

STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT

Wolfgang Gehra

Social Entrepreneurship



Nomos

STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT

**Lehrbuchreihe für Studierende der Sozialwirtschaft,
des Sozialmanagements und der Sozialen Arbeit**

Die Reihe behandelt die Grundlagen der Sozialwirtschaft sowie ihre Organisationen, Unternehmensformen und Herausforderungen. Dabei widmen sich die Bände den Besonderheiten des Sozialmanagements – Führungsverständnis, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement und Change Management – und bringen anwendungsbezogene Aspekte wie Projektmanagement, Sozialinformatik oder Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht ein. Die konsequente Problemorientierung und die didaktische Aufbereitung der einzelnen Kapitel erleichtern den Zugriff auf die fachlichen Inhalte. Bestens geeignet zur Prüfungsvorbereitung u.a. durch Zusammenfassungen, Wissens- und Verständnisfragen sowie Schaubilder und thematische Querverweise.

Wolfgang Gehra

Social Entrepreneurship



Nomos

Lektorat: Tamara Haschke

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-8880-4 (Print)

ISBN 978-3-7489-2935-2 (ePDF)



Onlineversion
Nomos eLibrary

1. Auflage 2023

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2023. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Social Entrepreneurship erfährt zunehmend Aufmerksamkeit von Seiten der Wissenschaft, Praxis, Medien und Politik. Gleichzeitig sind an die Akteur:innen hohe Erwartungen gerichtet, um die verschiedensten Problematiken in Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft auf unserem Planeten mit unternehmerischer Kreativität und Umsetzungsmut anzupacken, idealerweise zu lösen oder zumindest zu lindern.

Trotz aller Publicity fehlt es in der Breite von Wirtschaft und Gesellschaft aber immer noch an Wissen über das Phänomen Social Entrepreneurship. Das vorliegende Buch soll daher als Einführung in die Thematik Social Entrepreneurship im deutschsprachigen Raum dienen. Es soll einen intensiven Einblick und gleichzeitig einen umfassenden Überblick und damit Orientierung geben. Das Buch eignet sich somit vom Inhalt und Aufbau her für Studierende, Lehrende, Praktizierende, Beratende und weitere Interessierte als erste und branchenunabhängige Orientierungshilfe. Das Konzept ließe sich vielleicht als leicht zugänglicher Kompass, als Lotse beschreiben, der den Leser:innen hilft, die Landkarte des Social Entrepreneurships abzustecken.

Angefangen bei einer thematischen Einführung und Historie zum Begriff und Phänomen, über Gründungsphasen, Rechtsformen und Wirkungsmessung bis hin zu einer kritischen Perspektive tauchen geneigte Leser:innen in die Welt des Social Entrepreneurships ein. Weitere Kapitel zu Social Intrapreneurs, Finanzierung und Social Entrepreneurship Education erweitern den Horizont, bevor jeweils ein Kapitel zum Netzwerk bzw. der Community sowie zu ausgewählten Beispielen die Reise abrunden.

Die Leser:innen erhalten somit einen breitgefächerten Zugang und infolgedessen ein besseres Verständnis für unternehmerisches Handeln im gesellschaftlichen Kontext – vielleicht auch Inspirationen für ihre eigenen Initiativen.

An dieser Stelle gebührt noch ein herzlicher Dank an Tamara Haschke vom Lektorat Satzbaum für die konstruktive Begleitung bei diesem Buchprojekt.

München im Mai 2023

Prof. Dr. Wolfgang Gebra

Inhalt

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	11
1. Einführung: Geschichte und Definition von Social Entrepreneurship	13
Ursprünge des Entrepreneurships	13
Ursprünge des Social Entrepreneurships	14
Das Besondere an Social Entrepreneurship	15
Soziale Innovationen als Ursprung und Folge von Social Entrepreneurship	16
Begriffsklärung: Social Entrepreneurship – Sozialunternehmen – soziales Unternehmertum – Social Business	19
Entwicklung des Social Entrepreneurships und Entstehung einer Community	26
2. Gründungsphasen: Vom Problem über die Gründung zur Systemveränderung	29
Die vier Gründungsphasen nach SEND e. V.	29
Der Design-Thinking-Ansatz	29
Der Innovationsprozess nach Murray et al.	30
3. Wirkung und Wirkungsmessung	45
Wer braucht Wirkungsmessung?	45
Warum braucht es Wirkungsmessung?	46
Wirkungsmessung: Wie wird was gemessen?	46
Resümee: der Blick auf die Wirkung benötigt Entwicklung	60
4. Rechtsformen und deren Spezifika für Social Enterprises	63
Die Rechtsformen im Überblick	63
Gemeinnützigkeit	66
Genossenschaften	67
Rechtsformen für Social-Entrepreneurship-Organisationen	67
Governance und Verantwortungseigentum	69
5. Finanzierung	71
Allgemeine Finanzierungsformen	71
Herausforderungen bei der Social-Entrepreneurship-Finanzierung	74
Wirkungsorientiertes Investieren	75
Aktuelle Lage	80

