrieländern über mehrere Jahrzehnte entwickelt. Aus diesen Entwicklungen hat sich ein Bündel an Aufgaben entwickelt, die der Staat gegenüber seinen Bürgern übernimmt

<sup>203</sup> Eigene Darstellung. Bei einer Erweiterung der Einkommensströme um Spenden wird in dieser Arbeit der Oberbegriff Einnahmen verwendet.

und die zumindest theoretisch auf den Präferenzen des Medianwählers beruhen.<sup>204</sup> Für die Erfüllung dieser sozialen Aufgaben beauftragt die öffentliche Hand regelmäßig Non-Profit-Organisationen und übernimmt die Finanzierung der sozialen Dienstleistung.<sup>205</sup> Einige Aufgaben im Bildungsbereich und Gesundheitsbereich werden aber auch von der öffentlichen Hand durchgeführt.

Die öffentliche Hand profitiert vielfach von der gemeinnützigen Ausrichtung der Organisationen. Da Non-Profit-Organisationen die Gewinne nicht ausschütten können, haben sie keinen Anreiz, die Qualität der Dienstleistung zu senken und dadurch Kosten einzusparen.<sup>206</sup> Das ist insbesondere in Bereichen relevant, in denen die Überprüfung durch die ausschreibenden Behörden schwierig ist.<sup>207</sup>

Diese Tatsache wird dadurch untermauert, dass in Deutschland der Großteil der sozialen Dienstleistungen von einigen großen Wohlfahrtsverbänden erbracht wird. Die sechs großen Wohlfahrtsverbände, die in Deutschland aktiv sind, sind die Arbeiterwohlfahrt (AWO), der Deutsche Caritasverband, der Paritätische Gesamtverband, das Deutsche Rote Kreuz, das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland. Diese freigemeinnützigen Wohlfahrtsverbände sind Zusammenschlüsse selbständiger Träger und Einrichtungen und betrieben im Jahr 2008 102.000 Einrichtungen.<sup>208</sup>

---

<sup>204</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 121ff.

<sup>205</sup> Vgl. Paton (2003), S. 21ff.; Dees (2007), S. 26.

<sup>206</sup> Eine ähnliche Argumentation gilt in einer abgeschwächten Form auch für Sozialunternehmen. Durch die soziale Zielsetzung gibt es einen geringen Anreiz, den Profit zulasten der Qualität der Dienstleistung zu senken.

<sup>207</sup> Vgl. Rushton/Brooks (2007), S. 83.

<sup>208</sup> Falter (2010) schätzt den Umsatz der Freien Wohlfahrtsverbände in den marktnahen Bereichen wie Gesundheits-, Altenhilfe und in Ansätzen die Jugendhilfe auf €38 Mrd. Die freien Wohlfahrtsverbände beschäftigen mind. 1,5 Mio. hauptamtliche Mitarbeiter, wovon alleine der Deutsche Caritasverband per Ende 2008 507.500 hauptamtliche Mitarbeiter hatte. Das zeigt die Größe des sozialen Marktes in Deutschland.

Die Dienstleistungen werden von privaten, freigemeinnützigen, aber auch öffentlichen Einrichtungen durchgeführt.<sup>209</sup> In Tabelle 8 werden die Einrichtungen und deren Verteilung dargestellt.

Stand	Sektor	Gesamtanzahl	Öffentlich	Privat	Freigemeinnützig
2007	Ambulante Pflegedienste	11.529	1,7%	59,9%	38,5%
2007	Pflegeheime	11.029	5,8%	39,2%	55,1%
2008	Reha und Vorsorge	1.239	17,8%	56,2%	26,0%
2008	Krankenhäuser	2.083	31,9%	30,6%	37,5%
2009	Kindergärten	50.299	34,35	14,6%	51,1%

*Tabelle 8: Einrichtungen der sozialen Infrastruktur in Deutschland<sup>210</sup>*

Die Finanzierung kann über vielfältige Mechanismen erfolgen, wobei sich die Preisfindung nicht nach Angebot und Nachfrage richtet. Die Leistungsentgelte können in vielen Fällen auch über private Kanäle wie private Krankenkassen abgewickelt werden. Jedoch ist der Markt reguliert und selbst die Preise werden von der öffentlichen Hand vorgegeben. Aus diesem Grund werden sämtliche Leistungen als Leistungsentgelte der öffentlichen Hand klassifiziert. In allen Fällen erfolgt die Zahlung auf Basis tatsächlich erbrachter Leistungen.

Es gibt zwei Methoden der Festsetzung von Leistungsentgelten. Bei der Kopfpauschale gibt es für jede erbrachte Dienstleistung eine vorab vereinbarte Pauschale. In Deutschland wurde diese Art der Bezahlung flächendeckend eingeführt und hat im Vergleich zur früheren Kostenerstattung wesentliche Effizienzpotentiale freigesetzt. Es gibt außerdem Ausschreibungen für Leistungen in einem bestimmten abgegrenzten Bereich. Beispiele dafür sind die Ausschreibungen von Rettungsdiensten oder die Ausschreibung von Asyldiensten im Bereich eines Bundeslandes. In diesem Zusammenhang spricht man auch von der sog. Regelfinanzierung.

Es gibt aber auch noch andere Möglichkeiten der Bezahlung durch die öffentliche Hand. Ein Modell, das momentan häufig diskutiert wird, ist der sog. „Social Impact Bond“. Dabei einigen sich Sozialinvestoren und die öffentliche Hand auf Perfor-

<sup>209</sup> Für einen Überblick zum Trägerpluralismus etwa in der Kinder- und Jugendhilfe vgl. Dölle (2011), S. 203ff.

<sup>210</sup> Vgl. Falter (2010), S. 4.

mance-Vorgaben in einem bestimmten Bereich. In einem ersten Pilotprojekt in Großbritannien werden aus der Haft entlassene Personen über einen längeren Zeitraum betreut. Wenn die Rückfälligkeitsquote der entlassenen Personen erfolgreich reduziert wird, bekommen die sozialen Investoren einen Teil der Ersparnisse als erfolgsabhängige Zahlung.<sup>211</sup> Die Durchführung von Social Impact Bonds ist mit einigen Schwierigkeiten verbunden. So muss die Wirkung klar messbar sein und die Ersparnisse müssen auch monetär quantifizierbar sein. Trotz dieser Schwierigkeiten gibt es weltweit Initiativen für ähnliche Pilotprojekte.<sup>212</sup>

### 3.3.2 Zuschüsse der öffentlichen Hand

#### 3.3.2.1 Direkte Zuschüsse

Leistungsentgelte sind Zahlungen für Leistungen, zu denen sich der Staat im Rahmen der Gesetzgebung verpflichtet hat. Darüber hinaus gibt es Zuschüsse der öffentlichen Hand für soziale Zwecke, die zwar nicht gesetzlich geleistet werden müssen, aber im Rahmen der politischen Landschaft für unterstützenswert gehalten werden.<sup>213</sup>

Die erste Gruppe der direkten Zuschüsse sind sog. Projektfinanzierungen. Dabei wird ein Projekt über eine bestimmte Laufzeit finanziert. Die Projekte haben in der Regel Modellcharakter und fördern dabei Innovationen im Sozialsektor. Dabei gibt es allerdings mehrere Restriktionen. Die Berichtspflichten für Sozialunternehmen sind sehr umfangreich und mit beträchtlichen Aufwendungen verbunden.<sup>214</sup> Projektfinanzierungen sind so strukturiert, dass sie nur tatsächlich anfallende Kosten erstatten und notwendige Unternehmensentwicklungskosten nicht oder nur zu einem geringen Teil übernehmen. Daraus ergibt sich die Schwierigkeit, dass selbst bei höchstmöglicher Effizienz keine Gewinne erwirtschaftet werden können und in vielen Fällen auch die Kosten vorfinanziert werden müssen. Die Vorfinanzierung wird allerdings dadurch erschwert, dass für die Vorfinanzierung keine Zinskosten gezahlt werden können. Einige

---

<sup>211</sup> Vgl. Bolton/Savelle (2010), S. 29ff.

<sup>212</sup> Vgl. Cohen (2011), S. 3; Palmer (2012).

<sup>213</sup> In den letzten Jahren konnte man auch einen Trend erkennen, dass die öffentliche Hand die allgemeinen Förderprogramme für Sozialunternehmer öffnet und sogar entsprechende Sonderprogramme aufsetzt; vgl. etwa KfW Entwicklungsbank (2011); European Commission (2011), S. 3 ff.; Cohen (2011), S. 1ff.

<sup>214</sup> Vgl. Paton (2003), S. 23f.

Programme sind so strukturiert, dass die tatsächlich anfallenden Kosten erstattet werden, es jedoch eine Verrechnung mit anderen Einnahmen gibt. Aus diesem Grund hat die Organisation keinen Anreiz, zusätzliche Einnahmen zu generieren und somit ein Kapitalpolster aufzubauen. Darüber hinaus gibt es das Problem, dass einige Zuschüsse erst im Nachhinein gezahlt werden und somit das Sozialunternehmen die Vorfinanzierung leisten muss. Außerdem hat die öffentliche Hand Zugriff auf die damit gekauften Vermögenswerte und verhindert somit den möglichen Einsatz als Besicherung für Kredite.<sup>215</sup>

Die Strukturierung der Zuschüsse kann aber sehr unterschiedlich erfolgen und auch die Höhe der notwendigen Ko-Finanzierungen variiert dabei beträchtlich. Beispielhaft wird an dieser Stelle das Bundesprogramm „Toleranz fördern – Kompetenz stärken“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend beleuchtet. Das Bundesprogramm stellt jährlich bis 2013 €24 Mio. zur Verfügung und fördert ziviles Engagement, demokratisches Verhalten und den Einsatz für Vielfalt und Toleranz. Das Programm hat insbesondere durch die Förderung von Modellprojekten, die innovative Ansätze zur Bekämpfung von Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus entwickeln und erproben, eine gewisse Prominenz erfahren.

Die Finanzierung der Modellprojekte wird dabei zu max. 50% übernommen und schließt die gleichzeitige Finanzierung durch andere öffentlichen Stellen nicht aus. Dabei dürfen die Laufzeit drei Jahre und die Zuschüsse €300.000 nicht überschreiten und das Projekt muss ein Mindestvolumen von €200.000 aufweisen. Mit der Finanzierung muss die zuständige Organisation auch einige Vorschriften beachten. So beträgt der Höchstwert für die freihändige Vergabe von Leistungen €7.600 und jährlich muss ein Zwischenbericht und nach Abschluss des Projektes ein Verwendungsnachweis als auch ein Sachbericht im Sinne eines Wirkungsberichts eingereicht werden.<sup>216</sup>

Außerdem sichert die öffentliche Hand Non-Profit-Organisationen durch bestimmte Rechte profitable Geschäftsfelder. Ein Gebiet sind die Losverkäufe von Non-Profit-Organisationen.<sup>217</sup> In Deutschland ist hier insbesondere die Aktion Mensch zu nennen.

---

<sup>215</sup> Vgl. Bank of England (2003), S. 9.

<sup>216</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie (2011), S. 3ff. Für die Bilanzierung von Zuschüssen vgl. IAS 20.

<sup>217</sup> Vgl. James (1986), S. 188.

Die Mitglieder sind neben dem Zweiten Deutschen Fernsehen die sechs Wohlfahrtsverbände Arbeiterwohlfahrt (AWO), der Deutsche Caritasverband, der Paritätische Gesamtverband, das Deutsche Rote Kreuz, das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland. Bei einem Umsatz von €440 Mio. im Jahr 2010 wurden €181 Mio. an Fördermitteln und €7 Mio. für Aufklärungsprojekte ausgeschüttet.<sup>218</sup>

### 3.3.2.2 Indirekte Zuschüsse

Indirekte Zuschüsse sind vor allem Steuerbefreiungen und besondere Privilegien wie die Ausrichtung von Lotteriespielen, die die öffentlichen Hand Non-Profit-Organisationen gewährt.

So reduziert die Steuerabzugsfähigkeit von Spenden die tatsächliche steuerliche Belastung und erhöht somit den Anreiz für philanthropische Beiträge. In diesem Zusammenhang kann auch von den Nachsteuerkosten einer Spende sprechen. Bei einer angenommenen Steuerbelastung von 30% betragen diese Nachsteuerkosten 70% des gespendeten Betrags.<sup>219</sup> Diese indirekte Finanzierung kann die direkte Finanzierung in manchen Bereichen sogar übertreffen. Brooks (2004) zeigt, dass in der US-amerikanischen Kunstförderung die indirekte Förderung über Steuererleichterungen die direkte Förderung um den Faktor 14 übertrifft.<sup>220</sup>

Darüber hinaus sind als gemeinnützig aufgefasste Non-Profit-Organisationen steuerlich privilegiert und genießen Befreiungen von Gewerbe-, Körperschafts- und Umsatzsteuern in Deutschland. Die Ersparnis durch die Umsatzsteuerbefreiung wird für auf €250 Mio. und die Subventionshöhe durch die Körperschafts- und Gewerbesteuerbefreiung auf €220 Mio. geschätzt.<sup>221</sup> Der Grund für diese Bevorzugung liegt darin, dass die Gewinne nicht ausgeschüttet werden, sondern dem sozialen Ziel zugeführt werden. Manche Autoren gehen davon aus, dass Non-Profit-Organisationen ohne diese steuer-

---

<sup>218</sup> Vgl. Aktion Mensch (2011), S. 3ff. Zwar gibt es keine Bevorzugung bei der Auszahlung der Fördermittel, jedoch gibt es für Mitglieder der Spitzenverbände eigene Bewerbungskanäle.

<sup>219</sup> Vgl. Brooks (2009), S. 115.

<sup>220</sup> Vgl. Brooks (2004), S. 95.

<sup>221</sup> Vgl. Falter (2010), S. 6.



lichen Begünstigungen ihren Betrieb nicht aufrechterhalten können.<sup>222</sup> In diesem Zusammenhang gibt es auch regelmäßig Diskussionen um eine etwaige Wettbewerbsverzerrung durch gemeinnützige Non-Profit-Organisationen.

### 3.3.3 Umsätze mit der Zielgruppe oder Dritten

#### 3.3.3.1 Einkommensgenerierung

Umsätze mit der Zielgruppe oder Dritten sind die Einnahmen, die das Sozialunternehmen in der Leistungserbringung durch die Zielgruppe oder Dritte erzielt und die zur Deckung der Kosten zur Verfügung stehen.<sup>223</sup> Der Vorteil von Umsätzen im Vergleich zu anderen Einnahmen ist die freie Verfügbarkeit und die uneingeschränkte Verwendungsfähigkeit, die bei Spenden oder öffentlichen Zuschüssen nicht möglich ist. Aus diesen Gründen ist es naheliegend, dass Sozialunternehmen zur Deckung ihrer Kosten bevorzugt auf Umsätze mit der Zielgruppen oder Begünstigten setzen.<sup>224</sup>

Bei den Umsätzen mit der Zielgruppe oder Dritten muss man zwischen zwei Gruppen unterscheiden. Es gibt die kommerziellen Einkommen, die ergänzend erzielt werden und keinen direkten Zusammenhang zum Kerngeschäft aufweisen. Gerade diese zusätzliche Einkommensquelle wurde im Bereich der Non-Profit-Forschung ausführlich diskutiert.<sup>225</sup> James (1986) argumentiert, dass Non-Profit-Organisationen häufig das Prinzip der Quersubventionierung nutzen. Dabei setzen Non-Profit-Organisationen auf die Erweiterung der Aktivitäten auf profitable Geschäftsfelder, um die soziale Zielsetzung der Non-Profit-Organisation finanzieren zu können. Klassische Beispiele sind Ausbildungslehrgänge von Universitäten, Museumsshops oder spezielle Verkaufskampagnen. Diese Geschäftsfelder sind häufig durch die Reputation oder gesetzliche

---

<sup>222</sup> Vgl. Rushton/Brooks (2007), S. 70ff. Technisch gesehen ist es eine Förderung des Spenders, jedoch erhöht die Steuerabzugsfähigkeit die Attraktivität der Spende und erhöht so ceteris paribus auch das gesamte private Geldspendenaufkommen.

<sup>223</sup> Im Englischen wird es als „Earned Income“ bezeichnet und wurde ausführlich in der wissenschaftlichen Literatur behandelt, vgl. Anderson/Dees (2006), S. 145ff.

<sup>224</sup> Vgl. James/Young (2007), S. 94f.

<sup>225</sup> Diese Diskussionen prägten auch die Social Enterprise School, vgl. Kapitel 2.3.2.

Entscheidungen, die als hohe Eintrittsbarrieren wirken, geschützt, da sie ansonsten von For-Profit-Unternehmen ebenfalls ausgeführt werden könnten.<sup>226</sup>

Diese Quersubventionierung ist auch bei Sozialunternehmen möglich, wobei man grundsätzlich von einem engen Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und sozialem Ziel ausgeht. Einkommensgenerierung im Zusammenhang mit der sozialen Zielsetzung wird häufig als ein Hauptelement der sozialunternehmerischen Tätigkeit gesehen.<sup>227</sup>

Die Möglichkeiten zur Einkommensgenerierung werden sich je nach Themenfeld unterscheiden. Beispiele im Bildungsbereich sind neben Bildungsangeboten die Erstellung eigener Publikationen oder die Bereitstellung von Referentenpools.<sup>228</sup> Eine Möglichkeit der Einkommensgenerierung besteht darin, Leistungen, die man bislang kostenlos zur Verfügung gestellt hat, mit einem Preis zu versehen. Zwar werden dadurch Personen von der Nutzung der Leistung ausgeschlossen, jedoch unterstützt die Preispolitik auch die effiziente Allokation der Mittel. Darüber hinaus wird auch das Stigma des kostenlosen und sozialen Angebots überwunden. Es lässt sich nämlich vermuten, dass manche soziale Dienstleistungen tatsächlich häufiger in Anspruch genommen werden, wenn durch einen Preis das Wohlfahrt-Stigma entfernt wird.<sup>229</sup>

Die möglichen Umsätze werden sich je nach Geschäftsmodell unterscheiden. Jäger (2010) sieht drei Geschäftsmodelle für Sozialunternehmen. Das sind das Marktintegrationsmodell, das Inklusionsmodell und das Mitgliedschaftsmodell. Sozialunternehmen mit einem Marktintegrationsmodell erbringen soziale Dienstleistungen oder bieten Informationsdienstleistungen und verkaufen diese Dienstleistungen auf dem Fundraisingmarkt. Beispiele für diesen Ansatz sind Greenpeace, Transparency International

---

<sup>226</sup> Vgl. James (1986), S. 187ff. Im Bereich der Non-Profit-Organisationen gibt es ausführliche Diskussionen rund um die „Kommerzialisierung des Sozialsektors“, vgl. Weisbrod (1998c). Eines der ältesten Beispiele für eine Einkommensquelle außerhalb der sozialen Zielsetzung dürfte der Bierverkauf von Klöstern sein.

<sup>227</sup> In der Non-Profit-Literatur gibt es eigentlich keine Debatten über die Verzahnung von Einkommensgenerierung und sozialer Zielsetzung. Diese Verbindung ist ein Charakteristikum von Sozialunternehmen.

<sup>228</sup> Vgl. Knoth (2007), S. 143.

<sup>229</sup> Für ein ökonomisches Modell zu diesem Wohlfahrts-Stigma, vgl. Moffitt (1983). Das Wohlfahrts-Stigma erklärt, wieso bestimmte Sozialleistungen der öffentlichen Hand zu einem erstaunlich geringen Prozentsatz nachgefragt und eingelöst werden.

oder WWF. Das zweite Modell ist das sog. Inklusionsmodell, bei dem entweder die Beschäftigten oder die Zielgruppe in marktnahe Konzepte eingebunden werden. Es wäre denkbar, dass körperlich behinderte Personen in ein Beschäftigungsmodell eingebunden werden und die Leistungen am normalen Markt verkauft werden. Beispiele sind etwa Hotels, deren Bedienstete Behinderungen aufweisen, oder Medienhäuser, deren Zeitungen von obdachlosen Personen verkauft werden. Es wäre aber auch denkbar, dass die Zielgruppe in ein Marktmodell eingebunden wird. Das ist vor allem bei Modellen in der „Bottom of the Pyramid“ (BoP) feststellbar.<sup>230</sup> Dabei wird ein Marktkonzept entwickelt, mit dem Teilnehmer, die außerhalb der regulären Märkte liegen, eingebunden werden können. Das ist ein Modell, mit dem die Grameen-Gruppe bekannt geworden ist. Das dritte Modell ist das Mitgliedschaftsmodell. Dieses Modell, das an das europäische Genossenschaftsmodell erinnert, verbindet die Interessen mehrere Personen zu einem Verbund. Das Modell kann man etwa Kaffeegenossenschaften in Lateinamerika beobachten.<sup>231</sup>

### 3.3.3.2 Allokationsmechanismen

Bei der Generierung von Umsätzen mit der Zielgruppe oder Dritten stellt sich auch die Frage der Preispolitik. Sozialunternehmen verfolgen eine soziale Zielsetzung und wollen das Produkt sämtlichen Bevölkerungsgruppen losgelöst von deren Einkommensverhältnissen zur Verfügung stellen. Das geschieht mit Hilfe von Allokationsmechanismen, die zum Teil preisbasiert gesteuert werden. Sozialunternehmen und Non-Profit-Organisationen im Allgemeinen können aufgrund gesellschaftlicher Normen auf diese Diskriminierungspraxis zurückgreifen. Kunden vertrauen Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen mehr als einem vergleichbaren For-Profit-Unternehmen und sind bereit, unterschiedliche Preise zu zahlen.<sup>232</sup> Non-Profit-Organisationen können auf eine Reihe von Allokationsmechanismen, die in Tabelle 9 dargestellt werden, zurückgreifen.<sup>233</sup>

---

<sup>230</sup> Vgl. Prahalad (2005), S. 63ff.

<sup>231</sup> Vgl. Jäger (2010), 38ff.

<sup>232</sup> Vgl. Steinberg (2006), S. 119 ff.; James/Young (2007), S. 102f.

<sup>233</sup> For-Profit-Unternehmen nutzen vornehmlich Preismechanismen, um ihr Angebot zu allokiieren.

Eine einheitliche Preisstrategie bedeutet, dass jeder Verbraucher den gleichen Preis für das Produkt zahlt. Das trifft etwa bei Büchern zu. Steinberg/Weisbrod (1998) vermuten, dass diese Preisstrategie vor allem in den Geschäftsteilen von Non-Profit-Organisationen, die nicht unmittelbar mit dem Hauptziel der Organisation zusammenhängen, zutrifft. Es kann aber auch sein, dass eine Preisstrategie nicht möglich oder sinnvoll umsetzbar ist.

Allokationsmechanismus	Beispiele
<b>Preisbasiert</b>	
Einheitliche Preisstrategie	Museumshops, Gastronomiekonzepte
Gestaffelte Preisstrategie (personenbezogene Preisdiskriminierung)	Betreuungsangebote, Mitgliedsbeiträge
Freiwillige Preisdiskriminierung (wenn Kriterien nicht beobachtbar sind)	Mitgliedsbeiträge, freiwillige Spenden
Zeitliche Preisdiskriminierung	Freie Eintrittstage
Nicht-monetäre Zahlungen	Gebühr und Leistung von freiwilliger Arbeit
<b>Nicht-preisbasiert</b>	
Wartelisten	Kindergärten Pflegeheime, Bildungseinrichtungen
Auswahlkriterien	Universitätszulassung, geschützte Arbeitsstätten, religiöse Organisationen, Lebensmitteltafeln
Extern vorgegebene Auswahlkriterien	Fördervorgaben der öffentlichen Hand, Gemeinnützigkeitsrecht
Qualitätsverringering und Anpassung der Betreuung	Suppenküchen, Obdachlosenheime, Beschäftigungsprogramme
Produktbündelung	Wohnangebote für Drogenabhängige mit Beratungsleistung, religiöse Organisationen
Rekrutierung der Zielgruppe	Organisationen mit großer Komponente freiwilligen Engagements, Organisation von Schulausflügen in lokale Museen

Tabelle 9: Allokationsmechanismen<sup>234</sup>

Gestaffelte Preisstrategie bedeutet, dass Personen unterschiedliche Preise für die gleiche Leistung bezahlen. Dabei beruft sich die Non-Profit-Organisation auf beobachtbare oder leicht verifizierbare Charakteristika der Person wie den Status als Schüler, Student oder Militärangehöriger oder das Alter. Daraus resultierten unterschiedliche Eintrittspreise bei Museen oder Konzerten. Man kann auch davon ausgehen, dass Sozialunternehmen ihr Angebot teilweise auch unter den Marginalkosten anbieten.<sup>235</sup> Ein

<sup>234</sup> Vgl. Steinberg/Weisbrod (1998), S. 69.

<sup>235</sup> Vgl. Steinberg/Weisbrod (1998), S. 68ff. Diese Art der Preisdiskriminierung kann man auch in der For-Profit-Industrie häufig beobachten. Beispiele sind geringere Preise für Schüler und Studenten.

bekanntes Beispiel ist etwa die indische Aravind Eye Clinic. 53% der Augenbehandlungen werden kostenlos, 22% unter den eigenen Kosten und nur 25% über den eigenen Kosten durchgeführt. Dadurch ermöglicht eine gestaffelte Preisstrategie die Berücksichtigung sozialer Interessen im täglichen Betrieb.<sup>236</sup>

Darüber hinaus gibt es gerade im Kunstbereich zwei andere Preisallokationsmechanismen, obwohl gerade Museen ohnedies eine gestaffelte Preisstrategie für die Eintrittskarten verwenden. Diese Preisstrategie beruht auf einer freiwilligen Preisdiskriminierung seitens der Zielgruppe. Dabei ist die Non-Profit-Organisation auf die freiwillige Offenlegung der Zahlungsbereitschaft angewiesen. Kunstorganisationen bieten ihren Mitgliedern sog. Förderkategorien an und die Mitglieder können sich entscheiden, in welcher Kategorie sie fördernd tätig werden wollen. In diesem Zusammenhang kann man vermuten, dass die Strategie der freiwilligen Offenlegung der Zahlungsbereitschaft aufgrund sozialer Normen vor allem bei Non-Profit-Organisationen funktioniert.<sup>237</sup> Außerdem gibt es die Möglichkeit, an unterschiedlichen Tagen unterschiedliche Preise zu verlangen. So bieten manche Museen einen kostenlosen Besuchertag an.

In manchen Fällen verlangen Non-Profit-Organisationen eine Bezahlung durch nicht-monetäre Mittel. Diese Art der Bezahlung ist zwar ineffizienter als die Bezahlung mit monetären Mittel, aber in manchen Fällen versuchen Non-Profit-Organisationen, ihre soziale Zielsetzung etwa durch Hilfe zur Selbsthilfe zu erweitern. Beispiele könnten Selbsthilfegruppen oder die Einbeziehung der Zielgruppe in den Produktionsprozess sein.<sup>238</sup> Dieser Produktionsprozess kann beispielsweise ein Hausbau oder die Renovierung von Gebäuden sein. For-Profit-Unternehmen werden hauptsächlich monetäre Mittel für die Bezahlung einfordern.

Neben diesen Preisdiskriminierungsmechanismen existieren auch noch Allokationsmechanismen, die nicht auf Preissignale setzen. In den Fällen, in denen die Leistung unter Marktpreisen verkauft wird, kann die Non-Profit-Organisation mit Allokationsbeschränkungen arbeiten. Die Allokationsmechanismen können Wartelisten, Aus-

---

<sup>236</sup> Vgl. Mahmood (2009); Spiegel (2011), S. 141; Green (2009), S. 57ff.; Mahmood (2009), S. 64ff.

<sup>237</sup> Vgl. dazu auch Kapitel 3.2.2.1 zu dem privaten Nutzen von Spendern.

<sup>238</sup> Vgl. Steinberg/Weisbrod (1998), S. 68ff.; Sommerrock (2011), S. 167.

wahlkriterien, extern vorgegebene Auswahlkriterien, Qualitätsverringering, Produktbündelung und die gezielte Rekrutierung der Zielgruppe sein.

Wartelisten sind ein Mechanismus, um einen Nachfrageüberhang abzubauen. Wartelisten sind etwa bei Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen üblich und sind ein nicht auf soziale Kriterien ausgerichteter Mechanismus, um ein geringeres Angebot mit einer erhöhten Nachfrage zusammen zu bringen. Bei For-Profit-Unternehmen kann man bei einer dauerhaft erhöhten Nachfrage vermuten, dass sie ihr Angebot ausweiten oder den Preis anheben, um ihre Marktstellung zu nutzen. Non-Profit-Organisationen können zwar ebenfalls ihr Angebot ausweiten, es aber gegebenenfalls aufgrund der Zahlungsfähigkeit der Zielgruppe nicht über höhere Preise finanzieren. Einige Non-Profit-Organisationen haben zudem noch eine annähernd sprungfixe Kostenfunktion, da eine Ausweitung des Angebots auch neue Räumlichkeiten bedingt. Beispiele sind Kindergärten oder Schulen, bei denen eine Ausweitung des Angebots mit beträchtlichen Immobilieninvestitionen verbunden ist.

Manche Angebote wie etwa vergünstigte Lebensmittel werden nur an Gruppen mit geringen Einkommen gewährt.<sup>239</sup> Die Beschränkungen für die jeweilige Leistung korreliert daher negativ mit der Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe und es werden also jene Gruppen bevorzugt, die das Angebot nicht oder nur mit Schwierigkeiten bezahlen können. Ein Umstand, der bei For-Profit-Unternehmen anders zu vermuten ist und Auswahlkriterien werden eher dafür benutzt, Nischenmärkte, wie etwa Equipment für Spitzensportler, zu besetzen. Darüber hinaus gibt es auch die Möglichkeit, dass die öffentliche Hand die Zielgruppe in der Auftragsvergabe entsprechend definiert. Beispiele hierfür sind Schuldnerberatungen oder Reintegrationsmaßnahmen, bei denen ausschließlich ehemalige Strafgefangene teilnehmen können und bei denen die Zielgruppe von der öffentlichen Hand definiert wird.<sup>240</sup>

Andere Möglichkeiten der Allokation sind eine Verringerung der Qualität bei einer unerwartet hohen Nachfrage nach der jeweiligen Dienstleistung. Krankenhausräume können stärker belegt, die Suppe bei der Essensausgabe verdünnt oder die Betreuungsquote bei Bildungseinrichtungen reduziert werden. Non-Profit-Organisationen stehen

---

<sup>239</sup> Sozialunternehmen können ebenfalls von diesem Mechanismus profitieren, wenn etwa Werbeflächen an gemeinnützige Organisationen vergeben werden.

<sup>240</sup> Vgl. Steinberg/Weisbrod (1998), S. 71f.

vor der Entscheidung, ob sie mehr Kunden bedienen oder ihr Qualitätsniveau halten wollen. Steinberg/Weisbrod (1998) vermuten, dass Non-Profit-Organisationen aufgrund des höheren Stellenwerts der Qualität bei der Leistungserbringung eine höhere Kapazität vorhalten.<sup>241</sup>

Non-Profit-Organisationen bündeln regelmäßig ihre Dienstleistungen im Sinne einer paternalistischen Einstellung gegenüber der Zielgruppe. So wird jemand, der in einem Obdachlosenheim übernachtet, gegebenenfalls auch an einem psychologischen Angebot teilnehmen müssen.<sup>242</sup> Ähnliche Kombinationsangebote gibt es bei religiösen Gruppen, die diese Angebote auch für die Verbreitung ihrer religiösen Ansichten nutzen. For-Profit-Unternehmen bündeln ihre Produkte hingegen ausschließlich zur Profitsteigerung.

Ein weiterer Allokationsmechanismus ist die aktive Rekrutierung der Zielgruppe durch das Sozialunternehmen. Das geschieht durch die passende Wahl des Standorts in sozialen schwachen Gebieten für Bildungsprojekte oder die Ansprache von Schulen für die Durchführung von Klassenfahrten zu einer lokalen Bildungseinrichtung oder Museum.<sup>243</sup>

### 3.3.4 Mitgliedsbeiträge

Mitgliedsbeiträge sind attraktiv, wenn die Zielgruppe relativ klar eingrenzbar ist und diese Zielgruppe einen Anreiz zur finanziellen Unterstützung hat. Das trifft insbesondere bei Club-Gütern zu.<sup>244</sup> Ein klassisches Beispiel für die Finanzierung über Mitgliedsbeiträge sind Einrichtungen mit einem Clubcharakter, wie etwa Freizeiteinrichtungen, Kulturvereine oder Sporteinrichtungen.<sup>245</sup> Mitgliedsbeiträge gibt es aber auch in den Bereichen, bei denen die Mitglieder ein Interesse an der Arbeit der Organisationen haben. Beispiele sind Umweltschutzorganisationen, Forschungseinrichtungen oder

---

<sup>241</sup> Vgl. Steinberg/Weisbrod (1998), S. 73.

<sup>242</sup> Vgl. Kapitel 2.2 zu Paternalismus als allgemeines Versagen von Non-Profit-Organisationen.

<sup>243</sup> Vgl. Steinberg/Weisbrod (1998), S. 73f.

<sup>244</sup> Vgl. Sandler/Tschirhart (1997), S. 336f.

<sup>245</sup> Ebenfalls Clubcharakter haben Selbsthilfegruppen, bei denen eine Finanzierung über Mitgliedsbeiträge möglich ist.

Interessensvertretungen, deren Mitglieder monatlich einen bestimmten Betrag für die Arbeit der Organisation zur Verfügung stellen.

Steinberg (2007) unterteilt die verschiedenen Strategien auf Basis der zugrunde liegenden Mission. Bei einer Mission, die auf sichtbare Resultate wie etwa Ernährung oder Ausbildung ausgelegt sind, geht es in der Regel um die Maximierung der Beiträge, um den maximalen Output zu erzielen. Bei einer Mission, die eher auf die Änderung von Meinungen und Interessen abzielt, profitiert die Organisation von dem Pfand einer sichtbaren und großen Mitgliederanzahl. Bei einer Mission, deren Ansatz im Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder liegt, kann die Struktur der Mitgliedsbeiträge für die Steuerung der Mitgliedsstruktur genutzt werden. Die Mitgliederstruktur kann auch über unterschiedliche Preise gesteuert werden. So nutzen manche Kulturorganisationen verschiedene Kategorien für die Mitglieder.<sup>246</sup>

Mitgliedsbeiträge ermöglichen es dem Sozialunternehmen, Paketpreise festzulegen und somit die eigenen Transaktions- und Verwaltungskosten zu senken. Paketpreise erlauben es der Organisation darüber hinaus, das Verhalten der Zielgruppe zu beeinflussen. Ein bekanntes Beispiel ist hierbei die Angebot von Konzertabonnements, bei denen im Rahmen der Konzertreihe auch neue Musik vorgestellt wird.<sup>247</sup>

### 3.3.5 Sponsoring

Sponsoringbeiträge und Unternehmensspenden sind Beiträge von Unternehmen, die mit der Unterstützung eine gewisse Assoziierung mit dem Sozialunternehmen und dem jeweiligen sozialen Ziel erreichen.<sup>248</sup> Unter Sponsoring fallen auch die sog. Corporate Partnerships, bei denen das Sozialunternehmen sich oder seine Reputation in eine Partnerschaft mit einem For-Profit-Unternehmen einbringt. Beispiele sind der Gebrauch von Logos im Rahmen von Marketing-Kampagnen, bei denen ein bestimmter Betrag je verkauftem Produkt an das Sozialunternehmen fließt. Allerdings ergeben sich daraus mögliche Risiken für die Reputation des Unternehmens, wenn das Partner-

---

<sup>246</sup> Vgl. Steinberg (2007), S. 142f. Siehe auch Kapitel 3.3.3 zu freiwilliger Preisdiskriminierung bei Förderkategorien.

<sup>247</sup> James/Young (2007), S. 103.

<sup>248</sup> Sponsoring kann auch im Rahmen der Corporate-Social-Responsibility-Strategien von Unternehmen erfolgen, vgl. dazu Kapitel 2.3.4.



unternehmen sich nicht entsprechend den sozialen Zielen des Sozialunternehmens verhält.<sup>249</sup>

Sponsoring grenzt sich dabei von der Unternehmensspende ab. Aus Sicht der Gesellschafter bzw. Aktionäre sind Spenden aus strategischen Überlegungen schwer zu rechtfertigen. Die Bindung von Mitarbeitern geschieht wesentlich effizienter über die Einbindung von Mitarbeitern in Partnerschaftsprogramme.<sup>250</sup>

### 3.3.6 Andere Einkommensströme

Neben den oben aufgeführten Finanzierungsquellen gibt es auch noch andere Einkommensquellen, auf die Sozialunternehmen zugreifen können. Es sind keine Haupteinkommensströme und werden deshalb unter den anderen Einkommensströmen zusammengefasst. Dabei werden auch nicht-monetäre Einkommensströme erfasst, da sie zum Teil beträchtliche Ressourcen für ein Unternehmen bedeuten können. Diese anderen Einkommensströme umfassen:

- Strafzahlungen
- Ehrenamtliches Engagement
- Sachspenden
- Preisgelder
- Einkommen aus stiftungsähnlichen Kapital

Strafzahlungen sind Bußgeldzuweisungen von Gerichten, bei denen die Auflage unter anderem in einer Zahlung an eine gemeinnützige Organisation besteht. Diese Beträge können durchaus beträchtliche Höhe erreichen. Im Jahr 2008 wurden in Deutschland €120 Mio. an gemeinnützige Organisationen verteilt. Die Vergabe wird jedoch häufig kritisiert, da der zuständige Staatsanwalt oder Richter willkürlich über die Mittelvergabe entscheiden kann.<sup>251</sup> Das deutsche Rechtssystem kennt noch die Möglichkeit

---

<sup>249</sup> Vgl. James/Young (2007), S. 106ff.

<sup>250</sup> Vgl. Economist (2006), S. 10.

<sup>251</sup> Vgl. Fischer (2009). Bei dieser unklaren Mittelvergabe wäre es eventuell besser, wenn die Mittel den öffentlichen Haushalten zufließen würden und danach über politisch gesteuerte und transparente Entscheidungsprozesse als Zuschüsse und Förderungen an Non-Profit-Organisationen fließen würden. Ein prominentes Beispiel ist die Einstellung des Strafverfahrens wegen des Verstoßes gegen Urheberrechte von Karl-Theodor zu Guttenberg. Die Einstellung erfolgte dabei nach Zahlung von €20.000 an die Deutsche Kinderkrebshilfe; vgl. Zeit Online (2011). Dabei standen Vergehen und Strafzahlung in keinem erkennbaren Zusammenhang.

gemeinnütziger Arbeit, um die sich gemeinnützige Organisationen bewerben können.<sup>252</sup>

Ehrenamtliche Arbeit mit längerfristigem Engagement und aus Eigenmotivation ist eine attraktive Option für Sozialunternehmen.<sup>253</sup> Ehrenamtliche Mitarbeiter sind von wesentlichem Interesse für die Erfüllung der sozialen Zielsetzung. Tabelle 10 zeigt, dass die sog. Engagementquote in der Lebensphase zwischen 35 und 50 Jahren am höchsten ist. Das verwundert insofern, da diese Jahre mit einer Doppelbelastung durch Familie und Beruf eigentlich am wenigsten Zeit für freiwilliges Engagement bieten. Allerdings ergeben sich durch den Tagesablauf von Kindern vielfältige Anknüpfungspunkte zu Vereinen und Initiativen und gerade Frauen, die stärker in der Erziehung der Kinder eingebunden sind, können das freiwillige Engagement dadurch besser einplanen. Das erklärt auch den Anstieg der Engagementquote bei Frauen zwischen 35 und 50 und die Tatsache, dass die Engagementquote in Haushalten mit 2 Kindern zwischen 6 und 14 Jahren bei 53% liegt.<sup>254</sup>

Der Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern ist aber auch mit Problemen verbunden. Der Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern muss koordiniert und überwacht werden. Die Sanktionsmöglichkeiten sind begrenzt und in vielen Einsatzfeldern sind teure Ausbildungen erforderlich. Es kann auch zu Konflikten zwischen den hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern kommen.<sup>255</sup> Für die Analyse des Wertes für das Sozialunternehmen schlagen Ökonomen die Betrachtung der Anwerbungskosten vor. Wenn die Kosten für die Anwerbung der freiwillig Engagierten geringer sind als der Wert der geleisteten Arbeit, ist die Arbeit für das Sozialunternehmen attraktiv.<sup>256</sup>

---

<sup>252</sup> Vgl. etwa Niedersächsisches Landesjustizportal (2011). Diese Arbeiten müssen allerdings betreut werden und da die Eigenmotivation der Straffälligen eher gering sein dürfte, fokussieren gemeinnützige Organisationen eher auf die Spenden.

<sup>253</sup> Vgl. für die Motivation der ehrenamtlichen Mitarbeiter Leete (2006), S. 170ff.

<sup>254</sup> Vgl. Gensicke/Geiss (2010), S. 165ff. Vgl. Geiss (2009) für einen Überblick zur Datenlage in Deutschland. In der USA haben im Jahr 2000 44% aller Erwachsenen ehrenamtliche Arbeit geleistet; vgl. Leete (2006), S. 169.

<sup>255</sup> Vgl. Preston (2007), S. 189; Brooks (2009), S. 112f.

<sup>256</sup> Vgl. Preston (2007), S. 186ff.

Altersgruppe	Freiwillige Engagierte in % der Gesamtbevölkerung	Freiwillig engagierte Männer in % der Gesamtbevölkerung	Freiwillig engagierte Frauen in % der Gesamtbevölkerung
14-19	36%	35%	37%
20-24	34%	40%	28%
25-29	34%	38%	29%
30-34	36%	41%	30%
35-39	42%	45%	39%
40-44	43%	43%	43%
45-49	42%	45%	38%
50-54	40%	42%	37%
55-59	35%	39%	30%
60-64	36%	40%	32%
65-69	37%	40%	36%
70-74	30%	37%	25%
75+	20%	24%	18%

*Tabelle 10: Freiwillig Engagierte nach Altersgruppe und Geschlecht*<sup>257</sup>

Sozialunternehmen bekommen darüber hinaus auch noch Sachspenden für die Erfüllung ihrer Arbeit. Sachspenden sind Spenden, die nicht unmittelbar in den monetären Geldwert umgetauscht werden können wie etwa Anleihen oder Aktien.<sup>258</sup> Das können Vermögenswerte wie etwa Kunstwerke, Aktien oder Grundstücke sein, die insbesondere aus steuerlicher Sicht attraktiv sind.<sup>259</sup> Es können aber auch zweckdienliche Sachspenden von Privatpersonen wie Kleiderspenden, Lebensmittel bei Aktionstagen oder gebrauchte Elektronikprodukte sein.

Von Unternehmen werden oft Sachspenden, die eine Nähe zum operativen Geschäft des Unternehmens haben, bereitgestellt. So stellen Software-Firmen freie Lizenzen, Pharmakonzerne Impfstoffe vereinzelt kostenfrei zur Verfügung. Es können gegebenenfalls auch spezielle Rabatte für Non-Profit-Organisationen gewährt werden. Darüber hinaus bieten manche For-Profit-Unternehmen ihre Infrastruktur und ungenutzte Kapazitäten Sozialunternehmen zur Verfügung. Es gibt Unternehmen, deren sozialunternehmerischer Zugang darin besteht, Sachspenden von Unternehmen einzuwer-

<sup>257</sup> Vgl. Gensicke/Geiss (2010), S. 17ff.

<sup>258</sup> Vgl. Gray (2007), S. 227.

<sup>259</sup> Siehe dazu auch Kapitel 3.2.2.1.

ben.<sup>260</sup> Eine der größten Schwierigkeiten besteht darin, die Sachspenden entsprechend einzusetzen. Andernfalls entstehen dadurch zusätzliche Transaktions- und Logistikkosten.

Eine weitere Einkommensquelle sind Preisgelder von Wettbewerben.<sup>261</sup> Gerade junge Sozialunternehmen nutzen oftmals die Möglichkeit, sich an Wettbewerben zu beteiligen und sich über den Gewinn von Preisgeldern zu finanzieren. Viele Stiftungen schreiben in regelmäßigen Abständen Preise für soziale Innovationen aus und prämiieren die Erstplatzierten mit Preisen und vergeben zusätzliche Geldbeträge.<sup>262</sup> Die Beträge belaufen sich meistens auf geringe Summen, können aber gerade in der Startphase Investitionen erleichtern und erhöhen durch die begleitende Medienpräsenz auch die Bekanntheit des Sozialunternehmens.

Für Non-Profit-Organisationen gibt es die Möglichkeit, Kapitalstöcke zu akkumulieren und die Ausschüttungen aus diesem Vermögen für die Erfüllung der sozialen Mission zu verwenden. Im Prinzip ist es eine Fristentransformation der Spenden. Dabei werden die kurzfristigen Spenden in langfristige Erträge aus dem Kapitalstock transformiert. Die Einkommen aus diesem Kapitalvermögen sind in der Regel stabil und nachhaltig.<sup>263</sup> Diese Einkommensmöglichkeit trifft auf Sozialunternehmen, deren Kapitalstock mit einem Stiftungsvermögen ausgestattet wurde, zu. Es gibt vereinzelt auch Fälle, in denen Sozialunternehmen Fundraising für die Akkumulation solcher Rücklagen betreiben. Eine neue Art dieser Kapitalstockakkumulation sind Stifterdarlehen. Dabei gewährt ein Stifter der Organisationen einen bestimmten Betrag, dessen Zinserträge der Non-Profit-Organisation zufließen. Das Stifterdarlehen ist rückzahlbar.<sup>264</sup>

---

<sup>260</sup> In Deutschland ist es beispielsweise das Sozialunternehmen "Das macht Schule", das in einem Geschäftsbereich IT-Ausrüstung von Unternehmen an Schulen vermittelt.

<sup>261</sup> Vgl. Franssen/Scholten (2008), S. 105.

<sup>262</sup> Sieben Bundespreispreisträger bei start social erhalten €5.000. Bei der österreichischen SozialMarie werden €42.000 an 15 Organisationen verliehen. Einen der größten Preise vergibt die Essl Privatstiftung mit einem Sozialpreis in Höhe von €1 Mio. Ashoka übernimmt im Rahmen eines Fellowships die Lebenserhaltungskosten für Sozialunternehmer weltweit für eine Dauer von bis zu drei Jahre; vgl. zu dem Ashoka-Fellowship-Programm Frischen (2007).

<sup>263</sup> Vgl. Anderson/Dees (2006), S. 148.

<sup>264</sup> Vgl. Welt Online (2011b).

Bei der Akkumulierung von Kapitalstöcken dreht es sich regelmäßig um die Frage, ob das Kapital für soziale Probleme zeitnah oder erst zukünftig bzw. überhaupt nie ausgegeben werden soll. Die Argumente für eine eher kurzfristige Verwendung von philanthropischen Zuwendungen liegen in der steuerlichen Bevorzugung. Durch die steuerliche Bevorzugung hat die Öffentlichkeit ein Interesse an einer zeitnahen Ausgabe zugunsten eines gemeinnützigen Zwecks. Die Auszahlungen aus dem Kapitalvermögen ermöglichen eine belastbare Finanzplanung.<sup>265</sup>

### 3.4 Finanzierungsinstrumente von Sozialunternehmen

In Abhängigkeit des Geschäftsmodells kann ein Sozialunternehmen auf verschiedene Finanzierungsinstrumente zurückgreifen. Bei der Wahl des Finanzierungsinstruments gibt es zwei Kriterien, die die Charakteristika beschreiben. Es ist die Rückzahlungsfähigkeit des aufgenommenen Kapitals und die Fähigkeit, Zinsen oder Dividenden auf das aufgenommene Kapital leisten zu können.<sup>266</sup> Daraus ergibt sich dann folgende Klassifizierung der Finanzierungsinstrumente, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden.

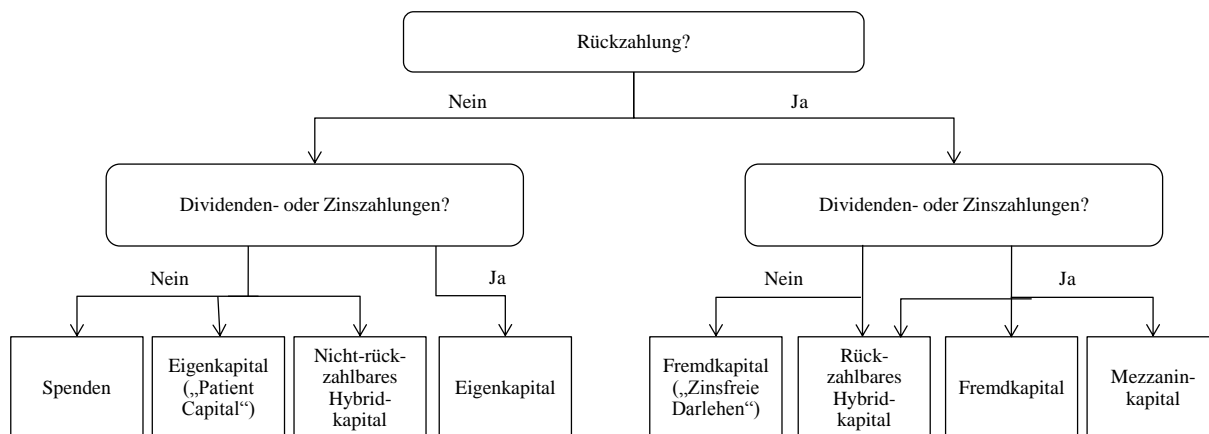


Abbildung 6: Verfügbare Finanzierungsinstrumente<sup>267</sup>

<sup>265</sup> Vgl. Bowman/Keating/Hager (2007), S. 157f. Die gleiche Diskussion gibt es auch bei den großen Stiftungen wie etwa der Bill & Melinda Gates Foundation, die das gesamte Stiftungsvermögen mittelfristig ausgeben möchte.

<sup>266</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011c), S. 278ff.

<sup>267</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011a), S. 9.

Wenn das aufgenommene Kapital nicht zurückgezahlt werden kann, dann stehen dem Sozialunternehmen Spenden, Eigenkapital ohne Ausschüttungen und nicht-rückzahlbares Hybridkapital zur Verfügung. Nicht-rückzahlbares Hybridkapital umfasst wandelbare Darlehen („Forgivable loans“) und wandelbare Spenden („Convertible grants“).<sup>268</sup> Wenn es allerdings jährliche Zahlungen an den Kapitalgeber leisten kann, kann das Sozialunternehmen Eigenkapital aufnehmen.

Im Falle einer möglichen Rückzahlung nach einigen Jahren kann das Sozialunternehmen auf vier unterschiedliche Ausgestaltungsvarianten zurückgreifen. Wenn das Kapital zwar zurückgezahlt werden kann, aber die Kapitalkosten durch Dividenden oder Zinszahlungen nicht geleistet werden können, dann stehen dem Sozialunternehmen zinsfreies Fremdkapital oder rückzahlbares Hybridkapital zur Verfügung. Rückzahlbares Hybridkapital umfasst rückzahlbare Spenden („Recoverable grants“) und Umsatzbeteiligungsmodelle („Revenue share agreements“).<sup>269</sup> Im Falle einer jährlichen Dividenden- oder Zinszahlung hat das Sozialunternehmen Zugriff auf Hybridkapital, verzinsliches Fremdkapital und Mezzaninkapital. Eine weitere Dimension betrifft die Höhe der Rendite für den Kapitalgeber. Für diese Betrachtung werden die Berechnung des Barwerts und die erwartete absolute Rendite herangezogen.<sup>270</sup>

### 3.4.1 Eigenkapital

Eigenkapital ist das geeignete Finanzierungsinstrument, um langfristige Investitionen oder kurzfristige operative Verluste zu decken.<sup>271</sup> Eigenkapital steht dem Unternehmen unbefristet zur Verfügung und der Eigenkapitalgeber partizipiert sowohl an den Gewinnen als auch den Verlusten des Unternehmens. Die Rechte des Eigenkapitalgebers hängen sowohl von der Höhe der Anteile am Unternehmen, der entsprechenden

---

<sup>268</sup> Technisch gesehen wäre es möglich, dass diese Finanzierungsinstrumente zurückgezahlt werden müssen. Im Erfolgsfall besteht allerdings keine Rückzahlungspflicht, vgl. auch Kapitel 3.4.5.

<sup>269</sup> Es wäre allerdings auch denkbar, dass das Hybridkapital zurückgezahlt werden müsste; vgl. dazu auch Kapitel 3.4.5.

<sup>270</sup> Vgl. auch Kapitel 3.2.2.2.

<sup>271</sup> In dem Zusammenhang wird Eigenkapital ausschließlich als Beteiligungsfinanzierung betrachtet. Technisch betrachtet kann Eigenkapital auch durch nicht ausgeschüttete Gewinne aufgebaut werden; vgl. Achleitner/Heister (2007), S. 114.

Rechtsform und vertraglichen Vereinbarungen ab.<sup>272</sup> Im Wesentlichen gibt es drei Eigentumsrechte. Der Eigentümer hat die Kontrolle über die Vermögenswerte und kann damit über die Ziele des Unternehmens und operative Themen wie Einstellungs- oder Standortpolitik bestimmen. Der Eigentümer hat aber auch Zugriff auf sämtliche Gewinne, die das Unternehmen erwirtschaftet. Das Verkaufsrecht gibt dem Eigentümer die Möglichkeit, beide Rechte an eine dritte Person zu veräußern.<sup>273</sup>

Eigenkapital kann von allen beschriebenen Investorengruppen zur Verfügung gestellt werden. Gerade am Anfang wird ein großer Teil des Eigenkapitals von Direktinvestoren wie Business Angels oder dem oftmals als 4F bezeichneten Kreis, der den Gründer, die Familie, Freunde und andere Privatpersonen kennzeichnet, zur Verfügung gestellt.<sup>274</sup>

Der Unterschied zwischen den verschiedenen Investorengruppen liegt vor allem in der geforderten Rendite bzw. der Renditeerwartung der Investoren. Wenn der Investor keine finanzielle Rendite erwartet, dann stellt er das Eigenkapital dem Unternehmen als sog. „Patient Capital“ zur Verfügung.<sup>275</sup> Wenn der Investor eine finanzielle Rendite fordert, kann man zwischen zwei Modellen unterscheiden. Im ersten Modell gibt es regelmäßige Dividendenzahlungen bzw. Ausschüttungen an die Gesellschafter. Dabei wird die Ausschüttung unter Umständen geringer als bei vergleichbaren profitorientierten Unternehmen sein.<sup>276</sup> Im zweiten Modell wird eine hohe Auszahlung in der Zukunft erwartet. Investoren bezeichnen dieses Modell auch als „Home-Run-Strategie“, da es nur eine, aber dafür höhere zukünftige Auszahlung gibt.<sup>277</sup>

---

<sup>272</sup> Vgl. Achleitner/Heister (2007), S. 114. Die Einbindung erfolgt im Rahmen sog. Governance-Strukturen; vgl. Achleitner/Mayer/Heinecke/Schöning/Noble (2012).

<sup>273</sup> Vgl. Ben-Ner/Jones (1995), S. 532f.; Brown (2006), S. 75ff. Bei Non-Profit-Organisationen beschränken sich die Rechte auf die Kontroll- und Verkaufsrechte.

<sup>274</sup> Vgl. Achleitner/Heister (2007), S. 118ff.; Mac an Bhaird/Lucey (2010), S. 366. 4F steht für „Founder, Family, Friends and Fools“. Es ist auch als „F-Connection“ bekannt.

<sup>275</sup> Vgl. Bank of England (2003), S. 49f. Es ist auch denkbar, dass Patient Capital in Form von Fremdkapital vergeben wird, dann jedoch am ehesten in einer Ausgestaltung mit geringem bzw. keinen Zinszahlungen.

<sup>276</sup> Bei britischen Community Interest Companies (CIC) ist sogar eine Ausschüttungsquote eingeführt; vgl. CIC Regulator (2010).

<sup>277</sup> Vgl. Milligan/Schöning (2011), S. 167.

Der Gebrauch von externem Eigenkapital ist bei Sozialunternehmen noch nicht sonderlich ausgeprägt. Das hängt mit dem Rendite-Risiko-Profil, dem fehlenden Sekundärmarkt für Unternehmensbeteiligungen und auch Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Rechtsform zusammen. Außerdem gibt es die Befürchtung von Sozialunternehmen, dass durch externe Kapitalgeber die soziale Mission verwässert bzw. nicht mehr vollkommen verfolgt werden kann.<sup>278</sup>

### **3.4.2 Fremdkapital**

Fremdkapital ist ein geeignetes Finanzierungsinstrument, um langfristige Projekte mit stabilen und planbaren Cash Flows zu finanzieren. Im Rahmen der Fremdkapitalfinanzierung wird für einen bestimmten Zeitraum Kapital, das entweder am Ende oder schrittweise während der Laufzeit getilgt wird, zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus gibt es periodische bzw. endfällige Zinszahlungen. Kredite sind regelmäßig mit Vermögenswerten besichert, auf die der Kapitalgeber im Falle einer Insolvenz bevorzugten Zugriff hat.

Fremdkapital wird von den Investoren mit reduzierter und normaler Renditeerwartung bereitgestellt, da mit dieser Art der Finanzierung immer auch eine Rückzahlung von Kapital verbunden ist. Darüber hinaus ist Fremdkapital ein für Investoren beliebtes Finanzierungsinstrument, da die Rückzahlung gut planbar ist und man nicht auf mögliche Exit-Mechanismen über Börsen oder Anteilsverkäufe an andere Investoren angewiesen ist.<sup>279</sup>

Der Einsatz von Fremdkapital ist im Sozialsektor durchaus verbreitet. 60% der US-amerikanischen Non-Profit-Organisationen nutzen eine Art von Fremdfinanzierung und das durchschnittliche Verhältnis des Fremdkapitals zu Vermögenswerten beträgt 33%.<sup>280</sup> In Tabelle 11 sind die verschiedenen Fremdkapitalinstrumente und die Häufigkeit ihres Einsatzes angeführt.

---

<sup>278</sup> Vgl. Bank of England (2003), S. 47f.

<sup>279</sup> Vgl. Achleitner/Spiess-Knafl (in Druck).

<sup>280</sup> Vgl. Yetman (2007), S. 244. Zum Vergleich beträgt das durchschnittliche Verhältnis von Fremdkapital zu Vermögenswerten von US-amerikanischen Produktionsunternehmen 36%.



Ein wesentlicher Unterschied liegt darin, dass nur 42% der befragten Sozialunternehmen im Vergleich zu 51% bei KMUs eine Art von Fremdkapitalinstrument verwenden. Der größte Teil hat hingegen keine Fremdkapitalinstrumente im Einsatz. Den größten Unterschied gibt es bei der Nutzung von Überziehungsrahmen. Das könnte in der britischen Untersuchung damit zusammenhängen, dass die auf die Finanzierung von Sozialunternehmen spezialisierten sog. Community Development Finance Institutions (CDFI) keine Überziehungsrahmen an Sozialunternehmen vergeben. Gründe in dem geringeren Einsatz von Fremdkapital liegen in der Spendenabhängigkeit und einer Aversion gegenüber Fremdkapital, die vor allem im Beirat des Sozialunternehmens bestehen kann. In der Befragung wurde von Banken angeführt, dass der Sozialunternehmer kein oder zu wenig Eigenkapital im Unternehmen hat, die Rechts- und Organisationsform schwierig zu verstehen ist und es Reputationsrisiken insbesondere bei einem möglichen späteren Konkurs gibt.<sup>281</sup>

Fremdkapitalinstrument	Einsatz bei Sozialunternehmen in %	Einsatz bei Klein- und Mittelunternehmen in %
Überziehungsrahmen	26%	41%
Leasing	21%	17%
Besicherter Kredit	17%	16%
Unternehmenskreditkarte	15%	20%
Unbesicherter Kredit	9%	15%
Hypothek	8%	9%
Factoring	1%	3%
Anderer Kredit	1%	2%
Andere Art von Fremdkapital	1%	0%
Kein Fremdkapitalinstrument	58%	49%

*Tabelle 11: Einsatz von Fremdkapitalinstrumenten bei Sozialunternehmen und KMUs<sup>282</sup>*

### 3.4.3 Mezzaninkapital

Mezzaninkapital kombiniert Elemente der Finanzierung von Eigen- und Fremdkapital. In der Regel ist Mezzaninkapital nachrangig gegenüber Fremdkapital und beinhaltet auch gewisse Eigenkapitalkomponenten. Darunter fallen der sog. „Equity-Kicker“, bei dem die Rendite an die Wertentwicklung des Unternehmens gekoppelt ist. Am Ende

<sup>281</sup> Vgl. Bank of England (2003), S. 20ff.

<sup>282</sup> Vgl. Bank of England (2003), S. 20. Die Basis der Befragung bilden 200 Sozialunternehmen und 123 KMUs.

der Laufzeit bekommt der Kapitalgeber einen Anteil an der Wertsteigerung ausgeschüttet.<sup>283</sup> Es ist ebenfalls möglich, dass eine gewinnabhängige Zinskomponente besteht. Bei einer gewinnabhängigen Zinskomponente steigt die Zinsbelastung proportional zu der Gewinnentwicklung des Unternehmens. Mezzaninkapital ist ein flexibel strukturierbares Finanzierungsinstrument für Investoren, die eine finanzielle Rendite anstreben. Mit der Fremdkapitalkomponente wird eine Mindestrendite erreicht, während die Eigenkapitalkomponenten dem Investor Anteil an einer positiven Unternehmenswertentwicklung geben.

### 3.4.4 Spenden

Spenden sind die traditionelle Form der Finanzierung im Sozialsektor und eine verbreitete externe Finanzierungsquelle von Non-Profit-Organisationen.<sup>284</sup> Sie sind mit keiner Rückzahlungspflicht verbunden und geben der Organisation weitreichende Freiräume zur Erbringung ihrer sozialen Dienstleistung. Allerdings müssen die Erwartungen der Spender oder sogar eine allfällige Zweckbindung beachtet werden.<sup>285</sup> Spenden sind mit hohem Aufwand verbunden, in der jährlichen Höhe nicht planbar und schließen durch den Fokus auf Projektfinanzierung Aufwendungen für eine notwendige Organisationsentwicklung weitgehend aus.<sup>286</sup>

Üblicherweise werden Spenden für bestimmte Projekte zur Verfügung gestellt.<sup>287</sup> Dabei kann es unterschiedliche Ausgestaltungen geben. Darüber hinaus ist es auch gebräuchlich, für bestimmte Projekte Gelder mit einer Zweckwidmung einzuwerben. Der Prozess der Spendeneinwerbung ist jedoch mit großem Aufwand verbunden.<sup>288</sup> Sargeant et al. (2009) schätzen die durchschnittlichen Fundraising-Kosten auf Basis einer Umfrage unter den 500 größten britischen Organisationen auf 21%. In der Umfrage finden sie auch Unterschiede zwischen verschiedenen Sektoren. So müssen Organisationen etwa im Bereich der Bildung weniger Mittel für das Fundraising aufwen-

---

<sup>283</sup> Vgl. Unser (2007), S. 101.

<sup>284</sup> Für Spendenvolumina siehe Kapitel 3.2.2.1.

<sup>285</sup> Vgl. Jäger (2010), S. 46.

<sup>286</sup> Vgl. Letts et al. (1997), S. 36 ff; Kickul/Lyons (2012), S. 124f.

<sup>287</sup> Vgl. Duncan (2004), S. 2159ff.

<sup>288</sup> Vgl. Bank of England (2003), S. 9.

den.<sup>289</sup> Meehan et al. (2004) schätzen die gesamten Fundraisingkosten auf 22 bis 43% des eingenommenen Betrags. Non-Profit-Organisationen geben für Verwaltung, Sachkosten und Betreuung der Spendeneinwerbungsaktivitäten zwischen 10% und 24% der eingesetzten Summe aus. Die Kosten für Stiftungen und Geldgeber, die sich durch Auswahl und Verwaltung ergeben, belaufen sich auf 12% bis 19% der ausgegebenen Fördersumme.<sup>290</sup>

Das Sozialunternehmen muss dann auch noch einen bestimmten Zeitraum für den Verbrauch der Mittel einhalten. Es gilt hier ein Gebot der alsbaldigen Verwendung für die gemeinnützigen Zwecke, sofern es vom Spender nicht anders festgelegt worden ist.<sup>291</sup> Der Spender hat keinen formalen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen, da mit der Spende keine Kontroll- oder Stimmrechte einhergehen.<sup>292</sup> Eine Ausnahme bilden dabei regelmäßige Spenden, da bei Missfallen von Entscheidungen die Spenden ausgesetzt werden können.

Die weitere Verwendung von Spendengeldern ist strengen Richtlinien unterworfen. Im Fall einer Liquidation oder Beendigung der Geschäfte liegt der Zugriff auf dieses Kapital dabei allerdings nicht bei den Eigentümern oder der Geschäftsführung. Dieses Kapital muss einer anderen sozial tätigen Organisation zur Verfügung gestellt werden. Diese Widmung ist gewöhnlich in der Satzung festgeschrieben. Prinzipiell kann jedes Unternehmen Spenden annehmen, allerdings ist eine Freistellungsbescheinigung der jeweiligen Steuerbehörde von großer Bedeutung, da sie dem Spender auch eine steuerliche Absetzbarkeit der Steuern garantiert.

Ein Sozialunternehmen hat mehrere Möglichkeiten, Spenden einzuwerben. Ein relevanter Faktor dabei ist die Möglichkeit der Spendenabzugsfähigkeit für den Spender. Der einkommenssteuerliche Abzug beim Spender reduziert dessen Belastung um den entsprechenden Steuersatz.<sup>293</sup> Die Spendenmöglichkeit wird häufig auch mit einem

---

<sup>289</sup> Vgl. Sargeant/Lee/Jay (2009), S. 337ff.

<sup>290</sup> Vgl. Meehan/Kilmer/O'Flanagan (2004), S. 38.

<sup>291</sup> Vgl. Pöllath (2007c), S. 66f. Dieses Gebot der alsbaldigen Verwendung ist als das sog. Mittelverwendungsgebot bekannt.

<sup>292</sup> Vgl. Pöllath (2007a), S. 61ff.

<sup>293</sup> Vgl. Pöllath (2007c), S. 68f. Die steuerliche Erleichterung reduziert zwar die effektive finanzielle Belastung, trotzdem ist die Spende nicht kostenlos für den Spender.

privaten Nutzen für den Spender verbunden. Die Nennung von Spendern auf einer Ehrentafel, bevorzugte Zuteilung von Tickets oder Eintrittskarten und Willkommensgeschenke sind Beispiele für die Schaffung privaten Nutzens für die Spender.<sup>294</sup> Mit Hilfe von öffentlich einsehbaren Spendenlisten für öffentliche Güter können vermutlich auch die Spendenvolumina erhöht werden.<sup>295</sup>

Ähnlich wie bei Accounting-Standards werden Spenden als Teil der Außenfinanzierung klassifiziert. Zum Zeitpunkt der Einnahme werden diese zunächst ohne Bezug zur Gewinn- und Verlustrechnung unter dem passiven Sonderposten „Noch nicht verbrauchte Spendemittel“ ausgewiesen. Je nach Gebrauch der Spenden werden diese dann erfolgswirksam in der jeweiligen Periode aufgelöst.<sup>296</sup>

Es gibt aber auch die Möglichkeit, Spenden als Umsätze zu bilanzieren. Das wird vor allem in den Fällen passieren, in denen die Spende gleichzeitig verbraucht wird, wie beispielsweise eine Spende für die Bezahlung der Elektrizitätskosten. Im Falle einer sehr hohen Spende, die die Finanzierung über mehrere Jahre sichern soll, würde die Bilanzierung als Umsatz zu einem hohen Gewinn im ersten Jahr und Verlusten in den kommenden Jahren führen. Das entspricht allerdings nicht der wirtschaftlichen Realität. Nichtsdestotrotz sehen viele Autoren Spenden als umsatzähnliche Einkommensquelle.<sup>297</sup>

### **3.4.5 Hybridkapital**

Unter dem Begriff Hybridkapital werden innovative Finanzierungsinstrumente, die Elemente von Fremdkapital, Eigenkapital und Spenden verbinden, verstanden. Je nach

---

<sup>294</sup> Vgl. Vesterlund (2006), S. 573.

<sup>295</sup> Für einen genauen Überblick der Motive von Spendern siehe auch Kapitel 3.2.2.1.

<sup>296</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2010a); PricewaterhouseCoopers (2010b); Financial Accounting Standards Board (1993).

<sup>297</sup> Vgl. Chang/Tuckman (1994); Fischer/Wilsker/Young (2011). In Rahmen dieser Arbeit werden Spenden als Finanzierungsinstrument der Außenfinanzierung betrachtet. Wenn Spenden zusammen mit den Einkommen betrachtet werden, wird in dieser Arbeit der Oberbegriff Einnahmen verwendet.

der Strukturierung des Finanzierungsinstruments wird eine dieser drei Komponenten überwiegen.<sup>298</sup>

Diese Finanzierungsinstrumente sind rückzahlbare Spenden (in der englischen Übersetzung „Recoverable grants“), wandelbare Darlehen („Forgivable loans“), wandelbare Spenden („Convertible grants“), Umsatzbeteiligungsmodelle („Revenue share agreements“) und Bürgschaften („Guarantees“).

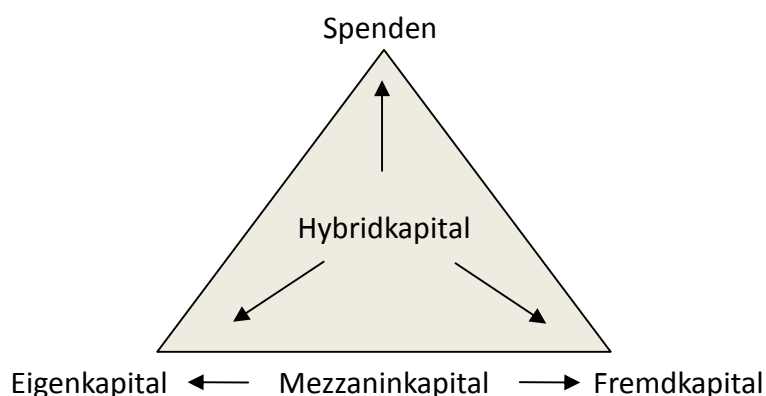


Abbildung 7: Finanzierungsinstrumente<sup>299</sup>

Eine rückzahlbare Spende bezeichnet Kapital, das dem Sozialunternehmen zur Verfügung gestellt wird und nur im Falle einer positiven Unternehmensentwicklung zurückgezahlt werden muss. Wenn der erwartete Unternehmenserfolg allerdings ausbleibt, dann wird die rückzahlbare Spende in eine klassische Spende umgewandelt. Der Kapitalgeber übernimmt also einen Teil des sozialunternehmerischen Risikos. Diese Art der Finanzierung ist trotz der attraktiven Charakteristika nicht sonderlich gebräuchlich. Die steuerliche Handhabung ist schwierig und muss im Einzelfall abgeklärt werden. Eine ähnliche Strukturierung ist auch über ein Darlehen möglich, wenn es bei Misserfolg nicht fällig gestellt wird.<sup>300</sup>

Wandelbare Darlehen sind Instrumente, bei denen die Rückzahlungsverpflichtung bei Erreichen vorab vereinbarter Ziele, den sog. „Milestones“, erlassen wird. So wird bei

<sup>298</sup> In manchen Fällen wird Mezzaninkapital als Hybridkapital bezeichnet. Für die Finanzierung von Sozialunternehmen trifft es allerdings nicht zu, da es vor allem eine Kombination aus Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung ist.

<sup>299</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011c), S.283.

<sup>300</sup> Vgl. Stahl (2007), S. 74.

Erreichen des Ziels die Rückzahlungspflicht erlassen. Diese Finanzierungsform ist etwa gebräuchlich bei der Ausbildungsfinanzierung von Mitarbeitern, bei denen die Rückzahlungspflicht an den späteren Verbleib im Unternehmen gekoppelt ist. Bei Sozialunternehmen kann eine Finanzierung an die Verpflichtung gekoppelt sein, das soziale Ziel auch langfristig zu verfolgen. Wenn das Sozialunternehmen die vereinbarte Zielsetzung weiterhin verfolgt, wird das ursprünglich als Darlehen ausgegebene Kapital in eine Spende umgewandelt. Andernfalls muss das Kapital komplett oder teilweise zurückgezahlt werden.<sup>301</sup>

Es gibt Beispiele für Industrien, die erst nach einer langen Anlaufphase über nachhaltige und profitable Geschäftsmodelle verfügten. Beispiele sind Mikrofinanzinstitutionen oder der Bereich der erneuerbaren Energien. Beide Bereiche wurden anfangs mit Spenden bzw. öffentlichen Geldern finanziert, da das Profitpotential nicht in diesem Maß absehbar war.<sup>302</sup> In solchen Fällen ist es möglich, dass der Kapitalgeber eine Spende bereitstellt, die im Falle einer positiven Entwicklung in Eigenkapital gewandelt wird. Diese Möglichkeit ist allerdings wieder steuerlich im Einzelfall zu klären und es wäre auch denkbar, eine ähnliche Struktur über Call-Optionen oder Investitionen in das Eigenkapital zu erreichen.

Eine weitere Gruppe der Finanzierungsinstrumente in der Gruppe des Hybridkapitals betrifft Umsatzbeteiligungsmodelle. Dabei finanziert der Kapitalgeber ein bestimmtes Projekt bzw. das gesamte Unternehmen und bekommt dafür während der Laufzeit der Beteiligung jährlich einen bestimmten Anteil des Umsatzes. Der Vorteil für den Sozialunternehmer liegt darin, dass er eine variable Kostenstruktur behält und der Kapitalgeber einen Anteil am Risiko des unternehmerischen Vorhabens trägt.<sup>303</sup> Die steuerliche Handhabung ist hier wieder im Einzelfall zu prüfen und vor allem die Unterteilung in Tilgungs- und Zinszahlungen als auch die Implikationen späterer Finanzierungsrunden muss geklärt werden.

---

<sup>301</sup> Vgl. Stahl (2007), S. 74. Abweichend wird dieses Instrument an Stelle von Wandelspende in Anlehnung an den englischen Begriff „Forgivable loan“ der Ausdruck Wandeldarlehen verwendet.

<sup>302</sup> Bei den Börsengängen in der Mikrofinanzbranche wurde oft auf den Konflikt der Anfangsfinanzierung mit Spenden und den späteren finanziellen Erfolg hingewiesen. Es wurde auch davon gesprochen, dass die Spender erst die finanzielle Rendite der späteren Investoren ermöglichten.

<sup>303</sup> In der Darstellung der verfügbaren Finanzierungsinstrumente werden Umsatzbeteiligungsmodelle als rückzahlbares und nicht-verzinstes Hybridkapital klassifiziert. Es ist aber nicht ausgeschlossen, dass der Sozialinvestor mit diesem Finanzierungsinstrument auch Zinsgewinne erzielen kann.

Die letzte Gruppe innerhalb des Hybridkapitals stellen Bürgschaften dar. Bei Bürgschaften verpflichtet sich der Bürge, für den Kredit des Kreditnehmers einzustehen.<sup>304</sup> Der Bürge kann somit auch zusätzliches Kapital mobilisieren. Für das Sozialunternehmen ergeben sich daraus einige Vorteile. So verringert die Bürgschaft eines Bürgen mit hoher Bonität die Zinsbelastung und ermöglicht unter Umständen erst die Aufnahme eines Kredits.<sup>305</sup> Man kann davon ausgehen, dass ein Bürge die Bürgschaft kostenlos übernimmt. Die erlassene Risikoprämie kann als Spendenkomponente gewertet werden.

### 3.5 Finanzierungsinstitutionen im sozialen Kapitalmarkt

In den letzten 15 Jahren haben sich neue Finanzierungsinstitutionen entwickelt. Die Teilnehmer umfassen dabei Geschäftsbanken mit Fokus auf den Sozialsektor, Sozialbörsen, Venture-Philanthropy-Fonds, spezialisierte Investmentfonds und auch spezialisierte Berater mit Fokus auf den Sozialsektor.<sup>306</sup> In diesem Zusammenhang kann man von einem sozialen Kapitalmarkt sprechen.

Jeder Akteur des sozialen Kapitalmarkts übernimmt eine Rolle, die einem bestimmten Rendite-Risiko-Profil entspricht. Banken stellen Kapital für Projekte mit geringem Risiko zur Verfügung, da sie im Interesse ihrer Sparer die Ausfallquoten gering halten müssen. Venture-Philanthropy-Fonds finanzieren innovative und risikoreiche Konzepte, während Sozialbörsen insbesondere für Sozialunternehmen mit einem bewährten Konzept eine attraktive Finanzierungsquelle darstellen. In Tabelle 12 sind die Institutionen im sozialen Kapitalmarkt mit ihren entsprechenden Äquivalenten im traditionellen Kapitalmarkt und einigen Marktteilnehmern angeführt.

Diese Institutionen stehen in einem direkten Kontakt mit Sozialunternehmen. Darüber hinaus gibt es noch weitere Entwicklungen und Trends, die man in Bezug auf soziale Finanzdienstleistungen feststellen kann. So gibt es etwa Berater, die ausschließlich die Kapitalgeber beraten.<sup>307</sup>

---

<sup>304</sup> Vgl. Thommen/Achleitner (2009), S. 641.

<sup>305</sup> Vgl. Kickul/Lyons (2012), S. 154.

<sup>306</sup> Vgl. Achleitner/Spiess-Knafl (in Druck); Drayton (2004), S. 40ff.

<sup>307</sup> Vgl. Achleitner/Spiess-Knafl/Heinecke/Schöning/Noble (2011b), S. 8.; Economist (2006), S. 16f.

Institution im sozialen Kapitalmarkt	Entsprechende Institution im traditionellen Kapitalmarkt	Beispiele von Marktteilnehmern
Value Bank (Geschäftsbank mit Ausrichtung auf den Sozialsektor)	Geschäftsbank	Triodos, Ethikbank
Social Investment Advisor	Investmentbank	Big Society Capital, Bamboo Finance
Sozialbörse	Börse	Nexli, Asian Social Stock Exchange
Venture-Philanthropy-Fonds	Venture-Capital-Fonds	BonVenture, Acumen Fund
Social-Investment-Fonds	Investment-Fonds	Solar for All, Responsibility
Philanthropische Plattform	Crowdfunding-Plattform	BetterPlace, Socential

Tabelle 12: Institutionen des sozialen Kapitalmarkts<sup>308</sup>

### 3.5.1 Geschäftsbanken mit Fokus auf den Sozialsektor

Es gibt Banken, die sich auf die Kreditfinanzierung des Sozialsektors spezialisiert haben. Diese Banken werben gezielt Sparvermögen an, um das Geld anschließend in Projekte mit sozialen, ökologischen oder kulturellen Bezug zu investieren.<sup>309</sup> Diese Spareinlagen sind auch unter dem englischen Begriff „linked deposits“ bekannt.

Aus dieser Spezialisierung ergeben sich Analyse-Kapazitäten, die für die Kreditvergabe und das Monitoring wichtig sind. Der Erfolg dieses Ansatzes ist auch mit Blick auf die Bilanzsummen der Geschäftsbanken mit Fokus auf den Sozialsektor zu erkennen. In Deutschland sind die führenden Banken die GLS-Bank und die Umweltbank. Die GLS Bank verfügt per Dezember 2011 über eine Bilanzsumme von €2,262 Mrd. und 116.500 Kunden.<sup>310</sup> Die UmweltBank verfügt per Ende Dezember 2010 über eine Bilanzsumme von €1,763 Mrd. und 86.116 Kunden.<sup>311</sup> Mitte 2010 musste die ebenfalls in diesem Bereich tätige Noa Bank ihren Betrieb einstellen, nachdem die Bankenaufsicht die Neuannahme von Kundengeldern wegen einer zu geringen Eigenkapitalausstattung untersagt hat. Innerhalb weniger Monate konnte die Noa Bank knapp €300 Mio. an Sparanlagen gewinnen.<sup>312</sup>

<sup>308</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011b), S. 6.

<sup>309</sup> In der englischen Übersetzung als „Value Banks“ bezeichnet; vgl. Achleitner et al. (2011a), S. 6.

<sup>310</sup> Vgl. GLS Bank (2012).

<sup>311</sup> Vgl. UmweltBank (2011), S. 12ff.

<sup>312</sup> Vgl. Welt Online (2011a); Handelsblatt Online (2011).



Im Bereich der Bankdienstleistungen gibt es weitere Entwicklungen. Ein großer Bereich sind Mikrofinanzierungsinstitute, die Privatpersonen in Entwicklungsländern Bankdienstleistungen und insbesondere Mikrokredite anbieten. Mikrofinanzierungsinstitute sind seit der Verleihung des Friedensnobelpreises an Muhammad Yunus, dem Gründer der Grameen Bank, in den Blickpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit gelangt und um diese Institute hat sich auch ein eigenes Ökosystem an Intermediären gebildet. Zwei der größten Mikrofinanzierungsinstitute sind mittlerweile an Börsen gelistet.<sup>313</sup>

Eine weitere Entwicklung ist, dass Banken vermehrt philanthropische Dienstleistungen für vermögende Privatpersonen, die sog. „High Net Worth Individuals“, anbieten, um das gesamte Dienstleistungsspektrum abzudecken. Diese philanthropischen Dienstleistungen umfassen sowohl die Beratung bei der Gründung von Stiftungen als auch konkrete Anlageziele wie etwa Investitionen in Venture-Philanthropy-Fonds oder soziale Investmentfonds<sup>314</sup>.

### 3.5.2 Social Investment Advisors

Eine der großen Herausforderungen im Bereich des sozialen Kapitalmarktes ist die Verbindung zwischen Angebot und Nachfrage. Gründe sind die fehlende Finanzierungsexpertise bei den Sozialunternehmen, nicht standardisierte Performance-Kennzahlen und ein Fehlen von Marktinfrastruktur.<sup>315</sup> Zunehmend gibt es Intermediäre, die diese Funktion übernehmen und damit die Such- und auch die Transaktionskosten durch Spezialisierungs- und Skaleneffekte zu senken helfen. Diese Intermediäre kann man als „Social Investment Advisors“ bezeichnen.<sup>316</sup>

Diese Gruppe versucht Sozialunternehmen auf der Nachfrageseite und Sozialinvestoren auf der Angebotsseite zusammenzubringen und auch den Transaktionsprozess zu

---

<sup>313</sup> Die zwei börsennotierten Mikrofinanzierungsinstitute sind Compartamos Banco in Mexiko und SKS in Indien.

<sup>314</sup> Beispielsweise hat die Deutsche Bank einen Impact Investment Fund I mit einem Anlagevolumen von bis zu £10 Mio. gegründet; vgl. Deutsche Bank (2011).

<sup>315</sup> Vgl. European Commission (2011), S. 29. Organisationen wie Ashoka oder Schwab Foundation for Social Entrepreneurship entwickeln Programme und Konzepte zur Entwicklung der Finanzierungsexpertise der jeweiligen Fellows.

<sup>316</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011b), S. 6.

begleiten.<sup>317</sup> Die Bezahlung erfolgt in manchen Fällen in Anteilen am Unternehmen und wird als „Sweat Equity“ bezeichnet. Eine neue Entwicklung in diesem Bereich ist die Gründung einer sozialen Investmentbank in Großbritannien unter dem Namen Big Society Capital, die mit £400 Mio. Kapital aus ruhenden Konten und jeweils £50 Mio. von vier britischen Großbanken kapitalisiert wurde. Diese Institution übernimmt dann die Aufgaben einer klassischen Investmentbank, die auch darin bestehen, Angebot und Nachfrage zusammenzubringen und auch Märkte für Anlageinstrumente zu schaffen.<sup>318</sup>

### 3.5.3 Social Stock Exchanges

Ein weiterer Pfeiler eines funktionierenden sozialen Kapitalmarktes dürften zukünftig Sozialbörsen darstellen. Die ersten Social Stock Exchanges in Südafrika unter dem Namen SA Social Stock Exchange und in Brasilien unter dem Namen Social and Environment Stock Exchange waren eher Spendenplattformen, auf denen ausgewählte Projekte vorgestellt wurden. Momentan entwickeln sich analog zu traditionellen Wertpapierbörsen sog. Social Stock Exchanges, an denen Anteile von Sozialunternehmen gehandelt werden können.<sup>319</sup> Dazu entsteht auch ein Markt für den Handel der Fremdkapitalinstrumente von Sozialunternehmen. Diese Sozialbörsen sind insbesondere für Sozialunternehmen mit einem bewährten Geschäftsmodell und hohem Kapitalbedarf eine attraktive Finanzierungsoption.<sup>320</sup>

Diese Sozialbörsen entstehen in Mauritius, London, Berlin und Singapur.<sup>321</sup> Eine wesentliche Frage in diesem Zusammenhang ist dabei die Bewertung der Anteile an einem Sozialunternehmen und ob Investoren eher eine Prämie oder einen Abschlag zahlen würden. Es liegen noch keine Zahlen, die eine Einschätzung auf Grund relativer

---

<sup>317</sup> Für eine Übersicht über die aktiven Intermediäre in diesem Bereich siehe Achleitner et al. (2011b), S. 53f.

<sup>318</sup> Vgl. HM Government (2011), S. 37ff.

<sup>319</sup> Vgl. Wheeler (2006), S. 46f.

<sup>320</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011b), S. 7.

<sup>321</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011b), S. 7ff. Für einen Überblick zu der NExT SSE in Berlin vgl. Breidenbach (2011).

Bewertungen ermöglichen könnte, vor.<sup>322</sup> Dieser Umstand dürfte sich ändern, sobald die ersten Sozialunternehmen an Börsen notiert sind.

Es stellt sich auch die Frage, wie Sozialunternehmen ihre soziale Zielsetzung bewahren können. Die Vermögenswerte und Netzwerke von Sozialunternehmen werden oft mit Hilfe von Spenden, philanthropischen Zuwendungen oder der Unterstützung von Venture-Philanthropy-Fonds aufgebaut. Diese materiellen und immateriellen Vermögenswerte stellen einen signifikanten Wert, der außerhalb der sozialen Zielsetzung vermutlich sogar noch gesteigert werden könnte, dar. Außerdem gibt es die Möglichkeit, dass sich Sozialunternehmen von der ursprünglichen Zielgruppe abwenden und sich auf die gesellschaftlichen Gruppen, die mehr Ertrag bei weniger Kosten versprechen, fokussieren.<sup>323</sup> Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, mit welchen Mechanismen die soziale Zielsetzung geschützt werden könnte. Eine Möglichkeit ist die Änderung der Unternehmenssatzung, die die soziale Zielsetzung stärkt und verankert.<sup>324</sup> Eine andere Möglichkeit ist die Gründung einer Stiftung, die die Sperrminorität am Unternehmen hält und über die Mitarbeit im Aufsichtsrat die wesentlichen strategischen Entscheidungen beeinflussen kann.<sup>325</sup> Neben einer Stiftung als Ankerinvestor ist es auch denkbar, dass sozialverantwortliche Investoren einen Anteil übernehmen und damit im Sinne befreundeter Investoren die soziale Zielsetzung unterstützen.

### 3.5.4 Venture-Philanthropy-Fonds

Ähnlich wie Venture-Capital-Gesellschaften finanzieren Venture-Philanthropy-Fonds junge innovative Unternehmen und wenden die Prinzipien von Venture Capital im Sozialsektor an. Die Kerncharakteristika von Venture Philanthropy sind das hohe Engagement, die maßgeschneiderte Finanzierung, die mehrjährige Unterstützung, die nicht-finanzielle Unterstützung, der Aufbau organisatorischer Kapazitäten und die Perfor-

---

<sup>322</sup> Aufgrund der geringen Korrelation mit anderen Märkten und der angenommenen Stabilität des Sozialsektors könnte man von einer Prämie ausgehen. Für einen Abschlag auf einer relativen Bewertung sprechen das unbekannte Geschäftsmodell und das Risiko einer stärkeren Gewichtung auf den sozialen Output des Sozialunternehmens.

<sup>323</sup> Dieses Verhalten wird auch als „Mission Drift“ bezeichnet.

<sup>324</sup> Im Bereich von Fusionen und Unternehmensübernahmen spricht man von „Poison Pills“, die eine mögliche Übernahme vereiteln können.

<sup>325</sup> Diese Konstruktion ist auch im For-Profit-Sektor zu beobachten. Die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung hält etwa einen Anteil von 25,33% an ThyssenKrupp.

mancemessung.<sup>326</sup> Ein weiteres Charakteristikum von Venture-Philanthropy-Fonds ist der mehrstufige Auswahlprozess. Darüber hinaus setzen manche Fonds auch verstärkt auf Zusammenarbeit zwischen Sozialunternehmen in ihrem Portfolio. Kooperationen im Sozialsektor sind trotz der Möglichkeit, Kosten zu senken, noch nicht weit verbreitet.<sup>327</sup>

In der Essenz geht es darum, dass – anstelle einer Verteilung nach dem Gießkannenprinzip – eine Konzentration auf einige ausgewählte Organisationen erfolgt, die als effizient und effektiv eingeschätzt werden und mit Hilfe eines mehrstufigen Auswahlprozesses identifiziert werden. Diese Organisationen werden über einen längeren Zeitraum mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet. Dabei wird die Organisation nicht nur finanziell, sondern auch mit Managementberatung und Kontakten unterstützt.<sup>328</sup>

Heister (2010) klassifiziert Venture-Philanthropy-Fonds anhand der angestrebten sozialen und finanziellen Rendite als auch des sozialen und finanziellen Risikos, das sie zu tragen bereit sind. Tabelle 13 zeigt die mögliche Klassifizierung in einem Spektrum zwischen klassischen Förderstiftungen und Venture-Capital-Fonds. Die Rendite und das Risiko lassen sich dabei in eine private und soziale Komponente unterteilen. Das soziale Risiko bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, dass das gewünschte soziale Ziel nicht erreicht wird.<sup>329</sup>

Einige Venture-Philanthropy-Fonds agieren auch mit einer finanziellen oder sozialen Nebenbedingung, die als „Hurdle Rate“ bekannt ist. Unter einer finanziellen Nebenbedingung kann die soziale Rendite maximiert werden, wenn eine finanzielle Mindestrendite erreicht wird. Bei einer sozialen Nebenbedingung wird festgelegt, dass die Investition beispielsweise in strukturschwache Regionen fließt und unter dieser Nebenbedingung die finanzielle Rendite maximiert werden kann.