Inhalt

6. Social Intrapreneurship	83
Intrapreneurship: Geschichte und Begriffsklärung	83
Social Intrapreneurship: Geschichte und Begriffsklärung	84
Chancen und Risiken für Social Intrapreneurs	84
Voraussetzungen für Social Intrapreneurship	85
Organisationsinterne Förderung und Umsetzung von Social Intrapreneurship	86
7. Social Entrepreneurship Education	91
Social Entrepreneurship Education an Hochschulen	91
Social-Entrepreneurship-Education-Initiativen	92
Beispielhaftes Bildungskonzept	93
8. Kritik an Social Entrepreneurship	97
Voreingenommenheit in der Forschung	97
Ikonisierung einzelner Social Entrepreneurs und Gefahr der Selbstausbeutung	97
Gute Absichten garantieren noch keine guten Ergebnisse	100
Negierung der Verantwortung des Sozialstaats	101
9. Social-Entrepreneurship-Ökosystem	103
Organisationen und Netzwerke	103
Lehrmaterial	106
Studiengänge	107
Social Entrepreneurship an Schulen	110
Finanzierungspartner:innen	110
10. Ausgewählte Beispiele	113
Arbeit, Migration und Bildung: Social Bee	113
Umweltschutz: reCup	113
Soziales: Kuchentratsch	114
Kooperatives Wirtschaften: FoodHub	114
Bildung: Serlo Education	114
Energieversorgung: Polarstern	114
Gesundheit und Inklusion: discovering hands	115
Umwelt und Wirtschaften: Ecosia	115
Nachwort	117
Literaturverzeichnis	119
Zum Autor	129
Stichwortverzeichnis	131
Bereits erschienen in der Reihe STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT (ab 2019)	135

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vom Problem zu Social Entrepreneurship	18
Abbildung 2: Spektrum von Social und Business Entrepreneurship	24
Abbildung 3: Design Thinking Innovationsprozess	30
Abbildung 4: Der Prozess sozialer Innovationen	31
Abbildung 5: Social Business Model Canvas	34
Abbildung 6: Ecogood Business Canvas	35
Abbildung 7: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells	36
Abbildung 8: Geschäftsmodell Selbstzahler	36
Abbildung 9: Geschäftsmodell gesellschaftliche Wirkung	37
Abbildung 10: Beziehungsgeflecht zwischen Akteuren des Social Franchisings	41
Abbildung 11: Wirkungstreppe	50
Abbildung 12: Einfache Wirkungskette	52
Abbildung 13: Schritte einer Wirkungsanalyse eingebettet im Rahmen wichtiger Zwecke	53
Abbildung 14: Wirkungsmessung anhand verbesserter Gesundheit	55
Abbildung 15: Einfaches Wirkungsmodell inklusive Stakeholderdifferenzierung	56
Abbildung 16: SROI-Analyse im Überblick	56
Abbildung 17: Hybride Gestaltung von Sozialunternehmen	69
Abbildung 18: Finanzierungsstruktur und Finanzierungsinstrumente nach Innen- und Außenfinanzierung	74
Abbildung 19: Finanzierungsformen im Zusammenhang mit Gründungsphasen	81
Abbildung 20: Das Trio-Modell der Entrepreneurship Education	93

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Gesellschaftsformen unterteilt nach Personen- und Kapitalgesellschaften	63
Tabelle 2:	Vor- und Nachteile der Rechtsform GmbH	65

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ALMSE	Alltagskompetenz und Lebensökonomie stärken mit Social Entrepreneurship
CSR	Corporate Social Responsibility
e.V.	eingetragener Verein
FASE	Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship GmbH
GmbH	Gesellschaft mit begrenzter Haftung
IOOI	Input – Output – Outcome – Impact
MOOC	Massive Open Online Course
NGO	Non-governmental organization - Nichtregierungsorganisation
SDG	Sustainable Development Goal – Ziel für nachhaltige Entwicklung
SEA	Social Entrepreneurship Akademie
SEND e. V.	Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V.
SIB	Social Impact Bonds
SROI	Social-Return-on-Investment
SRS	Social Reporting Standard
UG	Unternehmergesellschaft

1. Einführung: Geschichte und Definition von Social Entrepreneurship

Spätestens mit der Verleihung des Friedensnobelpreises im Jahr 2006 an Mohammed Yunus für seine Verdienste um die Grameenbank und deren Mikrokredite zur Reduzierung von Armut hat das Konzept des Sozialunternehmertums eine verstärkte öffentliche Wahrnehmung erhalten, die seitdem rasant zunimmt (vgl. Scheuerle/Glänzel/Knust/Then 2013: 7; Metzger 2019; Fueglistaller/Fust/Müller/Müller/Zellweger 2019). Die Ursprünge des Social Entrepreneurships liegen allerdings deutlich weiter in der Vergangenheit.

Ursprünge des Entrepreneurships

Es geht in diesem Buch um Social Entrepreneurship, also die um die gesellschaftliche und ökologische Zielorientierung komplettierte Form des Entrepreneurships. Daher soll zuerst ein Blick auf Entrepreneurship als Begriff und Untersuchungsgegenstand an sich geworfen werden:

Das französische Wort „entreprendre“ wird übersetzt mit „etwas unternehmen“ oder „etwas in Angriff nehmen“. Im Militärjargon des 17. Jahrhunderts wurde als „Entrepreneur“ der Führer einer militärischen Expedition bezeichnet (vgl. Schließmann 2014: 75). Im Hinblick auf eine Geschäftstätigkeit wurde diese Bezeichnung zur selben Zeit für jemanden genutzt, der unter Eingehen eines Risikos ein ökonomisches Projekt mit unsicheren Gewinnaussichten „unternimmt“ (vgl. Fritsch/Wyrwich 2021: 6). Händler, Handwerker und Landwirte, typische Unternehmer in der damaligen Zeit, mussten ein marktbedingtes Risiko eingehen, im Unterschied zu Berufen mit fester Vergütung (vgl. Cagarman/Kratzer/Osbelt 2020: 2).