Auf der einen Seite des Spektrums gibt es die Förderstiftung, die ausschließlich die soziale Rendite im Blickpunkt hat. Diesen Ansatz teilt sich die Förderstiftung mit einem Spenden-Venture-Philanthropy-Fonds, wobei sie sich durch den Zugang zu den Inves-

---

<sup>326</sup> Vgl. John (2006), S. 4ff.

<sup>327</sup> Vgl. Irvin (2007), S. 209ff.

<sup>328</sup> Vgl. Achleitner (2007a), S. 60ff.

<sup>329</sup> Vgl. Heister (2010), S. 86ff.

titionen wie oben beschrieben wesentlich unterscheiden. Heister (2010) unterteilt die Venture-Philanthropy-Fonds in Spenden-Venture-Philanthropy-Fonds und Social-Venture-Capital-Fonds, deren Unterschied in der erwarteten privaten Rendite liegt. Social-Venture-Capital-Fonds erwarten sich eine positive Rendite und müssen aus diesem Grund Abschläge bei der erwarteten sozialen Rendite hinnehmen.<sup>330</sup> Auf der anderen Seite des Spektrums stehen dann Venture-Capital-Fonds, deren einziges relevantes Kriterium eine hohe private Rendite darstellt. Die soziale Rendite spielt in diesem Zusammenhang keine Rolle.<sup>331</sup>

	Rendite		Risiko	
	Privat	Sozial	Privat	Sozial
Förderstiftung	<0%	Hoch	Kein Risiko	Hoch
Spenden-Venture-Philanthropy-Fonds	<0%	Hoch	Kein Risiko	Hoch
Social-Venture-Capital-Fonds	≥0%	Mittel	Mittel	Mittel
Venture-Capital-Fonds	Hoch	(Niedrig bis hoch)	Hoch	(Niedrig bis hoch)

Tabelle 13: Einordnung verschiedener Finanzierungsansätze<sup>332</sup>

In Tabelle 14 werden die weltweit aktiven Venture-Philanthropy-Fonds mit ihren Finanzierungsinstrumenten, geografischem Fokus und Sektorfokus dargestellt.<sup>333</sup>

Tabelle 14 macht die oben angeführte Spanne an Venture-Philanthropy-Fonds deutlich. Von den 45 Venture-Philanthropy-Fonds geben 7 ausschließlich Spenden, weitere 10 Venture-Philanthropy-Fonds vergeben Spenden und zusätzlich andere Finanzierungsinstrumente, während 28 Venture-Philanthropy-Fonds überhaupt keine Spenden vergeben. Das unterstreicht das breite Spektrum an zugrunde liegenden Renditeprofilen. Bei den meisten Venture-Philanthropy-Fonds kann man sowohl einen geografi-

<sup>330</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird Spenden-Venture-Philanthropy und Social Venture Capital in dieser Arbeit unter dem Oberbegriff Venture Philanthropy zusammengefasst.

<sup>331</sup> Vgl. Heister (2010), S. 86ff.; Alberg-Seberich/Wolf (2011), S. 289 f

<sup>332</sup> Vgl. Heister (2010), S. 88. Grau hinterlegt ist der Bereich, der aus Sicht des Fonds oder der Stiftung maximiert werden soll. Ausdrücke in Klammern besagen, dass dieses Kriterium keine Rolle bei der Investitionsentscheidung spielt.

<sup>333</sup> Dabei wurden die Venture-Philanthropy-Fonds mit einem Fokus auf Mikrofinanzierung nicht aufgenommen, vgl. auch Kapitel 5.2.

schen Fokus als auch eine Spezialisierung bei den Investitionen erkennen. Das ermöglicht den Fonds Erkenntnisse innerhalb des Portfolios zu transferieren.

### 3.5.5 Social-Investment-Fonds

Social-Investment-Fonds bündeln das Kapital von Investoren und investieren diese Gelder in bestimmte Segmente.<sup>334</sup> Dabei unterscheiden sie sich von Venture-Philanthropy-Fonds dadurch, dass sich die Investment-Manager weniger in das operative Geschäft der Portfoliounternehmen einbringen und sich eher in einer passiven Rolle sehen. Manche dieser Fonds investieren auch ausschließlich in Mikrofinanzierungsinstitute. Die Volumina sind dabei durchaus beträchtlich.<sup>335</sup>

Social-Investment-Fonds investieren aufgrund des passiven Ansatzes bevorzugt in Intermediäre. ResponsAbility hat im Rahmen eines strukturierten Produktes einen Kredit mit einer Verzinsung von 1% an den Media Development Loan Fund (MLDF) vergeben. MLDF agiert als Intermediär und vergibt Kredite an Zeitungshäuser zur Förderung der Medienlandschaft. Der Kredit in Höhe von CHF4 Mio. wurde mit einer Investition in Schweizer Anleihen in Höhe von CHF16 Mio. ergänzt.<sup>336</sup> Die Deutsche Bank hat einen £10 Mio. Social-Investment-Fonds aufgesetzt, der als sog. „Fund of Funds“ ausschließlich in andere Fonds investiert.<sup>337</sup>

---

<sup>334</sup> Vgl. Achleitner/Spiess-Knafl (in Druck) und Achleitner et al. (2011b), S.28ff. für einen Überblick über die Marktteilnehmer.

<sup>335</sup> Alleine in Indien haben Mikrofinanzierungsinstitute \$4,044 Mrd. Fremdkapital und \$1,196 Mrd. Eigenkapital zur Verfügung und bedienen über 30 Mio. Kunden. Weltweit wird das Volumen an Fremdkapitalfinanzierung auf \$21,342 Mrd. und das Eigenkapitalvolumen auf \$11,504 Mrd. geschätzt. Global haben Mikrofinanzinstitute über 83 Mio. Kunden; vgl. Sapundzhieva (2011).

<sup>336</sup> Vgl. Ritter (2009), S. 93ff., Vucinic (2009), S 99ff. Die Investition in Schweizer Anleihen erfolgt über eine Swap Note, die die Zinsentwicklung Schweizer Anleihen nachbildet.

<sup>337</sup> Vgl. Deutsche Bank (2011).

Venture-Philanthropy-Fonds (Land)	Finanzierungs-instrumente <sup>338</sup>	Geografischer Fokus	Sektor-Fokus
Acumen Fund (USA)	EK, FK, HK	Ostafrika Indien Pakistan	Wasser, Gesundheit, Landwirtschaft, Energie, Wohnungsangebote
Adobe Capital (Mexiko)	EK, FK	Mexiko	Landwirtschaft, Bottom of the Pyramid, Wasser, Recycling, Cleantech, Ökotourismus
AlphaMundi (Schweiz)	EK, FK	Lateinamerika	Mikrofinanz, Landwirtschaft, Erneuerbare Energien, Ländliche Entwicklung, Bildung
The Artha Program (Großbritannien)	EK, HK	Indien	Landwirtschaft, Cleantech, Lebensunterhalt, Wasser
Auridis (Deutschland)	SP, FK	Deutschsprachige Länder	Jugend
Beyond Capital Fund (USA)	EK, FK	Afrika Asien	Bottom of the Pyramid
BonVenture (Deutschland)	SP, EK, FK, MK	Deutschsprachige Länder	Jugend, Bildung und Beschäftigung, Randgruppen, Ökologie
Bridges Ventures (Großbritannien)	EK	Großbritannien	Unterentwickelte Regionen, Immobilien, Allgemein
Children's Investment Fund Foundation (Großbritannien)	SP	Afrika Asien Mittelamerika	Jugend
CAF Venturesome (Großbritannien)	EK, FK	Großbritannien	Kein Fokus
Calvert Foundation (USA)	FK	Weltweit	Wohnangebote, Unternehmer, Umwelt, Fair Trade, Mikrofinanzierung
Convivatus Social Capital (Schweiz)	EK, FK, MK	Deutschsprachige Länder	Familie und Beruf, Jugend, Ältere

<sup>338</sup> SP – Spende, EK – Eigenkapital, FK – Fremdkapital, MK – Mezzaninkapital, HK - Hybridkapital

Venture-Philanthropy-Fonds (Land)	Finanzierungs- instrumente	Geografischer Fokus	Sektor-Fokus
Core Innovation Capital (USA)	EK	USA	Finanzprodukte
d.o.b foundation (Niederlande)	EK, FK, MK, HK	Niederlande Afrika	Kein Fokus
E+Co (USA)	EK, FK	Afrika Asien Lateinamerika	Cleantech
Ennovent (Österreich)	EK, FK, HK	Indien	Energie, Ernährung, Wasser, Bildung, Gesundheit
Equitas Ventures (Argentinien)	EK, FK	Argentinien Uruguay	Bottom of the Pyramid, Fair Trade, Wohnangebote, Gesundheit
Ferd Social Entrepreneurs (Norwegen)	SP, EK, FK, HK	Norwegen	Jugend
Fondation Demeter (Frankreich)	SP, FK	Weltweit	Jugend, Mikrofinanzierung
Fondazione Oliver Twist Onlus (Italien)	SP, EK	Italien	Jugend
Good Capital (USA)	EK	USA	Soziale Gerechtigkeit
Grassroots Business Fund (USA)	EK, FK, HK	Afrika Asien Lateinamerika	Landwirtschaft, Bottom of the Pyramid, Finanzierung, Kunsthandwerk
Gray Ghost Ventures (USA)	EK, FK	Indien Südasien	Mikrofinanzierung, Technologie, Bildung
IGNIA (Mexiko)	EK, FK	Lateinamerika	Bottom of the Pyramid
Impetus Trust (Großbritannien)	SP	Großbritannien	Armut
Inspiring Scotland (Großbritannien)	SP	Schottland	Jugend



Venture-Philanthropy-Fonds (Land)	Finanzierungsinstrumente	Geografischer Fokus	Sektor-Fokus
LGT Venture Philanthropy (Liechtenstein)	SP, EK, FK	Afrika China Indien Südostasien Lateinamerika	Armut, Bildung, Nachhaltigkeit
New Profit (USA)	SP	USA	Bildung, Beschäftigung, Gesundheit
noaber Foundation (Niederlande)	SP, EK, FK	Europa Afrika Asien Nordamerika	Kultur, Bildung, Gesundheit
Oasis Fund (beraten von Bamboo Finance) (Schweiz)	EK, FK	Afrika Asien Mittelamerika	Wohnangebote, Gesundheit, Bildung, Energie, Lebensunterhalt, Wasser, Hygiene
The One Foundation (Irland)	SP	Irland Asien	Armut, Gesundheit, Integration
PhiTrust (Frankreich)	EK, FK	Weltweit	Wohnangebote, Umwelt, Gesundheit, Cleantech, Mikrofinanzierung, Beschäftigung
Private Equity Foundation (Großbritannien)	SP	Europa	Jugend
Quadia (Schweiz)	EK, FK	Europa Indien Lateinamerika Afrika	Ernährung, Soziale Gerechtigkeit, Wohnangebote, Biodiversität, Konsumgüter, Wasser, Bildung, Cleantech, Gesundheit
REDF (USA)	SP, EK	Kalifornien (USA)	Jugend, Bildung, Beschäftigung
ResponsAbility (Schweiz)	EK, FK	Worldwide	Mikrofinanzierung, Fair Trade, Kleinunternehmer
Robin Hood (USA)	SP	New York City (USA)	Jugend, Bildung, Armut, Gesundheit

Venture-Philanthropy-Fonds (Land)	Finanzierungs- instrumente	Geografischer Fokus	Sektor-Fokus
Root Capital (USA)	FK	Lateinamerika Afrika	Kein Fokus
Sitawi (Brasilien)	FK	Brasilien	Gesundheit, Zivilgesellschaft, Umwelt, Sozalsektorentwicklung, Bildung, Kunst, Beschäftigung
Social Investors Club (Hongkong)	EK, FK, MK	Hongkong	Kein Fokus
Solar for All (Deutschland)	EK, FK	Lateinamerika Afrika Asien	Solarindustrie
Social Venture Fund (Deutschland)	EK, FK, MK	Europa	Kein Fokus
The Tony Elumelu Foundation (Nigeria)	SP, EK, FK	Afrika	Landwirtschaft, Bankdienstleistungen, Technologien
Village Capital (USA)	SP, EK, FK	Weltweit	Kein Fokus
WillowTree (Vereinigte Arabische Emirate)	EK	Mittlerer Osten Afrika Südasien	Bildung, Gesundheit, Ernährung, Zivilgesellschaft, Umwelt, Armut

Tabelle 14: Übersicht von Venture-Philanthropy-Fonds<sup>339</sup>

<sup>339</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011b), S. 28ff.

### 3.5.6 Philanthropische Plattformen

Es gibt zwei verschiedene Mechanismen, wie diese philanthropischen Plattformen funktionieren können.<sup>340</sup> Eine Möglichkeit ist die Vorstellung von Organisationen, für die gespendet werden kann. In diesem Fall spricht man von Spendenplattformen.

Die zweite Möglichkeit ist das Konzept des sog. „Crowdfundings“. Dabei wird ein entsprechendes Konzept vorgestellt und die Kapitalgeber bekommen im Gegenzug eine Gegenleistung. Diese Gegenleistung können dann die Produkte des Unternehmens oder Anteile an dem Unternehmen sein.<sup>341</sup>

Aus Sicht des Sozialunternehmens ist eine große Investorenbasis zwar mit größerem Anfangsaufwand verbunden, jedoch dürfte sich die unternehmerische Flexibilität aufgrund geringerer Mitspracherechte der Investoren kaum verringern. Es ist allerdings fraglich, da richtige Governance-Strukturen mit entsprechenden Mitspracherechten der Investoren auch Vorteile für das Sozialunternehmen bringen. Die Volumina sind bislang noch relativ gering und es ist fraglich, ob die Volumina in den nächsten Jahren ansteigen werden. Gründe liegen in der fehlenden Anreizstruktur für Kapitalgeber und der notwendigen Masse. Darüber hinaus ist das Crowdfunding zwar ein beliebtes Konzept für profitorientierte Start-Ups, jedoch fehlen noch die großen Erfolgsmodelle.

---

<sup>340</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011b), S 58 ff. für einen Überblick über die Marktakteure.

<sup>341</sup> Vgl. Heintze (2011), S. 90f.

## 4 Finanzierung von Sozialunternehmen

### 4.1 Einführung

Wie in den vorherigen Kapiteln ausführlich dargelegt, unterscheiden sich Sozialunternehmen von For-Profit-Unternehmen als auch Non-Profit-Organisationen durch die gleichzeitige Einbeziehung sozialer als auch finanzieller Zielsetzungen in den Entscheidungsfindungsprozess als auch durch die multidimensionalen Renditeerwartungen der Kapitalgeber. In diesem Kapitel werden sowohl die verschiedenen Einflussgrößen auf die Innen- als auch auf die Außenfinanzierung von Sozialunternehmen und die daraus resultierenden Konflikte zwischen dem Unternehmen und den Kapitalgebern dargestellt. Abschließend wird auf mögliche Strategien zur Auflösung der Konflikte eingegangen.

Sozialunternehmen müssen in der Festlegung der Finanzierungsstruktur mehrere Dimensionen berücksichtigen. Dazu zählen die Renditeerwartungen der Kapitalgeber, die Eigenschaften der Finanzierungsinstrumente und die Spezifika der Einkommensströme. Alle drei Dimensionen hängen wiederum voneinander ab. Die drei Dimensionen sind in Tabelle 15 dargestellt.

	Renditeerwartung der Kapitalgeber (I)	Finanzierungs-instrument (II)	Einkommensströme (III)
Spektrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine finanzielle Renditeerwartung</li> <li>- Reduzierte Renditeerwartung</li> <li>- Marktgerechte Renditeerwartung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenkapital</li> <li>- Fremdkapital</li> <li>- Mezzaninkapital</li> <li>- Spenden</li> <li>- Hybridkapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einkommensströme aus öffentlicher Hand</li> <li>- Einkommensströme aus privater Hand</li> </ul>
Entscheidungskriterium	Agency-Konflikte	Präferenzreihenfolge	Vertragsausgestaltung
Einfluss auf	II	-	I, II

*Tabelle 15: Finanzierungsentscheidungen von Sozialunternehmen*

## 4.2 Renditeerwartung der Kapitalgeber

Die erste Dimension, die Sozialunternehmen bei der Wahl der Finanzierungsstruktur beachten müssen, betrifft die Renditeerwartung der Kapitalgeber. Diese bestimmt sich durch die soziale und finanzielle Renditekomponente.

### 4.2.1 Prinzipal-Agenten-Theorie als theoretischer Rahmen

Die Konflikte, die durch die Einbindung mehrerer Kapitalgeber mit unterschiedlichen Renditeerwartungen bedingt werden, können mit Hilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie analysiert werden.<sup>342</sup> In dieser Theorie entstehen sog. Agency-Kosten in jeder Beziehung, in der eine Person (Agent) für eine oder mehrere andere Personen (Prinzipale) Tätigkeiten wahrnimmt.<sup>343</sup> Der Sozialunternehmer kann als Agent wahrgenommen werden, wohingegen die externen Kapitalgeber die Prinzipale sind. In der Regel sind die Interessen der Agenten und der Prinzipale nicht deckungsgleich.

Wie in Kapitel 2.3.3 erläutert, unterscheiden sich Sozialunternehmen von Non-Profit-Organisationen durch eine erhöhte Rechenschaftspflicht, die sich über die Existenz von Prinzipalen erklären lässt. Non-Profit-Organisationen können hingegen mitunter sogar als Agenten ohne Prinzipale verstanden werden, da sie keine profitorientierten Eigentümer und somit auch keine ausgeprägte Rechenschaftspflicht, die sich durch die Finanzierungsverträge ergeben, haben. Jedoch können auch Spender und Kapitalgeber ohne Renditeanspruch großen Einfluss auf die Ausrichtung der Organisation ausüben. In diesem Fall können sie ebenfalls als Prinzipale verstanden werden.<sup>344</sup> Auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie werden im Folgenden die Konflikte, die durch die gleichzeitige Finanzierung durch Kapitalgeber mit unterschiedlichen Renditeerwartungen entstehen, erklärt. In dieser Arbeit wird die Prinzipal-Agenten-Theorie ausschließlich auf die Beziehung zwischen externen Kapitalgebern und Sozialunternehmen angewandt.

Es gibt weitere Forschungsansätze, die die Prinzipal-Agenten-Theorie auf die vertragliche Beziehung zwischen öffentlicher Hand und Non-Profit-Organisationen anwen-

---

<sup>342</sup> Vgl. Achleitner/Spiess-Knafl/Volk (in Druck-b) für den theoretischen Rahmen.

<sup>343</sup> Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 307.

<sup>344</sup> Vgl. Brody (1996), S. 457ff.; Tuckman (1998), S. 28.

den.<sup>345</sup> Da aber die öffentliche Hand in manchen Fällen gesetzlich verpflichtet ist, die jeweilige soziale Dienstleistung zu finanzieren, wird im Folgenden die öffentliche Hand nicht als Prinzipal, sondern vielmehr als Kunde, der allerdings eine große Marktmacht besitzt, betrachtet. Eine ähnliche Argumentation ist im For-Profit-Sektor zu finden. So werden Straßenbauunternehmen, bei denen ausschließlich die öffentliche Hand Verträge vergibt, die öffentliche Hand als Kunden auffassen.

Relevant für die theoretische Betrachtung der Beziehung zwischen Sozialunternehmen und Kapitalgeber sind die Agency-Kosten. Jensen/Meckling (1976) definieren Agency-Kosten als die Summe von Monitoring-Kosten, Signalisierungs-Kosten und dem residualen Verlust. Agency-Kosten können sowohl in monetärer als auch nicht-monetärer Form auftreten und entstehen, wenn die Interessen des Kapitalgebers, dem Prinzipal, und des Kapitalempfängers, dem Agenten, nicht deckungsgleich sind.<sup>346</sup>

Das Monitoring eines Sozialunternehmens durch die Kapitalgeber ist mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Investoren im For-Profit-Bereich können sich auf Marktmechanismen, die bessere Produkte und effizienter handelnde Unternehmen bevorzugen, stützen. Klare Unterscheidungsmerkmale nach Preis und Qualität unterstützen diesen Marktmechanismus. Kapitalgeber von Sozialunternehmen unterstützen zwar die Leistungserbringung, können sich jedoch nicht immer auf das Marktverhalten der Leistungsempfänger verlassen. Wenn der Kunde nicht oder nur einen Teil der Kosten übernimmt, hat er geringe Anreize eine Dienstleistung oder ein Produkt abzulehnen.<sup>347</sup> Hansmann (1980) spricht in diesem Zusammenhang von der Trennung zwischen Käufer und Empfänger der Dienstleistung. Gerade bei Dienstleistungen, bei denen auch eine räumliche Trennung zwischen Käufer und Empfänger der Leistung besteht, wird der Käufer einer Dienstleistung einer Non-Profit-Organisation wesentlich mehr Vertrauen als einem For-Profit-Unternehmen entgegenbringen.<sup>348</sup>

---

<sup>345</sup> Vgl. van Slyke (2007), S. 157ff.

<sup>346</sup> Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308ff.

<sup>347</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3 zu den preis- und nicht-preisbasierten Allokationsmechanismen bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen.

<sup>348</sup> Vgl. Hansmann (1980), S. 846ff. Er bezieht sich dabei als Beispiele auf die Lebensmittelversorgung von Kindern in Indien, die fast ausschließlich von Non-Profit-Organisationen durchgeführt wird. Die Argumentation ist auch für Sozialunternehmen anwendbar.

Selbst wenn der Empfänger die gesamten Kosten der Dienstleistung übernimmt, kann eine Bewertung schwierig sein. So ist es schwierig festzulegen, wie man beispielsweise den Wettbewerb zwischen Altersheimen basierend auf dem Feedback der Kunden konkret bewerten kann. Darüber hinaus ist auch das direkte Monitoring schwierig, da es keine dem Profit vergleichbaren Kennzahlen gibt, die branchenübergreifend konsistent verglichen werden können.<sup>349</sup>

Aus diesen Gründen muss ein Sozialunternehmen eigene Anstrengungen unternehmen, um dem Kapitalgeber zu signalisieren, dass die richtigen Maßnahmen getroffen werden. Diese Aufwendungen werden unter dem Begriff Signalisierungskosten zusammengefasst. Entscheidungen von Sozialunternehmen sind aber schwierig zu kommunizieren, da die Wirkung von Maßnahmen vielfältige Ursachen haben kann.<sup>350</sup> Zudem muss im Entscheidungsfindungsprozess eine Vielzahl von Stakeholdern als auch eine Abwägung zwischen sozialen und finanziellen Zielen berücksichtigt werden. Diesen Schwierigkeiten kann ein Sozialunternehmer entgegenwirken. Das geschieht durch die Zertifizierung durch externe Prüfungsgesellschaften oder die Veröffentlichung geprüfter Bilanzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Informationsbedürfnisse sozialer Investoren bei der Einhaltung ausschließlich gesetzlicher Vorgaben nicht vollständig berücksichtigt werden.<sup>351</sup> Fama/Jensen (1983) argumentieren, dass auch die rechtliche Form einer Non-Profit-Organisation als Vertrauenssignal gesehen werden kann, da diese Rechtsform den Zugriff auf residuale Cash Flows unterbindet.<sup>352</sup> Es ist auch bei einer For-Profit-Rechtsform möglich, die Statuten entsprechend anzupassen. Jedoch ist die Ausschüttungsrestriktion bei Non-Profit-Organisationen wesentlich stärker verankert. Generell kann man annehmen, dass Signalisierungskosten für Sozialunternehmen

---

<sup>349</sup> Vgl. Roder (2010), S. 97ff.; Kickul/Lyons (2012), S. 176ff.

<sup>350</sup> Vgl. Jäger (2010), S. 50ff. Ein Beispiel ist die Kriminalitätsrate, deren Reduzierung vielfältige Ursachen wie Wirtschaftswachstum, neue Bildungskonzepte oder Strafgesetzgebung haben kann.

<sup>351</sup> Es gibt weltweit Initiativen, die standardisierte Reporting-Standards für Sozialunternehmen erarbeiten. Etwa der Social Reporting Standard (SRS) in Deutschland oder Impact Reporting & Investment Standards (IRIS) in den USA; vgl. Achleitner et al. (2011b), S. 19f; Achleitner/Bassen/Roder/Lütjens (2009), S. 30ff. Jedoch dürften diese Informationen hauptsächlich von den großen Kapitalgebern verwendet werden; vgl. Null (2011), S. 455ff.

<sup>352</sup> Vgl. Fama/Jensen (1983), S. 341ff. Residuale Cash Flows sind die Zahlungen an die Eigenkapitalgeber des Unternehmens und umfassen Ausschüttungen bzw. Dividenden während der laufenden Tätigkeit und den Liquidationserlös im Falle einer Schließung. Diese residualen Cash Flows existieren bei Non-Profit-Rechtsformen in der Regel nicht.

außergewöhnlich hoch sind und unter Umständen auch hohe eigene Investitionen des Gründers in das Unternehmen beinhalten.

Der residuale Verlust ist das Äquivalent des Wohlfahrtsverlusts, das der Prinzipal aufgrund der Entscheidungen des Agenten, die sich nicht mit seinen Interessen decken, erleidet. Spender werden hauptsächlich die soziale Rendite betrachten und Abweichungen von der maximalen sozialen Rendite als Wohlfahrtsverlust betrachten. Kapitalgeber mit einer Renditeerwartung gegenüber dem Unternehmen werden einen Wohlfahrtsverlust erleiden, wenn der Sozialunternehmer keine Profitmaximierung und folglich auch keine Unternehmenswertmaximierung anstrebt.<sup>353</sup>

#### **4.2.2 Konflikte zwischen Kapitalgebern mit unterschiedlichen Renditeerwartungen**

Es ist in diesem Zusammenhang zu unterstreichen, dass nicht die Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsinstrumente zu Konflikten führt, sondern der Renditeanspruch der Kapitalgeber. So ist es vorstellbar, dass ähnliche Finanzierungsinstrumente von unterschiedlichen Investoren, verschiedene Implikationen für das kapitalaufnehmende Unternehmen bedeuten.<sup>354</sup> So kann ein Darlehen zinslos mit langer Tilgungsfrist oder mit variablem Zinssatz und kurzer Tilgungsfrist vergeben werden.

Die Konflikte ergeben sich durch die gleichzeitige Einbeziehung von Kapitalgebern mit unterschiedlichen Renditeerwartungen. Aus Sicht eines Spenders ist die gleichzeitige Nutzung von Spenden und Fremdkapital durch das Sozialunternehmen mit erhöhten Agency-Kosten verbunden, da die Fremdkapitalgeber über einen vorrangigen Zugriff auf die Cash Flows und auf das Betriebsvermögen im Falle einer Insolvenz oder Liquidation verfügen. Außerdem wird ein Teil der laufenden Einnahmen für Zinszahlungen und die Tilgungsleistung und nicht für die Verfolgung der sozialen Zielsetzung verwendet. Für den Spender erhöhen sich durch die höhere Komplexität im Vergleich zu einer reinen Spendenfinanzierung auch die Monitoringkosten. Darüber hinaus wird der Spender auch annehmen, dass das Sozialunternehmen wegen der Zins- und Tilgungszahlungen die soziale Rendite reduziert. Daraus ergibt sich ein Residualverlust für den Spender.

---

<sup>353</sup> Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308ff.; Achleitner et al. (in Druck-b).

<sup>354</sup> Siehe Kapitel 4.3 zu der Thematik der Wahl des richtigen Finanzierungsinstruments.



Aus Sicht des Fremdkapitalgebers ist die Einbindung von Spendern auch mit Schwierigkeiten verbunden. Traditionelle Kapitalgeber wie etwa Banken haben kein ausgeprägtes Verständnis für die Besonderheiten von Geschäftsmodellen, die teils spendenfinanziert sind. Die Stabilität der Spendeneinnahmen für die Bewertung der Rückzahlungsfähigkeit ist ebenfalls schwer einzuschätzen. Ebenso wird der Fremdkapitalgeber vermuten, dass die soziale Rendite maximiert und damit die Rückzahlung gefährdet wird.

In dem theoretischen Rahmen wird ausschließlich die Rendite als Maßstab betrachtet. So ist aber denkbar, dass auch andere Faktoren zu Konflikten führen.<sup>355</sup> Allerdings werden diese anderen Faktoren eher die Gestaltung und Ausrichtung der Organisation als die soziale Leistungserbringung betreffen. Das zeigt sich auch darin, dass die meisten Kapitalgeber für Sozialunternehmen ein relativ breites Spektrum an Themenfeldern abdecken und sich eher auf die Wirkung des eingesetzten Kapitals fokussieren.<sup>356</sup>

#### **4.2.2.1 Agency-Kosten bei Finanzierung ohne finanzielle Renditeerwartung**

Die Finanzierung bei Investoren ohne finanzielle Renditeerwartung und ohne Erwartung einer Rückzahlung erfolgt über Spenden. Der Einsatz von Spenden im Finanzierungsmix erzwingt aber nicht notwendigerweise eine gemeinnützige Gesellschaftsform.<sup>357</sup> Diese Möglichkeit bedeutet, dass auch Unternehmen mit einer profitorientierten Rechtsform auf Spenden zurückgreifen können, jedoch können diese Unternehmen keine steuerlich anerkannte Spendenbescheinigung ausstellen. Bei einer genau definierten Verwendung senken Spenden die Kosten der Organisation für die Leistungserbringung und steigern entsprechend den Output.<sup>358</sup> Die zweckungebundene Spende an

---

<sup>355</sup> So kann alleine die Anwesenheit von Auswahlkriterien zu einer Veränderung des Felds führen, da Sozialunternehmen ihre Ausrichtung den Förderbedingungen entsprechend anpassen. Ebenso können Erwartungen der Geldgeber während der Finanzierungsbeziehung zu einer Änderung der Organisationsidentität führen; vgl. Grimes (2010), S. 763ff.

<sup>356</sup> Vgl. Kramer (2005), S. 5.

<sup>357</sup> Vgl. Pöllath (2007a) und Pöllath (2007c) für einen Überblick zu den rechtlichen Fragen der Spendenfinanzierung bei Sozialunternehmen.

<sup>358</sup> Vgl. Fama/Jensen (1983), S. 342. Diese genau definierten Spenden und Zuwendungen können in vielen Fällen beobachtet werden. Beispiele sind Forschungsunterstützung für Impfungen bei wenig beachteten Krankheiten, die Weiterentwicklung von Open-Source-Software oder die Vergabe von kostenlosen Eintrittskarten für bestimmte Gesellschaftsgruppen.

Organisationen ist allerdings mit wesentlichen Agency-Kosten, die sich durch die weitreichende Handlungsfreiheit für den Sozialunternehmer erklären, verbunden.

Monitoring-Kosten als Bestandteil der Agency-Kosten spielen bei der Spendenfinanzierung eine geringere Rolle als bei Kapitalgebern mit einer positiven finanziellen Renditeerwartung. Privatpersonen oder Stiftungen haben keine Renditeerwartung an das Sozialunternehmen und mit der Spende sind auch keine zukünftigen Cash Flows oder Rückzahlungen verbunden. Es macht jedoch einen Unterschied, ob eine Spende wiederholt gegeben wird, da man in diesem Fall verstärktes Interesse als auch Lerneffekte bei den Kapitalgebern voraussetzen kann.

Signalisierungskosten spielen hingegen eine wichtige Rolle. Wesentliche Themen, die das Sozialunternehmen gegenüber den Kapitalgebern adressieren muss, sind die richtige Verwendung der Gelder und eine sparsame Geschäftsführung mit geringen Aufwendungen für Verwaltung und Administration.<sup>359</sup> Das Sozialunternehmen muss dem Spender signalisieren, dass die Spenden für das angegebene soziale Ziel eingesetzt werden und es zu keinem „Mission Drift“ in Richtung maximaler privater Rendite kommt.<sup>360</sup> Da nicht nur ausschließlich die soziale Rendite optimiert wird, muss in der Kommunikation gegenüber den Spendern Effizienz, Nachhaltigkeit und soziale Innovationen betont werden. Signalisierungsstrategien der Sozialunternehmen können Zertifizierungen über Gütesiegel, die Mitgliedschaft in Dachorganisationen oder die Offenlegung von Geschäftszahlen und entsprechenden Wirkungsberichten umfassen.

Abweichungen von der maximalen sozialen Rendite werden Spender in der Regel als Wohlfahrtsverlust empfinden. Die Ausrichtung des Sozialunternehmens macht also eine spezielle Form von Spendern und Stiftungen notwendig.

---

<sup>359</sup> Die Fokussierung auf Verwaltungskosten spielt insbesondere bei Kleinspendern eine große Rolle. Diese präferieren an einen konkreten Zweck gebundene Spenden. In manchen Fällen wirkt diese Fokussierung allerdings hemmend, da damit eine notwendige Unternehmensentwicklung nicht vorangetrieben werden kann.

<sup>360</sup> Vgl. Heister (2010), S. 107ff. Der Mission Drift kann sowohl in die Richtung einer erhöhten finanziellen als auch einer erhöhten sozialen Rendite durch das Sozialunternehmen erfolgen. Es ist ebenfalls denkbar, dass der soziale Investor seine Zielvorstellung ändert und dann die Vorgaben in eine der beiden Richtungen ändert. Das würde man nicht als Mission Drift bezeichnen, jedoch kann es zu Konflikten in der Beziehung zwischen Kapitalgeber und Sozialunternehmen führen.

#### 4.2.2.2 Agency-Kosten bei Finanzierung mit verringerter finanzieller Renditeerwartung

Die Finanzierung wird maßgeblich durch das Geschäftsmodell des Sozialunternehmens beeinflusst.<sup>361</sup> Die Kapitalgeber legen in der Regel Wert auf einen effizienten ökonomischen Einsatz ihrer Mittel. Bei einer Finanzierung über Fremdkapital ist die Rückführung des eingesetzten Kapitals das wesentliche Kriterium. Im Falle von Zahlungsschwierigkeiten ist allerdings eine Liquidierung des Sozialunternehmens für Kapitalgeber mit hohen Reputationskosten verbunden.<sup>362</sup> Das Eigenkapital hat aufgrund der geringen bis nicht vorhandenen Ausschüttung von Gewinnen einen geringen Wert und wird den Nominalwert des Eigenkapitals nur in Fällen mit klarem Profitpotential übersteigen. Darüber hinaus gibt es in der Regel keine vorhandenen Exit-Möglichkeiten für Eigenkapitalbeteiligungen.<sup>363</sup>

Das Ziel des Monitorings ist es, die Einhaltung bestimmter finanzieller Ziele und damit die Rückzahlung des Kapitals sicher zu stellen. Bei einem Mission Drift agiert der Sozialunternehmer wesentlich sozialer, als er es gegenüber den Kapitalgebern kommuniziert. Es kommt zu einer Enteignung der Kapitalgeber zugunsten des sozialen Ziels.<sup>364</sup>

Monitoring durch die Kapitalgeber erfordert spezielle Analyse-Kapazitäten, die bei Venture-Philanthropy-Fonds oder Banken mit entsprechendem Schwerpunkt vorhanden sind. Die Ausrichtung des Kapitalgebers entscheidet darüber, wie weit das Monitoring auch für die sozialen Komponenten reicht. So haben manche Venture-Philanthropy-Fonds Sonderkündigungsrechte, wenn das soziale Ziel nicht ausreichend verfolgt wird.<sup>365</sup>

---

<sup>361</sup> Die Bereitstellung von sozialer Infrastruktur oder Bildungsangeboten kann wegen der relativ sicher planbaren Cash Flows über externe Eigen- oder Fremdkapital finanziert werden, wobei diese Finanzierungsform beispielsweise Freiwilligeninitiativen versperrt bleibt.

<sup>362</sup> Gründe liegen in der möglichen negativen medialen Begleitung im Falle einer Liquidierung einer sozialen Einrichtung.

<sup>363</sup> Vgl. Achleitner/Spiess-Knafl (in Druck).

<sup>364</sup> Vgl. Heister (2010), S. 107ff. Hier wäre auch wieder der umgekehrte Fall des Mission Drifts denkbar, dass ein Sozialunternehmen seine finanzielle Rendite stärker betont.

<sup>365</sup> Vgl. Heister (2010), S. 257.

Signalisierungskosten entstehen dem Sozialunternehmer durch Reporting an den Kapitalgeber und die transparente Darstellung der Aktivitäten. Es ist naheliegend, dass Sozialunternehmen durch den höheren Legitimationsdruck, dem sie unterliegen, und dem Interesse eines breiten Spektrums an Stakeholdern mehr kommunizieren müssen.<sup>366</sup>

Die Kapitalgeber mit verringerter finanzieller Renditeerwartung werden in der Regel keinen Wohlfahrtsverlust erleiden, da die Ausrichtung zwischen finanzieller und sozialer Rendite ihren Renditeerwartungen gleicht. Es zeigt sich, dass viele Investoren zunehmend bereit sind, eine geringere finanzielle Rendite zugunsten einer sozialen Rendite in Kauf zu nehmen.<sup>367</sup>

#### **4.2.2.3 Agency-Kosten bei Finanzierung mit marktgerechter finanzieller Renditeerwartung**

Investoren mit dem Anspruch einer marktgerechten Verzinsung achten auf die finanzielle Komponente bei der Bewertung eines Sozialunternehmens. Daher investieren diese Investoren ausschließlich in Geschäftsmodelle, die die Zahlung von Kapitalkosten ermöglichen, und stellen Eigen-, Mezzanin- oder Fremdkapital zur Verfügung. Dieses Kapital wird von Banken oder sog. „Impact-Investment-Fonds“ bereitgestellt.<sup>368</sup>

Investoren mit einem Fokus auf die finanzielle Rendite werden nur die finanzielle Rendite betrachten und die soziale Rendite nicht in ihre Bewertung integrieren. Nichtsdestotrotz haben Sozialunternehmen in der Regel ein komplexeres Geschäftsmodell, das in einem höheren Monitoring-Aufwand für den Kapitalgeber resultiert.<sup>369</sup> Aus diesem Grund muss das Sozialunternehmen eigene Mittel aufwenden, um den

---

<sup>366</sup> Vgl. Jansen et al. (2010), S. 3.

<sup>367</sup> Der Social Reporting Standard wurde für diese Investorengruppe entwickelt, um die Nachverfolgung der sozialen als auch der finanziellen Ziele umfassend darstellen zu können; vgl. Roder (2010).

<sup>368</sup> Vgl. O'Donohue et al. (2010), S. 39ff. Derzeit werden Investitionen in die „Bottom of the Pyramid“ (BoP) als das größte Investitionsfeld für solche Investitionen gesehen. BoP-Konzepte sind Konzepte, in denen der untersten Einkommensschicht eines Landes Produkte und Dienstleistungen angeboten werden. Das reicht von Mikrokrediten über Versorgung mit Solarenergie bis zu Telekommunikationsangeboten, vgl. Prahalad (2005), S. 10 ff. und Kapitel 5.2.2.3.

<sup>369</sup> Jansen et al. (2010) sprechen in diesem Kontext etwa davon, dass Sozialunternehmen neben einer marktlichen Austauschlogik auch einer nicht-marktlichen, reziprozitären Austauschlogik in Form von Freiwilligenengagement oder Spenden folgen. Das erhöht den Grad der Komplexität des Geschäftsmodells.

Kapitalgeber die Erreichung der finanziellen Ziele zu signalisieren. Andernfalls wird der Kapitalgeber einen Mission Drift befürchten. Bei einem Mission Drift wird in diesem Zusammenhang die soziale Rendite stärker zulasten der finanziellen Rendite verfolgt als ursprünglich vereinbart.

Aus diesen Gründen kann man annehmen, dass Sozialunternehmen besonders viele Ressourcen aufwenden müssen, um den Kapitalgeber die Besonderheiten des Geschäftsmodells zu erläutern. Ein Residualverlust ist wahrscheinlich, da ein Sozialunternehmer eine Kombination aus beiden Renditen verfolgt und jegliches Abweichen von dem Verfolgen einer maximalen finanziellen Rendite zu Residualverlusten beim Kapitalgeber führt.

### 4.2.3 Trade-Off-Konflikte

In den vorhergehenden Kapiteln wurde gezeigt, dass die verschiedenen Kapitalgeber durch unterschiedliche Renditeprofile charakterisiert werden können. Spender und Stiftungen nehmen beispielsweise in Kauf, eine Einkommenslücke zu schließen, während Investoren mit einer reduzierten finanziellen Renditeerwartung Geschäftsmodelle mit einer moderaten finanziellen Rendite finanzieren. Traditionelle Kapitalgeber präferieren wiederum ein Geschäftsmodell mit klarer Maximierung der finanziellen Rendite.

Diese Investoren weisen unterschiedliche Renditeerwartungen und Trade-Off-Präferenzkurven auf. Traditionelle Kapitalgeber haben eine steile Präferenzkurve, bei der eine Reduktion der finanziellen Rendite mit einem beträchtlichen Zuwachs an sozialer Rendite aufgewogen werden muss. Auf der anderen Seite haben Stiftungen und Spender eine flachere Renditepräferenzkurve. Das bedeutet, dass sie bereit sind, einen kleinen Zuwachs an sozialer Rendite mit einem höheren finanziellen Verlust aufzuwiegen.<sup>370</sup> Diese unterschiedlichen Renditeprofile bzw. die Präferenzkurven der Kapitalgeber werden in der Abbildung 8 dargestellt.

---

<sup>370</sup> Vgl. Achleitner/Spiess-Knafl (in Druck).

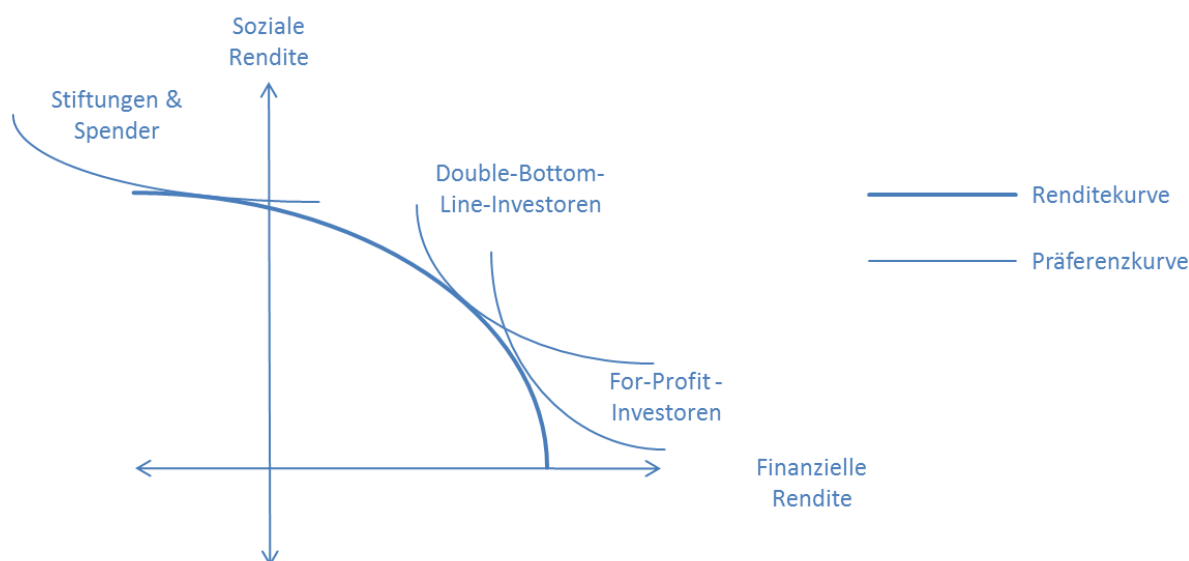


Abbildung 8: Trade-Off zwischen sozialer und finanzieller Rendite<sup>371</sup>

Diese unterschiedlichen Renditeerwartungen zwischen finanzieller und sozialer Rendite führen dazu, dass sich die Agency-Kosten erhöhen, wenn das Geschäftsmodell nicht mit den Erwartungen und Interessen der externen Kapitalgeber übereinstimmt. Die Höhe der Agency-Kosten hängt von der Summe der Monitoringkosten, Signalisierungskosten und dem Residualverlust ab.

Es ist naheliegend, dass diese Konflikte immer dann auftreten bzw. sich verstärken, wenn das Sozialunternehmen einen erhöhten Kapitalbedarf decken muss. Das kann in einer Wachstumsphase oder bei einer Refinanzierung bestehender Kredite oder einer Fluktuation in der Investorenbasis sein. Gerade in der Anfangsphase hat das Sozialunternehmen relativ einfachen Zugriff auf unterschiedliche Finanzierungsquellen, die allerdings in ihrer Höhe keine großen Summen umfassen. Das können kleinere Spenden, ein Darlehen aus dem Bekanntenkreis und Eigenkapital der Gesellschafter sein. Die Diversifizierung der Kapitalstruktur wird Sozialunternehmen sogar nahegelegt.<sup>372</sup> In diesem Fall kann man von einer „Patchwork-Finanzierungsstrategie“ sprechen.

<sup>371</sup> Vgl. Achleitner/Spiess-Knafl (in Druck). Die Graphik stellt eine Erweiterung der in Kapitel 2.4 vorgestellten Renditekurve im Feld zwischen sozialer und finanzieller Rendite um die Präferenzkurven der Kapitalgeber dar.

<sup>372</sup> Vgl. Salman (2011); Hollins et al. (2006); Emerson/Freundlich/Fruchterman (2007), S. 9ff.

Eine naheliegende Strategie wäre es, diese „Patchwork-Finanzierungsstruktur“ fortzusetzen und somit eine diversifizierte Finanzierungsstruktur zu bewahren. Je mehr Kapital das Sozialunternehmen benötigt oder je größer die Anzahl der Kapitalgeber wird, umso offensichtlicher werden auch die Finanzierungskonflikte zwischen den unterschiedlichen Investorengruppen und umso höher steigen die damit verbundenen Agency-Kosten.<sup>373</sup> Das kann sich in Konflikten über die Strategie des Sozialunternehmens oder in einem Residualverlust auf der Seite der Investoren äußern. An einem Punkt im Lebenszyklus wird sich das Sozialunternehmen auf die verlässlichste und vielversprechendste Finanzierungsquelle beschränken, um die Agency-Kosten zu senken. Die vielversprechendste Finanzierungsquelle kann dabei auch aus mehreren Kapitalgebern mit den gleichen Renditeerwartungen bestehen.<sup>374</sup>

Diese Verringerung der Diversifizierung der Kapitalquellen und der damit verbundenen Agency-Kosten bedeutet aber auch, dass sich die Investorenbasis verschiebt. Die Konsequenz ist, dass sich die aggregierten Renditeerwartungen der Investoren ändern, da eine der Investorengruppen nicht mehr berücksichtigt werden muss. Das heißt in weiterer Folge, dass das Sozialunternehmen die veränderte Kombination der Renditeerwartungen auf Kapitalgeberseite beachten muss.

Bestenfalls ergibt sich eine Übereinstimmung zwischen den Renditeerwartungen der Investoren und der Ausrichtung des Unternehmens.<sup>375</sup> Das wäre der Fall, wenn sich das Sozialunternehmen beispielsweise entscheidet, ausschließlich Kapital von Investoren mit reduzierter finanzieller Renditeerwartung zu nehmen. In diesem Fall muss das Unternehmen seine Ausrichtung nicht ändern. Wenn es allerdings eine größere Diskrepanz zwischen den Investoren und der Ausrichtung des Unternehmens gibt, dann liegt es nahe, dass sich das Sozialunternehmen den Wünschen der Investoren anpassen muss. Das ist eine Strategie, die Agency-Kosten der Finanzierung zu verringern. Je nach Renditeprofil der Kapitalgeber wird sich auch das Sozialunternehmen entspre-

---

<sup>373</sup> Venture-Philanthropy-Fonds versuchen diesen Konflikte durch einen ausführlichen Auswahlprozess im Vorfeld zu vermeiden; vgl. Heister (2010), S. 101ff.; Alberg-Seberich/Wolf (2011), S. 293f.

<sup>374</sup> Die Gruppe von Kapitalgebern können mehrere tausend Einzelspender, Mitglieder oder eine Reihe von großen Stiftungen sein.

<sup>375</sup> Vgl. Kuhlemann (2011), S. 259. Die Autorin spricht in diesem Zusammenhang von gemeinsamen Wertvorstellungen, die sowohl das Sozialunternehmen als auch die Kapitalgeber zur Vermeidung von Konflikten teilen sollen.

chend ausrichten müssen. Im Bereich der Sozialunternehmen kann man also davon sprechen, dass die Unternehmensausrichtung der Finanzierung folgt, wohingegen man im For-Profit-Bereich stets von dem umgekehrten Fall ausgeht.

Wenn sich ein Unternehmen im Rahmen der Finanzierung entschließt, sich ausschließlich auf die Finanzierung durch Spenden zu stützen und nicht mehr Banken als Kapitalgeber einzubinden, hat diese Entscheidung auch Einfluss auf die Unternehmensausrichtung. Es wäre vorstellbar, dass das Unternehmen die soziale Rendite in ihren Unternehmensentscheidungen dann verstärkt beachtet, um die Interessen der Spender besser zu berücksichtigen. In der Abbildung 8 wäre es gleichbedeutend mit einer Bewegung des Sozialunternehmens nach links auf der Renditekurve. Eine Rolle spielt auch die Perspektive der Sozialunternehmer. So werden Sozialunternehmer die Finanzierungsquelle bevorzugen, die ihnen das höchste Maß an unternehmerischer Flexibilität und Autonomie gibt. Generell muss aber festgestellt werden, dass die Finanzierung mit Kapital von Investoren mit reduzierter finanzieller Renditeerwartung die optimale Kapitalkategorie für Sozialunternehmen ist.

Die Ausführungen haben gezeigt, dass die Präferenzen der Kapitalgeber einen Einfluss auf die Ausrichtung des Sozialunternehmens haben. Diese Trade-Off-Überlegungen können ebenso in anderen Industrien beobachtet werden.<sup>376</sup> Beispiele sind Krankenhäuser, Pflegeheime oder Bildungsangebote, bei denen Non-Profit-Unternehmen mit profitorientierten und teilweise sogar börsennotierten Unternehmen in Wettbewerb stehen. Sozialunternehmen grenzen sich von den For-Profit-Unternehmen dadurch ab, dass sie in ihr Angebot zusätzliche Dienstleistungen aufnehmen oder eine bei For-Profit-Unternehmen ausgeschlossene Zielgruppe einbeziehen.

#### **4.2.4 Strategien zur Auflösung der Finanzierungskonflikte**

Es gibt eine Reihe von Ansätzen, die oben dargestellten Konflikte zu lösen. So bewerten Kapitalgeber schon in der Auswahlphase die Integrität von Sozialunternehmern. Die Einschätzung der Integrität durch Kapitalgeber basiert vor allem auf den freiwilligen Transparenzbestrebungen als auch der Reputation des Sozialunternehmens erklärt

---

<sup>376</sup> Vgl. Carrick-Cagna/Santos (2009); Lewis (2008); Schwartz (2006).



werden. Der berufliche Hintergrund, die persönliche Beziehung zum Problem als auch Auszeichnungen und Preise spielen eine geringere Rolle.<sup>377</sup>

Allgemeine Strategien zur Reduzierung der Agency-Kosten sind der Einsatz von Reporting und Performance-Measurement-Tools als auch die Nutzung von Kommunikationsstrategien zum Aufbau von Vertrauen in die Organisation. Im Folgenden werden drei Strategien zur Auflösung der Finanzierungskonflikte dargestellt.

#### 4.2.4.1 Stützrad-Strategie

Eine Strategie zur Reduzierung der Finanzierungskonflikte kann darin bestehen, das Sozialunternehmen, sofern möglich und sinnvoll, in einen Non-Profit- und einen For-Profit-Bereich aufzuspalten. Dabei ist die Non-Profit-Einheit Eigentümerin der For-Profit-Einheit und somit Nutznießerin möglicher Gewinne.<sup>378</sup> Ein Beispiel ist eine Beratungseinheit in der profitorientierten Rechtsform und der Betrieb des Kerngeschäfts in der gemeinnützigen Rechtsform.

Die Struktur kann verwendet werden, wenn entweder die Aufspaltung aus rechtlichen oder finanziellen Gründen sinnvoll ist oder eine unterschiedliche Preisstrategie verfolgt werden kann.<sup>379</sup> Dabei kann man davon ausgehen, dass die beiden Unternehmensteile im gleichen Sektor arbeiten und es auch zu Synergien durch Wissenstransfer oder Nutzung gemeinsamer Vermögenswerte kommen kann. Davon ausgeschlossen bleiben allerdings Modelle, bei denen der For-Profit-Bereich ausschließlich zur Finanzierung der Non-Profit-Organisation agiert. Ein Beispiel wäre der Betrieb einer Bäckerei zur Finanzierung einer Brunnenbaufirma in Afrika.

Diese Strategie kann man in der jüngeren Vergangenheit vermehrt beobachten. Der Begriff „Stützrad-Strategie“ macht deutlich, dass der kleinere For-Profit-Teil den größeren Non-Profit-Teil bei dieser Struktur finanziell stabilisiert und unterstützt.<sup>380</sup> Bei

---

<sup>377</sup> Vgl. Achleitner et al. (in Druck-a).

<sup>378</sup> Es ist auch möglich, dass das For-Profit-Unternehmen eine Non-Profit-Tochter gründet. Der Non-Profit-Bereich kann etwa dafür verwendet werden, die Gewinne aus dem For-Profit-Bereich an Organisationen des Sozialsektors auszuschütten; vgl. Kickul/Lyons (2012), S. 129f.

<sup>379</sup> Vgl. Kickul/Lyons (2012), S. 131f.

<sup>380</sup> Andere Begriffe sind das Satelliten-Modell oder das Katamaran-Modell.

diesem Modell bleibt allerdings unklar, inwiefern es die Finanzierungskonflikte zwischen den verschiedenen Investorengruppen tatsächlich löst.

#### 4.2.4.2 Schichtmodell

Viele Sozialunternehmen stehen auch weiterhin vor der Herausforderung, dass die Erbringung der sozialen Dienstleistung Zuschüsse und Spenden benötigt und sie das Unternehmen nicht in einen Non-Profit- und For-Profit-Bereich aufspalten können. Im Rahmen des Schichtmodells nutzt das Sozialunternehmen dabei eine Basisfinanzierung von Stiftungen oder staatlichen Institutionen und kann damit Kapital von privaten Investoren mit einer marktgerechten finanziellen Renditeerwartung hebeln. Die Finanzierungsstruktur des Sozialunternehmens wäre also ähnlich den Schichten eines Kuchens aufgebaut.<sup>381</sup> Emerson/Freundlich/Fruchterman (2007) gehen sogar davon aus, dass zukünftig 70% der Finanzierung von Kapitalgebern mit marktgerechter Renditeerwartung und jeweils 15% von Kapitalgebern mit reduzierter bzw. ohne finanzielle Renditeerwartung kommen sollen.<sup>382</sup>

Diese Schichtmodelle kann man vereinzelt finden. Die Bill & Melinda Gates Foundation stellt etwa eine Basisfinanzierung für die Global Alliance for Vaccines and Immunisation (GAVI) Alliance zur Verfügung.<sup>383</sup> Der Fonds Solar for All verfügt ebenfalls über ein Schichtmodell, das ihm erlaubt, sowohl Investitionen zu tätigen als auch Spenden zur Erreichung operativer Standards zu vergeben.<sup>384</sup>

Gerade die großen Stiftungen und supranationalen Einrichtungen eignen sich als Kapitalgeber in diesem Modell, da sie mit ihrer Finanzierung zusätzliches privates Kapital zur Lösung des sozialen Problems mobilisieren und die verbundenen Wohlfahrtsverluste bewusst in Kauf nehmen.

---

<sup>381</sup> Vgl. Milligan/Schöning (2011), S. 164f.

<sup>382</sup> Vgl. Emerson et al. (2007), S. 10.

<sup>383</sup> Vgl. Bill & Melinda Gates Foundation (2011). Die GAVI Alliance arbeitet an der Bereitstellung von Impfstoffen in Entwicklungsländern.

<sup>384</sup> Vgl. Ashoka (2011a). Der Fonds Solar for All investiert in Solarenergieunternehmen, die in Entwicklungsländern tätig sind.

#### 4.2.4.3 Finanzierungslebenszyklus

Im Bereich der sozialen Investitionen könnte ein Finanzierungslebenszyklus eine sinnvolle Alternative sein. Das bedeutet, dass Stiftungen, Spender oder die öffentliche Hand die Innovationsfinanzierung im ersten Teil des Lebenszyklus übernehmen, wohingegen Investoren mit einer positiven Renditeerwartung den späteren Teil der Skalierungsfinanzierung übernehmen.<sup>385</sup> Die Anschubfinanzierung durch die öffentliche Hand ist in anderen Bereichen durchaus üblich. Ein Großteil der Neugründungen in Deutschland wird mit Zuschüssen oder Einstiegsgeldern gefördert.<sup>386</sup> Die Branche der erneuerbaren Energien wird etwa mit eigenen Absatztarifen gefördert.<sup>387</sup>

Dieser Ansatz scheint naheliegend, da er schon die heutige Finanzierungspraxis widerspiegelt. So gibt es eine Reihe von Kapitalgebern, die Innovationen fördern und nicht an einer weiteren Anschlussfinanzierung interessiert sind. Gleichzeitig gibt es Investoren mit einer positiven finanziellen Renditeerwartung, die nicht an dem Risiko der Innovationsfinanzierung interessiert sind. In diesem Modell bleibt allerdings unklar, inwiefern man mit den Profiten in der späteren Phase umgeht. So haben die Börsengänge von Compartamos Banco und SKS erhebliche Kritik hervorgerufen, da ein Teil der Anschubfinanzierung über öffentliche Gelder geleistet und die Profite an private Akteure ausgeschüttet wurden.<sup>388</sup>

Darüber hinaus reduziert der Ansatz des Lebenszyklus die Thematik der Innovationsfeindlichkeit von Fremdkapital. So wird ein Unternehmen, das Fremdkapital zur Finanzierung erhalten hat, wesentlich geringere unternehmerische Risiken eingehen, um die Zinszahlungen leisten zu können.

Es ist allerdings offen, inwiefern die unterschiedlichen Renditevorstellungen jeweils die Unternehmensbewertung, die auch als Referenzpunkt für zukünftige Finanzierung

---

<sup>385</sup> Vgl. Milligan/Schöning (2011), S. 166ff.

<sup>386</sup> Vgl. Sandner/Block/Lutz (2008), S. 754ff.

<sup>387</sup> Vgl. Meyer (2003), S. 665ff.

<sup>388</sup> Allerdings ist auch dieses Modell nicht ungewöhnlich. So finanziert der Staat Start-Ups mit beträchtlichen Fördermitteln ohne Beteiligung am Eigenkapital. Im Rahmen des EXIST-Gründerstipendiums unterstützt die öffentliche Hand Gründer über die Sicherung des persönlichen Lebensunterhalts und Zuschüssen zu Sachausgaben; vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (o.J.).

gen dient, beeinflussen. So wäre es denkbar, dass ein Investor ohne finanzielle Renditeerwartung bei einer Eigenkapitalbeteiligung auch eine hohe Unternehmensbewertung akzeptiert.<sup>389</sup> Ein Beispiel dafür sind soziale Investoren, die vor dem Venture-Philanthropy-Konzept Spenden vergaben und heute Eigenkapital als Finanzierungsinstrument nutzen und durch ihre geringen finanziellen Renditeerwartungen die Bewertung nach oben ziehen. Dieses höhere Bewertungsniveau macht dann den Einstieg für andere Investoren unattraktiv bzw. versperrt diesen sogar den Zugang zu diesem Markt.<sup>390</sup>

### 4.3 Finanzierungsinstrumente

In der Non-Profit-Literatur gibt es einen Forschungsstrang, der sich mit der Kapitalstruktur und den Finanzierungsinstrumenten von Non-Profit-Organisationen beschäftigt.<sup>391</sup> Die Finanzierung von Non-Profit-Organisationen unterscheidet sich von For-Profit-Unternehmen durch die Eigenkapitalbeschränkung. Durch die Beschränkung auf gemeinnützige Rechtsformen können Non-Profit-Organisationen nicht auf externe Eigenkapitalgeber zur Finanzierung zurückgreifen. Außerdem können Non-Profit-Organisationen durch die fehlende steuerliche Absetzbarkeit der Zinszahlungen nicht die Fremdkapitalkosten reduzieren. Das ist insbesondere für For-Profit-Unternehmen ein Aspekt bei der Wahl der Finanzierungsstruktur.

Bei der Wahl des Finanzierungsinstruments gibt es zwei klassische Theoriestränge aus dem For-Profit-Bereich, die entweder auf der Prinzipal-Agenten-Theorie oder Überlegungen zu Informationsasymmetrien aufbauen.<sup>392</sup> Bei den Theorien, die auf der Agency-Theorie aufbauen, spielt Fremdkapital eine zentrale Rolle und in vielen Fällen dreht es sich um Trade-Off-Überlegungen, weshalb sie auch als Trade-Off-Theorien bekannt sind. Ein wesentlicher Vorteil von Fremdkapital ist die steuerliche Absetzbarkeit der Zinsen. Durch diesen Steuervorteil kann der Unternehmenswert bis zu einem

---

<sup>389</sup> Bei einer Unternehmensbewertung nach der DCF-Methode erhöht sich der Unternehmenswert je weiter der Diskontierungsabsatz abgesenkt wird; vgl. Thommen/Achleitner (2009), S. 723ff.

<sup>390</sup> Eine ähnliche Problematik ist auch in der Beziehung zwischen Business Angels und Venture-Capital-Fonds denkbar, jedoch sind die Unterschiede in dieser Beziehung durch ähnliche Renditeerwartungen nicht so ausgeprägt.

<sup>391</sup> Vgl. etwa Gentry (2002) oder Jegers/Verschueren (2006).

<sup>392</sup> Für einen allgemeinen Überblick zu Kapitalstrukturtheorien aus dem For-Profit-Bereich vgl. Harris/Raviv (1991) oder Myers (1984).

gewissen Verschuldungsgrad maximiert werden. Aus Sicht der Maximierung des Unternehmenswerts wird der Anteil an Fremdkapital so weit erhöht, bis der Barwert der Kosten für eine mögliche Insolvenz den Nutzen der zusätzlichen Fremdkapitalfinanzierung übersteigt.<sup>393</sup>

Im Falle der Konflikte zwischen Eigenkapitalgebern und Management bringt Fremdkapital Vorteile bei der Lösung von Agency-Konflikten. Aufgrund von Empire Building kann das Management einen Anreiz haben, den vorhandenen Cash Flow für zusätzliche Investitionen zu nutzen, auch wenn sie einen negativen Nettobarwert haben, statt diesen Betrag an die Eigenkapitalgeber auszuschütten. Fremdkapital verringert die vorhandenen Cash Flows durch regelmäßige Zinszahlungen und reduziert somit die Tendenz, unprofitable Investitionen zu verfolgen. Allerdings ist Fremdkapital in diesem Kontext auch mit Kosten verbunden. So kann ein zu hoher Bestand an Fremdkapital wiederum die vorhandenen Mittel für attraktive Investitionsmöglichkeiten reduzieren.<sup>394</sup>

Fedele/Miniaci (2010) untersuchen in einer Studie von 504 italienische Unternehmen im Bereich des sozialen Wohnbaus den Einsatz von Fremdkapital. Sie zeigen, dass der Leverage der For-Profit-Unternehmen in diesem Bereich um 6% höher ist als bei Non-Profit-Unternehmen und nennen zwei mögliche Effekte. Das Engagement des Non-Profit-Unternehmers reduziert das Risiko von Moral Hazard im Vergleich zu einem For-Profit-Unternehmer. Dadurch erhöhen sich unter gleichen Bedingungen die vorhandenen Kreditmittel. Allerdings erhöht aber die Ausschüttungsbeschränkung das Eigenkapital des Unternehmens und reduziert durch einbehaltene Gewinne den Leverage-Grad.<sup>395</sup>

Es gibt aber auch Trade-Off-Überlegungen zwischen den Eigen- und Fremdkapitalgebern. Aus Sicht des Eigenkapitalgebers wäre es attraktiv, wenn der Fremdkapitalgeber das gesamte Kapital zur Verfügung stellt, aber nur einen Teil der operativen Gewinne in Form von Zinszahlungen bekommt. Aus diesen Gründen fürchten Fremdkapitalgeber, dass das Management besonders riskante Projekte verfolgt.<sup>396</sup> Eine Möglichkeit,

---

<sup>393</sup> Vgl. Myers (1984), S. 577.

<sup>394</sup> Vgl. Stulz (1990), S. 3ff.

<sup>395</sup> Vgl. Fedele/Miniaci (2010), S. 174ff.

<sup>396</sup> Vgl. Harris/Raviv (1991) S. 304f.

diesen Konflikt zu lösen, besteht darin, dass das Management durch ihre Entscheidungen eine Reputation als konservativ agierendes Unternehmen gegenüber den Fremdkapitalgebern aufbaut. Allerdings impliziert das auch, dass gerade für junge Unternehmen ohne entsprechende Reputation die Zinskosten entsprechend höher ausfallen.<sup>397</sup>

Diese Theorie ist aber nicht unmittelbar auf die Wahl der Finanzinstrumente im Hinblick auf Sozialunternehmen anwendbar. Es wäre zwar denkbar, dass es bei einer Finanzierung zu marktgerechten finanziellen Renditeerwartungen tatsächlich eine optimale Kapitalstruktur gibt, jedoch berücksichtigt diese Theorie die multidimensionalen Renditeerwartungen der Kapitalgeber nur in geringem Maße. Darüber hinaus sind auch die Renditeerwartungen unterschiedlich gelagert. So wird zwar ein Fremdkapitalgeber ebenfalls Wert auf sichere Investitionsprojekte legen, allerdings kann man in diesem Rahmen die sozialen Renditeerwartungen schwer bestimmen. Darüber hinaus ist es nicht unüblich, dass die gleichen Investoren Fremd- und Eigenkapital zur gleichen Zeit zur Verfügung stellen.<sup>398</sup>

Die zweite klassische Theorie aus dem For-Profit-Sektor neben der Trade-Off-Theorie ist die sog. Pecking-Order-Theorie. Sie bezieht sich auf die Informationsasymmetrien zwischen Investoren und Management. Im Wesentlichen geht es darum, dass das Management wesentlich mehr Informationen über geplante Investitionsprojekte besitzt als mögliche externe Investoren. So verlangen neue Aktionäre eine höhere Rendite, da sie weniger Informationen über ein mögliches Investitionsobjekt als das Management haben und deswegen ein höheres Risiko eingehen. In diesem Zusammenhang kann man von einer klaren Präferenzreihenfolge der Finanzierungsoptionen sprechen. Die Finanzierungsoptionen sind dabei interne Finanzierung durch Kapitalrücklagen oder operative Cash Flows, externes Fremdkapital und als letzte Option externes neues Eigenkapital.<sup>399</sup>

Bei Sozialunternehmen ist dieser Theorieansatz über mögliche Informationsasymmetrien und proportionale Renditeanforderungen nicht unmittelbar anwendbar. Die Wahl

---

<sup>397</sup> Vgl. Diamond (1989), S. 828ff.

<sup>398</sup> Dadurch erhöhen sich aber nicht die Agency-Kosten, da Fremd- und Eigenkapital den gleichen Renditeerwartungen unterliegen.

<sup>399</sup> Vgl. Myers (1984), S. 581ff.; Myers/Majluf (1984), S. 187ff.

des Finanzierungsinstruments auf Basis der Informationsasymmetrien ist nicht möglich, da es keinen entsprechend klaren Zusammenhang zwischen Rendite und Risiko bei der Finanzierung eines Sozialunternehmens gibt. So kann die Rendite bei einem Eigenkapitalinstrument je nach Renditeerwartung des Kapitalgebers sehr niedrig oder auf Marktniveau liegen. Jedoch könnte eine Erweiterung der bestehenden Pecking-Order-Theorie unter Berücksichtigung von Kontrollaversion zum besseren Verständnis der Entscheidungskriterien bei der Wahl der Finanzierungsinstrumente beitragen.

Für Sozialunternehmer kann man einen gewissen Grad an Kontrollaversion annehmen. Der Status als nicht-profitorientiertes Unternehmen dient als Signal gegenüber Kunden, ehrenamtlichen Mitarbeitern, Spenden und Mitarbeitern, kann aber auch als bewusste Entscheidung von rein eigennutzorientierten Personen verstanden werden.<sup>400</sup> Diese Entscheidung für einen Status als Sozialunternehmer mit allen Implikationen wird durch externe Personen wie etwa Eigenkapitalgeber durch ihre Stimmrechte oder Fremdkapitalgeber durch die regelmäßigen Zinszahlungen eingeschränkt. Cressy (1995) argumentiert, dass es bei Kleinunternehmen einen Zielkonflikt zwischen dem produktiven Einsatz von Fremdkapital zum weiteren Wachstum und der Aufgabe von Kontrolle gibt. Daraus ergibt sich dann eine Gruppe von zwei Unternehmertypen. Die sog. „Movers“ verringern im Laufe der Zeit ihre Kontrollaversion und nehmen Fremdkapital zum Wachstum auf, wohingegen die sog. „Stayers“ in ihrem ursprünglichen Zustand auf Kosten zusätzlichen Wachstums verbleiben.<sup>401</sup>

Diese Kontrollaversion muss man bei Sozialunternehmen allerdings auf Eigenkapital und Spenden erweitern. Bei Spenden kann man davon ausgehen, dass ein Sozialunternehmen durch die üblicherweise vorhandenen Auflagen in seiner unternehmerischen Flexibilität beschränkt wird. Das Sozialunternehmen muss auf der einen Seite die Erwartungen der Kapitalgeber erfüllen, wenn es weiterhin Spenden einwerben will. Spenden können gewöhnlich nur für bestimmte Zwecke und für Projektausgaben verwendet werden. Bei Eigenkapital erhält der Investor Stimmrechte und wird Eigenkapi-

---

<sup>400</sup> Vgl. Glaeser/Shleifer (2001), S. 99ff. In dem Modell zeigen sie Zustände, in denen rein eigennutzorientierte Unternehmer den Non-Profit-Status wählen und an Stelle von Profit andere arbeitsbezogenen Faktoren maximieren. Für einen Überblick für Sozialunternehmen vgl. Priddat (2011).

<sup>401</sup> Vgl. Cressy (1995), S. 291ff. In einer empirischen Studie für schwedische KMUs wurde der Zusammenhang zwischen Kontrollaversion und einer geringeren Wahrscheinlichkeit, Bankkredite aufzunehmen, bestätigt; vgl. Berggren/Olofsson/Silver (2000).

tal gewöhnlich nur für eine Wachstumsstrategie zur Verfügung stellen.<sup>402</sup> Fremdkapital erhöht zwar den finanziellen Druck auf das Sozialunternehmen, jedoch sind die Mitspracherechte von Fremdkapitalgebern in der Regel eher gering.<sup>403</sup>

Neben den Restriktionen, die mit Finanzierungsinstrumenten verbunden sind, werden Sozialunternehmen in der Wahl des passenden Finanzierungsinstruments auch die finanziellen Ausgestaltungen betrachten. So werden Sozialunternehmen Spenden, wenn nur die finanzielle Attraktivität betrachtet wird, immer anderen Finanzierungsformen vorziehen. Rückzahlbares Fremdkapital mit regelmäßigen Zinszahlungen ist für Sozialunternehmen aus der Perspektive der finanziellen Attraktivität Spenden immer unterlegen. Eigenkapital befindet sich aufgrund der erfolgsabhängigen Dividendenzahlungen und der Nicht-Rückzahlbarkeit zwischen Spenden und Fremdkapital. Dieser Sachverhalt ist in der Abbildung 9 dargestellt.

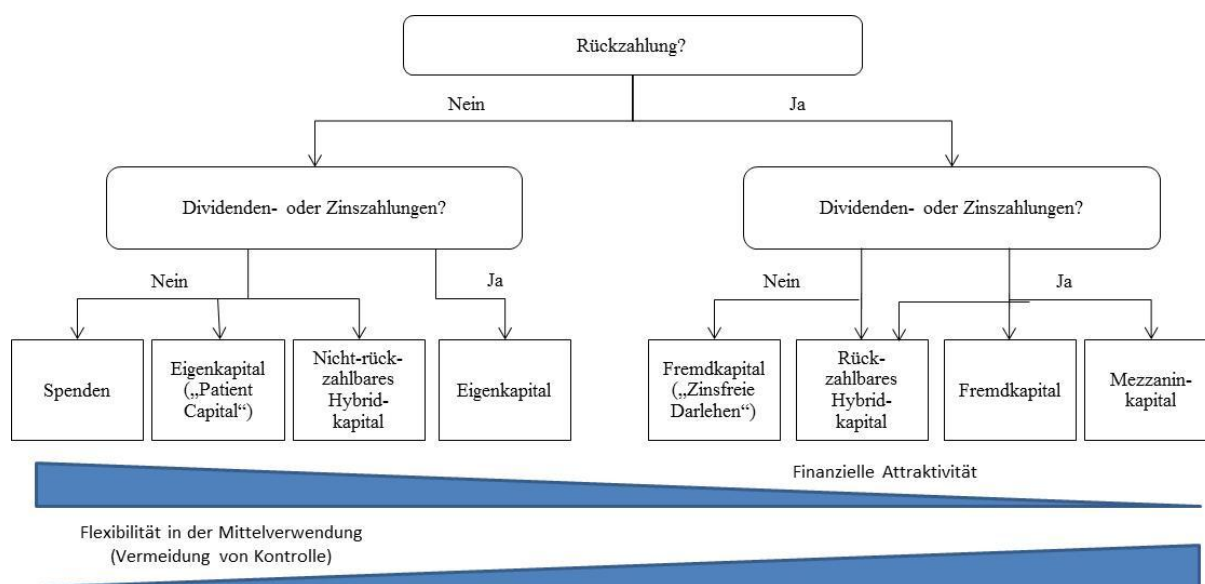


Abbildung 9: Präferenzreihenfolge der Finanzierungsinstrumente<sup>404</sup>

Abbildung 9 zeigt, dass das Sozialunternehmen bei der Wahl der Finanzierungsinstrumente einen möglichen Zielkonflikt zwischen Wachstumsfinanzierung und Kontrolle im Unternehmen abwägen muss. Der Verlauf des Balkens gibt dabei an, wie

<sup>402</sup> Vgl. Kickul/Lyons (2012), S. 202.

<sup>403</sup> Banken verwenden in der Regel Kreditklauseln, um eine missbräuchliche Verwendung des Kredits auszuschließen.

<sup>404</sup> Eigene Darstellung.



ausgeprägt die jeweilige Dimension ist. So ist die Flexibilität in der Mittelverwendung bei Spenden gering, wohingegen die Flexibilität in der Mittelverwendung bei rückzahlbarem Fremdkapital sehr hoch ist.

#### **4.4 Einkommensströme**

Die vorherigen Kapitel haben sich der Außenfinanzierung von Sozialunternehmen gewidmet. Es treten allerdings auch Konflikte zwischen den verschiedenen Einkommensströmen auf.

##### **4.4.1 Interdependenzen der Einkommensströme**

Bei der Wahl der Einkommensstruktur müssen sich Sozialunternehmen auf die Einkommensquellen festlegen und damit eine stabile und nachhaltige Struktur der Innenfinanzierung schaffen. Ergebnisse zeigen, dass eine höhere Diversifizierung der Einkommensquellen zu einer geringen Volatilität der gesamten Einkommen führt. Es zeigt sich aber auch, dass Non-Profit-Organisationen eine eindeutige Konzentration bei den Einkommensquellen aufweisen.<sup>405</sup>

Carroll/Stater (2009) untersuchen alle US-amerikanischen Non-Profit-Organisationen mit einem Jahresbudget von über \$25.000 auf die Diversifizierung der Einkommensströme. Sie betrachten die Einnahmen aus Spenden, kommerziellen Einnahmen und Investitionseinkommen aus dem akkumulierten Kapital. Dabei führt sowohl eine größere Diversifizierung als auch ein Wachstum bezogen auf die Gesamtausgaben zu einer geringeren Volatilität der Einnahmen.<sup>406</sup> Diese Ergebnisse sind jedoch mit Vorsicht zu übernehmen, da die drei Einkommensströme im Rahmen einer Untersuchung für Sozialunternehmen einer genaueren Unterteilung bedürfen.

---

<sup>405</sup> Die Ergebnisse kommen aus der Non-Profit-Forschung, können aber aufgrund der ähnlichen Tätigkeitsfelder auch auf die Finanzierung von Sozialunternehmen übertragen werden. Die Ergebnisse müssen dann aber um die zusätzlichen Finanzierungsinstrumente ergänzt werden. Studien aus der Non-Profit-Forschung klassifizieren Spenden in der Regel als Einnahmen. Diese Arbeit folgt der Klassifizierung gemäß den geltenden Accounting-Standards und definiert Spenden als Finanzierungsinstrument. Einnahmen stellen in dieser Arbeit die um Spenden erweiterte Gruppe der Einkommen dar.

<sup>406</sup> Vgl. Carroll/Stater (2009), S. 956ff.

Studien für den Non-Profit-Bereich zeigen, dass die meisten Non-Profit-Organisationen trotz der angenommenen Vorteile einer Diversifizierung über eine eher einseitige bzw. konzentrierte Einnahmenstruktur verfügen. Fischer/Wilsker/Young (2011) analysieren ebenfalls alle Non-Profit-Organisationen mit einem Jahreseinkommen über \$25.000. Sie nehmen allerdings eine feinere Unterteilung der Einnahmequellen kommerzielles Einkommen, Mitgliedsbeiträge, Mieteinnahmen, Investmenteinkommen, Nettoeinkünfte von Veranstaltungen, anderes Einkommen und Zuwendungen vor. Das kommerzielle Einkommen sind dabei öffentliche Leistungsentgelte und Umsätze mit der Zielgruppe. Zuwendungen setzen sich aus privaten Spenden, Mitgliedsbeiträgen, Zuwendungen von Stiftungen und öffentlichen Zuschüssen zusammen. Im gesamten Sample liegt der Median des Herfindahl-Index der Einnahmenverteilung bei 8.030. Das impliziert eine sehr starke Konzentration auf einzelne Einnahmequellen.<sup>407</sup> Der Herfindahl-Index wird nach der folgenden Formel berechnet:

$$Indexu^i = \sum_j \left[ \left( \frac{Einkommenstrom_{ij}}{Gesamteinkommen_i} \right) * 100 \right]^2$$

Der Herfindahl-Index ist in diesem Zusammenhang ein Indikator zur Messung der Diversifikation der Einkommensströme von Organisationen. Die Werte liegen dabei zwischen 0 und 10.000. Ein Wert von 10.000 gibt eine einseitige Einkommensstruktur, während ein niedriger Wert einen höheren Diversifikationsgrad angibt. Eine Einkommensverteilung von 80% Einnahmen über die Zielgruppe, 15% Mitgliedsbeiträge und 5% Sponsoring ergäbe einen Herfindahl-Index von 6.650 während eine Einkommensverteilung von 50% Einnahmen über die Zielgruppe, 30% Mitgliedsbeiträge und 20% Sponsoring einen Herfindahl-Index von 3.800 ergibt. In dem Sample finden Fischer/Wilsker/Young (2011) noch einen Zusammenhang zwischen der Verteilung der Einkommensströme und der erbrachten Dienstleistung. So gibt es im Gesundheitsbereich, das hauptsächlich private Güter herstellt, marktfähige Einkommensmodelle, die es ermöglichen, 93,9% der gesamten Einkommen über kommerzielles Einkommen zu erwirtschaften. Wohingegen das Themenfeld Soziales nur 13,0% des gesamten Einkommens über kommerzielle Modelle erwirtschaften kann.<sup>408</sup>

---

<sup>407</sup> Vgl. Fischer et al. (2011), S. 666ff.

<sup>408</sup> Vgl. Fischer et al. (2011), S. 666. Für eine frühere Studie siehe Chang/Tuckman (1994).

Foster/Fine (2007) analysieren die 144 US-amerikanischen Non-Profit-Organisationen mit einem Jahresbudget von über \$50 Mio. Das sind zwar weniger als 0,1% der gesamten US-amerikanischen Non-Profit-Organisationen, aber diese sind gerade wegen ihrer Größe interessante Organisationen. Die Autoren zeigen, dass diese Non-Profit-Organisationen ihr Finanzierungsmodell fast ausschließlich auf einer einzelnen Finanzierungsquelle basieren und die Organisationsstruktur den Bedürfnissen der Kapitalgeber anpassen, auch wenn es dafür Anpassungen bei der Programmgestaltung gibt. Zu den primären Finanzierungsquellen zählen die öffentlich Hand in 40% der Fälle, Umsätze mit der Zielgruppe (33%), Unternehmensspenden, die hauptsächlich als Materialspenden etwa für Lebensmitteltafeln auftreten (19%), Spender (6%) und Stiftungen (2%). Sie zeigen aber auch, dass es zwar eine Konzentration auf eine primäre Finanzierungsquelle gibt, innerhalb dieser Finanzierungsquelle aber eine Diversifizierung erfolgt. Das können unterschiedlichen Ebenen der öffentlichen Hand, mehrere große Stiftungen oder tausende Einzelspender sein.<sup>409</sup>

Light (2008) hat in einer Studie die Einkommensverteilung von 131 Sozialunternehmen angegeben. Die Sozialunternehmen wurden nach dem Anteil ihrer sozialunternehmerischen Aktivität klassifiziert. Die erste Gruppe verwendet 80-100% der Aktivität darauf, sozialen Wandel durch innovative Methoden und neue Denkmuster zu erzeugen. Die zweite Gruppe verwendet 20-80% ihrer Aktivität für die Erzeugung sozialen Wandels und setzt dafür auf eine eigene Abteilung. Die dritte Gruppe, die weniger als 20% ihrer Aktivität darauf verwendet, fokussiert sich eher auf die effiziente Erbringung einer sozialen Dienstleistung, denn auf das Entwickeln innovativer sozialer Programme.<sup>410</sup> In Tabelle 16 wird der Grad der Einkommensdiversifizierung in der Selbsteinschätzung angegeben.

Es zeigt sich, dass in der Eigeneinschätzung die meisten Sozialunternehmen selbst eine diversifizierte Finanzierungsstruktur annehmen. Das deckt sich jedoch nicht mit den Beobachtungen im Sozialsektor. Weisbrod (1998a) spricht davon, dass es Interdependenzen zwischen den verschiedenen Einkommensströmen gibt. So wird bei Non-Profit-Organisationen ein Anstieg der kommerziellen Aktivitäten einen negativen Einfluss auf die Spendenhöhe haben. Ein Einschnitt der Förderung seitens der öffentlichen

---

<sup>409</sup> Vgl. Foster/Fine (2007), S. 46ff.

<sup>410</sup> Vgl. Light (2008), S. 152ff.

Hand wird dazu führen, dass die Non-Profit-Organisation die Einkünfte mit neuen Einkommensstrategien decken muss.<sup>411</sup> Diese Interdependenzen führen zu Konflikten innerhalb der Finanzierungsströme, die im nächsten Kapitel beleuchtet werden.

Diversifizierung der Einkommensstruktur	Anteil der sozialunternehmerischen Aktivität			
	Gesamt	Hoch	Mittel	Gering
Gesamt	131	34	44	53
Sehr diversifiziert	27%	15%	39%	26%
Diversifiziert	52%	65%	45%	49%
Wenig diversifiziert	21%	21%	16%	25%
Nicht diversifiziert	0%	0%	0%	0%

*Tabelle 16: Diversifizierung der Einkommensstruktur von Sozialunternehmen*<sup>412</sup>

Weisbrod (1998a) argumentiert, dass die Wahl der Einkommensquelle einen Einfluss auf den Output der Organisation hat und der Output der Organisation wiederum die Einkommensquellen beeinflusst.<sup>413</sup> Light (2008) sieht eine Diversifizierung über verschiedene Einkommensströme als wichtige Stütze der Risikominimierung. Allerdings sieht er ebenfalls die Gefahr, dass man als Organisation den Erwartungen der Kapitalgeber entgegenkommen muss.<sup>414</sup>

#### 4.4.2 Konflikte zwischen den Einkommensströmen

Die Konflikte zwischen den verschiedenen Einkommensströmen liegen vor allen in der besonderen Gestaltung der Finanzierung durch die öffentliche Hand begründet.<sup>415</sup> Die restriktiven Bestimmungen, die von der Seite der öffentlichen Hand bestehen, können dadurch erklärt werden, dass die Monitoring-Kapazitäten gering sind und deswegen die Bestimmungen gegen möglichen Missbrauch oder falschem Mitteleinsatz besonders ausführlich sind. Im Fall einer gleichzeitigen Finanzierung durch die öffentliche Hand und durch die Zielgruppe oder Dritte sind enge vertragliche Bestimmungen ein Grund, aus dem Konflikte entstehen können.

<sup>411</sup> Weisbrod (1998a), S. 55ff. Andere mögliche Einflussgrößen für den Anteil des kommerziellen Einkommens am Gesamteinkommen sind die Marktbedingungen und der Wettbewerb.

<sup>412</sup> Vgl. Light (2008), S. 246.

<sup>413</sup> Vgl. Weisbrod (1998a), S. 61ff.

<sup>414</sup> Vgl. Light (2008), S. 189.

<sup>415</sup> Vgl. Achleitner et al. (in Druck-b).

Die öffentliche Hand agiert im Interesse der Zielgruppe und durch etwaige vertragliche Bestimmungen stellt sie gleichwertigen Zugang zu der Dienstleistung sicher. Beispiele sind Schulbesuche, bei denen Beiträge der Eltern von den öffentlichen Beiträgen abgezogen werden. Ähnliches gilt im Bereich der Obdachlosenübernachtungsstellen, bei denen die Obdachlosen nicht monetär zu der Dienstleistung beitragen können. Alle zusätzlichen Umsätze würden von den Zahlungen der öffentlichen Hand abgezogen und dadurch hat das Sozialunternehmen keinen Anreiz, mögliche Kapitalreserven zu bilden.<sup>416</sup> In Deutschland werden zwei Drittel des gesamten Budgets der Non-Profit-Organisationen von der öffentlichen Hand getragen.<sup>417</sup> Zuwendungen aus der öffentlichen Hand können in einem deutschen Kontext aus Mitteln der Kommunen, Länder, dem Bund, der Europäischen Union oder auch gesetzlichen Versicherungsträgern geleistet werden. Darüber hinaus gibt es Leistungsentgelte, die Organisationen im Rahmen der Erfüllung sozialstaatlicher Aufgaben erhalten.<sup>418</sup>

Van Slyke (2007) identifiziert vier mögliche Probleme, die bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen und Fördermitteln an Non-Profit-Organisationen auftreten können. Sowohl geographisch als auch produktseitig gibt es erstens einen unvollständigen Wettbewerb in bestimmten Bereichen, der die effiziente Vergabe von Aufträgen erschwert. Zweitens, gibt es dazu einen Mangel an administrativen Kapazitäten in den öffentlichen Agenturen, um die Leistung tatsächlich überprüfen zu können. Drittens, kommt dazu noch eine fehlende Abstimmung zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen und abweichende politische Meinungen. Als vierten Punkt bezieht sich van Slyke (2007) noch auf falsch gesetzte Anreize, die unter Umständen zu einer Änderung des Geschäftsmodells, einer Entprofessionalisierung und eventuell zu einer Abhängigkeit von öffentlichen Geldern führen kann.<sup>419</sup>

Bei der Finanzierung durch die öffentliche Hand kann man zwei verschiedene Mechanismen unterscheiden. Regelleistungen für eine erbrachte Leistung durch Versicherungsträger oder staatliche Stellen schaffen einen stark regulierten Markt, der mit

---

<sup>416</sup> Vgl. Bank of England (2003), S. 9.

<sup>417</sup> Vgl. Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (2000).

<sup>418</sup> Vgl. auch Kapitel 2.1.

<sup>419</sup> Vgl. van Slyke (2007), S. 159ff.

Fremd- und Eigenkapital finanziert werden kann. Beispiele für diese Art der Finanzierung kann man im Gesundheits- und Pflegebereich sehen.

Die Projektförderung von Non-Profit-Organisationen resultiert in der Regel in keinem klar messbaren Output und in der Förderpraxis wird diesem Umstand durch mehrere Mechanismen begegnet. Die öffentliche Hand erwartet einen Eigenbeitrag der Organisation, die Kosten werden häufig erst auf Nachweis erstattet und Zinszahlungen ausgeschlossen. Diese Vorschriften verringern die notwendige Flexibilität für eine profitorientierte Finanzierung und durch das Zinsverbot werden auch viele Fremdkapitallösungen ausgeschlossen. Daraus ergibt sich für die Organisationen in diesen Bereichen eine starke Präferenz zu einer Finanzierung über Spenden, Sponsoring und Mitgliedsbeiträge. Allerdings können gewisse Restriktionen unternehmerisches Handeln einschränken. So müssen eventuell Änderungen in der Planung genehmigt oder besondere Vergaberichtlinien beachtet werden.<sup>420</sup>

### **4.4.3 Einfluss der Strukturierung der Einkommensströme auf die Wahl der Kapitalgeber**

#### **4.4.3.1 Kapitalkostenrestriktionen**

Kapitalkostenrestriktionen sind ein Grund für Konflikte im Fall einer gleichzeitigen Finanzierung durch die öffentliche Hand und Investoren mit einer finanziellen Renditeerwartung.<sup>421</sup> In einigen Fällen, wie etwa der Projektfinanzierung, arbeitet die öffentliche Hand auf Kostenerstattungsbasis und schließt bei der Kostenerstattung jegliche Kapitalkosten für Zins- oder Dividendenzahlungen aus. Diese spezifische Restriktion erschwert den Einsatz von Mezzanin- oder Fremdkapital. Etwaige Kapitalkosten müssten dann entweder über Spenden oder Erträgen aus anderen Geschäftszweigen bezahlt werden.