Der österreichische Ökonom Joseph Alois Schumpeter (1883–1950) hat den Begriff Entrepreneurship mit seiner Suche nach den wesentlichen Triebkräften wirtschaftlicher Entwicklung ergänzt. Seine Annahme war, dass wirtschaftliche Entwicklung in Schüben bzw. Zyklen verläuft, die jeweils durch bestimmte grundlegende Innovationen ausgelöst werden. Als Auslöser für derartige Entwicklungszyklen identifizierte er den „innovativen Unternehmer“. Diese Form des Entrepreneurs¹ zeichnet sich nach Schumpeter dadurch aus, dass Erfindungen, bzw. Innovationen, in Form von neuen Produkten, Produktionsverfahren, Beschaffungsmöglichkeiten und Absatzmärkten eher wirtschaftlich verwertet als selbst erfunden wurden. (vgl. Fritsch/Wyrwich 2021: 6f.)

Diese Schumpeter'sche Interpretation des Entrepreneurs als Innovator ist ebenso Teil der vorgeschlagenen Definitionen aus unterschiedlichen Fachrichtungen, wie die Bezeichnung von Entrepreneurship als das Management von Unternehmen. Eine einheitliche Definition existiert bis heute nicht. Dennoch lassen sich als Gemeinsamkeit handelnde Personen ausmachen, die versuchen, Veränderung zu

1 Der Begriff „Entrepreneur“ wird in diesem Buch aus dem Englischen übernommen. Daher wird er im Plural mit der englischen Endung verwendet und im Singular nicht mit den deutschen Endungen gegendert. Das gleiche gilt für den Begriff „Social Entrepreneur“. Generell versteht sich Social Entrepreneurship als diverses Phänomen, weshalb hier explizit alle Menschen gemeint sind.

1. Einführung: Geschichte und Definition von Social Entrepreneurship

bewirken. Veränderung steht also im Mittelpunkt von Entrepreneurship, weniger das Optimieren des Bestehenden. Entrepreneurhaftes Handeln wird demzufolge als das Experimentieren mit neuen Produkten bzw. Geschäftsideen charakterisiert. Handeln unter Unsicherheit und das Eingehen von Risiken sind eng damit verbunden (vgl. Fritsch/Wyrwich 2021: 8). Eigenschaften und Handlungsweisen wie Kreativität, Innovation, unternehmerische Initiative und das Eingehen ökonomischer Wagnisse bilden somit den Rahmen für Entrepreneurship (vgl. ebd.: 2).

Der mit Entrepreneurship eng verbundene Begriff „Innovation“ hat im Laufe der Geschichte verschiedene Auslegungen erfahren, nicht immer nur positive: Das lateinische Wort „innovare“ hatte 55 v. Chr. in einer Rede Ciceros die negative Bedeutung, sich der Zügellosigkeit hingegen zu haben. Ende des 2. Jahrhunderts n. Chr. bezeichnete das Substantiv „Innovatio“ eine Erneuerung des Menschen durch einen sakralen Akt, beispielsweise die Taufe. Hierbei ging es um die Veränderung von etwas Bestehendem, nicht um die Schaffung von etwas völlig Neuem. (vgl. Rock 2014: 43) Im späten 15. Jahrhundert war Innovation eine Schmähebezeichnung für religiöse oder politische Umstürzler und noch im 19. Jahrhundert wurden damit kommunistische Ideen und Ideale gebrandmarkt. Erst vor dem Hintergrund der wegweisenden und die Innovationsforschung prägenden Theorie der schöpferischen Zerstörung von Joseph Schumpeter (1942) fand eine neue Orientierung statt. Die Bedeutung von Innovationen für das Wirtschaftswachstum wurde herausgestellt und führte zu der heute positiven Interpretation von Innovation. (vgl. Godin 2015, zit. nach Schubert 2016: 405)

Ursprünge des Social Entrepreneurships

Das Phänomen Social Entrepreneurship in Abgrenzung zum klassischen Entrepreneurship wird ungefähr seit den 1980er Jahren als solches bezeichnet (vgl. Fueglistaller/Fust/Müller/Müller/Zellweger 2019: 11). Für sozialunternehmerisches Handeln finden sich in der Geschichte zahlreiche Beispiele von Gründer:innen, deren Institutionen und Einrichtungen noch heute aktiv sind.

Beispiele:

Friedrich von Bodenschwingh rief im 19. Jahrhundert mit Bethel eine Organisation ins Leben, die nach wirtschaftlichen und sozialen Grundsätzen arbeitete und eigene Handwerksbetriebe, eine eigene Strom- und Wasserversorgung, Schulen und Ausbildungsstätten betrieb. Der Gründer des Roten Kreuzes, Henri Dunant, ebenso wie Mutter Theresa in Kalkutta werden aus heutiger Sicht als Social Entrepreneurs verstanden. (vgl. Faltin 2011: 75)

Mancherorts (vgl. Achleitner 2007: 58; Bornstein 2006: 12) werden noch weitere historische Persönlichkeiten als Vorläufer für Social Entrepreneurs genannt, da sie bis heute bedeutende Einrichtungen mit sozialem Einfluss gründeten. Darunter sind Franz von Assisi als Gründer des Franziskaner-Ordens, Florence Nightingale als Pionierin der Krankenpflege, die die erste Schule für Krankenschwestern einrichtete, und Maria Montessori, die das nach ihr benannte Schulsystem schuf, sowie Friedrich Wilhelm Raiffeisen, einer der Gründer der genossenschaftlichen Bewegung in Deutschland.