Ein ähnliches Problem ergibt sich, wenn die Kosten in gleichen Teilen während der Projektlaufzeit ausgezahlt werden. Zwar fällt abgesehen von Personalkosten ein beträchtlicher Teil der Kosten für Investitionen am Anfang der Projektlaufzeit an, diese werden aber erst mit einiger Verzögerung erstattet. Darüber hinaus können Vermö-

---

<sup>420</sup> Vgl. Heinecke (2007), S. 161ff.; Franssen/Scholten (2008), S. 92ff.

<sup>421</sup> Vgl. Achleitner et al. (in Druck-b).

genswerte, die mit öffentlichen Mitteln erworben werden, nicht als Pfand verwendet werden. Der Grund liegt darin, dass die öffentliche Hand vorrangige Rechte auf die Verwertung der jeweiligen Vermögenswerte besitzt.<sup>422</sup>

Diese Einschränkungen sind insbesondere relevant für Sozialunternehmen, die kapitalintensive Vermögenswerte oder Immobilien mit Fremdkapital finanzieren wollen. Ähnliche Probleme haben Sozialunternehmen mit garantierten zukünftigen Zahlungen einer nationalen oder internationalen Institution mit hervorragender Bonität. Dieses Versprechen der zukünftigen Zahlungen kann ebenfalls nicht dazu genutzt, die Zahlungen zu verbrieften und damit das Kapital schon frühzeitig zur Verfügung zu haben. Die Einschränkung besteht dadurch, dass die Zinskomponente einer möglichen Verbriefung nicht gezahlt werden kann. Diese Zinskosten müssten dann über Spenden oder andere Mittel gedeckt werden. Das führt allerdings wieder zu möglichen Konflikten. Darüber hinaus könnten Investoren vom Eindruck mangelnder Effizienz auf der Seite der öffentlichen Hand abgeschreckt werden.<sup>423</sup> Dieser Eindruck ergibt sich daraus, dass für gewöhnlich die unternehmerische Flexibilität eingeschränkt wird und das Sozialunternehmen zusätzliche Reporting-Auflagen erfüllen muss.<sup>424</sup>

#### 4.4.3.2 Crowding-Out

Crowding-Out tritt auf, wenn die öffentliche Hand und soziale Investoren ohne jegliche finanzielle Renditeerwartung eine Non-Profit-Organisation finanzieren. Empirische Studien zeigen, dass ein Anstieg der steuerfinanzierten öffentlichen Finanzierung zu einem Rückgang von Spenden führt.<sup>425</sup> Dieser Effekt ist bekannt als klassisches Crowding-Out. Eines der Hauptargumente basiert darauf, dass Spender die Erhöhung der öffentlichen Finanzierung als Substitut für ihren eigenen Spendenbeitrag sehen.

Andreoni/Payne (2011) zeigen, dass verringerte Fundraising-Aktivitäten nach einer Erhöhung der öffentlichen Beiträge diesen Effekt hauptsächlich erklären. Non-Profit-Organisationen haben nach einer Erhöhung der öffentlichen Förderung weniger Anreize, ihre Fundraising-Aktivitäten im gleichen Umfang aufrechtzuerhalten. In einem

---

<sup>422</sup> Vgl. Bank of England (2003), S. 9.

<sup>423</sup> Vgl. Zahra et al. (2009), S. 527.

<sup>424</sup> Vgl. Heinecke (2007), S. 161ff.

<sup>425</sup> Für einen Überblick zu den Studien siehe Abrams/Schitz (1978); Steinberg (1985).

Sample von 8.062 Non-Profit-Organisationen zeigen sie, dass der Crowding-Out-Effekt signifikant ist und vor allem durch das sog. „Fundraising Crowding-Out“ erklärt werden kann.<sup>426</sup> Crowding-Out reduziert also die Netto-Effektivität von öffentlicher Finanzierung. Aus diesem Grund verlangen einige innovative Finanzierungskonzepte sog. „Matching Grants“. Dabei stellen private Kapitalgeber Spenden in einem proportionalen Ausmaß zur öffentlichen Finanzierung zur Verfügung. Dadurch lassen sich diese gegenläufigen Effekte durch reduzierte Fundraising-Aktivitäten vermeiden.

#### 4.4.3.3 Nachhaltigkeitskonflikt

Die Non-Profit-Forschung geht davon aus, dass Non-Profit-Organisationen keine Präferenz für kommerzielle Aktivitäten haben und deshalb vorzugsweise auf diese verzichten und sich stattdessen auf Spenden als Einnahmequelle stützen. Kommerzielle Aktivitäten werden folglich erst dann unternommen, wenn das Spendenvolumen nicht ausreicht.<sup>427</sup>

Segal/Weisbrod (1998) finden in einem Sample von US-amerikanischen Non-Profit-Organisationen einen negativen Zusammenhang zwischen Spenden und Umsätzen, die entweder im Rahmen der Aktivität wie etwa Eintrittsgelder oder nicht-verbundenen Geschäftszweigen entstehen. Die Ergebnisse variieren je nach Themenfeld und in manchen Themenfeldern ist dieser Zusammenhang auch nicht nachweisbar.<sup>428</sup> James (1998) erläutert die Konflikte, die zwischen Spendern und Managern bestehen. Manager dürften nämlich an Umsätzen interessiert sein, während sie gleichzeitig fürchten, dass durch den möglichen Eindruck einer marktnahen Wirtschaftsweise die Spender die finanzielle Unterstützung nicht mehr als notwendig erachten und dadurch die Spendeneinnahmen zurückgehen.<sup>429</sup>

Dieser Zusammenhang ist für Sozialunternehmen so nicht uneingeschränkt gültig. Gerade spendenbasierte Venture-Philanthropy-Fonds werden diese umsatzbasierten Modelle unterstützen. Sie sind daran interessiert, weil damit die Nachhaltigkeit erreicht werden kann und Venture-Philanthropy-Fonds auch bereit sind, die Anlaufkosten für

---

<sup>426</sup> Vgl. Andreoni/Payne (2011), S. 341ff.

<sup>427</sup> Vgl. Weisbrod (1998a), S. 55.

<sup>428</sup> Vgl. Segal/Weisbrod (1998), S. 112ff.

<sup>429</sup> Vgl. James (1998), S. 273.



das operative Geschäft zu übernehmen. Für Einzelspender werden diese Umsätze aber den Anschein der Bedürftigkeit einer Spende deutlich reduzieren. In diesem Fall kann man von einem Nachhaltigkeitskonflikt sprechen, auch wenn eine Spende dem Sozialunternehmen helfen würde.

In der Abbildung 10 sind diese Konflikte zwischen den verschiedenen Finanzierungsquellen der Außen- und Innenfinanzierung dargestellt.

	Investoren I	Investoren II	Investoren III	Öffentliche Hand	Zielgruppe
Investoren I	-	Trade-Off	Trade-Off	Crowding-Out	Nachhaltigkeitskonflikt
Investoren II	Trade-Off	-	Trade-Off	Kapitalkostenrestriktionen	(kein Konflikt)
Investoren III	Trade-Off	Trade-Off	-	Kapitalkostenrestriktionen	(kein Konflikt)
Öffentliche Hand	Crowding-Out	Kapitalkostenrestriktionen	Kapitalkostenrestriktionen	-	Restriktive Vertragsbestimmungen
Zielgruppe	Nachhaltigkeitskonflikt	(kein Konflikt)	(kein Konflikt)	Restriktive Vertragsbestimmungen	-

Abbildung 10: Übersicht über die Finanzierungskonflikte<sup>430</sup>

#### 4.5 Determinanten der Finanzierungsstruktur

Die Finanzierungsstruktur hängt neben den genannten Überlegungen auch wesentlich von anderen Faktoren ab. Dies können für Sozialunternehmen folgende Faktoren sein: Unternehmensgröße, Unternehmenszyklus, Themenfeld, Bilanzstruktur und Geschäftsmodell.<sup>431</sup>

<sup>430</sup> Darstellung nach Achleitner et al. (in Druck-b). Investoren I – Investoren ohne finanzielle Renditeerwartung, Investoren II – Investoren mit reduzierter finanzieller Renditeerwartung, Investoren III – Investoren mit marktgerechter finanzieller Renditeerwartung

<sup>431</sup> Für einen Überblick zu den allgemeinen Determinanten der Kapitalstruktur vgl. Titman/Wessels (1988b), für empirische Ergebnisse zu Kleinunternehmen Cassar/Holmes (2003).

### 4.5.1 Unternehmensgröße

Die Größe von Unternehmen spielt eine wichtige Rolle bei der Finanzierung von Projekten. Manche Finanzierungsoptionen setzen eine gewisse Unternehmensgröße voraus, da der fixe Teil der Transaktionskosten bei geringer Unternehmensgröße relativ hoch wäre. Hohe Kosten für bestimmte Finanzierungsoptionen fallen etwa für die Vertragsgestaltung oder Transaktionsberatung an. Darüber hinaus sind größere Unternehmen vom Geschäftsmodell her diversifizierter und dadurch weniger insolvenzgefährdet.<sup>432</sup>

Bei Non-Profit-Organisationen gibt es einen Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und der Wahrscheinlichkeit einer Fremdkapitalfinanzierung. In einem Datensatz mit 22.766 kalifornischen Non-Profit-Organisationen zeigen Jegers/Verschueren (2006), dass große Non-Profit-Organisationen zwar mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Fremdkapital verwenden, aber mit der Größe sinkt überraschenderweise das Verhältnis von Fremdkapital zu Vermögenswerten.<sup>433</sup>

### 4.5.2 Tätigkeitsfeld

Unternehmen in einem Industriebereich sind sich untereinander in ihrer Kapitalstruktur ähnlicher als im Vergleich mit Unternehmen einer anderen Branche.<sup>434</sup> Das könnte an den Liquidationskosten einer bestimmten Branche liegen. Wenn beispielsweise Spezialequipment mit geringen Wiederverkaufserlösen angeschafft werden muss, kann man davon ausgehen, dass das Unternehmen eine relativ geringere Verschuldung aufweist, da die Fremdkapitalgeber durch geringere Sicherheiten weniger Kapital zur Verfügung stellen.

Für Non-Profit-Organisationen wurde gezeigt, dass die Einkommensströme abhängig vom Tätigkeitsfeld und dem Charakter der Dienstleistung sind.<sup>435</sup> Ähnliches kann man

---

<sup>432</sup> Vgl. Titman/Wessels (1988b), S. 5f.

<sup>433</sup> Vgl. Jegers/Verschueren (2006), S. 319ff.

<sup>434</sup> Vgl. Titman/Wessels (1988b), S. 5.

<sup>435</sup> Vgl. Fischer et al. (2011), S. 9ff.

auch bei Spenden feststellen. So ist die Spendenverteilung abhängig von dem jeweiligen Themenfeld, in dem das Sozialunternehmen tätig ist.<sup>436</sup>

### 4.5.3 Andere Einflussgrößen

Die Art der Vermögenswerte spielt bei der Wahl der Kapitalstruktur eine wesentliche Rolle. Wenn ein Vermögenswert mit Fremdkapital finanziert und der Kredit entsprechend besichert werden kann, sind die Bedingungen der Kapitalgeber günstiger als bei fehlender Besicherungsmöglichkeit.<sup>437</sup> Darüber hinaus kann angenommen werden, dass ein höherer Anteil an Vermögenswerten wie etwa Immobilien, Geräten oder Fahrzeugen dazu beiträgt, dass der Anteil der Fremdkapitalfinanzierung steigt.

Das Unternehmensalter bzw. der Lebenszyklus, in dem sich das Unternehmen befindet, spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle bei der Finanzierung. Wachstumsstarke Unternehmen in der Skalierungsphase können ihre Kapitalbedürfnisse gegebenenfalls nicht über intern generierte Cashflows decken und müssen sich um externe Finanzierung bemühen.

Darüber hinaus wird die Finanzierungsstruktur auch von dem verfolgten Geschäftsmodell abhängen. In Tabelle 17 ist eine Klassifizierung der Geschäftsmodelle dargestellt.<sup>438</sup> Sie beruht insbesondere auf den jeweiligen Eigenschaften des Sozialunternehmens und dem verwendeten Ansatz der Leistungserbringung. Je nach Geschäftsmodell wird sich auch die Finanzierungsstruktur unterscheiden. So werden Freiwilligeninitiativen kein Fremdkapital einwerben können, wohingegen ein Bildungsstandort mit einer Hypothek Fremdkapital aufnehmen kann.

---

<sup>436</sup> So sind Spenden für Kinderprojekte, Tierschutz oder Umweltschutz vermutlich leichter zu akquirieren als Spenden für die Integration rechtsextremer Straftäter oder Beschäftigungsprogramme für Langzeitarbeitslose.

<sup>437</sup> Vgl. Titman/Wessels (1988a), S. 3.

<sup>438</sup> Für eine Übersicht zu sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen siehe auch Sommerrock (2011).

Geschäftsmodell	Beschreibung
Online-Plattform	Online Plattformen zur kostengünstigen interaktiven Verbreitung von nutzerspezifischen Informationen und Schaffung von Marktplätzen
Freiwilligeninitiative	Schaffung von Reichweite durch Einbindung der bedienten Zielgruppe in die Verbreitung ("Schneeballeffekte")
Multiplikatorenprodukt	Erreichen bisher unerreichter Zielgruppen durch Einbindung von Bezugspersonen mit hoher sozialer Identifikationswirkung und/oder geringer Schwellenwirkung (ähnliches soziales Milieu, eigene Betroffenheit oder Hausarztverhältnis)
Professionelle Trainingsinitiativen	Schaffung von Trainings- und Beratungsangeboten zur Selbstbefähigung der Teilnehmer
Bildungsstandort	Schaffung von Bildungs- und Erlebniseinrichtungen mit eigenen Räumlichkeiten, festem Inventar und Angestellten
Anteilseigner-Gesellschaft	Erwerbswirtschaftliche Unternehmen unter Einbindung der Abnehmer/Nutznieser in die Eigentümerstruktur
Produkt- und Servicevertrieb	Vertrieb von bestimmten Produkten und Servicedienstleistungen mit hohem sozialen Wert
Marktkatalysatoren	Zusammenführung von Angebot und Nachfrage durch Kleinstabnehmer durch Schaffung einer Mittlerfunktion neben den üblichen an Großabnehmern ausgerichteten Strukturen (Vermittlung von Regionalentwicklungsmitteln, Entwicklungshilfe und Pressevertriebskontakten)

*Tabelle 17: Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen*<sup>439</sup>

<sup>439</sup> Vgl. McKinsey & Company (2009).

## 5 Empirische Ergebnisse

### 5.1 Einführung

Kapitel 5 baut auf zwei getrennten empirischen Untersuchungen auf. Die Erhebungen dienen dazu, sowohl die Investitionsstrukturen, die Venture-Philanthropy-Fonds anwenden, als auch die Finanzierungsstrukturen von Sozialunternehmen besser zu verstehen

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Investitionen in Sozialunternehmen von sozialen Investoren sowohl auf die Investitionsstruktur als auch die Investitionshöhe analysiert. Dazu werden 110 Investitionen, die sowohl in Industrie- und Entwicklungsländern getätigt wurden, mit Angaben zur Finanzierungsstruktur und dem Investitionsvolumen betrachtet. Darüber hinaus wurde im Rahmen einer erstmaligen Erhebung ein Fragebogen an 1.710 Sozialunternehmen in Deutschland versendet. Neben den allgemeinen Strukturdaten liegt der Fokus der Analyse bei den deutschen Sozialunternehmen dabei auf den Finanzierungsstrukturen.

### 5.2 Analyse der Investitionen von Venture-Philanthropy-Fonds

#### 5.2.1 Übersicht der Transaktionen

Venture-Philanthropy-Fonds, deren Schwerpunkt in der Investition in soziale Unternehmen liegt, haben in den letzten Jahren eine erhebliche Menge an Kapital anziehen können.<sup>440</sup> Zur Analyse der Investitionsstrukturen wurden die Details zu den Investitionen von Venture-Philanthropy-Fonds aufgenommen. Es wurden zuerst sämtliche Akteure in diesem Bereich identifiziert. Die Basis bildete dabei eine Übersicht von Venture-Philanthropy-Fonds von Achleitner/Spiess-Knafl/Heinecke/Schöning/Noble (2011b).<sup>441</sup> Die Daten zu den Investitionen wurden auf den Websites der 45 identifizierten Venture-Philanthropy-Fonds, Jahresberichten der Venture-Philanthropy-Fonds, diversen Datenbanken als auch Zeitungsberichten und Nachrichtenportalen recherchiert. Von 15 Venture-Philanthropy-Fonds konnten Daten zu den Investitionen, bei

---

<sup>440</sup> Siehe Kapitel 3.5.4 für einen ausführlichen Überblick.

<sup>441</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011b), S. 28ff.

denen die Finanzierungsstrukturen als auch die Investitionsbeträge öffentlich zugänglich waren, erhoben werden.

Der Großteil der Fonds vergibt immer noch Spenden<sup>442</sup>, jedoch wurden diese ausschließlich spendenbasierten sozialen Investitionen nicht in das Sample aufgenommen, da diese keine weiteren Rückschlüsse auf die Finanzierungsstrukturen zulassen. Außerdem wurden Mikrofinanzinvestitionen nicht in das Sample aufgenommen. Zwar wurden einige der erfolgreichsten Investitionen im Bereich der Mikrofinanzinstitute getätigt, aber die Erkenntnisse lassen sich nicht notwendigerweise in den anderen Bereich der Investitionen von Venture-Philanthropy-Fonds übertragen. Die Volumina in diesem Bereich sind beträchtlich höher und das Geschäftsmodell von Mikrofinanzinstituten, das auf Rückzahlungsquoten und laufenden Zinszahlungen beruht, bedingt auch eine andere Kapitalstruktur. Aus diesen Gründen kann man bei Venture-Philanthropy-Fonds auch unterschiedliche Investitionsschwerpunkte beobachten. Bei einem allgemeinen Investitionsfokus werden Sozialunternehmen in sämtlichen Sektoren finanzieren, jedoch Mikrofinanzierungsinstitute ausgenommen. Bei einem Investitionsfokus auf Mikrofinanzierungsinstitute werden in der Regel nur diese finanziert. So konnten nur sechs Venture-Philanthropy-Fonds, die Investitionen in beiden Segmenten vornehmen, identifiziert werden.<sup>443</sup>

In Tabelle 18 sind neben dem Sozialunternehmen, dem Investor und einer Kurzbeschreibung die wesentlichen Investitionscharakteristika aufgeführt. Diese umfassen das verwendete Finanzinstrument, die Höhe der Beteiligung als auch das Datum der Beteiligung bzw. der folgenden Finanzierungsrunden.

---

<sup>442</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011b), S. 28ff.

<sup>443</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011b), S. 43ff.

Sozialunternehmen	Investor	Land	Branche	Kurzbeschreibung	Finanzinstrument <sup>444</sup>	Be-trag <sup>445</sup> (‘000€)	Investition (Jahr)
A to Z Textile Mills	Acumen Fund	Tansania	Gesundheit	Herstellung von Bettnetzen gegen die Übertragung von Malaria	FK FK (‘05) <sup>446</sup>	345 543	2002
Adina for Life	Good Capital	USA	Fair Trade	Herstellung und Vertrieb von organischen Kaffeegetränken	EK	683	2008
Alimentos Campestres	E+CO	Guatemala	Energie	Trocknung von Früchten mit Hilfe von Solarthermie	EK	88	2007
ALP Group	Equitas Ventures	Argentinien	Energie	Erneuerbare Energien	EK	75	2010
Alter Eco USA	Good Capital	USA	Fair Trade	Herstellung hochwertiger Lebensmittel mit Fair-Trade Produkten	EK	604 <sup>447</sup>	2010
Alter Eco France	PhiTrust	Frankreich	Fair Trade	Vertrieb von Fair-Trade-Produkten in Supermärkten	EK	628	2009
Anlong Tamei Community Energy Coop.	E+CO	Kambodscha	Energie	Stromerzeugung durch Biomasse	EK	14	2005
Ansaar Management Company	Acumen Fund	Pakistan	Wohnbau	Entwicklung günstigen Wohnraums	EK	791	2009
AyurVAID	Acumen Fund	Indien	Gesundheit	Betrieb von Krankenhäusern	EK	791	2009
Barafón	Ignia	Mexiko	Telekommunikation	Angebot von kostengünstigen Telekommunikationsdienstleistungen	EK	2.339	2010
Barefoot Power Uganda	d.o.b foundation	Uganda	Ländliche Entwicklung	Vertrieb von solarbetriebenen Leuchten oder Ladegeräten	FK	264	2010

<sup>444</sup> FK – Fremdkapital, EK – Eigenkapital, MK – Mezzaninkapital, HK - Hybridkapital

<sup>445</sup> Umrechnung erfolgte mit dem Jahresdurchschnittskurs der entsprechenden Währung

<sup>446</sup> In Tranche für 2005 ist auch ein nicht genannter Spendenanteil enthalten.

<sup>447</sup> Syndizierte Erstfinanzierungsrunde über €1,509 Mio. an der Good Capital als Lead-Investor beteiligt war. Betrag beruht auf der Schätzung, dass Good Capital 40% des Kapitals gezeichnet hat.

Sozialunternehmen	Investor	Land	Branche	Kurzbeschreibung	Finanzinstrument	Betrag ('000€)	Investition (Jahr)
BetterWorld Books	Good Capital	USA	Bildung	Sammlung und Vertrieb von Büchern zur Finanzierung von Alphabetisierungskampagnen	EK	1.708	2008
Books of Hope	Acumen Fund	Südafrika	Gesundheit	Herstellung von einfach lesbaren Büchern zur Gesundheitsbildung	FK	110	2007
Botanical Extracts EPZ	Acumen Fund	Kenia	Gesundheit	Produktion der Rohstoffe im Einsatz gegen Malaria	EK FK ('09)	1.793 288	2006
Bridge International Academies	d.o.b foundation	Kenia	Bildung	Ausbau kostengünstiger privater Schulen	EK	146	2007
Bridge International Academies	LGT Venture Philanthropy	Kenia	Bildung	Ausbau kostengünstiger privater Schulen	EK	146	2007
BroadReach	Acumen Fund	Südafrika	Gesundheit	Entwicklung innovativer HIV/AIDS-Programme	EK	1.408	2005
Call Britannia	Bridges Ventures	Großbritannien	Beschäftigung	Beschäftigung von Arbeitslosen in Call-Centern	EK	670	2009
Call Britannia	Big Issue Invest	Großbritannien	Beschäftigung	Beschäftigung von Arbeitslosen in Call-Centern	EK	469	2009
Care and Share Assoc.	Bridges Ventures	Großbritannien	Gesundheit	Angebot von Heimpflegediensten	EK	276	2011
Charity Technology Trust	Venturesome	Großbritannien	Intermediärsfunktion	Fundraisingplattform für Sozialsektororganisationen	HK <sup>448</sup>	86	2007
Chenelet	PhiTrust	Frankreich	Wohnbau	Entwicklung und Planung kostengünstigen Wohnraums	EK	50	2010
Chipas Farms	Ignia	Mexiko	Landwirtschaft	Aufbau attraktiver Marktstrukturen für Kleinbauern	EK	4.905	2010
Circ MedTech	Acumen Fund	Ruanda	Gesundheit	Medizinische Maßnahmen zur Verringerung der HIV-Übertragungsraten	EK	943	2010
Concordia	Oltre Venture	Italien	Wohnbau	Angebot von Wohnraum für ältere Personen	EK	300	2008
Cool2Care	Big Issue Invest	Großbritannien	Jugend	Recruiting und Ausbildung von Pflegekräften für behinderte Kinder	EK	207	2011

<sup>448</sup> Hybridkapital in der Form einer 2%-Umsatzbeteiligung.



Sozialunternehmen	Investor	Land	Branche	Kurzbeschreibung	Finanzinstrument	Betrag ('000€)	Investition (Jahr)
Cool2Care	CAN Break-through	Großbritannien	Jugend	Recruiting und Ausbildung von Pflegekräften für behinderte Kinder	EK	207	2011
Cool2Care	Venture-some	Großbritannien	Jugend	Recruiting und Ausbildung von Pflegekräften für behinderte Kinder	EK	276	2011
d.light design	Acumen Fund	USA	Ländliche Entwicklung	Herstellung und Vertrieb von solarbetriebenen Lampen	EK EK ('10)	683 393	2008
Dairy Factory Tanga Fresh	d.o.b foundation	Tansania	Landwirtschaft	Aufbau attraktiver Marktstrukturen für Kleinbauern	EK FK <sup>449</sup>	480 3.000	2004
DART	Acumen Fund	USA	Gesundheit	Herstellung von Wandverkleidung zum Schutz vor Malaria	EK	180	2009
Dental Surgery Boccaleone	Oltre Venture	Italien	Gesundheit	Angebot zahnmedizinischer Versorgung zu günstigen Konditionen	EK	115	2008
Dental Surgery Studio Dentistico	Oltre Venture	Italien	Gesundheit	Angebot zahnmedizinischer Versorgung zu günstigen Konditionen	EK	69	2008
Dialogue Social Enterprise	PhiTrust	Deutschland	Beschäftigung	Soziale Integration von Blinden durch Workshops und Museumsbetrieb	EK FK	3 150	2010
Distribuidora Mexicana de Agua Purificada en Red	Ignia	Mexiko	Gesundheit	Bereitstellung von Wasser	EK	1.707	2011
Driptech	LGT Venture Philanthropy	Indien	Landwirtschaft	Angebot eines kostengünstigen Tropfbewässerungssystems	FK <sup>450</sup> FK ('10) <sup>451</sup>	36 151	2009
Drishtee	Acumen Fund	Indien	Gesundheit	Lokale Versorgung über Kioske	FK EK ('06-07)	1.998 126	2006
Durable	PhiTrust	Frankreich	Information	Bereitstellung von Information zur nachhaltigen Entwicklung	EK	200	2007

<sup>449</sup> Investition beinhaltet auch €456.000 an nicht-rückzahlbaren Zuwendungen.

<sup>450</sup> Wandelschuldverschreibung.

<sup>451</sup> Wandelschuldverschreibung.

Sozialunternehmen	Investor	Land	Branche	Kurzbeschreibung	Finanzinstrument	Betrag ('000€)	Investition (Jahr)
Ecoclair	PhiTrust	Frankreich	Beschäftigung	Beschäftigungsangebote für geistig behinderte Personen	FK EK ('06-07)	95 200	2010
Ecotact	Acumen Fund	Kenia	Gesundheit	Bereitstellung von Sanitäranlagen	EK	517	2008
Ethical Property	PhiTrust	Belgien	Wohnbau	Entwicklung und Planung von Büroraum für Sozialesektororganisationen	EK	530	2010
Finestrella	Ignia	Mexiko	Telekommunikation	Angebot von Mobiltelefonie für Kunden ohne Bankverbindung	EK EK ('11)	3.018 3.911 <sup>452</sup>	2010
Fraternita Sistemi	Oltre Venture	Italien	Soz. Dienstleistungen	Dienstleistungen für die öffentliche Hand im Bereich städtischer Versorgung	EK	300	2008
Global Action Plan	Venturesome	Großbritannien	Umweltschutz	Maßnahmen zur Schulung umweltgerechten Verhaltens	FK FK ('07) HK ('08) <sup>453</sup>	156 86 318	2005
Global Easy Water Products	Acumen Fund	Indien	Landwirtschaft	Vertrieb von Bewässerungsanlagen	EK	683	2008
Gulu Agricultural Development Company	Acumen Fund	Uganda	Landwirtschaft	Bereitstellung von Marktinfrastruktur für Baumwollbauern	FK	528	2010
HCT Group	Bridges Ventures	Großbritannien	Öffentlicher Transport	Öffentlicher Transport unter Einbezug von Personen mit eingeschränkter Mobilität	FK MK <sup>454</sup>	1.985 662	2010
Healthy Cities Group	LGT Venture Philanthropy	Peru	Gesundheit	Ausbildung von Müllsammlern und Beratung im Bereich Abfallmanagement	EK	410	2008
Husk Power Systems	Acumen Fund	Indien	Ländliche Entwicklung	Stromerzeugung durch Biomasse	FK <sup>455</sup>	270	2009

<sup>452</sup> Syndizierter Zweitfinanzierungsrunde über €9,778 Mio., an der Ignia als Lead-Investor beteiligt war. Der Betrag beruht auf einer geschätzten Beteiligung von 40%.

<sup>453</sup> Hybridkapital in Form einer 2%-Umsatzbeteiligung.

<sup>454</sup> Verzinsung erfolgt umsatzabhängig.

<sup>455</sup> Wandelschuldverschreibung.

Sozialunternehmen	Investor	Land	Branche	Kurzbeschreibung	Finanzinstrument	Betrag ('000€)	Investition (Jahr)
Husk Power Systems	LGT Venture Philanthropy	Indien	Ländliche Entwicklung	Stromerzeugung durch Biomasse	FK <sup>456</sup>	216	2009
Industree Crafts	Grassroots Business Fund	Indien	Beschäftigung	Produktion und Vertrieb von Bekleidung, Dekoration und Möbelstücken	FK <sup>457</sup>	711	2011
Insta Products	Acumen Fund	Kenia	Gesundheit	Erzeugung nährstoffreicher Lebensmittel	FK FK ('10)	683 264	2008
Interrupcion	Equitas Ventures	Argentinien	Fair Trade	Aufbau von Fair-Trade-Vertriebsstrukturen	FK	75	2010
Isomir	PhiTrust	Frankreich	Landwirtschaft	Aufbau kürzerer Vertriebswege für Bauern	EK	100	2010
Jassar Frams	Acumen Fund	Pakistan	Landwirtschaft	Maßnahmen zur Verbesserung der Rinderzucht	EK & FK	1.007	2009
Kunming Rongxia Stove Company	E+CO	China	Energie	Design und Herstellung von Öfen mit Biomassebefuerung	EK	68	2008
La Esperanza	E+CO	Honduras	Energie	Betrieb einer Wasserkraftanlage	EK EK <sup>458</sup>	221 802	2003
La Laiterie du Berger	PhiTrust	Senegal	Beschäftigung	Sammelstelle für Milche von halbnomadischen Hirten	EK	161	2010
La Varappe	PhiTrust	Frankreich	Beschäftigung	Soziale Integration durch Beschäftigung in verschiedenen Unternehmensbereichen	EK FK	400 100	2008
LEDCO	E+CO	Nepal	Energie	Betrieb von Wasserkraftanlagen	EK	119	1998
LifeSpring	Acumen Fund	Indien	Gesundheit	Betrieb von Krankenhäusern mit Fokus auf Geburtshilfe	EK	1.388	2007
Lotus Energy	E+CO	Nepal	Energie	Vertrieb von Solaranlagen	EK	310	1997
M38	E+CO	Ghana	Energie	Verkauf von Flüssiggas	FK EK ('07)	47 37	2004

<sup>456</sup> Wandelschuldverschreibung.

<sup>457</sup> Wandelschuldverschreibung.

<sup>458</sup> Ohne Angabe der Jahreszahlen wurde der durchschnittliche Währungskurs der Jahre 2004-2006 angenommen.

Sozialunternehmen	Investor	Land	Branche	Kurzbeschreibung	Finanzinstrument	Betrag ('000€)	Investition (Jahr)
Maska Organic Producers	E+CO	Uganda	Energie	Trocknung von Früchten mit Hilfe von Solar-energie	EK	68	2008
Medical Center Santagostino	Oltre Venture	Italien	Gesundheit	Deckung medizinischer Grundversorgung in unterversorgten Gebieten	EK	1.500	2009
MexVi	Ignia	Mexiko	Wohnbau	Angebote zum kostengünstigen Bau von Eigenheimen	EK	3.761	2010
Micro Drip	Acumen Fund	Pakistan	Landwirtschaft	Vertrieb von Bewässerungsanlagen	EK FK ('09)	205 144	2008
My Time	Big Issue Invest	Großbritannien	Gesundheit	Coaching im Bereich mentaler Gesundheit	EK	276	2011
Operation ASHA	LGT Venture Philanthropy	Indien	Gesundheit	Reduzierung von Tuberkulose durch Bereitstellung von Medikamenten und Beratung	FK	332 <sup>459</sup>	2010
Orb Energy	Acumen Fund	Indien	Ländliche Entwicklung	Installation von Solarsystemen	EK	811	2011
Personal Energy	Oltre Venture	Italien	Energie	Design und Installation von photovoltaischen Anlagen	EK	300	2007
Pharmagen Healthcare	Acumen Fund	Pakistan	Gesundheit	Bereitstellung von Wasser	EK	1.132	2010
Primedic	Ignia	Mexiko	Gesundheit	Angebot medizinischer Grundversorgung	EK	2.050	2008
Pro-Organico	Ignia	Mexiko	Landwirtschaft	Aufbau attraktiver Marktstrukturen für Kleinbauern	EK	2.157	2009
PVRI	Acumen Fund	Indien	Gesundheit	Betrieb von Augenkliniken	EK	1.461	2008
Pwani Feeds	Grassroots Business Fund	Kenia	Landwirtschaft	Vertrieb hochwertiger Futtermittel und Verbesserung der Marktstrukturen	HK	604	2010
Questscope	Venturesome	Jordanien	Jugend	Angebot sozialer Leistungen für Jugendliche und Kommunen	FK	95	2004
Red Ceramics	E+CO	Bolivien	Energie	Nutzung von Erdgas zur Ziegelherstellung	FK	190	1999

<sup>459</sup> Dem Darlehen ging eine Spende im Jahr 2009 in Höhe von €43.140 voraus.

Sozialunternehmen	Investor	Land	Branche	Kurzbeschreibung	Finanzinstrument	Betrag ('000€)	Investition (Jahr)
RedActivos	Equitas Ventures	Argentinien	Beschäftigung	Beschäftigungsangebot für behinderte Personen	FK	60	2010
Reporters d'Espoirs	PhiTrust	Frankreich	Information	Presseagentur mit Fokus auf Informationen zu Fortschritt in humanitären Belangen	EK	150	2009
Saiban	Acumen Fund	Pakistan	Wohnbau	Entwicklung günstigen Wohnraums	FK	243 <sup>460</sup>	2005
Sawawa	PhiTrust	Kamerun	Beschäftigung	Umweltfreundliche Verpackung und Vertrieb von Mineralwasser	EK FK	76 76	2009
SBA Hydro & Renew. Energy	Acumen Fund	Indien	Wasser	Hydroelektrische Stromerzeugung	EK	861	2008
SEESA	E+CO	El Salvador	Energie	Vertrieb von Solaranlagen	FK	150	2008
SELCO India	E+CO	Indien	Energie	Vertrieb von Solaranlagen	EK EK ('07)	59 110	1996
Shree Kamdhenu Electronics	Grassroots Business Fund	Indien	Landwirtschaft	Vertrieb von effizienten Lösungen in der Milchverarbeitungskette	EK	490	2010
Sistema SER	Equitas Ventures	Argentinien	Gesundheit	Gesundheitsangebote in unterversorgten Gebieten	FK	30	2010
SME Renewables	E+CO	Kambodscha	Energie	Energiegewinnung durch Biomasse	EK & FK FK ('07)	479 438	2004
Sodigaz	E+CO	Mali	Energie	Verkauf von Flüssiggas	FK FK ('06)	162 250	2003
Sproxil	Acumen Fund	Nigeria	Gesundheit	Schutz vor gefälschten Medikamenten	EK	1.358	2010
streetfootball-world	LGT Venture Philanthropy	Deutschland	Sozialer Wandel	Nutzung von Fußball zur Lösung sozialer Probleme	FK	313	2010
SURevolution	Grassroots Business Fund	USA	Fair Trade	Aufbau von Fair-Trade-Vertriebsstrukturen	EK	257 <sup>461</sup>	2010

<sup>460</sup> Der Investition ging eine Spende in Höhe von €77.004 voraus. Eine Spende war ebenfalls in der Tranche von 2005 enthalten.

<sup>461</sup> In Kombination mit einer Spende für Kapazitätserweiterungsmaßnahmen über €75.460.

Sozialunternehmen	Investor	Land	Branche	Kurzbeschreibung	Finanzinstrument	Betrag ('000€)	Investition (Jahr)
Sustainable Healthcare Foundation	Acumen Fund	Kenia	Gesundheit	Angebot medizinischer Grundversorgung	FK	101	2005
Tagattitude	PhiTrust	Frankreich	Telekommunikation	Angebot einer Lösung für sichere Banktransaktionen mit Mobiltelefonen	EK	230	2010
Tecnologias para la Vida	Equitas Ventures	Argentinien	Ländliche Entwicklung	Entwicklung und Vertrieb kostengünstiger Wasserpumpen	FK	38	2010
Torridge Training	Venturesome	Großbritannien	Beschäftigung	Trainingsmaßnahmen für Arbeitslose	FK FK ('10)	79 66	2008
Toyola	E+CO	Ghana	Energie	Produktion und Vertrieb effizienter Öfen	FK FK <sup>462</sup>	56 142	2006
Upperhill Eye & Laser Centre	Acumen Fund	Kenia	Gesundheit	Betrieb von Augenkliniken	FK	216	2009
VerbaVoice	Social Venture Fund	Deutschland	Integration	Darstellung von Sprache als Text in Echtzeit für hörgeschädigte Menschen	EK	500	2011
Via Ivrea 24. Abitare Sostenibile	Oltre Venture	Italien	Wohnbau	Angebot von Wohnung für Personen in schwierigen sozialen Verhältnissen	EK	1.200	2008
Vision Spring	Acumen Fund	Indien	Gesundheit	Sicherstellung der Sehkraft medizinisch unterversorgter Gruppen	FK	402	2005
Voxiva	Acumen Fund	USA	Gesundheit	Einsatz von Mobiltelefonie in der Gesundheitsversorgung in Entwicklungsländern	EK	483	2005
Water Health International	Acumen Fund	Indien	Gesundheit	Bereitstellung von Wasser	EK HK <sup>463</sup> ('06) HK <sup>464</sup> ('08) EK('08) EK('09)	483 231 888 219 719	2004

<sup>462</sup> Ohne Angabe der Jahreszahlen wurde der durchschnittliche Währungskurs der Jahre 2007-2009 angenommen.

<sup>463</sup> Bürgschaft. Die Bürgschaft wurde unter der Annahme kostenfreier Bereitstellung als Hybridkapital klassifiziert.

<sup>464</sup> Bürgschaft.

Sozialunternehmen	Investor	Land	Branche	Kurzbeschreibung	Finanzinstrument	Betrag ('000€)	Investition (Jahr)
Websourd	PhiTrust	Frankreich	Integration	Bereitstellung einer Kommunikationsplattform für Taubstumme	FK	100	2010
Western Seed	Acumen Fund	Kenia	Landwirtschaft	Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität im Getreideanbau	EK & FK	1.510	2009
Wilkin Solar	E+CO	Ghana	Energie	Vertrieb von Solaranlagen und Solarlaternen	EK	101	2006
Wind, Water for Life	E+CO	Senegal	Energie	Betrieb von Wasserpumpen mit Windkraft	FK	24	2002
Wirecom	PhiTrust	Frankreich	Wohnbau	Angebot von Technologie für Energiemanagement in Gebäuden	EK	1.000	2010
Zara Solar	E+CO	Tansania	Energie	Installation von Solarsystemen	FK EK('02) EK('04) EK('06)	53 106 80 80	2002
Ziqitza Health Care	Acumen Fund	Indien	Gesundheit	Angebot von Rettungsdiensten	EK EK('09) FK('09)	1096 719 85	2007

*Tabelle 18: Investitionen von Venture-Philanthropy-Fonds in Sozialunternehmen*

## 5.2.2 Investitionsmerkmale

Die Investitionen unterscheiden sich in ihren jeweiligen Finanzierungsstrukturen als auch den Finanzierungsbeträgen.

### 5.2.2.1 Investitionsgröße

Das Volumen der Transaktionen ist mit einer durchschnittlichen Höhe von €756.850 (Median: €325,637) relativ gering.<sup>465</sup> Die Verzerrung zwischen dem Durchschnitt und dem Median erklärt sich dadurch, dass es zwei Investoren mit einem Fondsvolumen von weit über €10 Mio. gibt, die weit höhere Investitionen tätigen. Diese zwei Fonds sind der mexikanische Fonds Ignia Partners mit einem Fonds-Volumen von \$102 Mio. (€82,3 Mio.)<sup>466</sup> und der US-amerikanische Acumen Fund mit einer Portfolio-Größe von ca. \$60 Mio. (€44,1 Mio.)<sup>467</sup>.

Der Großteil der Fonds bewegt sich in der Größenordnung von €5-10 Mio. Beispiele sind der Social Venture Fund mit rund €10 Mio.<sup>468</sup>, BonVenture mit €10,6 Mio.<sup>469</sup> oder Equitas Ventures mit einem Fundraising-Ziel von \$10 Mio. (€7,4 Mio.) für den zweiten Fonds<sup>470</sup>. Daraus ergibt sich ein geringes Volumen pro Transaktion. In Vergleich dazu sind die Fonds-Größen im Venture-Capital-Bereich signifikant größer. So ist im Venture-Capital-Bereich die Fonds-Größe im Median von €51 Mio. in den 1980-er Jahren auf €113 Mio. in den 1990-er Jahren und €238 Mio. in den 2000-er Jahren gestiegen.<sup>471</sup> In Deutschland ist die durchschnittliche Fondsgröße ein wenig kleiner. Achleitner et al. (2010b) zeigen, dass 26% der Fonds ein Volumen von bis zu

---

<sup>465</sup> Diese Höhe deckt sich auch mit einer Befragung von 42 Impact-Investoren, in der ungefähr 40% der Investitionen unter der Schwelle von \$500.000 stattfanden; vgl. Saltuk/Bouri/Leung (2011). S. 24.

<sup>466</sup> Vgl. Ignia Partners (2010), Wechselkurs von 0,80729 per 22. Juni 2010.

<sup>467</sup> Vgl. Trelstad/Katz (2011), S. 68, Wechselkurs von 0,73539 per 30. September 2011.

<sup>468</sup> Vgl. Heintze (2010), S. 55.

<sup>469</sup> Vgl. BonVenture (2011), S. 41. Angaben beziehen sich auf den Fonds BonVenture II.

<sup>470</sup> Vgl. Equitas Ventures (2011), Wechselkurs von 0,73539 per 30. September 2011.

<sup>471</sup> Vgl. Harris/Jenkinson/Kaplan (2011), S. 37. Für den Wechselkurs \$/€ wurde der tägliche Durchschnittskurs der jeweiligen Dekade angesetzt (1980-1989: 0,9237, 1990-1999: 0,8271; 2000-2010: 0,8560).



€25 Mio., 30% ein Volumen zwischen €25 Mio. und €100 Mio. und 44% ein Volumen von über €100 Mio. aufweisen.<sup>472</sup>

Man kann aber auch bei Venture-Philanthropy-Fonds einen Trend zu größeren Strukturen erkennen. In Indien wurde etwa Ende 2011 der Fonds Aavishkar II mit einem Betrag von \$120 Mio. (€88 Mio.) ausgestattet.<sup>473</sup> Oltre Ventures will nach dem Erstfonds in Höhe von €10 Mio. einen zweiten wesentlich größeren Fonds auflegen, um unabhängig von finanziellen Zuwendungen dritter Parteien agieren zu können.<sup>474</sup> Diese Tendenz wird auch von staatlichen Institutionen begünstigt. Die Europäische Kommission plant, jeweils Beträge in der Höhe von €5-15 Mio. in Fonds zu investieren.<sup>475</sup> Das britische „Office for Civil Society“ war einer der Investoren für den „Bridges Social Entrepreneurs Fund“.<sup>476</sup>

Größere Fondsgrößen sind auch relevant für die Nachhaltigkeit der Fondsstrukturen. Da die Managementkosten aus einer Management-Fee von 2% bis 4% gedeckt werden müssen, scheint eine Fondsgröße von €30 Mio. eine gewisse Untergrenze darzustellen.

Das Wachstum wird auch von der Aufnahmefähigkeit der Sozialunternehmen bestimmt. Im Falle einer Fondsgröße von €30 Mio. und einer Portfoliogröße von 30 Unternehmen müsste die durchschnittliche Investitionsgröße auf €1,0 Mio. steigen. Es bleibt zu vermuten, dass gerade in Industrieländern nur bestehende Organisationen mit großem Kapitalbedarf für Gebäude oder Equipment dieses Kapital nutzen können. Junge Sozialunternehmen haben meistens geringeren Kapitalbedarf. Das liegt daran, dass es keine kapitalintensiven Produkt- und Dienstleistungsentwicklungsprozesse gibt, internet-basierte Konzepte kostengünstig entwickelt werden können und oft schon vorhandene Ressourcen neu und anders eingesetzt werden. Der Großteil der anfallenden Kosten sind in der Regel Personalkosten.

Vor diesem Hintergrund ist eine denkbare Variante, dass Stiftungen im Rahmen ihrer normalen Förderstrategien diese geringen Volumina übernehmen und unabhängige

---

<sup>472</sup> Vgl. Achleitner/Metzger/Reiner/Tchouvakhina (2010b), S. 8.

<sup>473</sup> Vgl. KfW Entwicklungsbank (2011), Wechselkurs von 0,73539 per 30. September 2011.

<sup>474</sup> Vgl. EVPA (2011), S. 2.

<sup>475</sup> Vgl. European Commission (2011), S. 17.

<sup>476</sup> Vgl. Bridges Ventures (2011).

Venture-Philanthropy-Fonds die größeren Investitionsbeträge übernehmen.<sup>477</sup> Die geringen Volumina sprechen allerdings gegen Syndizierungen von Investitionen, da sich dadurch die Investitionsgrößen für die Venture-Philanthropy-Fonds reduzieren würden. Bei Syndizierungen beteiligen sich mehrere Kapitalgeber gemeinsam an einem Unternehmen. Dadurch sollen das komplementäre Know-how und die Netzwerke der Kapitalgeber gebündelt werden, um durch eine gemeinsame Betreuung eine bessere Unternehmensentwicklung zu erreichen. Darüber hinaus erreichen die Kapitalgeber durch die Syndizierung eine bessere Diversifizierung des Portfolios, da sie sich dadurch an mehr Unternehmen beteiligen können.<sup>478</sup>

### 5.2.2.2 Investitionsstruktur

Venture-Philanthropy-Fonds steht eine Reihe von Strukturierungsmöglichkeiten für die Investition zur Verfügung. So kann die Investition als Eigenkapital, Fremdkapital oder als eine Kombination von Eigen- und Fremdkapital vergeben werden, wobei der Großteil der Investoren in diesem Bereich immer noch Spenden vergibt.<sup>479</sup> In einigen Fällen zeigt sich das, indem die jeweilige Investition mit einer Spende unterstützt wird. In diesem Sample wurde in 5 Fällen eine Spende angeführt, die zusätzlich zu den nicht-monetären Unterstützungsleistungen, die in allen Fällen gewährt werden, geleistet wurde. Diese Strategie kann entweder dazu dienen, das Sozialunternehmen überhaupt erst auf eine nachhaltige Basis zu stellen, indem etwa Kapazitäten aufgebaut oder notwendige Investitionen getätigt werden. Die Investition des Grassroots Business Funds in SURevolution war eine derartige Kombination. In Kombination mit einer Spende von €75.460 wurde Eigenkapital in der Höhe von €256.564 vergeben. Die Spende wurde für Kapazitätserweiterungsmaßnahmen wie die Etablierung eines Beirats, die Entwicklung von besonderen Zertifikaten oder die Änderung der Bilanzstruk-

---

<sup>477</sup> Diese Struktur schließt an die Überlegungen zu einem Finanzierungslebenszyklus im Kapitel 4.2.4.3 an.

<sup>478</sup> Vgl. Achleitner/Ehrhart/Zimmermann (2006), S. 69 f; Nathusius (2005), S. 75ff.

<sup>479</sup> Vgl. auch Übersicht in Kapitel 3.3.4.

tur vergeben.<sup>480</sup> Diese Strategie verfolgen auch einige Investoren, die einen abgetrennten Fonds für Spendenmittel haben.<sup>481</sup>

Ein anderer Ansatz wäre im Sinne eines Finanzierungslebenszyklus eine Spende in der Start-Up-Phase mit einer anschließenden Weiterfinanzierung über Eigen- oder Fremdkapital. So hat LGT Venture Philanthropy im Jahr 2009 eine Spende von €43.140 an Operation ASHA vergeben, um im Jahr 2010 das Sozialunternehmen mit einem Darlehen in Höhe von €332.024 für die Replikation zu finanzieren.<sup>482</sup> Derzeit kann man aber beobachten, dass es auch auf der Finanzierungsseite eine Aufgabenteilung gibt. Das bedeutet, dass Stiftungen, spendenbasierte Venture-Philanthropy-Fonds oder die öffentliche Hand die Start-Up-Finanzierung übernimmt und die renditeorientierten Venture-Philanthropy-Fonds die Finanzierung erst nach Vorliegen des sog. „Proof of Concept“, dem erfolgreichen Test des Konzepts, übernehmen.<sup>483</sup> Die Verteilung der Investitionsstrukturen ist in Tabelle 19 angegeben.

Im Sample gab es 61 Fälle (55,5%) von reiner Eigenkapitalfinanzierung. Im Venture-Capital-Bereich wird fast ausschließlich diese Finanzierungsform angewandt. Es ist allerdings noch unklar, in welcher Art und Weise Venture-Philanthropy-Fonds wieder aussteigen können. Denkbar wären in diesem Zusammenhang der Börsengang an einer der momentan in Gründung befindlichen Sozialbörsen in Mauritius, London oder Singapur oder der Verkauf an einen For-Profit-Akteur.<sup>484</sup>

Andere Probleme können sich dadurch ergeben, dass die Eigenkapitalrenditeerwartungen der Kapitalgeber unterschiedlich ausgeprägt sind. So ist es denkbar, dass ein Investor mit sehr geringen Eigenkapitalrenditeerwartungen in einer ersten Finanzierungsrunde dermaßen hohe Bewertungsmaßstäbe setzt, dass der Zugang für Investoren mit höheren Eigenkapitalrenditeerwartungen versperrt bleibt, da das Management Fi-

---

<sup>480</sup> Vgl. Grassroots Business Fund (2011), S. 12.

<sup>481</sup> Beispiele sind etwa LGT Venture Philanthropy oder der Fonds Solar for All. Es ist naheliegend, dass in einigen Fällen die Spendenmittel im Sinne eines Finanzierungslebenszyklus die Spende am Anfang dieses Zyklus vergeben wird.

<sup>482</sup> Vgl. LGT Venture Philanthropy (2011), S. 9.

<sup>483</sup> Kleinere Beträge werden auch von Stiftungen vergeben, da sie keinen betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten im Sinne einer Minimierung der Such- und Transaktionskosten unterliegen.

<sup>484</sup> Vgl. Kapitel 3.5.3. Die zwei bekannten Fälle von Exits über einen Börsengang sind die Mikrofinanzinstitute Compartamos Banco und SKS.

nanzierungsrunden unter dem Bewertungsniveau der ersten Finanzierungsrunde vermeiden will.<sup>485</sup> Der Zusammenhang erklärt sich durch die Bewertung mit Hilfe der DCF-Methode, bei der sich der Unternehmenswert bei einem niedrigeren Diskontierungsabsatz erhöht.<sup>486</sup>

Investitionsstruktur	Anzahl	Anteil
Eigenkapitalfinanzierung	61	55,5%
Fremdkapitalfinanzierung	29	26,4%
Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung	15	13,6%
Hybridkapital	5	4,5%
Gesamt	110	

*Tabelle 19: Investitionsstrukturen von Venture-Philanthropy-Fonds*

In 29 Fällen (26,4%) lag eine reine Fremdkapitalfinanzierung vor. In dieser Form wird dem Sozialunternehmen ein Kredit mit einer bestimmten Verzinsung und Laufzeit bereitgestellt. Diese Form der reinen Fremdkapitalfinanzierung ermöglicht eine einfache Form des Exits. Es wird jedoch kritisiert, dass die notwendigen Zinszahlungen und die Rückzahlungsverpflichtung das Sozialunternehmen dazu bringen, weniger unternehmerisches Risiko einzugehen und damit die Innovationskraft zur Lösung des sozialen Problems sinkt.<sup>487</sup>

Für eine Fremdkapitalfinanzierung muss das Unternehmen eine klare Einkommensstrategie mit einem bewährten Geschäftsmodell vorweisen können. Es gibt wenig Hinweise darauf, wie viele Fremdkapitalfinanzierungen tatsächlich nicht bedient werden. Es kann vermutet werden, dass das Fremdkapital dann entweder in Eigenkapital gewandelt wird oder der Sozialinvestor auf die Einbringung eines Insolvenzantrags verzichtet und somit auf den verbleibenden Wert des Fremdkapitals durch die Liquidationserlöse verzichtet.<sup>488</sup> Fremdkapitalfinanzierungen dürften für Venture-Philanthropy-Fonds auch den Vorteil haben, dass die jährlichen Zinszahlungen zur Deckung der operativen Kosten des Fonds-Managements genutzt werden können. Das

<sup>485</sup> Eine ähnliche Problematik kann im For-Profit-Sektor bei Business Angels auftreten. Die Business Angels können in einer ersten Finanzierungsrunde sehr hohe Bewertungsmaßstäbe, die in den folgenden Finanzierungsrunden nicht gehalten werden können, setzen.

<sup>486</sup> Vgl. auch Kapitel 4.2.4.3

<sup>487</sup> Vgl. Milligan/Schöning (2011), S. 166f.

<sup>488</sup> Dieser Umstand dürfte mit dem drohenden Reputationsverlust bei Einbringung eines Insolvenzantrags zusammenhängen.

dürfte vor allem für die Fonds von Relevanz sein, bei denen die Management Fee auf das Fonds-Volumen nicht zur vollständigen Deckung der laufenden Kosten reicht.

Eine Kombination aus Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung trat in 15 Fällen (13,6%) auf. Mit der Beteiligung am Stammkapital kann der Investor Stimmrechte wahrnehmen und somit Einfluss auf wesentliche Entscheidungen des Unternehmens nehmen. Mit der Fremdkapitalinvestition vermeidet der Fonds die Exit-Problematik des Eigenkapitals und kann auch jährliche Zahlungen einplanen. Ebenso ist es möglich, dass der Venture-Philanthropy-Fonds nur zum Nominalwert des Eigenkapitals einsteigen kann und die restliche Finanzierung über das Fremdkapital bereitgestellt werden muss.<sup>489</sup>

In 5 Fällen (4,5%) wurde eine Form von Hybridkapital oder eine andere als die oben genannten Finanzierungsstrukturen gewählt. In zwei Fällen gab es ein Modell mit einer Umsatzbeteiligung, wobei es einmal mit Fremdkapital ergänzt wurde. Umsatzbeteiligungsmodelle lösen die Probleme der anderen Finanzierungsstrukturen. Da sich die Rückzahlung am jeweiligen Umsatz orientiert, entfällt die große Rückzahlung am Ende der Laufzeit und man umgeht somit die Exit-Problematik. Darüber hinaus kann das Sozialunternehmen eine variable Kostenstruktur behalten und vermeidet damit auch das Risiko großer Fixkostenblöcke, die die Liquidität übermäßig belasten könnten. In einem Fall wurde Eigenkapital mit einer Bürgschaft kombiniert und die Bürgschaft in diesem Fall unter Annahme kostenfreier Bereitstellung als Hybridkapital klassifiziert. Bürgschaften werden von verschiedenen Initiativen immer wieder geprüft, da vor allem große Stiftungen mit ihrem Stiftungsvermögen als Bürgen auftreten und damit Geld privater Kapitalgeber mobilisieren könnten. In einem Fall ist Fremdkapital in Verbindung mit Mezzaninkapital, bei dem die Verzinsung umsatzabhängig gestaltet war, vergeben worden und in einem Fall wurde die Ausgestaltung des Hybridkapitals nicht näher ausgeführt.

Saltuk/Bouri/Leung (2011) untersuchen auf Basis einer Befragung von 42 Kapitalgebern die Verteilung der Investitionen. Die Gesamtbasis sind dabei 2.213 Investitionen,

---

<sup>489</sup> Für diese kombinierte Finanzierung sprechen mehrere Gründe. Für die Mitgesellschafter kann es steuerliche Implikationen geben, wenn die Beteiligung durch den Einstieg höher bewertet wird. Es ist auch möglich, dass der Sozialunternehmer über eine Rückkaufoption verfügt und diese Rückkaufoption zu Nominalwerten abgewickelt wird. Ein möglicher Grund kann sein, dass es steuerliche Implikationen für die Mitgesellschafter gibt, da bei einem Einstieg zu Marktpreisen die anderen Gesellschaftsanteile höher bewertet werden, vgl. auch Pöllath (2007a), S. 58f.

deren Verteilung in Tabelle 20 dargestellt ist. Diese Investitionen unterschieden sich in mehreren Punkten von dem oben dargestellten Sample. So fließt ungefähr ein Drittel der Investitionen (742 Investitionen) in den Bereich der Mikrofinanzierung.<sup>490</sup> Gerade die Mikrofinanzierungsinstrumente nutzen zur externen Unternehmensfinanzierung überwiegend Fremdkapitalinstrumente und haben eine unterschiedliche Kapitalstruktur.<sup>491</sup> Darüber hinaus sind 15% der Investitionen in andere Fonds geflossen und der größte Befragungspartner hat seit der Gründung 1.500 Investitionen getätigt.<sup>492</sup> Außerdem ist anzunehmen, dass einige der Investitionen aus einer Kombinationen aus Eigen- und Fremdkapital bestanden.

	Anzahl	Anteil
Privat platziertes Fremdkapital	1.345	60,8%
Bilaterale Kreditvereinbarung	152	6,9%
Einlage	106	4,8%
Bürgschaft	10	0,5%
Eigenkapital-ähnliches Fremdkapital <sup>493</sup>	48	2,2%
Anleihen und Vermögenswerte	2	0,1%
Eigenkapital <sup>494</sup>	550	24,9%
Gesamt	2.213	

*Tabelle 20: Verteilung der Investitionsstrukturen*<sup>495</sup>

### 5.2.2.3 Branche und Region

Die Investitionsziele waren sowohl Entwicklungsländer als auch die westlichen Industrieländer. In Tabelle 21 zeigt sich, dass 35% der Investitionen in Europa und Nordamerika und 65% der Investitionen in Asien, Afrika und Zentral- und Südamerika getätigt wurden. Es fällt dabei auf, dass die durchschnittliche Investitionsgröße in den Industrieländern unter den Größen in den Entwicklungs- und Schwellenländern liegt.

<sup>490</sup> Vgl. Saltuk et al. (2011), S. 13.

<sup>491</sup> Vgl. Sapundzhieva (2011), vgl. auch Kapitel 5.2.1.

<sup>492</sup> Vgl. Saltuk et al. (2011), S. 5ff.

<sup>493</sup> Im Rahmen der Studie wurde es als Fremdkapitalinstrument mit einer möglichen späteren Gewinnsteigerung definiert, vgl. O'Donohue et al. (2010), S. 34.

<sup>494</sup> Bei den 550 Investitionen in Eigenkapital sind auch zwei Investitionen in öffentlich gehandelte Aktien enthalten.

<sup>495</sup> Vgl. Saltuk et al. (2011), S. 11.

Das kann daran liegen, dass sozialunternehmerische Konzepte in Industrieländern einfacher umsetzbar sind.

Oldenburg (2011) spricht davon, dass Sozialunternehmen in Entwicklungs- oder Schwellenländern ungebremst von anderen Akteuren agieren können. Sozialunternehmen in Industrieländern müssen hingegen in ausdifferenzierten und in engen Regeln wettbewerblich organisierten Sozialsystemen agieren.<sup>496</sup> Sozialunternehmen in Industrieländern setzen deshalb häufig auf Kooperationen und sind außerdem in Bereichen, in denen keine hohen Anfangsinvestitionen notwendig sind, tätig.<sup>497</sup> Dabei setzen sie auf Kommunikation von Inhalten, die Vernetzung über Plattformen oder soziale Dienstleistungen, die kostengünstig umzusetzen sind. Sozialunternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern können hingegen schwieriger auf bestehende Infrastruktur zugreifen und benötigen höhere Investitionen. So ist etwa der Vertrieb von Produkten in ländlichen Regionen in Afrika oder Asien mit höheren Investitionen verbunden.<sup>498</sup>

Region	Anzahl	Anteil	Durchschnittliche Investitionsgröße ('000€)
Europa	32	29,1%	448,5
Asien	29	26,4%	745,3
Afrika	25	22,7%	666,6
Zentral- und Südamerika	17	15,5%	1507,8
Nordamerika	7	6,4%	712,8

*Tabelle 21: Regionale Verteilung der Investitionen*

Ein ähnliches Muster zeigt sich in Tabelle 22 bei der Betrachtung über die Branchenverteilung der Investitionen. So gibt es für Sozialunternehmen in Industrieländern durch die schon vorhandene Infrastruktur nur wenige Möglichkeiten, im Bereich der

<sup>496</sup> Vgl. Oldenburg (2011), S. 119. Die Diskussion ist auch vor dem Hintergrund interessant, dass etwa Ashoka zuerst in Entwicklungsländern aktiv war und das Konzept später auf Industrieländer übertrug, vgl. Sen (2007), S. 538ff.

<sup>497</sup> Zwar sind die Personalkosten wesentlich höher, aber den höheren stehen auch höhere Einnahmen gegenüber.

<sup>498</sup> Riders for Health unterhält mehr als 1.000 Fahrzeuge, um die medizinische Versorgung von ländlichen Regionen in Afrika zu gewährleisten. International Development Enterprises entwickelt und vertreibt Bewässerungssysteme an mehr als 100.000 Kunden in Indien, vgl. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2011a).

medizinischen Versorgung tätig zu werden. In Entwicklungs- und Schwellenländern mit teilweise unzureichender medizinischer Versorgung können Sozialunternehmen diese Versorgung übernehmen. Allerdings ist der Aufbau von medizinischer Infrastruktur wie etwa Krankenhäusern, Augenkliniken oder mobiler Diensten mit hohen Ausgaben verbunden. Ähnliche hohe Aufwendungen für die Infrastruktur müssen bei den landwirtschaftlichen Projekten geleistet werden.

Die geringen Investitionsgrößen im Bereich der Energieversorgung sind auf den ersten Blick überraschend, jedoch bauen Sozialunternehmen keine Kraftwerke, sondern vertreiben das dafür notwendige Equipment und vermitteln gegebenenfalls eine passende Finanzierung. Beispiele sind etwa der Betrieb von Wasserpumpen mit Wasserkraft oder der Vertrieb effizienter Öfen. Auch im Bereich des Wohnbaus sind hohe Anfangsinvestitionen notwendig. Beschäftigungsprogramme werden vor allem von Sozialunternehmen in Industrieländern angeboten. Dabei werden beispielsweise Langzeitarbeitslose oder behinderte Personen mit Hilfe marktnaher Konzepte in Beschäftigungsverhältnisse geführt.

Region	Anzahl	Anteil	Durchschnittliche Investitionsgröße ('000€)
Gesundheit	30	27,3%	962,2
Energie	19	17,3%	243,7
Landwirtschaft	12	10,9%	1.333,3
Beschäftigung	10	9,1%	331,7
Wohnbau	8	7,3%	984,4
Ländliche Entwicklung	6	5,5%	445,6
Fair Trade	5	4,5%	449,4
Jugend	4	3,6%	196,5
Sonstige	16	14,5%	1.053,7

*Tabelle 22: Branchenverteilung der Investitionen*



## 5.3 Analyse der Finanzierungsstrukturen in Deutschland

### 5.3.1 Forschungsdesign

#### 5.3.1.1 Erhebung der Stichprobe

Die zweite empirische Studie wurden im Rahmen des Mercator Forscherverbunds „Innovatives Soziales Handeln - Social Entrepreneurship“ durchgeführt. Die Projektpartner in dem größten Teilkonsortium des Forscherverbunds waren neben der Technischen Universität München die Zeppelin University (Friedrichshafen) und das Centrum für soziale Investitionen und Innovation (CSI) Heidelberg.<sup>499</sup> Die vorliegenden Daten stellen die erste empirische Vermessung von Sozialunternehmen in Deutschland dar.

Die Daten für die empirische Untersuchung wurden mittels einer Fragebogenstudie im Sommer 2011 erhoben. Die Adressdaten wurden in Recherchearbeit mit Hilfe von Zeitungsartikel, Preiswettbewerben und einschlägigen Internetseiten erhoben. Diese Liste wurde durch Adressdaten aus den Deal-Flow-Listen von Ashoka, einer führenden Organisation, die Sozialunternehmer auswählt,<sup>500</sup> den Kandidaten für den Social Entrepreneur des Jahres der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship<sup>501</sup>, und Adressdaten, die von start social zur Verfügung gestellt wurden<sup>502</sup>, ergänzt. In Summe waren das 656 Adressen, wovon 2 Adressen nicht mehr gültig waren. Das ergab eine finale Summe von 654 Adressdaten.

Darüber hinaus wurden auch die Mitgliedsunternehmen von Verbänden mit dem Schwerpunkt Integration in die Adressdatenbank aufgenommen. Diese Verbände umfassten die Bundesarbeitsgemeinschaft Integrationsfirmen, den Evangelischen Fachverband für Arbeit und soziale Integration und die Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft „Integration durch Arbeit“ im Deutschen Caritasverband. In Summe ergab das zusätzlich 913 Adressdaten, wovon 7 Adressen fehlerhaft waren. Das ergibt eine

---

<sup>499</sup> Für eine Projektbeschreibung vgl. Stiftung Mercator (2010). Der Projektzeitraum läuft dabei von April 2010 bis März 2012.

<sup>500</sup> Vgl. Ashoka (2011b) für eine Darstellung der Auswahlkriterien.

<sup>501</sup> Vgl. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2011b) für eine Darstellung der Auswahlkriterien.

<sup>502</sup> Vgl. Start Social (2011) für eine Darstellung des Wettbewerbs.

Summe von 906 Adressdaten. Die darin vertretenen Unternehmen verstehen sich selber als Sozialunternehmen und müssen durch die Einbettung in die Strukturen des allgemeinen Arbeitsmarktes auch unternehmerisch agieren. Durch die Einbeziehung dieser Sozialunternehmen, die in der Regel über ein höheres Alter verfügen, ergibt sich auch eine ausgeglichene Aufteilung zwischen den neu gegründeten Sozialunternehmen und etablierten Sozialunternehmen.

Für die Adressaten des Fragebogens wurde noch die Möglichkeit angeboten, weitere Sozialunternehmen für die Umfrage zu nominieren. Über diesen Schneeballeffekt wurden noch 151 Sozialunternehmen aufgenommen, wovon eine Adresse fehlerhaft war und es somit 150 Adressen waren. In Summe ergab das eine Summe von 1.710 Adressdaten, an die der Fragebogen im Mai 2011 versandt wurde. Danach gab es 3 Erinnerungen, die innerhalb von 8 Wochen in regelmäßigen Abständen bis Juli 2011 erfolgten. Insgesamt gab es 258 ausgefüllte Fragebögen und die finale Rücklaufquote betrug somit 15,09%. Die Anzahl an Sozialunternehmen vergleicht sich positiv mit einer US-amerikanischen Erhebung, in der 131 Sozialunternehmen die Datengrundlage bilden.<sup>503</sup>

### **5.3.1.2 Fragebogendesign**

Der Fragebogen umfasst 57 Fragen, die Aspekte zu sämtlichen Aspekten der Forschungsarbeit des Konsortiums abdecken. Eine Reihe von Strukturvariablen zu Alter, Größe und Ausrichtung wurde gemeinsam erhoben und anschließend erhob jede Forschungsinstitution Daten zu deren spezifischen Forschungsthemen. Die Themenkomplexe umfassten bisheriges Wirken, Person des Gründers bzw. Geschäftsführers, Governance-Strukturen, Finanzierung, Kooperationen, Wachstum und Kommunikation. Die Fragen konnten dabei mit vorgegeben Antworten oder teilweise mit offenen Textfeldern beantwortet werden. Die Fragen zur Finanzierung erhoben die Einnahmenstrukturen, die Beteiligung externer Eigen- und Fremdkapitalgeber, die Existenz einer Freistellungsbescheinigung, die Langfristigkeit der Finanzierung und die Möglichkeiten zur weiteren Finanzierung.<sup>504</sup>

---

<sup>503</sup> Vgl. Light (2008), S. 148ff.

<sup>504</sup> Die Fragen zum Finanzierungsblock sind im Appendix der Arbeit zu finden.

Der Fragebogen wurde vor dem Versand von neun Testpersonen mit Bezug zu diesen Themen überprüft und anschließend noch überarbeitet. Die Dauer für das Ausfüllen des Fragebogens wurde mit 30 Minuten angegeben. In dem Anschreiben wurde auf die strenge Vertraulichkeit und die Anonymität der Daten hingewiesen. Darüber hinaus wurde auch noch eine Kontaktperson für mögliche Rückfragen angegeben.

### **5.3.1.3 Datenanalyse**

In Summe hatten 508 Sozialunternehmen den Fragebogen ausgefüllt, jedoch brachen 250 Teilnehmer den Fragebogen vorzeitig ab und deren Antworten konnten aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen nicht aufgenommen werden. Die hohe Abbruchquote lässt sich vermutlich mit der Länge des Fragebogens mit 57 Fragen erklären.

Die Rücklaufquote verringerte sich dadurch von 29,71% auf 15,09%. Im Vergleich mit anderen wissenschaftlichen Studien im Sozialsektor ergibt sich eine etwas geringere Rücklaufquote.<sup>505</sup> Ein genereller Grund für die geringe Rücklaufquote liegt auch darin, dass Fragebögen mit organisationsspezifischen Fragen seltener beantwortet werden.

Die eingegangenen Daten wurden anschließend noch bereinigt. So wurden in einem ersten Schritt Unternehmen, die ausschließlich im Ausland tätig sind, kein erkennbares soziales Problem bearbeiten oder deren Gründer freiberuflich tätig ist, ausgeschlossen. In einem zweiten Schritt wurden die Unternehmen ohne vollständige Angaben zu Einnahmen und Einnahmenverteilung aus dem Sample rausgenommen. Nach Abschluss der Bereinigungen standen schließlich 208 vollständige Datensätze zur Analyse der Finanzierungsfragen zur Verfügung.

## **5.3.2 Beschreibung des Samples**

### **5.3.2.1 Themenfeld**

Die im Sample enthaltenen Sozialunternehmen waren hauptsächlich in den Themenfeldern Bildung und Wissenschaft, Arbeitsmarktintegration, Gesellschaftliche Inklusi-

---

<sup>505</sup> Vgl. Baruch (1999), S. 429ff. Der Autor findet in einer Analyse von 175 Studien eine durchschnittliche Rücklaufquote von 55,6%, wobei die Rücklaufquote bei Organisationsvertretern bei 36,1% liegt. Denison/Mishra (1995), S. 217, kommen in einer Umfrage an 3.625 Teilnehmern aus dem Top-Management auf eine Rücklaufquote von 21%.

on und Soziale Dienste tätig. In Tabelle 23 ist die Verteilung über die Themenfelder dargestellt. Da jedes Sozialunternehmen mehrere Themenfelder angeben konnte, ist die Anzahl der Nennungen auch größer als die Anzahl der Sozialunternehmen in dem Sample.

Das Themenfeld Bildung und Wissenschaft umfasst beispielsweise formelle und informelle Qualifizierungsangebote, ergänzende Schulbildungssysteme oder Angebote zur Sprachvermittlung. Arbeitsmarktintegration inkludiert die Schaffung, Vermittlung und Förderung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Schwierigkeiten bei der Arbeitssuche. Im Sample ist diese Gruppe stark durch die darin enthaltenen Integrationsfirmen vertreten. Gesellschaftliche Inklusion umfasst etwa Eingliederungsangebote zur Teilhabe oder Mobilität für Menschen mit Behinderung durch barrierefreien Tourismus. Allgemein versteht man darunter Integrationsprojekte. Soziale Dienste umfasst Betreuungsangebote, wie etwa Hilfe für Menschen in sozialen Notlagen, Jugendsozialarbeit, Seelsorge, Lebensberatung, Quartiersarbeit, sozialpsychiatrische Angebote, Suchtberatung, Beratung Angehörige, Suppenküchen, Kinderbetreuung, Altenbetreuung und Pflege.

Themenfeld	Anzahl Nennungen	Anteil
Bildung und Wissenschaft	69	33,2%
Arbeitsmarktintegration	81	38,9%
Gesellschaftliche Inklusion	53	25,5%
Soziale Dienste	64	30,8%
Wirtschaftliche (Regional)-Entwicklung	8	3,8%
Umwelt und Naturschutz	14	6,7%
Sport, Kultur und Erholung	20	9,6%
Gesundheitswesen	5	2,4%
Interessensvertretung, Chancengleichheit & Demokratieförderung	13	6,3%
Finanzierung, Vermittlung und Beratung	12	5,8%
Wohnungsangebote	7	3,4%
Entwicklungshilfe	5	2,4%
Ohne Angaben	4	1,9%

*Tabelle 23: Themenfelder der Sozialunternehmen*

105 von den 208 Sozialunternehmen (50,5%) sind in mehr als einem Themenfeld tätig. Dieser hohe Anteil an Sozialunternehmen, die in mehr als einem Themenfeld tätig sind, zeigt, dass Sozialunternehmen übergreifende Ansätze zur Lösung sozialer Probleme verfolgen. So kann gesellschaftliche Integration etwa mit Hilfe von Sportprojekten erreicht werden.

### 5.3.2.2 Strukturmerkmale

In dieser Studie dienen die Einnahmen der Sozialunternehmen als Einteilungskriterium für die Unternehmensgröße. Es gibt verschiedene Ansätze, um die Größe eines Unternehmens zu bestimmen (etwa Bilanzgröße, Anzahl Mitarbeiter oder Umsatzhöhe).<sup>506</sup> Die Einnahmen von Sozialunternehmen entsprechen den erzielten Umsätzen von For-Profit-Unternehmen. In Tabelle 24 werden die Anzahl der Sozialunternehmen je Größenkategorie dargestellt.

Einnahmen ('000€)	Anzahl	Anteil am Sample	Kumuliert
<50	59	28,37%	28,37%
50-100	19	9,13%	37,50%
100-250	25	12,02%	49,52%
250-500	21	10,10%	59,62%
500-1.000	20	9,62%	69,23%
1.000-5.000	48	23,08%	92,31%
>5.000	16	7,69%	100,00%
Total	208	100,00	

*Tabelle 24: Einnahmenverteilung*

Tabelle 24 zeigt, dass die Sozialunternehmen in diesem Sample über jede Einkommensklasse verteilt sind, aber 37,5% jährliche Einnahmen von unter €100.000 und 49,5% jährliche Einnahmen von unter €250.000 aufweisen. Auf der anderen Seite weisen über 30% der Sozialunternehmen jährliche Einnahmen von über €1 Mio. auf.

Light (2008) führte eine Studie mit 131 US-amerikanischen Sozialunternehmen durch und das US-amerikanische Sample unterscheidet sich dadurch, dass je nach Einteilung 30 bis 41% der Sozialunternehmen jährliche Einnahmen von unter \$1 Mio. haben. Ein Grund dürfte sein, dass das Sample von Experten verschiedener Dachverbände nominiert wurde. Das dürfte zu einer deutlichen Übergewichtung von großen und bekannten Sozialunternehmen geführt haben.<sup>507</sup> Frumkin (2002), spricht davon, dass gerade die Gründung von Unternehmen im Sozialektor wegen einfacher Rechtsformen mit wenig Schwierigkeiten verbunden ist und es oftmals informell von einem kleinem

<sup>506</sup> Vgl. Thommen/Achleitner (2009), S. 71ff.

<sup>507</sup> Vgl. Light (2008), S. 158ff.

Kreis gegründet werden kann. Das spricht für eine größere Gewichtung kleinerer Sozialunternehmen.<sup>508</sup>

Tabelle 25 zeigt, dass es einen relativ eindeutigen Zusammenhang zwischen Einnahmen, Alter des Sozialunternehmens und Anzahl der Mitarbeiter gibt. So haben ältere Sozialunternehmen mehr Einnahmen und verfügen über mehr Mitarbeiter.

Einnahmen ('000€)	Alter (Median)	Mitarbeiter (Median)	Anzahl Ehrenamtliche (Median)
<50	4	0,5	12
50-100	8	2	11
100-250	9	5	10
250-500	10	7	5
500-1.000	10,5	14,5	4
1.000-5.000	18	41	3
>5.000	30,5	250	44

*Tabelle 25: Strukturmerkmale nach Einnahmekategorien*

Der relativ große Anteil von Sozialunternehmen in den unteren Einnahmekategorien belegt die allgemeine Einschätzung, dass Sozialunternehmen kleinstrukturiert sind. Gerade die Sozialunternehmen mit jährlichen Einnahmen unter €100.000 sind darauf angewiesen, nicht-marktliche Ressourcen für ihre Arbeit einzusetzen.<sup>509</sup> Das zeigt sich in Tabelle 25, aus der ersichtlich wird, dass insbesondere kleine Sozialunternehmen wesentlich stärker auf das ehrenamtliche Mitarbeiter setzen als die größeren Unternehmen. Ein anderer Grund kann auch darin liegen, dass auf Marktprinzipien beruhende Geschäftsmodelle weniger attraktiv für das ehrenamtliche Engagement sind. Die großen Sozialunternehmen mit mehr als €5 Mio. jährlichen Einnahmen haben wieder die entsprechenden organisatorischen Kapazitäten, um den Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern entsprechend steuern zu können.

177 von 205 Sozialunternehmen (86,3%) gaben an, einen Freistellungsbescheid zu besitzen bzw. steuerlich als gemeinnützige Organisation anerkannt zu sein. Das ist ein sehr hoher Anteil und erklärt sich vermutlich dadurch, dass Sozialunternehmen mit ei-

<sup>508</sup> Vgl. Frumkin (2002), S. 129ff.

<sup>509</sup> Vgl. Jansen et al. (2010), S. 3.

ner profitorientierten Rechtsform relativ einfach einen Verein zur Durchführung gemeinnütziger Aktivitäten bzw. der Spendeneinwerbung gründen können.<sup>510</sup>

### 5.3.3 Finanzierungsstrukturen

#### 5.3.3.1 Einnahmenverteilung

Für die Erhebung der Daten wurden die Kategorien Leistungsentgelte aus öffentlicher Hand, leistungsbezogenes Einkommen durch die Zielgruppe oder Interessensgruppen, Zuschüsse der öffentlichen Hand, Spenden von Privatpersonen, Zuwendungen von Stiftungen, Sponsorenbeiträge und Unternehmensspenden, Mitgliedsbeiträge und andere Einkommen ausgewählt. Andere Einkommen sind dabei sämtliche Einkommen, die nicht den anderen Kategorien zugerechnet werden können.

Einkommen durch die Zielgruppe umfassen diejenigen Einnahmen, die das Sozialunternehmen durch den Verkauf der Dienstleistungen oder der Produkte erwirtschaftet. Das kann im Bereich der Arbeitsmarktintegration der Verkauf der erzeugten Produkte oder Ticketgebühren bei einem Transportunternehmen sein. Spenden von Privatpersonen und Zuwendungen von Stiftungen fallen in den Bereich der philanthropischen Beiträge, werden aber aufgrund der unterschiedlichen Strukturierung unterschiedlich behandelt. Gründe sind, dass bei Spendern regelmäßig hunderte oder tausende Personen angesprochen werden müssen, wohingegen einzelne Stiftungen wesentlich größere Beiträge zu den jährlichen Einnahmen eines Sozialunternehmens beitragen.<sup>511</sup>

In Tabelle 26 wird die Einnahmenverteilung je Themenfeld dargestellt. Es zeigt sich, dass in jedem Themenfeld unterschiedliche Muster der Einnahmenverteilung vorliegen. So werden im Bereich der Arbeitsmarktintegration zwei Drittel der Einnahmen über Leistungsentgelte, Einnahmen über die Zielgruppe und Zuschüsse der öffentlichen Hand bestritten. Spenden, Sponsoring und Zuwendungen von Stiftungen spielen in diesem Bereich keine Rolle. Ein Bereich wie Arbeitsmarktintegration wird also bei

---

<sup>510</sup> Vgl. Pöllath (2007b), S. 45ff.

<sup>511</sup> Spenden werden wie in Kapitel 3.4.4 dargelegt nicht zu den Einkommensströmen, sondern den Finanzierungsinstrumenten gezählt. Wenn in dieser Arbeit von Einnahmen gesprochen wird, dann ist damit die Summe aus Einkommen, denen eine konkrete Leistung gegenüber steht, und spendenähnlichen Zuwendungen gemeint.

privaten Spendenentscheidungen nicht berücksichtigt und muss dementsprechend die Finanzierungsstrategie anpassen.

Primäres Themenfeld	Leistungsentgelte	Zielgruppe	Zuschüsse	Spenden	Stiftungsbeiträge	Sponsoring	Mitgliedsbeiträge	Andere
Bildung und Wissenschaft	20,7%	16,8%	14,7%	9,8%	10,7%	16,8%	2,9%	7,6%
Arbeitsmarktintegration	24,2%	36,9%	15,8%	2,3%	0,7%	0,3%	0,1%	19,6%
Gesellschaftliche Inklusion	24,9%	14,1%	17,7%	5,4%	9,1%	1,6%	9,6%	17,8%
Soziale Dienste	27,7%	7,9%	20,0%	10,8%	10,7%	10,5%	3,7%	8,7%
Wirtschaftliche (Regional)-Entwicklung	8,3%	38,3%	6,0%	18,8%	3,3%	0,8%	0,2%	24,2%
Umwelt und Naturschutz	13,0%	46,0%	5,0%	5,0%	2,0%	17,0%	1,0%	11,0%
Sport, Kultur und Erholung	5,0%	27,7%	8,2%	7,7%	13,7%	8,9%	11,7%	17,2%
Gesundheitswesen	26,7%	0,7%	16,3%	36,7%	2,7%	13,3%	3,7%	0,0%
Interessensvertretung, Chancengleichheit & Demokratieförderung	0,0%	12,5%	11,0%	55,0%	2,5%	0,6%	14,4%	4,0%
Finanzierung, Vermittlung und Beratung	0,0%	50,8%	7,5%	17,5%	0,0%	2,5%	21,7%	0,0%
Wohnungsangebote	29,2%	25,0%	17,5%	0,8%	2,5%	0,8%	14,2%	10,0%
Entwicklungshilfe	0,0%	0,0%	3,3%	20,0%	13,3%	13,3%	16,7%	33,3%
Ohne Angaben	7,5%	19,3%	13,5%	10,0%	5,0%	32,5%	0,0%	12,3%
Gesamt	20,8%	21,0%	15,4%	10,3%	7,1%	8,0%	5,0%	12,6%

*Tabelle 26: Einnahmenverteilung je Themenfeld*

Im Bereich Bildung und Wissenschaft lassen sich wiederum philanthropische Einnahmen in Form von Spenden oder Stiftungsbeiträgen und auch Sponsoring akquirieren. Diese drei Quellen sind für mehr als ein Drittel der gesamten Einnahmen verantwortlich. Ein ähnliches Muster lässt sich im Bereich der sozialen Dienste erkennen.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang der hohe Anteil von Spendengeldern im Bereich der Interessensvertretung, Chancengleichheit und Demokratieförderung. Da es in diesem Fall nur geringe staatliche Zuschüsse gibt, müssen diese Sozialunter-



nehmen verstärkt auf den Einsatz von Spendengeldern setzen. Aussagen zu den anderen Themenfeldern sind aufgrund der geringen Fallzahlen schwierig möglich.

In diesem Zusammenhang stellt sich nun die Frage, ob es einen unterschiedlichen Grad an Diversifizierung in den verschiedenen Themenfeldern gibt. In Tabelle 27 werden einige Variablen zur Messung dieser Diversifizierung angegeben. Ein erster Indikator ist die Anzahl an Einnahmequellen je Themenfeld. In den Themenfeldern Bildung und Wissenschaft, Arbeitsmarktintegration, gesellschaftliche Inklusion und soziale Dienste schwankt der Durchschnitt der Einnahmequellen zwischen 3,00 und 4,10. Im Durchschnitt greifen also Sozialunternehmen in diesen Themenfeldern auf drei bis vier Einnahmequellen zur Erreichung ihrer sozialen Zielsetzung zurück.

Eine Kennzahl zur Messung der Diversifizierung der Einnahmenstruktur ist der Herfindahl-Index, der Werte zwischen 0 und 10.000 annehmen kann. Ein Wert von 10.000 gibt eine einseitige Einkommensstruktur, während ein niedriger Wert einen höheren Diversifikationsgrad zwischen den verschiedenen Einnahmequellen angibt. Neben diesem Herfindahl-Index wird auch noch ein angepasster Herfindahl-Index angegeben. In diesem angepassten Index werden die Zahlungen der öffentlichen Hand, die aus Leistungsentgelten und Zuschüssen zusammengefasst. Damit soll überprüft werden, ob es eine mögliche Verzerrung durch diese Aufteilung gibt. In Tabelle 27 werden die Anzahl der Einkommensströme und der Herfindahl-Index je primären Themenfeld dargestellt. Eine Einnahmenverteilung über 3 Quellen mit jeweils 80%, 15% und 5% Anteil an den gesamten Einnahmen ergibt beispielsweise einen Herfindahl-Index von 6.650, während eine Einkommensverteilung von 50%, 30% und 20% eine Kennzahl von 3.800 ergibt.

Tabelle 27 zeigt, dass es unabhängig von dem Themenfeld nur eine geringe Diversifizierung der Einnahmenstruktur gibt. Das impliziert, dass die These der Fokussierung auf eine primäre Einnahmequelle bei der Finanzierung von Sozialunternehmen zuzutreffen scheint.

Primäres Themenfeld	Anzahl	Anzahl Einkommensströme (Durchschnitt)	Herfindahl-Index (Durchschnitt)	Angepasster Herfindahl-Index (Durchschnitt)
Bildung und Wissenschaft	40	3,20	6025,98 (1.745,87)	6244,23 (1759,64)
Arbeitsmarktintegration	44	3,00	6135,09 (1.638,68)	6373,27 (1494,50)
Gesellschaftliche Inklusion	23	3,52	6531,48 (2.272,51)	6714,09 (2193,22)
Soziale Dienste	51	4,10	5277,61 (2.332,19)	5690,45 (2385,83)
Wirtschaftliche (Regional)-Entwicklung	6	3,00	6939,67 (2.751,71)	6939,67 (2751,71)
Umwelt und Naturschutz	5	2,80	6800,00 (3.480,12)	7080,00 (3077,87)
Sport, Kultur und Erholung	9	3,89	4933,78 (2.976,97)	5072,67 (2846,67)
Gesundheitswesen	3	3,67	5183,33 (1.486,89)	5663,33 (2206,82)
Interessensvertretung, Chancengleichheit & Demokratieförderung	8	2,63	7355,63 (2.430,04)	7355,63 (2430,04)
Finanzierung, Vermittlung & Beratung	6	2,00	8300,00 (2.538,70)	8300,00 (2538,70)
Wohnungsangebote	6	3,17	6216,67 (816,50)	6716,67 (744,76)
Entwicklungshilfe	3	2,33	6133,33 (3.442,87)	6133,33 (3442,87)
Ohne Angaben	4	3,25	5011,50 (2303,33)	5671,50 (1985,06)
Gesamt	208	3,37	6.0111,29 (2.201,65)	6.271,84 (2.140,47)

*Tabelle 27: Einkommensströme und Herfindahl-Index je primären Themenfeld (Standardabweichung in Klammern)*

Einfluss auf die Einnahmenstruktur könnte aber auch die Größe, die durch die Höhe der Einnahmen kategorisiert werden kann, haben. In Tabelle 28 wird die Verteilung der Einnahmenstruktur innerhalb der verschiedenen Größenkategorien dargestellt. Es zeigt sich, dass vor allem für die Leistungsentgelte eine gewisse Größe von Vorteil zu sein scheint. Gründe dürften darin liegen, dass diese Leistungen einen entsprechenden Verwaltungsapparat benötigen und auch Auflagen seitens der öffentlichen Auftraggeber unterliegen. Andererseits spielen Spenden, Sponsoring und Zuschüsse eine gerin-

gere Rolle. Das dürfte damit zusammenhängen, dass diese Finanzierungsquellen in dieser Größenordnung schwer planbar sind. Die Kategorie „Andere“ ist in diesem Sample relativ groß und unter dieser Größe sind kirchliche Zuschüsse, Verkauf von Kunstwerken, Zinseinkünfte oder Strafuweisungen von Gerichten zu verstehen.<sup>512</sup>

Einnahmen ('000€)	Leistungsentgelte	Zielgruppe	Zuschüsse	Spenden	Stiftungsbeiträge	Sponsoring	Mitgliedsbeiträge	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%

*Tabelle 28: Einnahmenverteilung je Größenkategorie*

Dieser Zusammenhang zeigt sich in Tabelle 29. Dabei wird ausschließlich die primäre Einnahmequelle betrachtet und sowohl der Durchschnitt als auch die Anzahl der Sozialunternehmen mit dieser Einnahmequelle angegeben. In der kleinsten Größenkategorie finanzieren sich neun Sozialunternehmen primär über Mitgliedsbeiträge, die im Durchschnitt für 61,1% der gesamten Einnahmen stehen. In der gesamten ersten Einnahmenkategorie gibt es jeweils Beispiele für Sozialunternehmen, die in einer der Einnahmekategorien vertreten sind. Allerdings verschiebt sich die Verteilung der primären Einnahmequelle über die Größenentwicklung des Sozialunternehmens. So verlieren Spenden, Stiftungsbeiträge oder Sponsoringbeiträge über die Größenentwicklung des Sozialunternehmens an Bedeutung. Es ist aber naheliegend, dass die Größe eines Sozialunternehmens auch mit der Stabilität der Einnahmequellen zusammenhängt. So versprechen Leistungsentgelte und Umsätze mit der Zielgruppe stabilere Einnahmen Spenden und Stiftungsbeiträge.