Die heutigen Social Entrepreneurs wurden früher als Visionäre, Menschenrechtler, Philanthropen, Reformer oder Aktivisten bezeichnet (vgl. Peris-Ortiz/Teulon/Bonet-Fernandez 2017: 10). Social Entrepreneurs gelten demnach als Gruppe von Unternehmer:innen, die über das klassische Bild eines Unternehmers hinausgehen.

Das Besondere an Social Entrepreneurship

Die aktuellen globalen Herausforderungen erfordern nachhaltige und sozial orientierte Lösungen, in Form von Sozialen Innovationen, die mit und für die Gesellschaft entwickelt werden, da technologische Innovationen allein nicht mehr zur Problemlösung genügen. (vgl. Ziegler 2020 zitiert nach Mildenerger/Krlev 2022: 289)

Fueglistaller et al. leiten die Notwendigkeit für ein anderes Wirtschaften im Sinne von Social Entrepreneurship aus den Unzulänglichkeiten des profitgetriebenen Wirtschaftens einer Marktwirtschaft neoliberaler Prägung ab. Dem Credo des Wirtschafts-Nobelpreisträgers Milton Friedman folgend, haben zwar Unternehmen, die Gewinnmaximierung und die Steigerung des Shareholder Value anstreben, ohne Zweifel viel Wirtschaftswachstum und Wohlstand erzeugt. Dennoch hat das nach Eigennutz maximierende Streben der Marktakteure in vielen Bereichen neue Problemfelder erzeugt oder noch nicht gelöst. Umwelt- und Klimaschäden sind das Ergebnis des nicht Einkalkulierens von externen Effekten und viele Menschen leben nach wie vor in Armut. (vgl. Fueglistaller/Fust/Müller/Müller/Zellweger 2019: 386)

Zudem werden die sozialen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts insgesamt als Begründung für die Notwendigkeit von sozialem Unternehmertum herangezogen. Für die Erreichung der im Jahr 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedeten 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (auch 17 *Sustainable Development Goals* genannt) werden Nichtregierungsorganisationen und Sozialunternehmen mit ihrem positiven Einfluss auf die Gesellschaft als treibende Kraft eingeschätzt. (vgl. Cagarman/Kratzer/Osbelt 2020: 1)

Öffentliche Güter, wie Sicherheit und Daseinsvorsorge, werden mangels Gewinnerzielungsmöglichkeiten in einem freien Markt nicht zur Verfügung gestellt und externe Effekte in der Preiskalkulation von Unternehmen nicht berücksichtigt. Die daraus entstehenden Defizite, die Markt und Staat nicht lösen können, wie z. B. Gewalt, Korruption, schlechte Gesundheitsversorgung, fehlende Bildungschancen und Umweltverschmutzung, stehen im Fokus von Social Entrepreneurs. Deren Innovationen im gesellschaftlichen Bereich, idealerweise multipliziert und skaliert, sind unternehmerische Ansätze, um die genannten Probleme zu lösen. Einkommenserzielung und Gewinnmaximierung, feste Größen bei der Charakterisierung klassischer Unternehmen, spielen bei Social Entrepreneurs nur eine untergeordnete Rolle. (vgl. Achleitner/Heister/Stahl 2007: 4; Cagarman/Kratzer/Osbelt 2020: 3)

An dieser Stelle kristallisiert sich der bereits benannte, entscheidende Unterschied von einem Social Entrepreneur zu einem Business Entrepreneur heraus: Im Vordergrund steht die Bewältigung eines gesellschaftlich relevanten Problems, das

2. Gründungsphasen: Vom Problem über die Gründung zur Systemveränderung

Wie bereits im Einführungskapitel angesprochen, kann Social Entrepreneurship nicht nur inhaltlich, sondern auch als Prozess betrachtet werden, denn die Entwicklung eines Social-Entrepreneurship-Projekts von der Idee bis hin zur Unternehmensgründung kann einen Zeitraum von mehreren Monaten oder sogar Jahren in Anspruch nehmen. Hinzu kommt die Zeit für die erfolgreiche Verbreitung der Innovation bei der Zielgruppe und schlussendlich eine dauerhafte Lösung des adressierten gesellschaftlichen Problems.

Um diesen Prozess besser nachvollziehen zu können, ist es sinnvoll, ihn in Phasen einzuteilen. Dazu gibt es verschiedene Ansätze, die die einzelnen Schritte im Innovationsprozess unterschiedlich detailliert betrachten. Einige davon werden im Folgenden vorgestellt.

Die vier Gründungsphasen nach SEND e. V.