<sup>512</sup> Vgl. auch Kapitel 3.3.6.

Einnahmen ('000€)	Leistungs-entgelte	Ziel-gruppe	Zu-schüsse	Spen-den	Stif-tungs-beiträge	Spon-soring	Mit-glieds-beiträge	Andere
<50	65,7% (7)	71,7% (9)	49,0% (7)	73,3% (12)	50,0% (6)	84,3% (7)	61,1% (9)	77,6% (8)
50-100	48,0% (1)	70,0% (8)	68,0% (7)	-	58,9% (3)	-	-	99,0% (1)
100-250	70,0% (4)	74,1% (7)	71,0% (4)	80,0% (2)	44,9% (4)	62,5% (4)	30% (1)	52,3% (3)
250-500	73,6% (6)	70,8% (4)	52,6% (5)	60,0% (3)	25,0% (1)	90,0% (1)	-	66,7% (3)
500-1.000	61,3% (4)	77,7% (7)	68,7% (6)	75,0% (1)	50,0% (1)	-	-	60,0% (1)
1.000-5.000	79,4% (17)	75,4% (11)	59,1% (9)	40,0% (1)	45,0% (2)	66,7% (3)	-	74,8% (9)
>5.000	66,6% (11)	82,5% (2)	44,0% (1)	50,0% (1)	-	-	50,0% (1)	64,0% (2)
Total	71,1% (50)	73,8% (48)	60,4% (39)	69,3% (20)	48,3% (17)	75,3% (15)	57,3% (11)	71,8% (27)

*Tabelle 29: Anzahl und Durchschnitt der primären Finanzierungsquelle*

Aus diesen Zusammenhängen ergibt sich nun die Frage der Diversifizierung der Einnahmequellen je Einnahmenkategorie. Es ist interessant, dass die Diversifizierung über die Größenentwicklung des Sozialunternehmens keine Änderung erfährt. Das bedeutet, dass zwar kleine Sozialunternehmen alle Einnahmequellen nutzen, sich bei der Wahl der Einnahmequellen in der Gründungsphase aber auf eine Einnahmequelle fokussieren. Nur bei der Skalierung des Unternehmens kann man eine Verschiebung der Einnahmequellen hin zu Mitteln der öffentlichen Hand und Umsätzen mit der Zielgruppe feststellen.

Einnahmen ('000€)	Anzahl	Anzahl der Finanzierungsquellen (Durchschnitt)	Herfindahl-Index (Durchschnitt)	Angepasster Herfindahl-Index (Durchschnitt)
<50	59	3,15254	6.200,81 (2.564,75)	6238,95 (2508,50)
50-100	19	3,84211	5.931,58 (2.779,161)	6086,32 (2644,38)
100-250	25	3,44	5.785,28 (2.001,473)	5811,20 (1989,19)
250-500	21	3,66667	5.585 (2.284,948)	6158,05 (2110,55)
500-1.000	20	3,9	5.606,6 (1.726,487)	6143,2 (1829,99)
1.000-5.000	48	3,0625	6.399,15 (1.816,663)	6701,54 (1742,87)
>5.000	16	3,3125	5.662 (1.839,276)	6354,25 (1853,11)
Total	208	3,365385	6.011,288 (2.201,648)	6271,84 (2140,47)

*Tabelle 30: Herfindahl-Index je Einnahmenkategorie (Standardabweichung in Klammern)*

Einen weiteren Einfluss könnte allerdings das Alter auf die Einnahmenverteilung eines Sozialunternehmens haben. Tabelle 31 unterstreicht erneut die breite Basis an Finanzierungsmöglichkeiten für Sozialunternehmen in der Gründungsphase. So haben Sozialunternehmen in den ersten zwei Jahren noch wenig Zugriff auf Leistungsentgelte der öffentlichen Hand und müssen notwendigerweise auf Umsätze mit der Zielgruppe setzen. Darüber hinaus sind gerade junge Unternehmen im großen Ausmaß auf Spenden angewiesen. Stiftungsfinanzierung spielt erst nach einer Startphase eine Rolle. Das ist dadurch erklärbar, dass Stiftungen in der Regel keine Frühphasenfinanzierung übernehmen. Diese durchschnittliche Einnahmenverteilung ist in Tabelle 31 dargestellt.

Es zeigt sich, dass Leistungsentgelte in der Gruppe der Sozialunternehmen über 20 Jahre einen Sprung machen. Das kann unter anderem daran liegen, dass die Erreichung einer notwendigen Unternehmensgröße und der Aufbau einer Verwaltungsstruktur zur Erfüllung gesetzlicher Vorgaben so lange dauern oder die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen für die Finanzierung der sozialen Dienstleistung erst mit entsprechender

zeitlicher Verschiebung geschaffen werden.<sup>513</sup> Die Verschiebung hin zu öffentlichen Mitteln und Umsätzen mit der Zielgruppe könnte aber auch bedeuten, dass es einen „Survivorship Bias“ gibt.<sup>514</sup> Das bedeutet, dass es keine Verschiebung hin zu diesen Finanzierungsquellen gibt, sondern die Unternehmen mit einer stärkeren Ausrichtung auf öffentliche Gelder mit einer höheren Wahrscheinlichkeit überleben. In Vergleich zu Umsätzen mit der Zielgruppe, Mitgliedsbeiträgen oder Stiftungsgeldern versprechen öffentliche Gelder einen gewissen Grad an Stabilität und Planbarkeit.

Alter	Anzahl	Leistungsentgelte	Zielgruppe	Zuschüsse	Spenden	Stiftungsbeiträge	Sponsoring	Mitgliedsbeiträge	Andere
1-2	17	12.9%	22.6%	9.0%	27.6%	2.0%	6.3%	4.7%	14.8%
3-4	37	10.9%	18.2%	11.6%	14.1%	11.4%	14.2%	6.5%	13.1%
5-9	53	16.1%	22.5%	18.5%	7.4%	6.7%	11.7%	5.7%	11.3%
10-14	19	13.9%	24.1%	5.6%	12.8%	10.3%	8.2%	11.5%	8.5%
15-19	22	13.5%	16.5%	19.2%	9.6%	10.3%	9.0%	2.0%	20.0%
20-29	42	36.4%	22.2%	15.8%	6.5%	3.6%	0.5%	2.4%	12.6%
>30	17	38.8%	20.5%	21.3%	1.6%	4.7%	1.1%	3.1%	8.9%
	207	20.4%	21.0%	15.1%	10.3%	7.1%	7.9%	5.0%	12.6%

*Tabelle 31: Einnahmenverteilung über Altersgruppen*

Interessant ist in diesem Zusammenhang die ausschließliche Betrachtung der primären Finanzierungsquelle. In der Gründungsphase greifen Sozialunternehmen auf Umsätze mit der Zielgruppe und Spenden als primäre Einnahmequelle zurück. Diese Verteilung verschiebt sich in dieser Betrachtung hin zu öffentlichen Mitteln und Umsätzen mit der Zielgruppe.

<sup>513</sup> Das Wesen innovativer Ansätze bedeutet auch, dass es noch keine gesetzlichen Grundlagen für die Finanzierung der Dienstleistung geben kann.

<sup>514</sup> Es liegen keine Untersuchungen zur Insolvenzrate von Sozialunternehmen vor, jedoch kann man davon ausgehen, dass die Insolvenzrate unter dem Durchschnitt aller Unternehmen gibt. Dafür spricht, dass die Arbeit von Sozialunternehmen nach einem möglichen Misserfolg von den Gründern weiterhin ehrenamtlich ausgeführt werden kann. In der Regel haben Sozialunternehmen auch wenig Kreditverpflichtungen, die zu einer möglichen Überschuldung führen könnten.

Alter	Leistungs-entgelte	Ziel-gruppe	Zu-schüsse	Spenden	Stiftun-gen	Sponso-ring	Mitglieds-glieds-beiträge	Andere
1-2	85,0% (2)	80,0% (4)	88,0% (1)	75,8% (6)	-	90,0% (1)	-	82,0% (3)
3-4	70,0% (4)	73,1% (8)	64,4% (5)	73,8% (4)	46,7% (6)	77,0% (5)	56,7% (3)	78,3% (5)
5-9	84,4% (8)	73,3% (14)	58,6% (13)	66,7% (3)	49,4% (5)	72,5% (6)	61,7% (3)	67,9% (7)
10-14	63,8% (4)	83,4% (5)	59,5% (2)	53,3% (3)	50,0% (2)	90,0% (1)	65,0% (3)	62,5% (2)
15-19	55,0% (4)	61,5% (4)	50,7% (6)	90,0% (1)	59,9% (2)	65,0% (2)	-	81,8% (4)
20-29	65,8% (19)	76,9% (9)	65,8% (7)	61,7% (3)	44,4% (1)	-	50,0% (1)	59,0% (5)
>30	70,0% (8)	58,8% (4)	59,6% (5)	-	30,0% (1)	-	30,0% (1)	78,0% (1)
Ge-samt	70,6% (49)	73,9% (48)	60,3% (39)	69,3% (20)	48,3% (17)	75,3% (15)	57,3% (11)	71,8% (27)

Tabelle 32: Primäre Finanzierungsquelle und Verteilung je Altersklasse

So greifen Sozialunternehmen ab einem Alter von 10 Jahren hauptsächlich auf die drei Gruppen Leistungsentgelte, Umsätze mit der Zielgruppe und Zuschüsse der öffentlichen Hand zurück.

### 5.3.3.2 Bilanzstruktur

#### 5.3.3.2.1 Eigenkapital

Im Fragebogen wurde ebenfalls abgefragt, ob Finanzinstrumente eingesetzt werden. So geben 28 der 208 Sozialunternehmen an, dass die Organisation abgesehen von den Gründern noch zusätzliche Gesellschafter hat. 25 Sozialunternehmen nennen die Höhe der Beteiligung. Davon haben 20 Sozialunternehmen (80%) eine Beteiligung externer Gesellschafter von unter €50.000. 3 Sozialunternehmen haben externe Gesellschafter in der Höhe von €50.000 - €100.000. Die verbleibenden zwei Sozialunternehmen haben externe Gesellschafter in der Höhe von €100.000 - €250.000 und ein Sozialunternehmen hat externe Gesellschafter mit einem Kapitalanteil von über €5 Mio.

Diese fast durchgehend sehr geringen Gesellschafterbeteiligungen können durch mehrere Effekte erklärt werden. Auf der einen Seite könnte es tatsächlich als Indiz für einen geringen Eigenkapitalbedarf gewertet werden. Die meisten Geschäftsmodelle be-

dürfen keiner teuren Entwicklungsprozesse und können auch kostengünstig umgesetzt werden. Das erklärt auch die hohe Relevanz einer Finanzierung durch den Freundes- und Bekanntenkreis.<sup>515</sup> Auf der anderen Seite ist die Beteiligung an einem Sozialunternehmen mit einigen rechtlichen Schwierigkeiten verbunden. Für Vereine oder gemeinnützige Organisationen können etwa Eigenkapitalbeteiligungen aufgrund der rechtlichen Struktur ausgeschlossen werden.<sup>516</sup>

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass es auf der Finanzierungsseite eine Lücke geben könnte. Zwar decken Venture-Philanthropy-Fonds Investitionsbeiträge ab €250.000 und aus dem Freundeskreis kommen die Beträge bis €50.000, jedoch fehlt im deutschen Finanzierungsumfeld eine Finanzierungsinstitution, die diese Eigenkapitalinvestitionen zwischen €50.000 und €250.000 decken könnte.

#### 5.3.3.2.2 Fremdkapital

57 der 203 Sozialunternehmen (28,1%), die die Frage nach der Fremdkapitalfinanzierung beantwortet haben, haben einen Kredit aufgenommen. In Tabelle 33 wird dargestellt, welche Sozialunternehmen einen Kredit oder Darlehen aufgenommen haben. Es zeigt sich, dass vor allem die Sozialunternehmen mit entsprechender Unternehmensgröße, die über die jährlichen Einnahmen definiert wird, Kredite aufnehmen. In der Gruppe der Sozialunternehmen mit weniger als €50.000 an jährlichen Einnahmen nehmen nur 5,2% einen Kredit auf. Dieser Anteil an Sozialunternehmen mit Fremdkapitalfinanzierung steigt mit der Unternehmensgröße. So nehmen 13 der 16 Sozialunternehmen (81,3%) mit jährlichen Einnahmen von über €5 Mio. einen Kredit in Anspruch.

---

<sup>515</sup> Eine Finanzierung durch den Freundes- und Bekanntenkreis verringert auch die Exit-Problematik. So hat auch diese Gruppe keinen Zugang zu einem Sekundärmarkt, jedoch können sie auch langfristig als Gesellschafter im Unternehmen verbleiben und müssen nicht nach einigen Jahren ihre Beteiligung verkaufen. Darüber hinaus wäre es auch denkbar, dass der Sozialunternehmer die Anteile zum Nominalwert zurückkauft.

<sup>516</sup> Vgl. Pöllath (2007b), S. 45ff.



Einnahmen ('000€)	Anzahl	Anzahl Kreditaufnahmen	Anteil
<50	58	3	5,2%
50-100	18	2	11,1%
100-250	25	5	20,0%
250-500	20	8	40,0%
500-1.000	18	5	27,8%
1.000-5.000	48	21	43,8%
>5.000	16	13	81,3%
Total	203	57	28,1%

Tabelle 33 Verteilung der Kredite je Einnahmenkategorie

51 Sozialunternehmen haben noch Angaben über die Kredithöhe gemacht. Diese Angaben sind in Tabelle 34 dargestellt. Man kann einen Zusammenhang zwischen Größe des Sozialunternehmens und der Höhe des Kreditbetrags feststellen. Die drei Sozialunternehmen in der untersten Einnahmenkategorie von unter €50.000 erwartungsgemäß auch nur Kredite unter €50.000 auf. Dieser Anteil steigt mit der Unternehmensgröße an.

Einnahmen ('000€)	Kredithöhe						
	<50	50-100	100-250	250-500	500-1.000	1.000-5.000	>5.000
<50	3						
50-100		1	1				
100-250	2	2				1	
250-500	1	4		2			
500-1.000	2	2		1			
1.000-5.000		3	6	1	4	2	2
>5.000		1		1	1	5	3
Total	8	13	7	5	5	8	5

Tabelle 34: Kredithöhe in Abhängigkeit der jährlichen Einnahmen

In Tabelle 35 werden die unterschiedlichen Einnahmenstrukturen der Sozialunternehmen mit und ohne Kredite dargestellt. Dabei zeigt sich erneut, dass die Finanzierung durch Fremdkapital planbare Cash-Flows bedingt. Diese planbare Basis stellen Leistungsentgelte, Umsätze mit der Zielgruppe und in einem geringen Maß auch Zuschüsse der öffentlichen Hand dar. So haben die Sozialunternehmen mit Fremdkapitalfinanzierung einen wesentlich höheren Anteil an Leistungsentgelten und Umsätzen mit der Zielgruppe. Die Sozialunternehmen, die einen Kredit aufnahmen, beziehen 63,8% der Umsätze aus diesen beiden Gruppen, wohingegen die Sozialunternehmen ohne Fremdkapitalfinanzierung nur 32,6% aus diesen beiden Einnahmenquellen beziehen.

In diesem Zusammenhang sind auch die Unterschiede bei den Spenden, Stiftungsbeiträgen, Sponsoring- und Mitgliedsbeiträgen bemerkenswert. Diese Zusammenhänge zwischen geringere Spendenfinanzierung und Fremdkapitalaufnahme kann als Indiz für die Konflikte zwischen den Kapitalgebern mit unterschiedlichen Renditeerwartungen gewertet werden.

Kredit- aufnah- me	Leis- tungs- entgelte	Ziel- gruppe	Zu- schüsse	Spem- den	Stiftun- gen	Sponso- ring	Mitglieds- glieds- beiträge	Andere
Ja	28,9%	34,9%	14,5%	3,0%	3,4%	0,6%	1,4%	13,3%
Nein	18,1%	14,5%	15,6%	13,3%	8,6%	11,0%	6,5%	12,5%

*Tabelle 35: Einkommensverteilung in Abhängigkeit einer Kreditaufnahme*

Eine weitere Frage im Rahmen des Fragebogens betraf die Sicherung der aktuellen Finanzierung, wenn die Aktivitäten weiterhin im selben Umfang verfolgt werden. Bei 38,8% der Sozialunternehmen ist die Finanzierung bis zu einem Jahr gesichert. Das ist ein relativ hoher Anteil und entspricht auch der Volatilität von Spenden und Stiftungsgeldern.<sup>517</sup> Auf der anderen Seite des Spektrums geben 34,0% der Sozialunternehmen an, dass ihre Finanzierung länger als 3 Jahre gesichert ist. Die langfristige Finanzierung dürfte sich vor allem durch die Verträge mit der öffentlichen Hand, die in der Regel einen langfristigen Horizont haben, ergeben. Die Verteilung ist in Tabelle 36 angegeben.

Sicherung der Finanzierung	Anzahl	Anteil
Unter 12 Monate	73	38,8%
Bis 2 Jahre	38	20,2%
Bis 3 Jahre	13	6,9%
Länger	64	34,0%

*Tabelle 36: Sicherung der Finanzierung*

Im Rahmen des Finanzierungsclusters wurde abschließend noch gefragt, ob das Sozialunternehmen in der Lage wäre, jährliche Beiträge in der Form von Zinsen oder Ausschüttungen für das aufgenommene Kapital zu leisten. Diese Frage wurde von 183 Sozialunternehmen beantwortet und in diesem Zusammenhang ist interessant, ob die Sozialunternehmen, die weder externe Gesellschafter noch Kredite haben, Kapital aufnehmen könnten. 37 Sozialunternehmen beantworteten diese Frage positiv, während

<sup>517</sup> Vgl. Achleitner et al. (2011b), S. 5.

---

77 Sozialunternehmen keine Möglichkeiten zur Eigen- oder Fremdkapitalaufnahme sehen. Dieser Anteil von 77 Sozialunternehmen, die keine Möglichkeit zur Eigen- oder Fremdkapitalaufnahme sehen, scheint relativ hoch, da es eigentlich für alle Sozialunternehmen entsprechend angepasste Finanzierungsinstrumente gibt. In diesem Zusammenhang dürften vor allem Qualifizierungsprogramme für Sozialunternehmer zu einer Verringerung dieser Zahl beitragen.

## 6 Schlussbetrachtung

### 6.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit widmet sich den Finanzierungsstrukturen von Sozialunternehmen. Rund um die Finanzierung von Sozialunternehmen hat sich eine Reihe von Institutionen gebildet und auch die öffentliche Hand verbessert die Rahmenbedingungen für private Kapitalgeber. Dennoch hat die Finanzierung von Sozialunternehmen mit allen Besonderheiten in der Wissenschaft noch keine ausreichende Beachtung gefunden.

In **Kapitel 2** wurde zunächst ein Überblick zum Sozialektor als Untersuchungsrahmen gegeben. Dabei wurden die Güter, die von Non-Profit-Organisationen produziert werden, charakterisiert und die Rolle von Non-Profit-Organisationen bei der Lösung von Marktversagen betrachtet. Auf Basis dieser Ausführungen wurde in das Themengebiet Social Entrepreneurship eingeführt und die vier großen Denkschulen vorgestellt. Sozialunternehmen wurden im nächsten Schritt noch von Non-Profit-Organisationen und For-Profit-Unternehmen nach der Profitorientierung abgegrenzt. Im Sinne einer Arbeitsteilung bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen wurden Sozialunternehmen außerdem noch von Wohltätigkeitsorganisationen, Corporate-Social-Responsibility-Abteilungen, Sozialaktivisten, Privatinitiativen und auch Non-Profit-Organisationen und For-Profit-Unternehmen durch ihren jeweiligen Beitrag abgegrenzt.

Sozialunternehmen zeichnen sich durch die „Double Bottom Line“ aus. Das bedeutet, dass sie im Rahmen ihrer Arbeit sowohl die finanzielle als auch die soziale Rendite betrachten. Diese gleichzeitige Einbeziehung beider Renditen bildet auch einen wichtigen Bestandteil der Definition von Social Entrepreneurship, die im Rahmen dieser Arbeit verwendet wird. Die durch die Arbeit des Sozialunternehmens generierten prozessbezogenen oder gesellschaftlichen Produktivitätsgewinne bilden den zweiten großen Teil der verwendeten Definition.

In **Kapitel 3** wurden die Eigenschaften des sozialen Kapitalmarkts beleuchtet und die Finanzierungsquellen, Einkommensströmen, Finanzierungsinstrumenten und auch die Finanzierungsinstitutionen vorgestellt. Eine Besonderheit des sozialen Kapitalmarkts ist dabei die wesentlich breitere Auswahl an Finanzierungsmöglichkeiten, wie sie etwa Non-Profit-Organisationen oder For-Profit-Unternehmen zur Verfügung stehen. So

können Sozialunternehmen im Rahmen der Innenfinanzierung auf Einkommensströme von der öffentlichen Hand zurückgreifen oder auf Mitgliedsbeiträge oder Sponsoring von der privaten Hand setzen. Im Rahmen der Außenfinanzierung steht Sozialunternehmen Kapital seitens drei verschiedener Gruppen von Investoren zur Verfügung. Diese drei Gruppen unterscheiden sich durch die Höhe ihrer finanziellen Renditeerwartung, die von einer marktgerechten Verzinsung bis zu einem kompletten Renditeverzicht zugunsten der sozialen Rendite reichen kann. Für die Unterscheidung wurde sowohl eine Betrachtung nach der absoluten Höhe der Rendite und dem Nettobarwertverfahren vorgeschlagen.

Die Finanzierungsinstrumente sind dabei den Bedürfnissen des Sozialunternehmens angepasst und beinhalten verschieden starke Ausprägungen von Spenden, Eigen- oder Fremdkapital. Abschließend wurde noch auf die Institutionen, die diesen sozialen Kapitalmarkt bilden, eingegangen. Dabei konnte gezeigt werden, dass jede Institution ein entsprechendes Äquivalent im traditionellen Kapitalmarkt besitzt und ein entsprechendes Rendite-Risiko-Segment des sozialen Kapitalmarkts abdeckt.

In **Kapitel 4** wurden die theoretischen Grundlagen für die Wahl der Finanzierungsstruktur entwickelt. Bei der Wahl der Finanzierungsstruktur spielen verschiedene Dimensionen eine Rolle. Die drei Dimensionen, die ein Sozialunternehmen berücksichtigen muss, sind die Renditeerwartung der Kapitalgeber, die Eigenschaften der Finanzierungsinstrumente und die Einkommensströme.

Die Renditeerwartung der Kapitalgeber, die von einer rein sozialen bis zu einer rein finanziellen Rendite reichen kann, beeinflusst die Ausrichtung vor allem durch Konflikte, die entstehen, wenn das Sozialunternehmen zur gleichen Zeit von Kapitalgebern mit unterschiedlichen Renditeerwartungen finanziert wird. Vor allem die Prinzipal-Agenten-Theorie kann diese Konflikte erklären. Diese Konflikte führen in weiterer Folge dazu, dass sich Sozialunternehmen in der Ausrichtung nach der vielversprechendsten Finanzierungsquelle orientieren müssen. Es wurden abschließend verschiedene Strategien zur Auflösung dieser Finanzierungskonflikte diskutiert.

Die zweite Dimension ist die Wahl der Finanzierungsinstrumente. Die Theorien aus der klassischen Finanzierungstheorie sind nur bedingt anwendbar, jedoch scheint es auch hier eine Präferenzreihenfolge im Sinne einer Pecking Order zu geben. Es ist jedoch eine doppelte Präferenzreihenfolge, die entweder auf Basis von Kontrollaversion

oder der finanziellen Attraktivität entschieden wird. So ist zwar eine Spende finanziell die attraktivste Option, jedoch werden Sozialunternehmen die damit einhergehende Kontrolle und Abhängigkeit in vielen Fällen zu meiden versuchen. Eine Finanzierung über Fremdkapital ist für Sozialunternehmen von der finanziellen Perspektive wesentlich unattraktiver, jedoch gibt es dem Sozialunternehmen wesentlich mehr Spielraum bei der Erreichung der unternehmerischen Ziele. Eigenkapital ist von der finanziellen Seite her attraktiv, jedoch sind mit der Beteiligung am Eigenkapital auch Stimm- und Kontrollrechte verbunden.

Die dritte Dimension ist die Wahl der Einkommensströme. Dabei stehen dem Sozialunternehmen öffentliche oder private Einkommensquellen zur Verfügung. Die Wahl der Einkommensströme hat wiederum über die verschiedenen Ausgestaltungen einen Einfluss auf die beiden erstgenannten Dimensionen. So unterliegt ein Sozialunternehmen bei der Finanzierung durch die öffentliche Hand oftmals einer Kapitalkostenrestriktion, die die Aufnahme von verzinslichem Fremdkapital erschwert.

Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung anderer Faktoren, die einen Einfluss auf die Finanzierungsstruktur haben könnten. So beeinflussen die Unternehmensgröße oder das Themenfeld die Wahl der Finanzierungsstruktur.

In **Kapitel 5** wurden mit Hilfe empirischer Untersuchungen die Investitionsstrukturen von Venture-Philanthropy-Fonds und die Finanzierungsstrukturen von Sozialunternehmen analysiert.

Die Basis der Untersuchung der Investitionen von Venture-Philanthropy-Fonds bilden 110 Investitionen, bei denen das Unternehmen, die Höhe als auch das Finanzierungsinstrument bekannt waren. Die Untersuchung zeigte, dass die durchschnittliche Investitionsgröße relativ gering ist und die Frage nach dem zukünftigen Modell von Venture-Philanthropy-Fonds gestellt werden muss. So gibt es den Trend, dass die Fonds zwar weiter wachsen, um mit den Management-Gebühren ihre Kosten zu decken, aber gleichzeitig die Anzahl an möglichen Investitionen im Bereich von mehr als €500.000 eher gering ist.

In 56% der Fälle lag eine reine Eigenkapitalfinanzierung, die im Venture-Capital-Bereich üblich ist, vor. Jedoch waren 26% der Investitionen reine Fremdkapitalfinanzierungen und es stellt sich auch bei dieser Investitionsform die Frage, in welchem Maß die Zinszahlungen die Innovationskraft und unternehmerische Entwicklung von

Sozialunternehmen möglicherweise bremsen. Im Sample zeigen sich auch deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen. So war die durchschnittliche Investitionsgröße in Europa am niedrigsten, während sie in den Entwicklungsländern höher lag. Diese unterschiedlichen Investitionsgrößen konnten mit dem höheren Investitionsbedarf in Entwicklungsländern erklärt werden. Diese Erkenntnis ist vor allem vor dem Hintergrund interessant, dass oft über die Unterschiede von sozialunternehmerischen Konzepten in Industrie- und Entwicklungsländern diskutiert wird.

Im zweiten Teil der empirischen Untersuchung wurden die Daten aus der bisher größten Befragung deutscher Sozialunternehmer ausgewertet. In Summe konnten Daten zur Finanzierung von 208 Sozialunternehmen ausgewertet werden. Mit Hilfe der Daten konnten die Strukturmerkmale von Sozialunternehmen hinsichtlich Mitarbeiterstruktur, Größenvorteilung und Themenfeld aufgenommen werden.

Bei den Finanzierungsstrukturen zeigt sich, dass Sozialunternehmen in allen Altersgruppen eine ähnliche Diversifizierung über die Einnahmequellen hinweg aufweisen. Es gibt jedoch eine Tendenz, dass ältere Sozialunternehmen primär auf die stabilen Einnahmen der öffentlichen Hand und den Umsatz mit der Zielgruppe setzen. Die These der Fokussierung auf eine primäre Einnahmequelle scheint zuzutreffen.

## **6.2 Implikationen für die Praxis**

Aus der vorliegenden Arbeit lassen sich vielfältige Implikationen für die Praxis ableiten. Es lassen sich vier Gruppen identifizieren. An erster Stelle stehen dabei die Sozialunternehmen, die ihre Finanzierungsstruktur besser strukturieren und mögliche Finanzierungskonflikte vermeiden können. Es ist die öffentliche Hand, die die Förderprogramme und die Steuergesetzgebung verantwortet. Es sind aber auch die Kapitalgeber und die großen Non-Profit-Organisationen, die an der Erbringung sozialer Dienstleistungen interessiert sind.

Für *Sozialunternehmen* wurde aufgezeigt, welche Finanzierungsmöglichkeiten es neben Spenden und öffentlichen Geldern gibt. Gerade die Finanzierungsinstrumente aus dem For-Profit-Bereich, die an die Bedürfnisse von Sozialunternehmen angepasst sind, dürften für Sozialunternehmen auch weiterhin attraktiv sein. So sind Umsatzbeteiligungsmodelle durch die Bewahrung einer flexiblen Kostenstruktur und der teilweisen Risikoübernahme durch den Kapitalgeber eine Finanzierungsform, die für Sozialunternehmen interessant ist.

Neben der Wahl der passenden Finanzierungsinstrumente ergeben sich für Sozialunternehmen auch Implikationen aus der Festlegung der Finanzierungsstruktur. So müssen sich Sozialunternehmen über die Implikationen ihrer Finanzierungsentscheidungen im Klaren sein. Die Einbeziehung von Spendern und Stiftungen kann dazu führen, dass das Geschäftsmodell den Erwartungen dieser Kapitalgeber angepasst werden muss. Ebenfalls bedeutet die Einbeziehung von Kapitalgebern mit einer marktgerechten finanziellen Renditeerwartung, dass zulasten der sozialen Rendite die Ausrichtung geändert werden müsste, um den Erwartungen der Kapitalgeber besser zu entsprechen. Die Arbeit zeigt aber auch, dass Sozialunternehmen mehrere Dimensionen in der Wahl der Finanzierungsstruktur und auch die Auswirkung der Finanzierung auf die Geschäftsmodelle beachten müssen. Das bedeutet, dass Sozialunternehmen vor allem eine Finanzierung von Kapitalgebern, die die gleichen Präferenzen in Hinblick auf die soziale und finanzielle Rendite aufweisen, anstreben sollten.

Es lassen sich aber auch Implikationen für die *öffentliche Hand* ableiten. So wäre es sinnvoll, dass Kapitalgeber, die ihre finanzielle Renditeerwartung zugunsten des Sozialunternehmens reduzieren, diese Zinsreduktion steuerlich geltend machen könnten. Momentan gibt es noch Schwierigkeiten bei der Vergabe zinsvergünstigter Darlehen. Für Stiftungen ist diese Finanzierungsform durch gesetzliche Vorgaben ebenfalls nur begrenzt möglich. In diesem Zusammenhang wäre aber ein ähnlicher Mechanismus wie bei der steuerlichen Absetzbarkeit von Spenden notwendig. Die jeweilige Finanzierung müsste daraufhin überprüft werden, ob die Zielsetzung des Sozialunternehmens steuerliche Privilegien rechtfertigt.

Darüber hinaus erkennt man weltweit Trends, die in Richtung einer wirkungsbasierter Mittelvergabe durch die öffentliche Hand weisen. So gibt es in mehreren Ländern den Versuch, eine wirkungsbasierte Komponente einzuführen und die Bezahlung an den erzielten Einsparungen zu orientieren. Dieser Finanzierungsmechanismus ist als Social Impact Bond bekannt.

Für *Kapitalgeber* ergeben sich aus den Ergebnissen der Analyse von Venture-Philanthropy-Investitionen ebenfalls Implikationen. So ist der Kapitalbedarf von Sozialunternehmen im Vergleich zu technologieorientierten Unternehmen gering, da es in der Regel keine Aufwendungen für Entwicklung und Forschung gibt. Jedoch benötigen Fonds, die mit einem Rückzahlungsmodell arbeiten, eine gewisse Mindestgröße, um die eigenen Verwaltungskosten bezahlen zu können. Daraus ergibt sich für Fonds



die Notwendigkeit, neue Investitionsmodelle zu entwickeln. Es stellt sich für Kapitalgeber darüber hinaus die Frage, ob es im Zusammenspiel verschiedener Kapitalgeber zu einem Lebensphasenmodell der Finanzierung kommen kann. Kapitalgeber ohne finanzielle Renditeerwartung übernehmen dabei die erste Phase der Finanzierung, in der vor allem die Innovationsfähigkeit des Sozialunternehmens bewahrt werden soll. Kapitalgeber mit einer finanziellen Renditeerwartung übernehmen dann die Wachstumsfinanzierung. Es müsste dafür allerdings eine verstärkte Kooperation zwischen den verschiedenen Kapitalgebern stattfinden.

Eine verstärkte Kooperation müsste auch mit den *großen Non-Profit-Organisationen* des Sozialsektors stattfinden. So wäre es denkbar, dass diese großen Non-Profit-Organisationen ähnlich wie Pharmakonzerne die Innovationen von Sozialunternehmen übernehmen und die Innovation in ihren nationalen Strukturen skalieren.

### **6.3 Zukünftige Forschung**

In der vorliegenden Arbeit konnte eine theoretische Grundlage für die Finanzierungsstrategien von Sozialunternehmen entwickelt und mit Hilfe empirischer Erhebungen Zusammenhänge bei der Finanzierung von Sozialunternehmen aufgezeigt werden. Auf dieser Basis ergeben sich weitere Forschungsfragen. Mit Hilfe des Fragebogens konnten Tendenzen aufgezeigt, aber noch keine Aussagen zu den konkreten Entwicklungen über mehrere Jahre abgeleitet werden. So wäre es interessant, in welchem Maß eine Finanzierung über Leistungsentgelte erst eine Eigen- oder Fremdkapitalfinanzierung ermöglicht.

In der Arbeit wurde der Einfluss der Trade-Off-Konflikte auf die Ausrichtung der Unternehmen diskutiert. Es gibt aber noch keine Untersuchungen, in welchem Ausmaß Investoren die finanzielle Rendite zugunsten der sozialen Rendite reduzieren und von welchen Faktoren diese Reduzierung abhängt. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, von welchen Kriterien soziale Investoren ihre generelle Investitionsentscheidung abhängig machen.

Eine Forschungsfrage, die sich im Kontext des Sozialsektors ergibt, betrifft die in die Definition aufgenommen prozessbezogenen oder gesellschaftlichen Produktivitätsgewinne. So ergeben sich interessante Fragen daraus, wie Produktivitätsgewinne im Sozialsektor allgemein realisiert werden können. Die aktuellen Strukturen sind dezentral organisiert und es werden wenige Skaleneffekte genutzt. Daraus ergibt sich die For-

schaftungsfrage, ob es eines bestimmten Strukturwandels bedarf oder die Eigenschaften der Erbringung sozialer Dienstleistungen Produktivitätsgewinne erschwert. Das betrifft auch die Frage nach einem geringen Grad an Unternehmenskooperationen und Zusammenschlüssen im Sozialsektor.

In der aktuellen Forschung gibt es noch keine Untersuchungen zu der Frage der Industrieentwicklung. So entwickelten sich viele Bereiche wie die medizinische Versorgung, Altenpflege, erneuerbare Energie oder Mikrofinanzierung zu Geschäftsfeldern, die auch für For-Profit-Unternehmen interessant wurden. Es könnte untersucht werden, wie im Laufe der Industrieentwicklung Non-Profit-Organisationen und For-Profit-Unternehmen im Wettbewerb stehen und welche Rolle Sozialunternehmen dabei einnehmen.

In diesem Kontext stellt sich die Anschlussfrage, wie sich Sozialunternehmen im Vergleich zu For-Profit-Unternehmen in reiferen Märkten verhalten. Darüber hinaus ist noch nicht klar, welche Teile der Gesellschaft welche Rolle bei der Erbringung von sozialen Dienstleistungen übernehmen. So traten in den letzten Jahren neue Akteure wie Corporate-Social-Responsibility-Abteilungen oder Venture-Philanthropy-Fonds zusätzlich auf. Vor diesem Hintergrund muss die Arbeitsteilung bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen noch besser verstanden werden.

## Appendix

### Finanzierungsfragen des Fragebogens

**34) Wie gliedern sich die Einnahmen Ihrer Organisation? (Anteil der Einnahmequellen in Prozent)**

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Leistungsentgelte aus öffentlicher Hand

Leistungsbezogene Einnahmen durch die Zielgruppe oder Interessensgruppen

Zuschüsse der öffentlichen Hand

Spenden von Privatpersonen

Zuwendungen von Stiftungen

Sponsorenbeiträge und Unternehmensspenden

Mitgliedsbeiträge

Andere Einnahmen

**35) Hat Ihre Organisation - abgesehen von den Gründern - zusätzliche Gesellschafter?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein

**36) Wenn ja, in welcher Größenordnung sind die zusätzlichen Gesellschafter beteiligt?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage 35 [6.3.1] (35) Hat Ihre Organisation - abgesehen von den Gründern - zusätzliche Gesellschafter?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Unter €50.000
- Zwischen €50.000 und €100.000
- Zwischen €100.000 und €250.000
- Zwischen €250.000 und €500.000
- Zwischen €500.000 und €1.000.000
- Zwischen €1.000.000 und €5.000.000
- Über €5.000.000

**37) Sozialorganisationen nehmen des öfteren Kredite von Banken bzw. anderen Institutionen auf. Haben Sie laufende Kredite?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**38) Wenn ja, in welcher Größenordnung?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage 37 [6.4.1] (37) Sozialorganisationen nehmen des öfteren Kredite von Banken bzw. anderen Institutionen auf. Haben Sie laufende Kredite?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Unter €50.000
- Zwischen €50.000 und €100.000
- Zwischen €100.000 und €250.000
- Zwischen €250.000 und €500.000
- Zwischen €500.000 und €1.000.000
- Zwischen €1.000.000 und €5.000.000
- Über €5.000.000

**39) Haben Sie einen Freistellungsbescheid bzw. sind steuerlich als gemeinnützige Organisation anerkannt?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**40) Wie lange ist Ihre Finanzierung gesichert, wenn Sie Ihre bestehenden Aktivitäten weiterhin im selben Umfang verfolgen?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Unter 12 Monaten
- Bis 2 Jahre
- Bis 3 Jahre
- Länger

**41) Wäre es Ihrer Organisation möglich, Kapital aufzunehmen und dafür jährlich Beiträge (z.B. Zinsen) zu zahlen?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

## Literaturverzeichnis

- Abrams, B. A. / Schitz, M. D. (1978): The 'crowding-out' effect of governmental transfers on private charitable contributions, in: *Public Choice*, 33 (1), S. 29-39.
- Achleitner, A.-K. (2007a): Social Entrepreneurship und Venture Philanthropy - Erste Ansätze in Deutschland, in: Hausladen, I. (Hrsg.): *Management am Puls der Zeit. Festschrift für Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann, Band 1: Unternehmensführung*, München, S. 57-70.
- Achleitner, A.-K. (2007b): „Social Entrepreneurship“ – Idee und Potenzial des unternehmerischen Herangehens an gesellschaftliche Probleme, SPD.
- Achleitner, A.-K. / Bassen, A. / Roder, B. / Lütjens, L. (2009): Ein Reporting Standard für Social Entrepreneurs, in: *Ökologisches Wirtschaften*, 2009 (4), S. 30-34.
- Achleitner, A.-K. / Ehrhart, N. / Zimmermann, V. (2006): Beteiligungsfinanzierung nach der Marktkonsolidierung, Anhaltende Defizite in der Frühphase, KfW Bankengruppe, [http://www.kfw.de/DE\\_Home/Research/Veranstaltungen/Veranstaltungsarchiv/Veranstaltungen\\_2006/beteiligungsfinanzierung\\_nach\\_der\\_marktkonsolidierung.pdf](http://www.kfw.de/DE_Home/Research/Veranstaltungen/Veranstaltungsarchiv/Veranstaltungen_2006/beteiligungsfinanzierung_nach_der_marktkonsolidierung.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Achleitner, A.-K. / Heinecke, A. / Noble, A. / Schöning, M. / Spiess-Knafl, W. (2011a): Unlocking the Mystery: An Introduction to Social Investment, in: *Innovations*, 6 (3), S. 145-154.
- Achleitner, A.-K. / Heister, P. (2007): Grundlagen der Eigenkapitalfinanzierung und Direktinvestitionen, in: Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmern*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 113-121.
- Achleitner, A.-K. / Heister, P. / Spiess-Knafl, W. (2010a): Venture Philanthropy und Sozialunternehmertum, in: Hoelscher, P. / Ebermann, T. / Schlüter, A. (Hrsg.): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 81-89.
- Achleitner, A.-K. / Heister, P. / Stahl, E. (2007): Social Entrepreneurship - Ein Überblick, in: Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmern*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 3-25.
- Achleitner, A.-K. / Lutz, E. / Mayer, J. / Spiess-Knafl, W. (in Druck-a): Disentangling Gut Feeling: Assessing the Integrity of Social Entrepreneurs, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.

- Achleitner, A.-K. / Mayer, J. / Heinecke, A. / Schöning, M. / Noble, A. (2012): A Guidebook to Corporate Governance of Social Enterprises, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2018937](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2018937) [Stand: 18.03.2012].
- Achleitner, A.-K. / Metzger, G. / Reiner, U. / Tchouvakhina, M. (2010b): Beteiligungsmarkt nach der Krise: Optimistischer Ausblick aber Angebotslücke beim Wachstumskapital wird grösser, KfW Bankengruppe, [http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download\\_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente\\_Sonderpublikationen/Beteiligungsmarkt\\_nach\\_der\\_Krise\\_-\\_Internet.pdf](http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente_Sonderpublikationen/Beteiligungsmarkt_nach_der_Krise_-_Internet.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Achleitner, A.-K. / Spiess-Knafl, W. (in Druck): Financing of Social Entrepreneurship, in: Volkmann, C. / Tokarski, K. / Ernst, K. (Hrsg.): Understanding Social Entrepreneurship & Social Business.
- Achleitner, A.-K. / Spiess-Knafl, W. / Heinecke, A. / Schöning, M. / Noble, A. (2011b): Social Investment Manual, <http://ssrn.com/abstract=1884338> [Stand: 18.03.2012].
- Achleitner, A.-K. / Spiess-Knafl, W. / Volk, S. (2011c): Finanzierung von Social Enterprises - Neue Herausforderungen für die Finanzmärkte, in: Hackenberg, H. / Emptner, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, VS Verlag, Wiesbaden, S. 269-286.
- Achleitner, A.-K. / Spiess-Knafl, W. / Volk, S. (in Druck-b): The financing structure of social enterprises: conflicts and implications, in: International Journal of Entrepreneurial Venturing.
- Adloff, F. (2010): Venture Philanthropy - Von der Gabe zu konditionalisierten Formen des Gebens, in: Hoelscher, P. / Ebermann, T. / Schlüter, A. (Hrsg.): Venture Philanthropy in Theorie und Praxis, Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 39-48.
- Aktion Mensch (2011): 365 Tage Bilanz - Finanzbericht 2010, Aktion Mensch, [http://www.aktion-mensch.de/media/AktionMensch\\_Jahresbericht2010\\_Finanzheft.pdf](http://www.aktion-mensch.de/media/AktionMensch_Jahresbericht2010_Finanzheft.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Alberg-Seberich, M. / Wolf, A. (2011): Venture Philanthropy - Wenn zwei Welten sich treffen, in: Hackenberg, H. / Emptner, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, VS-Verlag, Wiesbaden, S. 287-300.
- Alter, K. (2004): Social Enterprise Typology, Virtue Ventures, <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx> [Stand: 18.03.2012].

- Alvord, S. H. / Brown, L. D. / Letts, C. (2004): Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (3), S. 260-282.
- Anderson, B. B. / Dees, G. J. (2006): Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship, in: Nicholls, A. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, S. 144-168.
- Andreoni, J. (1990): Impure Altruism and Donations to Public Goods: a Theory of Warm-Glow Giving, in: *The Economic Journal*, 100 (2), S. 464-477.
- Andreoni, J. (2001): Economics of Philanthropy, in: Smelser, N. J. / Baltes, P. B. (Hrsg.): *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Pergamon, Oxford, S. 11369-11376.
- Andreoni, J. / Payne, A. (2011): Is crowding out due entirely to fundraising? Evidence from a panel of charities, in: *Journal of Public Economics*, 95 (5-6), S. 334-343.
- Anheier, H. K. (2005): *Nonprofit Organizations, Theory, Management, Policy*, Routledge, Abingdon.
- Anheier, H. K. / Seibel, W. (1997): Germany, in: Salamon, L. M. / Anheier, H. K. (Hrsg.): *Defining the nonprofit sector, A cross-national analysis*, Manchester University Press, Manchester, S. 128-168.
- Ariely, D. / Bracha, A. / Meier, S. (2009): Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially, in: *The American Economic Review*, 99 (1), S. 545-555.
- Ashoka (2011a): Ashoka, Bamboo Finance, and the Canopus Foundation Join Forces to Launch Solar Energy Fund for Developing Countries, <http://www.ashoka.org/press/8346> [Stand: 18.03.2012].
- Ashoka (2011b): Venture-Programm, <http://germany.ashoka.org/de/venture-programm> [Stand: 18.03.2012].
- Auerswald, P. (2009): Creating Social Value, in: *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2009, S. 50-55.
- Badelt, C. (1997): Entrepreneurship theories of the non-profit sector, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 8 (2), S. 162-178.