SEND e.V. teilt den Gründungsprozess in die folgenden vier Phasen ein:

1. Problemdefinition & Ideenentwicklung: Eine gesellschaftliche Herausforderung wird erkannt und erforscht. Ein Wirkungs- und ein Geschäftsmodell zu deren Lösung werden entworfen.
2. Prototypenentwicklung: Wirkungs- und Geschäftsmodell werden auf ihre Funktionalität in der Realität überprüft.
3. Implementierung: Wirkungs- und Geschäftsmodell werden umgesetzt und kontinuierlich verbessert. Die Organisation wird gegründet.
4. Verbreitung & Skalierung: Das Gründungsteam verbreitet die Wirkung seiner Organisation kontinuierlich. (SEND e.V. o. J.: 26)

Die vier Phasen nach SEND e.V. bieten eine gute und einfache Strukturierung der Umsetzung einer sozialen Innovation im Rahmen eines Social-Entrepreneurship-Projekts. Gleichzeitig ist der Ansatz sehr umfassend. Er bezieht die Problemdefinition als Startpunkt bis hin zur Diffusion in der Gesellschaft als Endpunkt mit ein.

Der Design-Thinking-Ansatz

In der Gründungslehre wird der Design-Thinking-Ansatz gerne verwendet, um neue Lösungen für existierende Probleme zu entwickeln. Der in den 1990iger Jahren an der Universität Stanford als methodisches Gerüst entwickelte und von der Innovations-Agentur IDEO ausgearbeitete Ansatz ist eine Sammlung von Methoden, um Innovationsprojekte durchzuführen (vgl. Gürtler/Meyer 2019: 14). Die d.school an der Stanford University und das Hasso-Plattner-Institut in Potsdam, gefördert vom gleichnamigen Mitgründer des Software-Konzerns SAP, sowie die Universität St. Gallen sorgten für einen weiteren Bekanntheitsschub dieses Ansatzes (vgl. Gehm 2022: 59; und Plattner/Meinel/Weinberg 2011: 11ff.)

2. Gründungsphasen: Vom Problem über die Gründung zur Systemveränderung

Inhaltlich ist die Design-Thinking-Methode ein strukturierter und iterativ durchgeführter Prozess, der sich konsequent an den Bedürfnissen der Nutzer:innen oder Kund:innen orientiert. Idealerweise erfolgt die Bearbeitung durch interdisziplinäre Teams (vgl. Schallmo/Lang 2020: 20).

Im Design Thinking wird der Innovationsprozess folgendermaßen dargestellt:

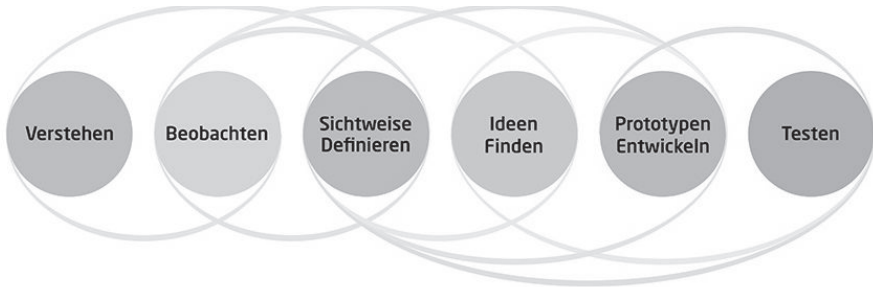


Abbildung 3: Design Thinking Innovationsprozess. Quelle: HPI School of Design Thinking o. J.; Plattner/Meinel/Weinberg 2011: 114.

Am Anfang steht ein tiefgehendes Verstehen des Problems und das intensive Beobachten der potenziellen Nutzer:innen in ihrem Verhalten. Die gewonnenen Ergebnisse werden zusammengefasst und Sichtweisen über das weitere Vorgehen definiert. Anschließend werden Ideen entwickelt, die anhand von Prototypen und deren Testung umgesetzt werden. (HPI School of Design Thinking o. J.; und Plattner/Meinel/Weinberg 2011: 113ff.)

Der für die Innovationsentwicklung prominente und bewährte Ansatz war ursprünglich für Produkt- und Softwaredesign gedacht und hat heute eine breite Anwendung gefunden. Auch auf soziale Innovationen ist die Methode gut anwendbar, da sie intensive Phasen des Verstehens und Beobachtens beinhaltet, um gesellschaftliche Problematiken an ihren wirklichen Ursachen anzugehen. Allerdings endet der idealtypische Prozess im Design Thinking mit dem Testen des Prototyps. Die Umsetzung und damit die Lösung bzw. Linderung eines gesellschaftlichen Problems und damit der eigentliche Erfolg einer sozialen Innovation ist in diesem Modell nicht abgebildet.

Der Innovationsprozess nach Murray et al.

Anders als der vorangegangene Design-Thinking-Ansatz geht der Innovationsprozess nach Murray et al. (vgl. Murray/Caulier-Grice/Mulgan 2010) über die Phase des Prototyps hinaus und scheint daher noch besser geeignet, um gesellschaftliche Veränderungen, die im Fokus von Social Enterprises stehen, zu berücksichtigen.

Murray et al. teilen den Innovationsprozess in sechs Phasen ein und beschäftigen sich explizit mit der Entstehung und Diffusion von sozialen Innovationen, die im engen Zusammenhang mit Social Entrepreneurship stehen. Das Konzept schließt

ausdrücklich einen systemischen Wandel mit ein und ist daher für das Verständnis von sozialen Innovationen und deren Verbreitung von Bedeutung.

Für die folgenden Ausführungen ist die eingehende Beschreibung des Modells von Murray et al. grundlegend und wird nach Bethmann (2020) dargestellt.

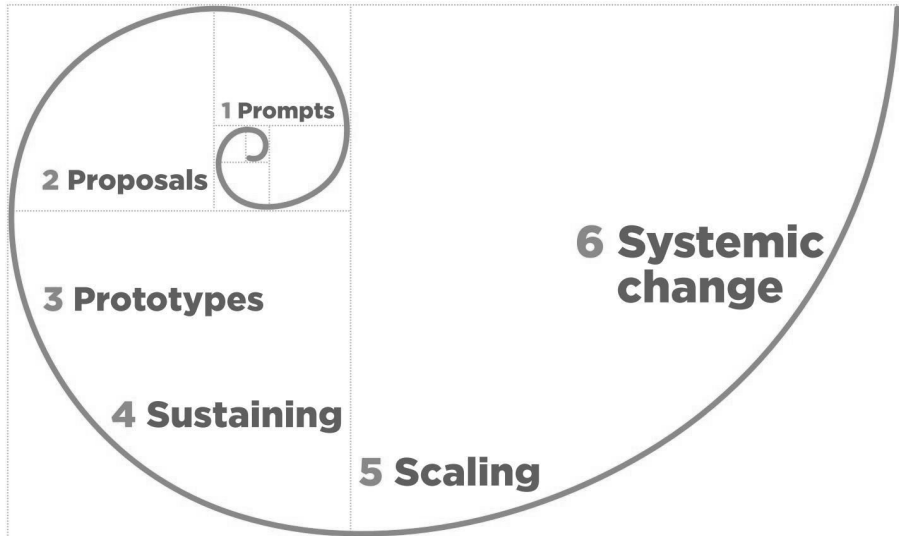


Abbildung 4: Der Prozess sozialer Innovationen. Quelle: Murray/Caulier-Grice/Mulgan 2010: 11.

Der auf empirischen Forschungen beruhende Prozess ähnelt den zuvor beschriebenen vier Gründungsphasen nach SEND e.V. Er startet ebenfalls mit der Wahrnehmung eines Problems, endet aber idealerweise nicht mit der Verbreitung und Skalierung, sondern schließt den systemischen Wandel mit ein (vgl. Bethmann 2020: 66).

Generell ist bei diesem sowie anderen Modellen immer zu berücksichtigen, dass soziale Innovationen sich nicht linear verbreiten und dass sich einzelne Phasen überschneiden oder in anderer Reihenfolge eintreten können. Auch das Phasenschema nach Murray et al. bietet keine einfache Methodik, um soziale Innovationen zu generieren, denn für die meisten sozialen Probleme gibt es keine einfache Lösung. Zudem sind die Probleme selbst wie auch die Bereitschaft, etwas an ihnen zu ändern, sehr unterschiedlich. Somit ist das Phasenschema nicht als Planungsinstrument zu verstehen, sondern die im Folgenden beschriebenen Phasen können lediglich als Orientierungsrahmen dienen, z. B. für Organisationen, die soziale Innovationen initiieren oder fördern möchten. (vgl. Bethmann 2020: 66)

1. Prompts: Auslöser und Problemformulierung

Am Anfang einer sozialen Innovation stehen ein Problem und der Wille, es zu lösen. Dies sind die Grundvoraussetzungen, die Akteure zum Handeln bewegen.

2. Gründungsphasen: Vom Problem über die Gründung zur Systemveränderung

Meist entsteht der Wille zur Lösung eines Problems durch eigene Betroffenheit oder durch Empathie mit den Betroffenen. Handelnde können also sowohl Betroffene eines Problems als auch Außenstehende sein.

Um wirksam handeln zu können, muss das Problem zunächst definiert und dessen Ursachen müssen herausgefunden werden. Dafür ist es sinnvoll, aus möglichst vielen Quellen zu schöpfen. Eine Unterteilung bspw. in sachliche, zeitliche und soziale Ursachen kann selbst vorgenommen werden, um das Problem weniger überwältigend wirken zu lassen. Da jede Problembetrachtung immer von bestehenden Machtstrukturen geprägt ist, wird auch die Neu- und Umformulierung von Problemwahrnehmungen als großes Potenzial von sozialen Innovationen gesehen. So eröffnet z. B. die Konzentration auf die Stärken anstatt auf die Schwächen der Betroffenen neue Handlungsdimensionen. Nicht nur aus diesem Grund ist die Einbeziehung von betroffenen Gruppen für eine gelungene Problemformulierung elementar. So kommen nicht nur Probleme zum Vorschein, sondern auch Hemmnisse, die bewirken, dass Betroffene nicht selbst dagegen vorgehen. Ein weiteres Mittel zur Problemformulierung sind wissenschaftliche Studien. Diese betrachten das Problem nochmals von einem anderen Blickwinkel aus und tragen somit zu einem breiteren Problemverständnis bei.