- Bank of England (2003): The Financing of Social Enterprises: A Special Report by the Bank of England, [www.bankofengland.co.uk](http://www.bankofengland.co.uk) [Stand: 18.03.2012].
- Barendsen, L. / Gardner, H. (2004): Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?, in: *Leader to Leader*, 34 (Fall), S. 43-50.
- Baruch, Y. (1999): Response Rate in Academic Studies - A Comparative Analysis, in: *Human Relations*, 52 (4), S. 421-438.
- Baumol, W. J. (1967): Macroeconomics and Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis, in: *American Economic Review*, 57 (3), S. 415-426.
- Baumol, W. J. (1996): Children of Performing Arts, the Economic Dilemma: The Climbing Costs of Health Care and Education, in: *Journal of Cultural Economics*, 20 (3), S. 183-206.
- Beal, D. / Goyen, M. (1998): 'Putting Your Money Where Your Mouth Is' A Profile of Ethical Investors, in: *Financial Services Review*, 7 (2), S. 129-143.
- Beckmann, M. (2011): Social Entrepreneurship - Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Vorbote eines Kapitalismus 2.0?, in: Hackenberg, H. / Empter, S. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, VS Verlag, Wiesbaden, S. 67-85.
- Ben-Ner, A. / Jones, D. C. (1995): Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework, in: *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34 (4), S. 532-554.
- Berggren, B. / Olofsson, C. / Silver, L. (2000): Control Aversion and the Search for External Financing in Swedish SMEs, in: *Small Business Economics*, 15 (3), S. 233-242.
- Bianchi, A. (2006): Rethinking Corporate Philanthropy: Exploiting core competencies is only half the story, in: *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2006, S. 12-13.
- Bill & Melinda Gates Foundation (2011): GAVI Alliance, <http://www.gatesfoundation.org/Grants-2011/Pages/GAVI-AllianceOPP1045310.aspx> [Stand: 18.03.2012].
- Bishop, M. / Green, M. (2008): *Philanthropocapitalism*, A&C Black, London.
- Bolton, E. / Savelle, L. (2010): Towards a new social economy - Blended value creation through social impact bonds, *Social Finance*, <http://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/Towards%20A%20New%20Social%20Economy%20web.pdf> [Stand: 18.03.2012].

- BonVenture (2011): Jahresbericht 2010, [http://www.bonventure.de/images/bonventure/service/bv\\_report\\_2010.pdf](http://www.bonventure.de/images/bonventure/service/bv_report_2010.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Borcherding, J. (2009): Deutscher Spendenmonitor 2009 - Fakten und Trends im Zeitverlauf, [http://www.tns-infratest.com/branchen\\_und\\_maerkte/pdf/social\\_marketing/15\\_Jahre\\_Deutscher\\_Spendenmonitor.pdf](http://www.tns-infratest.com/branchen_und_maerkte/pdf/social_marketing/15_Jahre_Deutscher_Spendenmonitor.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Bornstein, D. (2004): *How to Change the World, Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press, New York.
- Bornstein, D. (2006): *Die Welt verändern, Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen*, Klett-Cotta, 2.Aufl.
- Boschee, J. / McClurg, J. (2003): *Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions*, [http://www.se-alliance.org/better\\_understanding.pdf](http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Bowman, W. / Keating, E. / Hager, M. A. (2007): *Investment Income*, in: Young, D. R. (Hrsg.): *Financing nonprofits: putting theory into practice*, AltaMira Press, Lanham.
- Breidenbach, S. (2011): *Sozialbörsen zur Finanzierung von Social Businesses - Das Modell der NExT SSE*, in: Hackenberg, H. / Empter, S. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, VS Verlag, Wiesbaden, S. 301-310.
- Bridges Ventures (2011): *J.P. Morgan invests £2.75m in the Bridges Social Entrepreneurs Fund* <http://www.bridgesventures.com/news/jp-morgan-invests-%C2%A3275m-bridges-social-entrepreneurs-fund> [Stand: 18.03.2012].
- Brody, E. (1996): *Agents without Principals: The Economic Convergence of the Nonprofit and For-Profit Organizational Form*, in: *New York Law School Law Review*, 40 (3), S. 457-536.
- Brooks, A. C. (2004): *In Search of True Public Arts Support*, in: *Public Budgeting & Finance*, 24 (2), S. 88-100.
- Brooks, A. C. (2009): *Social entrepreneurship: a modern approach to social value creation*, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Brown, E. / Slivinski, A. (2006): *Nonprofit Organizations and the Market*, in: Powell, W. W. / Steinberg, R. (Hrsg.): *The nonprofit sector: a research handbook*, Yale University Press, New Haven, S. 140-158.

- Brown, J. (2006): Equity finance for social enterprises, in: *Social Enterprise Journal*, 2 (1), S. 73-81.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011): Bundesprogramm "Toleranz fördern - Kompetenz stärken", <http://www.toleranz-foerdern-kompetenz-staerken.de/bundesprogramm0.html> [Stand: 18.03.2012].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (o.J.): Das EXIST-Gründerstipendium, <http://www.exist.de/exist-gruenderstipendium/index.php> [Stand: 18.03.2012].
- Buschle, N. (2006): Spenden in Deutschland - Ergebnisse der Einkommenssteuerstatistik 2001, in: *Wirtschaft und Statistik*, 2006 (2).
- Carrick-Cagna, A.-M. / Santos, F. (2009): Social vs. Commercial Enterprise: The Compartamos Debate and the Battle for the Soul of Microfinance, INSEAD, [http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/social\\_entrepreneurship/research\\_resources/documents/compartamosfinal-w.pdf](http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/social_entrepreneurship/research_resources/documents/compartamosfinal-w.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Carroll, D. A. / Stater, K. J. (2009): Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (4), S. 947-966.
- Cassar, G. / Holmes, S. (2003): Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence, in: *Accounting and Finance*, 43 (2), S. 123-147.
- Chang, C. F. / Tuckman, H. P. (1994): Revenue diversification among non-profits, in: *Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5 (3), S. 273-290.
- Chell, E. (2007): Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process, in: *International Small Business Journal*, 25 (1), S. 5-26.
- CIC Regulator (2010): Information Pack, Department for Business Innovation & Skills, <http://www.bis.gov.uk/assets/bispartners/cicregulator/docs/leaflets/10-1387-community-interest-companies-information-pack.pdf> [Stand: 18.03.2012].
- Clark, C. / Rosenzweig, W. / Long, D. / Olsen, S. (2004): Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Line Ventures, Methods Catalog, Columbia Business School, [www.riseproject.org](http://www.riseproject.org) [Stand: 18.03.2012].
- Cohen, R. (2011): Harnessing social entrepreneurship and investment to bridge the social divide, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/conference/cohen\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/cohen_en.pdf) [Stand: 18.03.2012].

- Corner, P. D. / Ho, M. (2010): How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship, in: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34 (4), S. 635-659.
- Cressy, R. (1995): Business Borrowing and Control: A Theory of Entrepreneurial Types, in: *Small Business Economics*, 7 (4), S. 291-300.
- Crumpler, H. / Grossman, P. J. (2008): An experimental test of warm glow giving, in: *Journal of Public Economics*, 92 (5/6), S. 1011-1021.
- Danko, A. / Brunner, C. / Kraus, S. (2011): Social Entrepreneurship - An Overview of the Current State of Research, in: *European Journal of Management*, 11 (1), S. 82-91.
- Dees, G. (2007): Taking Social Entrepreneurship Seriously, in: *Society*, 44 (3), S. 24-31.
- Dees, G. J. (2001): The Meaning of "Social Entrepreneurship", Fuqua School of Business, [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Dees, G. J. / Anderson, B. B. (2006): Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought, in: *Research on Social Entrepreneurship ARNOVA Occasional Paper Series*, 1 (3), S. 39-66.
- Defourny, J. / Nyssens, M. (2008): Social Enterprise in Europe - Recent Trends and Developments, EMES European Research Network, [http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/News/2008/WP\\_08\\_01\\_SE\\_WEB.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/News/2008/WP_08_01_SE_WEB.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Defourny, J. / Nyssens, M. (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, in: *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), S. 32-53.
- Denison, D. R. / Mishra, A. K. (1995): Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, in: *Organization Science*, 6 (2), S. 204-223.
- Deutsche Bank (2011): Deutsche Bank launches Impact Investment Fund I, [http://www.db.com/unitedkingdom/content/en/deutsche\\_bank\\_impact\\_investment\\_fund\\_1.html](http://www.db.com/unitedkingdom/content/en/deutsche_bank_impact_investment_fund_1.html) [Stand: 18.03.2012].
- Di Domenico, M. L. / Haugh, H. / Tracey, P. (2010): Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises, in: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34 (4), S. 681-703.
- Diamond, D. (1989): Reputation Acquisition in Debt Markets, in: *The Journal of Political Economy*, 97 (4), S. 828-862.

- Dölle, D. (2011): Potential von Social Entrepreneurship für die Kinder- und Jugendhilfe, in: Hackenberg, H. / Emptner, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, VS Verlag, Wiesbaden, S. 203-219.
- Drayton, W. (2004): Needed: a new social financial services industry, in: Alliance, 9 (1), S. 40-42.
- Drayton, W. (2006): Everyone a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal, in: Innovations, 1 (1), S. 80-96.
- Duncan, B. (2004): A theory of impact philanthropy, in: Journal of Public Economics, 88 (9-10), S. 2159-2180.
- Economist (2006): The Business of Giving - A Survey of Wealth and Philanthropy, in: Economist, Supplement, February 25th 2006.
- Edwards, M. (2008): Just another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism, Demos, London.
- Emerson, J. (2003): The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns, in: California Management Review, 45 (4), S. 35-51.
- Emerson, J. / Freundlich, T. / Fruchterman, J. (2007): Nothing ventured, nothing gained, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, <http://www.benetech.org/about/downloads/NothingVenturedFINAL.pdf> [Stand: 18.03.2012].
- Equitas Ventures (2011): Equitas II - Impact Investment Fund, <http://www.equitasventures.com/images/EquitasII.pdf> [Stand: 18.03.2012].
- European Commission (2011): Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing a European Union Programme for Social Change and Innovation, [http://www.parlament.gv.at/cgi-bin/eukp.pdf?P\\_EU=XXIV.pdf/EU/06/04/060480.pdf](http://www.parlament.gv.at/cgi-bin/eukp.pdf?P_EU=XXIV.pdf/EU/06/04/060480.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Eurosif (2010): European SRI Study 2010, Eurosif, [http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/Research/Eurosif\\_2010\\_SRI\\_Study.pdf](http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/Research/Eurosif_2010_SRI_Study.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- EVPA (2011): VP Update October 2011, <http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2011/10/EVPAOctoberUpdate.pdf> [Stand: 18.03.2012].
- Falter, A. (2010): Wirtschaftsfaktor Wohlfahrtsverbände, Deutsche Bank Research, [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000264932.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000264932.pdf) [Stand: 18.03.2012].

- Fama, E. F. / Jensen, M. C. (1983): Agency problems and residual claims, in: *Journal of Law and Economics*, 26 (2), S. 327-349.
- Fedele, A. / Miniaci, R. (2010): Do Social Enterprises Finance Their Investment Differently from For-profit Firms? The Case of Social Residential Services in Italy, in: *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (2), S. 174-189.
- Financial Accounting Standards Board (1993): Statement of Financial Accounting Standards No. 116 - Accounting for Contributions Received and Contributions Made, <http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820922799&blobheader=application%2Fpdf> [Stand: 18.03.2012].
- Fischer, K. (2009): Wie Bußgelder gemeinnützige Organisationen finanzieren, <http://www.wiwo.de/politik/deutschland/justiz-wie-bussgelder-gemeinnuetzige-organisationen-finanzieren/5575598.html> [Stand: 18.03.2012].
- Fischer, R. B. / Wilsker, A. L. / Young, D. R. (2011): Exploring the Revenue Mix of Nonprofit Organizations: Does it Relate to Publicness, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40 (4), S. 662-681.
- Foster, W. / Fine, G. (2007): How Nonprofits Get Really Big, in: *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007, S. 46-55.
- Fourth Sector Network (2009): The Emerging Fourth Sector, [http://www.fourthsector.net/attachments/39/original/The\\_Emerging\\_Fourth\\_Sector\\_-\\_Exec\\_Summary.pdf?1253667714](http://www.fourthsector.net/attachments/39/original/The_Emerging_Fourth_Sector_-_Exec_Summary.pdf?1253667714) [Stand: 18.03.2012].
- Franssen, B. / Scholten, P. (2008): *Handbuch für Sozialunternehmertum*, Assen, Niederlande.
- Frischen, K. (2007): Die Finanzierung der Person durch Ashoka, in: Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmern*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 151-159.
- Frumkin, P. (2002): *On being nonprofit: conceptual and policy primer*, Harvard University Press, Cambridge.
- Frumkin, P. (2003): Inside Venture Philanthropy, in: *Society*, 40 (4), S. 7-15.
- Geiss, S. (2009): Der Freiwilligensurvey als Teil eines nationalen "Informationssystems Zivilgesellschaft", in: Anheier, H. K. / Spengler, N. (Hrsg.): *Auf dem Weg zu einem Informationssystem Zivilgesellschaft*, S. 29-34.

- Gensicke, T. / Geiss, S. (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009, [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3.\\_20\\_Freiwilligensurvey-auptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3._20_Freiwilligensurvey-auptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Gentry, W. M. (2002): Debt, investment and endowment accumulation: the case of not-for-profit hospitals, in: *Journal of Health Economics*, 21 (5), S. 845-872.
- GfK SE Panel Services Deutschland (2011): Bilanz des Helfens, <http://www.spendenrat.de/download.php?f=685cdc72851623dca5179de52355daeb> [Stand: 18.03.2012].
- Girard, E. / Rahman, H. / Stone, B. (2007): Socially Responsible Investments: Goody-Two-Shoes or Bad to the Bone?, in: *Journal of Investing*, 16 (1), S. 96-110.
- Glaeser, E. L. / Shleifer, A. (2001): Not-For-Profit Entrepreneurs, in: *Journal of Public Economics*, 81 (1), S. 99-115.
- GLS Bank (2012): GLS Bank in Zahlen, <http://www.gls.de/unsere-transparenz/gls-bank-in-zahlen.html> [Stand: 18.03.2012].
- Godeke, S. (2006): Hybrid transactions in the US social capital market, in: *Alliance*, 11 (3), S. 49-51.
- Goldstein, J. A. / Hazy, J. K. / Silberstang, J. (2008): Complexity and Social Entrepreneurship: A Fortuitous Meeting, in: *Emergence: Complexity & Organization*, 10 (3), S. 9-24.
- Grassroots Business Fund (2011): 2010 Annual Report, Grassroots Business Fund, <http://www.gbffund.org/sites/default/files/GBF%20Annual%20Report%202010.pdf> [Stand: 18.03.2012].
- Gray, C. M. (2007): Gifts-in-Kind and Other Illiquid Assets, in: Young, D. R. (Hrsg.): *Financing nonprofits: putting theory into practice*, AltaMira Press, Lanham, S. 227-242.
- Green, D. (2009): The Eye Fund, in: Heller, P. W. (Hrsg.): *Innovative Funding Mechanisms for Social Change*, Nomos, Baden-Baden, S. 57-68.
- Grichnik, D. (2006): Die Opportunity Map der internationalen Entrepreneurshipforschung: Zum Kern des interdisziplinären Forschungsprogramms, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 76 (12), S. 1303-1333.

- Grimes, M. (2010): Strategic Sensemaking Within Funding Relationships: The Effects of Performance Measurement on Organizational Identity in the Social Sector, in: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34 (4), S. 763-783.
- Handelsblatt Online (2011): Noa Bank trickste Finanzaufsicht aus, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/eigenkapital-noa-bank-trickste-finanzaufsicht-aus/4053894.html> [Stand: 18.03.2012].
- Hansmann, H. (1980): The Role of Nonprofit Enterprise, in: *The Yale Law Journal*, 89 (5), S. 835-901.
- Harris, R. / Jenkinson, T. / Kaplan, S. (2011): Private Equity Performance: What Do We Know?, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1932316](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1932316) [Stand: 18.03.2012].
- Harris, R. / Raviv, A. (1991): The Theory of Capital Structure, in: *The Journal of Finance*, XLVI (1), S. 297-355.
- Havens, J. J. / O'Herlihy, M. A. / Schervish, P. G. (2006): Charitable Giving: How Much, by Whom, to What, and How, in: Powell, W. W. / Steinberg, R. (Hrsg.): *The nonprofit sector: a research handbook*, Yale University Press, New Haven, S. 542-567.
- Heilbrun, J. (2003): Baumol's cost disease, in: Towse, R. (Hrsg.): *A handbook of cultural economics*, Edward Elgar Publishing, Northampton, S. 91-101.
- Heinecke, A. (2007): Public-Private-Partnerships. Öffentlicher Dienst und soziales Unternehmertum - Chancen und Risiken, in: Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmen - Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 160-167.
- Heinecke, A. / Mayer, J. (in Druck): Strategies for Scaling, in: Volkmann, C. / Tokarski, K. / Ernst, K. (Hrsg.): *Understanding Social Entrepreneurship & Social Business*.
- Heinemann, F. (2010): Voluntary Giving and Economic Growth: Time Series Evidence for the US, ZEW, <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp10075.pdf> [Stand: 18.03.2012].
- Heintze, A. (2010): Anständige Anlage, enorm, [http://www.socialventurefund.com/file\\_upload/1276701504\\_social\\_venture\\_fund\\_enorm.pdf](http://www.socialventurefund.com/file_upload/1276701504_social_venture_fund_enorm.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Heintze, A. (2011): Viele Investoren für eine gute Idee, enorm, <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-05/gruenderkapital-crowdfunding> [Stand: 18.03.2012].



- Heinze, R. G. / Schneiders, K. / Grohs, S. (2011): Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat - Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft, in: Hackenberg, H. / Empter, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 86-102.
- Heister, P. (2010): Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Heller, P. W. (2009): The History of Sympathetic Values: On "Montes Pietatis", Moral Sentiments and Creative Destruction, in: Heller, P. W. (Hrsg.): Innovative Funding Mechanisms for Social Change, Nomos, Baden-Baden, S. 17-24.
- Hill, T. L. / Kothari, T. H. / Shea, M. (2010): Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform, in: Journal of Social Entrepreneurship, 1 (1), S. 5-31.
- Hirth, R. A. (1999): Consumer information and competition between nonprofit and for-profit nursing homes, in: Journal of Health Economics, 18 (2), S. 219-240.
- HM Government (2011): Growing the Social Investment Market: A vision and strategy, [http://www.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/404970\\_SocialInvestmentMarket\\_acc.pdf](http://www.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/404970_SocialInvestmentMarket_acc.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Hollins, C. / Whitfield, L. / Hopgood, R. / Tews, C. / Reeves, E. / Hindley, R. (2006): A model to meet the funding advice needs of front-line organisations in England, The Finance Hub, [http://www.financehub.org.uk/uploads/documents/fh\\_funding\\_advice\\_model\\_for\\_frontline\\_organisations\\_jun06\\_74.pdf](http://www.financehub.org.uk/uploads/documents/fh_funding_advice_model_for_frontline_organisations_jun06_74.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Hoogendorn, B. / Pennings, E. / Thurik, R. (2010): What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research, in: International Review of Entrepreneurship, 8 (2), S. 1-42.
- Ignia Partners (2010): IGNIA Completes Closing of Fund I at US\$102 Million, <http://www.ignia.com.mx/downloads/IGNIA%20Closes%20Fund.pdf> [Stand: 18.03.2012].
- Irvin, R. A. (2007): Collaboration and Barter, in: Young, D. R. (Hrsg.): Financing nonprofits: putting theory into practice, AltaMira Press, Lanham, S. 207-226.
- Jäger, U. (2010): Managing Social Businesses - Mission, Governance, Strategy and Accountability, Palgrave Macmillan, Houndmills, New York.

- James, E. (1986): How Nonprofits Grow: A Model, in: Rose-Ackerman, S. (Hrsg.): The Economics of Nonprofit Institutions, Oxford University Press, New York, S. 185-204.
- James, E. (1998): Commercialism among nonprofits: Objectives, opportunities, and constraints, in: Weisbrod, B. A. (Hrsg.): To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector, Cambridge University Press, Cambridge, S. 271-286.
- James, E. / Young, D. R. (2007): Fee income and commercial ventures, in: Young, D. R. (Hrsg.): Financing nonprofits: putting theory into practice, AltaMira Press, Lanham, S. 93-120.
- Jansen, S. A. / Richter, S. / Hahnke, E. / Achleitner, A.-K. / Spiess-Knafl, W. / Volk, S. / Then, V. / Mildemberger, G. / Scheuerle, T. / Schmitz, B. (2010): Eine Definition von Social Entrepreneurship, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1713358](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1713358) [Stand: 18.03.2012].
- Jegers, M. / Verschueren, I. (2006): On the Capital Structure of Non-Profit Organisations: An Empirical Study for Californian Organisations, in: Financial Accountability & Management, 22 (4), S. 309-329.
- Jensen, M. / Meckling, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, 3 (4), S. 305-360.
- John, R. (2006): Venture Philanthropy - The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe, <http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/research/Documents/Venture%20Philanthropy%20in%20Europe.pdf> [Stand: 18.03.2012].
- Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (2000): Changes in Nonprofit Revenue, <http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP/ct11.pdf> [Stand: 18.03.2012].
- Kempf, A. / Osthoff, P. (2007): The Effect of Socially Responsible Investing on Portfolio Performance, in: European Financial Management, 13 (5), S. 908–922.
- Kerlin, J. A. (2006): Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences, in: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 17 (3), S. 246-262.
- Kerlin, J. A. (2010): A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise, in: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 21 (2), S. 162-179.
- KfW Entwicklungsbank (2011): Soziale Investoren gesucht. KfW Entwicklungsbank unterstützt erstmals gesellschaftlich engagierte Privatunternehmen,

- [http://www.kfw.de/kfw/de/KfW-Konzern/Medien/Aktuelles/Pressearchiv/2011/20110930\\_53883.jsp](http://www.kfw.de/kfw/de/KfW-Konzern/Medien/Aktuelles/Pressearchiv/2011/20110930_53883.jsp) [Stand: 18.03.2012].
- Kickul, J. / Lyons, T. (2012): *Understanding social entrepreneurship: the relentless pursuit of mission in an ever changing world*, Routledge, New York.
- Knoth, A. (2007): *Eigenmittel erwirtschaften*, in: Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmern*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 137-147.
- Kramer, M. (2005): *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*, Skoll Foundation / Foundation Strategy Group, [http://www.skollfoundation.org/media/skoll\\_docs/Measuring%20Innovation%20\(Skoll%20and%20FSG%20Report\).pdf](http://www.skollfoundation.org/media/skoll_docs/Measuring%20Innovation%20(Skoll%20and%20FSG%20Report).pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Kuhlemann, A.-K. (2011): *Sozialwirtschaft vs. Marktwirtschaft - Unterschiede, die Finanziers berücksichtigen müssen*, in: Hackenberg, H. / Empter, S. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, VS Verlag, Wiesbaden, S. 255-268.
- Leadbeater, C. (1997): *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London.
- Leete, L. (2006): *Work in the Nonprofit Sector*, in: Powell, W. W. / Steinberg, R. (Hrsg.): *The nonprofit sector: a research handbook*, Yale University Press, New Haven, S. 159-179.
- Letts, C. / Ryan, W. / Grossman, A. (1997): *Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists*, in: *Harvard Business Review*, 75 (2), S. 36-44.
- Lewis, A. / Mackenzie, C. (2000): *Morals, money, ethical investing and economic psychology*, in: *Human Relations*, 53 (2), S. 179-191.
- Lewis, J. C. (2008): *Microloan Sharks*, in: *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2008, S. 54-59.
- LGT Venture Philanthropy (2011): *Portfolio-Übersicht*, <http://www.lgtvp.com/lgt/files/fb/fb88874f-911e-4924-8492-c9aba9c7cd70.pdf> [Stand: 18.03.2012].
- Light, P. (2008): *The Search for Social Entrepreneurship*, Brookings, Washington.
- Light, P. (2009): *Social Entrepreneurship Revisited*, in: *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2009, S. 21-22.
- Linardi, S. / McConnell, M. A. (2011): *No excuses for good behavior: Volunteering and the social environment*, in: *Journal of Public Economics*, 95 (5-6), S. 445-454.

- Mac an Bhaird, C. / Lucey, B. (2010): Determinants of capital structure in Irish SMEs, in: *Small Business Economics*, 35 (3), S. 357-375.
- Mahmood, A. (2009): Financing the Eye Fund, in: Heller, P. W. (Hrsg.): *Innovative Funding Mechanisms for Social Change*, Nomos, Baden-Baden, S. 64-68.
- Mair, J. / Marti, I. (2006): Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, in: *Journal of World Business*, 41 (1), S. 36-44.
- Mair, V. (2011): Hurd hints at legal definition for social enterprise, [http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10800/hurd\\_hints\\_at\\_legal\\_definition\\_for\\_social\\_enterprise](http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/10800/hurd_hints_at_legal_definition_for_social_enterprise) [Stand: 18.03.2012].
- Mallin, C. A. / Saadouni, B. / Briston, R. J. (1995): The Financial Performance of Ethical Investment Funds, in: *Journal of Business Finance & Accounting*, 22 (4), S. 483-496.
- Martin, R. L. / Osberg, S. (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition, in: *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007, S. 27-39.
- Masseti, B. L. (2008): The Social Entrepreneurship Matrix as a "Tipping Point" for Economic Change, in: *Emergence: Complexity & Organization*, 10 (3), S. 1-8.
- Matten, D. / Moon, J. (2008): "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility in: *Academy of Management Review*, 33 (2), S. 404-424.
- McKinsey & Company (2009): *Wissen, was wirkt*.
- McLachlan, J. / Gardner, J. (2004): A Comparison of Socially Responsible and Conventional Investors, in: *Journal of Business Ethics*, 52 (1), S. 11-25.
- Meehan, W. F. I. / Kilmer, D. / O'Flanagan, M. (2004): Investing in Society - Why we need a more efficient social capital market and how we can get there, in: *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2004, S. 33-43.
- Meyer, N. I. (2003): European schemes for promoting renewables in liberalised markets, in: *Energy Policy*, 31 (7), S. 665-676.
- Meyskens, M. / Post, C. (2008): Social Venture Strategy from a Resource Based Perspective: An Exploratory Study Assessing Ashoka Fellows, Working Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, June 2008.

- Milligan, K. / Schöning, M. (2011): Taking a Realistic Approach to Impact Investing: Observations from the World Economic Forum's Global Agenda Council on Social Innovation, in: *Innovations*, 6 (3), S. 155-166.
- Moffitt, R. (1983): An Economic Model of Welfare Stigma, in: *American Economic Review*, 73 (5), S. 1023-1035.
- Moody, M. (2008): "Building a Culture": The Construction and Evolution of Venture Philanthropy as a New Organizational Field, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37 (2), S. 324-352.
- Morduch, J. (1999): The Microfinance Promise, in: *Journal of Economic Literature*, 37 (4), S. 1569-1614.
- Myers, S. C. (1984): The Capital Structure Puzzle, in: *The Journal of Finance*, XXXIX (3), S. 575-592.
- Myers, S. C. / Majluf, N. S. (1984): Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have in: *Journal of Financial Economics*, 13 (2), S. 187-221.
- Nathusius, E. (2005): *Syndizierte Venture-Capital-Finanzierung*, Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.
- Nicholls, A. (2010a): The Institutionalization of Social Investment: The Interplay of Investment Logics and Investor Rationalities, in: *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), S. 70-100.
- Nicholls, A. (2010b): The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field, in: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34 (4), S. 611-633.
- Nicholls, A. / Cho, A. H. (2006): Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field, in: Nicholls, A. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, S. 99-118.
- Niedersächsisches Landesjustizportal (2011): Gemeinnützige Arbeit - eine wichtige Alternative im Sanktionensystem, [http://www.justizportal.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=13286&article\\_id=10028&\\_psmand=50](http://www.justizportal.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=13286&article_id=10028&_psmand=50) [Stand: 18.03.2012].
- Nilsson, J. (2009): Segmenting socially responsible mutual fund investors: The influence of financial return and social responsibility, in: *International Journal of Bank Marketing*, 27 (1), S. 5-31.

- Norman, W. M., Chris (2004): Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line", in: *Business Ethics Quarterly*, 14 (2), S. 243-262.
- Null, C. (2011): Warm glow, information, and inefficient charitable giving, in: *Journal of Public Economics*, 95 (5-6), S. 455-465.
- O'Donohue, N. / Leijonhufvud, C. / Saltuk, Y. / Bugg-Levine, A. / Brandenburg, M. (2010): Impact Investments: An emerging asset class, J.P.Morgan, <http://www.jpmmorgan.com/pages/jpmmorgan/investbk/research/impactinvestments> [Stand: 18.03.2012].
- OECD (o.J.-a): Country Note Germany, Database on Social Expenditure, <http://stats.oecd.org/wbos/fileview2.aspx?IDFile=38bd58ae-da7d-4c7e-bec5-41d025c91d4e> [Stand: 18.03.2012].
- OECD (o.J.-b): OECD Datenbank, Social Welfare Statistics/Social Protection, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CSP2009> [Stand: 18.03.2012].
- Oldenburg, F. (2011): Wie Social Entrepreneurs wirken - Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland, in: Hackenberg, H. / Empter, S. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, VS Verlag, Wiesbaden, S. 119-132.
- Palmer, A. (2012): Playing with fire, <http://www.economist.com/node/21547999> [Stand: 18.03.2012].
- Paton, R. (2003): *Managing and Measuring Social Enterprises*, SAGE Publications, London.
- Phills, J. A. / Deiglmeier, K. / Miller, D. T. (2008): Rediscovering Social Innovation, in: *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008, S. 34-43.
- Piff, P. K. / Kraus, M. W. / Côté, S. / Cheng, B. H. / Keltner, D. (2010): Having less, giving more: The influence of social on prosocial behavior, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 99 (5), S. 771-784.
- Pöllath, R. (2007a): Rechtliche Einordnung und steuerliche Aspekte, in: Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmern*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 57-64.
- Pöllath, R. (2007b): Rechtsformfrage, in: Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmern*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 44-53.

- Pöllath, R. (2007c): Spenden und Mitgliedsbeiträge, in: Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmern, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 65-70.
- Prahalad, C. K. (2005): The Fortune at the Bottom of the Pyramid - Eradicating Poverty through Profits, Wharton School Publishing, Upper Saddle River.
- Preston, A. E. (2007): Volunteer Resources, in: Young, D. R. (Hrsg.): Financing nonprofits: putting theory into practice, AltaMira Press, Lanham, S. 183-206.
- PricewaterhouseCoopers (2010a): Anlage 1 - Beispiele zur Bilanzierung von Spenden ohne Rückzahlungsverpflichtung und Auflagenspenden nach der IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung: Besonderheiten der Rechnungslegung spendensammelnder Organisationen, PricewaterhouseCoopers, [http://www.pwc.de/de/engagement/assets/Transpp2010\\_Anlage1.pdf](http://www.pwc.de/de/engagement/assets/Transpp2010_Anlage1.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- PricewaterhouseCoopers (2010b): Anlage 2 - Vorschlag für die Gliederung einer Erfolgsrechnung spendensammelnder Organisationen, PricewaterhouseCoopers, [http://www.pwc.de/de/engagement/assets/Transpp2010\\_Anlage2.pdf](http://www.pwc.de/de/engagement/assets/Transpp2010_Anlage2.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Priddat, B. P. (2011): Organisationstheoretische Einschätzungen - Warum Social Entrepreneurship so attraktiv für junge High Potentials ist, in: Hackenberg, H. / Empter, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, VS Verlag, Wiesbaden, S. 105-118.
- Ritter, R. (2009): The Media Development Loan Fund, in: Heller, P. W. (Hrsg.): Innovative Funding Mechanisms for Social Change, Nomos, Baden-Baden, S. 93-98.
- Roder, B. (2010): Reporting im Social Entrepreneurship, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Rogers, R. (2011): The hidden costs of million-dollar donations, [http://www.washingtonpost.com/opinions/the-hidden-costs-of-million-dollar-donations/2011/12/20/gIQAzpC1QP\\_print.html](http://www.washingtonpost.com/opinions/the-hidden-costs-of-million-dollar-donations/2011/12/20/gIQAzpC1QP_print.html) [Stand: 18.03.2012].
- Rooney, P. (2007): Individual giving, in: Financing nonprofits: putting theory into practice, AltaMira Press, Lanham, S. 23-44.
- Rose-Ackerman, S. (1982): Charitable Giving and "Excessive" Fundraising, in: The Quarterly Journal of Economics, 97 (2), S. 193-212.
- Rosen, B. N. / Sandler, D. M. / Shani, D. (1991): Social Issues and Socially Responsible Investment Behavior: A Preliminary Empirical Investigation, in: The Journal of Consumer Affairs, 25 (2), S. 221-234.

- Rushton, M. / Brooks, A. C. (2007): Government funding of nonprofit organizations, in: Young, D. R. (Hrsg.): Financing nonprofits: putting theory into practice, AltaMira Press, Lanham.
- Salamon, L. M. / Anheier, H. K. (1992): In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3 (2), S. 125-151.
- Salamon, L. M. / Anheier, H. K. (1997a): Defining the nonprofit sector : a cross-national analysis, Manchester University Press.
- Salamon, L. M. / Anheier, H. K. (1997b): Toward a Common Classification, in: Salamon, L. M. / Anheier, H. K. (Hrsg.): Defining the nonprofit sector, A cross-national analysis, Manchester University Press, Manchester, S. 51-100.
- Salman, S. (2011): How to attract investment to your social enterprise, <http://www.guardian.co.uk/social-enterprise-network/2011/apr/12/attract-investment-social-enterprise> [Stand: 18.03.2012].
- Saltuk, Y. / Bouri, A. / Leung, G. (2011): Insight into the Impact Investment Market - An in-depth analysis of investor perspectives and over 2,200 transactions, J.P.Morgan, <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/resources/research/334.html> [Stand: 18.03.2012].
- Sandberg, B. (2010): Renditestreben im Dritten Sektor, in: Hoelscher, P. / Ebermann, T. / Schlüter, A. (Hrsg.): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 123-136.
- Sandler, T. / Tschirhart, J. (1997): Club theory: Thirty years later, in: *Public Choice*, 93 (3-4), S. 335-355.
- Sandner, P. / Block, J. / Lutz, A. (2008): Determinanten des Erfolgs staatlich geförderter Existenzgründungen - eine empirische Untersuchung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78 (7/8), S. 753-777.
- Santos, F. (2009): A Positive Theory of Social Entrepreneurship, INSEAD, Working Paper 2009/23, [http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/social\\_entrepreneurship/research\\_resources/documents/2009-23.pdf](http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/social_entrepreneurship/research_resources/documents/2009-23.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Sapundzhieva, R. (2011): Funding Microfinance - a Focus on Debt Financing, <http://www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2011/11/microfinance-funding-microfinance-debt-financing?page=0,0> [Stand: 18.03.2012].
- Sargeant, A. / Lee, S. / Jay, E. (2009): Communicating the "Realities" of Charity Costs, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38 (2), S. 333-342.



- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2011a): Outstanding Social Entrepreneurs 2011, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2011b): Social Entrepreneur des Jahres - Auswahlkriterien, <http://www.schwabfoundseoy.org/de/competitions/competition/135> [Stand: 18.03.2012].
- Schwartz, R. (2006): Profit taboo in social enterprise country?, in: Alliance, 11 (3), S. 31-32.
- Secchi, D. (2007): Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility, in: Journal of Management Reviews, 9 (4), S. 347-373.
- Segal, L. M. / Weisbrod, B. A. (1998): Interdependence of commercial and donative revenues, in: Weisbrod, B. A. (Hrsg.): To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector, Cambridge University Press, Cambridge, S. 105-128.
- Sen, P. (2007): Ashoka's big idea: Transforming the world through social entrepreneurship, in: Futures, 39 (5), S. 534-553.
- Sinitsyn, M. / Weisbrod, B. A. (2008): Behavior of Nonprofit Organizations in For-Profit Markets: The Curious Case of Unprofitable Revenue-Raising Activities, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 164 (4), S. 727-750.
- Sommerfeld, J. (2009): Die Spendenstatistik als Teil eines "Informationssystems Zivilgesellschaft": Erfahrungen, Konzeption und Umsetzung, in: Anheier, H. K. / Spengler, N. (Hrsg.): Auf dem Weg zu einem Informationssystem Zivilgesellschaft, S. 41-51.
- Sommerrock, K. (2011): Sozialunternehmerische Geschäftsmodelle - Anreizstrategien zur Versorgung mit öffentlichen Gütern, in: Hackenberg, H. / Empter, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, VS Verlag, Wiesbaden, S. 158-169.
- Spear, R. / Cornforth, C. / Aiken, M. (2009): The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from a UK Empirical Study, in: Annals of Public and Cooperative Economics, 80 (2), S. 247-273.
- Spiegel, P. (2011): Social Impact Business - Soziale und ökologische Probleme unternehmerisch lösen, in: Hackenberg, H. / Empter, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, VS Verlag, Wiesbaden, S. 133-146.

- Stahl, E. (2007): Zusatzvereinbarungen, in: Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmern, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 71-77.
- Start Social (2011): Wettbewerb, <http://www.startsocial.de/wettbewerb> [Stand: 18.03.2012].
- Steinberg, R. (1985): Empirical Relations Between Government Spending and Charitable Donations, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 14 (2), S. 54-64.
- Steinberg, R. (2006): Economic Theories of Nonprofit Organizations, in: Powell, W. W. / Steinberg, R. (Hrsg.): The nonprofit sector: a research handbook, Yale University Press, New Haven, S. 117-139.
- Steinberg, R. (2007): Membership Income, in: Young, D. R. (Hrsg.): Financing nonprofits: putting theory into practice, AltaMira Press, Lanham, S. 121-155.
- Steinberg, R. / Weisbrod, B. A. (1998): Pricing and rationing by nonprofit organizations with distributional objectives, in: Weisbrod, B. A. (Hrsg.): To profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector, Cambridge University Press, Cambridge, S. 65-82.
- Stevenson, H. / Gumpert, D. (1985): The heart of entrepreneurship, in: Harvard Business Review, 63 (2), S. 85-94.
- Stiftung Mercator (2010): Mercator Forscherverbund "Innovatives Soziales Handeln - Social Entrepreneurship", [http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user\\_upload/INHALTE\\_UPLOAD/Wissenschaft/Social\\_Entrepreneurship/100329\\_SE\\_UEbersicht\\_und\\_Kurzbeschreibungen\\_finalx.pdf](http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user_upload/INHALTE_UPLOAD/Wissenschaft/Social_Entrepreneurship/100329_SE_UEbersicht_und_Kurzbeschreibungen_finalx.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Stiglitz, J. E. (2000): Economics of the Public Sector, W. W. Norton & Company, New York.
- Stulz, R. M. (1990): Managerial discretion and optimal financing policies, in: Journal of Financial Economics, 26 (1), S. 3-27.
- Swack, M. / Northrup, J. / Prince, J. (2009): The Road to Mission-Related Investing at the F.B. Heron Foundation, in: Heller, P. W. (Hrsg.): Innovative Funding Mechanisms for Social Change, Nomos, Baden-Baden, S. 103121.
- Terjesen, S. / Lepoutre, J. / Justo, R. / Bosma, N. (2011): Global Entrepreneurship Monitor, Report on Social Entrepreneurship - Executive Summary, <http://www.gemconsortium.org/docs/download/376> [Stand: 18.03.2012].
- The Roberts Enterprise Development Fund (2012): Who We Fund, <http://www.redf.org/who-we-fund/current-portfolio> [Stand: 18.03.2012].

- Thommen, J.-P. / Achleitner, A.-K. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Gabler, Wiesbaden.
- Tiebout, C. M. (1956): A Pure Theory of Local Expenditures, in: The Journal of Political Economy, 64 (5), S. 416-424.
- Titman, S. / Wessels, R. (1988a): The Determinants of Capital Structure Choice, in: Journal of Finance, XLIII (1), S. 20.
- Titman, S. / Wessels, R. (1988b): The Determinants of Capital Structure Choice, in: The Journal of Finance, XLIII (1), S. 1-19.
- Titmuss, R. (1971): The gift of blood, in: Trans-Action, 8 (3), S. 18-26.
- Trelstad, B. / Katz, R. (2011): Mission, Margin, Mandate, in: Innovations, 6 (3), S. 41-53.
- Tuckman, H. P. (1998): Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures, in: Weisbrod, B. A. (Hrsg.): To profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector, Cambridge University Press, Cambridge, S. 25-46.
- UmweltBank (2011): Jahresbericht UmweltBank AG, [http://www.umweltbank.de/pdf/JAHRESBERICHT\\_2010.pdf](http://www.umweltbank.de/pdf/JAHRESBERICHT_2010.pdf) [Stand: 18.03.2012].
- Unser, M. (2007): Mezzanine, in: Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmen - Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 99-103.
- van Slyke, D. M. (2007): Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship, in: Journal of Public Administration Research and Theory, 17 (2), S. 31.
- Vesterlund, L. (2006): Why do People Give?, in: Powell, W. W. / Steinberg, R. (Hrsg.): The non-profit sector: a research handbook, Yale University Press, New Haven, S. 568-587.
- Vucinic, S. (2009): The Media Development Loan Fund - Operation and Funding Mechanism, in: Heller, P. W. (Hrsg.): Innovative Funding Mechanisms for Social Change, Nomos, Baden-Baden, S. 99-102.
- Weerawardena, J. / Mort, G. S. (2006): Investigating Social Entrepreneurship: A multidimensional model, in: Journal of World Business, 41 (1), S. 21-35.

- Wei-Skillern, J. / Austin, J. E. / Leonard, H. / Stevenson, H. (2007): *Entrepreneurship in the social sector*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Weisbrod, B. A. (1998a): Modeling the nonprofit organization as a multiproduct firm: A framework for choice, in: Weisbrod, B. A. (Hrsg.): *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge, S. 47-64.
- Weisbrod, B. A. (1998b): The nonprofit mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy, in: Weisbrod, B. A. (Hrsg.): *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge, S. 1-24.
- Weisbrod, B. A. (1998c): *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Weisbrod, B. A. (2004): The Pitfalls of Profits, in: *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2004, S. 40-47.
- Weisbrod, B. A. / Schlesinger, M. (1986): Public, Private, Nonprofit Ownership and the Response to Asymmetric Information: The Case of Nursing Homes, in: Rose-Ackerman, S. (Hrsg.): *The Economics of Nonprofit Institutions - Studies in Structure and Policy*, Oxford University Press, New York, S. 133-158.
- Welt Online (2011a): Das bittere Ende der umjubelten Öko-Bank, <http://www.welt.de/wirtschaft/article12626712/Das-bittere-Ende-der-umjubelten-Oeko-Bank.html> [Stand: 18.03.2012].
- Welt Online (2011b): Gutes tun mit einem Stifterdarlehen, [http://www.welt.de/channels-extern/ipad3\\_welthd/a\\_welt\\_ipad3/wirtschaft\\_a\\_ipad3/article13793097/Gutes-tun-mit-einem-Stifterdarlehen.html](http://www.welt.de/channels-extern/ipad3_welthd/a_welt_ipad3/wirtschaft_a_ipad3/article13793097/Gutes-tun-mit-einem-Stifterdarlehen.html) [Stand: 18.03.2012].
- Wheeler, P. (2006): Towards a social stock exchange - barking up the wrong tree?, in: *Alliance*, 11 (3), S. 46-47.
- Williams, G. (2007): Some Determinants of the Socially Responsible Investment Decision: A Cross-Country Study, in: *The Journal of Behavioral Finance*, 8 (1), S. 43-57.
- Wood, A. (2009): The Business Case for Philanthropy, in: Heller, P. W. (Hrsg.): *Innovative Funding Mechanisms for Social Change*, Nomos, Baden-Baden, S. 39-54.
- Wüllenweber, W. (2011): Die Hilfsindustrie, *Stern*.

- 
- Yetman, R. J. (2007): Borrowing and Debt, in: Young, D. R. (Hrsg.): Financing nonprofits: putting theory into practice, AltaMira Press, Lanham, S. 243-268.
- Zahra, S. A. / Gedajlovic, E. / Neubaum, D. O. / Shulman, J. M. (2009): A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, in: Journal of Business Venturing, 24 (5), S. 519-532.
- Zeit Online (2011): Staatsanwaltschaft stellt Ermittlungen gegen Guttenberg ein, <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2011-11/guttenberg-plagiatsaffaere-ermittlungen-eingestellt> [Stand: 18.03.2012].