2. Proposals: Ideen und Lösungsvorschläge

Wenn das Problem im ersten Schritt definiert wurde, kann die Suche nach Lösungsvorschlägen beginnen. Um eine Situation zu ändern, braucht es konkrete Ideen und Handlungspläne, für die Kreativität gefragt ist. In der Phase der Ideenfindung sind somit auch radikale und abwegige Ideen zulässig. Um die Zusammenhänge verschiedener Elemente zu erkennen, sollen bewusst neue Perspektiven eingenommen werden. Methoden, die den Gedankenprozess leiten, können die Vorstellung einer Utopie bzw. Idealsituation sein oder die Reduktion des Problems auf dessen essenzielle Bestandteile. So können spezifische Punkte gefunden werden, an denen etwas geändert werden soll.

Um weitere Akteur:innen schließlich von einem Lösungsansatz zu überzeugen, braucht es überzeugende Narrative. Daher sollten in dieser Phase bereits Betroffene sowie Fachexperten einbezogen werden. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Lösung später Unterstützung finden wird. Für die Generierung von Ideen werden weiterhin Methoden vorgeschlagen, wie Crowd Sourcing, Wettbewerbe, Ideenmarktplätze oder klassische Forschung. Die gefundenen Lösungen können schließlich in der Entwicklung von Geschäftsmodellen münden.

Da die Entwicklung eines Geschäftsmodells einen elementaren Schritt für die Gründung eines Social Enterprises darstellt, folgt an dieser Stelle ein Einschub zu den wichtigsten Informationen und Tools rund um das Thema Geschäftsmodell.

5. Finanzierung

Die Sicherstellung der Finanzierung, d. h. die ausreichende Versorgung mit Geld, gilt schon lange und immer noch als größte Hürde für Social Enterprises in Deutschland, so die Erkenntnis der Befragungen des Social Entrepreneurship Monitors in 2020 und 2021 (vgl. Hoffmann/Kiefl/Scharpe/Wunsch 2022: 15; vgl. Hoffmann/Scharpe/Wunsch 2021: 11). Bereits in dessen erster Erhebung in 2018 sahen fast zwei Drittel der befragten Social Entrepreneurs in der Start- und Anschlussfinanzierung ein wesentliches Hindernis (vgl. Tete/Wunsch/Menke 2018: 9). Demnach sind das Investieren in und das Finanzieren von Social-Entrepreneurship-Organisationen zwei der wichtigsten Ansatzpunkte, um diese Art von Unternehmertum zu ermöglichen und deren Wirkung zu vergrößern.

Dieses Kapitel stellt zunächst allgemeine Finanzierungsformen vor, bevor es näher auf die Herausforderungen der Finanzierung von Social-Entrepreneurship-Projekten eingeht. Anschließend wird auf wirkungsorientiertes Investieren als Form der Social-Entrepreneurship-Finanzierung eingegangen. Zuletzt werden verschiedene Finanzintermediäre und -akteur:innen sowie besondere Finanzierungsformen und Förderungen vorgestellt, die für Social Entrepreneurs zugänglich und ausgelegt sind.

Allgemeine Finanzierungsformen

Grundsätzlich wird bei der Finanzierung von Organisationen in Innenfinanzierung und Außenfinanzierung im Sinne der Herkunft des Kapitals unterschieden.

Innenfinanzierung bedeutet dabei, dass Finanzmittel aus eigener Kraft erwirtschaftet werden, ohne die Inanspruchnahme von externen Kapitalquellen. Möglichkeiten der Innenfinanzierung sind dabei z. B. Umsätze aus dem Verkauf der eigenen Dienstleistungen oder Produkte an die Zielgruppe. Alternativ gibt es auch Geschäftsmodelle, die den Verkauf von Dienstleistungen oder Produkten an eine zahlungskräftige Kundschaft und nicht die eigentlich begünstigte, vielleicht weniger zahlungskräftige Zielgruppe vorsehen, wodurch die Versorgung der eigentlichen Zielgruppe querfinanziert wird.

Sogenannte Leistungsentgelte, wie Vergütungen durch die öffentliche Hand, z. B. für die Bereitstellung von Betreuungsplätzen oder Pflegediensten oder staatliche Zuschüsse für förderungswürdige Projekte, fallen ebenfalls in die Kategorie der Erlösgenerierung. Für Letztere finden sich auf www.foerderdatenbank.de für Deutschland und auf www.ec.europa.eu/info/funding-tenders für die Europäische Union mögliche Fördergelder.

Social-Entrepreneurship-Organisationen in der Rechtsform eines Vereins können darüber hinaus Mitgliedsbeiträge erheben und darüber regelmäßige Einnahmen zur Innenfinanzierung erzielen. (vgl. Scheck o. J.: 4)

Außenfinanzierung hingegen bedeutet die Zuführung von Kapital über externe Quellen. Folgende Formen der Außenfinanzierung sind für Social Enterprises wesentlich:

5. Finanzierung

- **Spenden** sind freiwillige und unentgeltliche Geld- oder Sachzuwendungen für einen religiösen, wissenschaftlichen, gemeinnützigen, wirtschaftlichen oder politischen Zweck. Spender:innen können Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen und die öffentliche Hand sein. Vorteile der Finanzierung durch Spenden sind, dass Spender:innen weder eine Gegenleistung für ihre Spende beanspruchen noch sie zurückfordern können. Die Finanzierung über Spenden birgt allerdings auch Nachteile. So ist das Einwerben der Spenden zunächst mit Kosten verbunden, wobei nicht planbar ist, ob und wann Spenden eingehen. Außerdem können Spenden zweckgebunden sein, sodass nicht immer frei über das Geld verfügt werden kann.

Die Finanzierung über Spenden ist Organisationen mit gemeinnützigen Rechtsformen, wie dem eingetragenen Verein, der gGmbH oder der gUG, vorbehalten. (vgl. Scheck o. J.: 4ff.)

- **Eigenkapital** ist eingelegtes Geld, das der Organisation unbefristet zur Verfügung steht. Die Kapitalgeber:innen werden Miteigentümer:innen des Unternehmens. Sie erhalten Unternehmensanteile bzw. Aktien und werden somit vollumfängliche Teilhaber:innen an Gewinnen und Verlusten. Deshalb bekommen sie in der Regel gewisse Stimm- und Kontrollrechte.

Eigenkapitalgeber:innen werden in Direktinvestoren und Fonds unterschieden. Erstere sind beispielsweise die Gründer:innen selbst oder andere Privatpersonen aus ihrem Umfeld sowie sog. Business Angels, die sich finanziell am Unternehmen beteiligen und die Gründer:innen mit ihrem Knowhow unterstützen. Fonds verkaufen ihre Anteile an mehrere Investor:innen und investieren entsprechend ihrer Anlageziele in verschiedene Unternehmen und weitere Anlageformen. Für Sozialunternehmen in der Gründungsphase kommen sogenannte Venture-Philantropy-Fonds oder soziale Risikokapitalfonds in Frage (siehe auch Kapitel 9 zu Social-Entrepreneurship-Ökosystem). Ein Vorteil von Eigenkapitalinvestor:innen ist, dass sie am Erfolg des Unternehmens interessiert sind und somit ihr Knowhow und Netzwerk einbringen. Ein Nachteil kann das Mitspracherecht der Investor:innen sein, das oft mit einer umfangreichen Berichterstattung seitens der Gründer:innen verbunden ist.

Wenn ein Unternehmen Verluste macht, wird grundsätzlich zuerst das Eigenkapital herangezogen, um Ausstände zu begleichen, erst danach das Fremdkapital. Ist also viel Eigenkapital vorhanden, sinkt das Risiko für Fremdkapitalgeber und damit auch die Kosten für Fremdkapital, also z. B. die Zinsen für Kredite.

Die Finanzierung über Eigenkapitalinvestor:innen ist Social Enterprises mit gewerblichen Rechtsformen vorbehalten. (vgl. Scheck o. J.: 4ff.)

Fremdkapital, auch Kredit oder Darlehen genannt, wird dem Unternehmen von externen Geldgeber:innen und für eine befristete Dauer zur Verfügung gestellt. Anders als Eigenkapitalgeber:innen haben Fremdkapitalgeber:innen einen Anspruch auf Tilgung, also die Rückzahlung ihrer Mittel, sowie meist auf Zinszahlungen. Ihre Ansprüche sind unabhängig vom Erfolg des Unternehmens und bringen keine Mitspracherechte in der Unternehmensführung mit

sich. Dafür fordern Fremdkapitalgeber:innen meist Sicherheiten, wie bspw. eine Grundschuld oder eine Bürgschaft, ein.

Vorteile der Fremdkapitalfinanzierung sind, dass sich die Konditionen, wie Laufzeit und Tilgung, flexibel vereinbaren lassen und dass die Gründer:innen keine Unternehmensanteile und damit Mitspracherechte abgeben müssen. Ein Nachteil im Social-Entrepreneurship-Bereich ist, dass die soziale Rendite, die ein Social Enterprise neben der finanziellen Rendite erbringt, im regulären Kreditgeschäft nicht abbildbar ist. Sie kann daher von Banken und anderen Kreditgeber:innen nicht einbezogen werden. Ein weiteres Problem ist, dass aufgrund fehlender Sicherheiten zu Beginn einer unternehmerischen Tätigkeit meist nur kleinere Summen finanziert werden können. (vgl. Scheck o. J.: 4ff.)

- **Bürgschaften** können in diesem Zusammenhang helfen und gelten als eigene Sonderform der Finanzierung. Dabei sichern Investor:innen Darlehen ab, deren Verwendungszweck vorab festgelegt wird. Somit kommen Social Entrepreneurs leichter und/oder zu günstigeren Konditionen an Kredite. (vgl. Scheck o. J.: 4ff.)
- **Mezzaninkapital** vereint rechtliche und wirtschaftliche Eigenschaften von Eigen- und Fremdkapital. Klassischerweise stellen Investor:innen hierbei zeitlich befristet Kapital zur Verfügung und erhalten Zinszahlungen. Daneben wird eine Gewinnbeteiligung vereinbart, jedoch ohne dass die Investor:innen Mitspracherechte erhalten. (vgl. Scheck o. J.: 4ff.)
- **Hybridkapital** kombiniert die Finanzierungsformen Eigen- und Fremdkapital sowie Spenden miteinander. Mögliche Formen sind:
 - Wandeldarlehen, die beim Erreichen vorab vereinbarter Zwischenziele einen Teil der Darlehenssumme erlassen.
 - Wandelspenden, die bei vorab definiertem unternehmerischem Erfolg in Eigenkapital umgewandelt werden.
 - Rückzahlbare Spenden, die bei einer positiven Unternehmensentwicklung zurückgezahlt werden müssen und ansonsten in klassische Spenden umgewandelt werden.
 - Umsatzbeteiligungen, die Investor:innen anstelle von Tilgungen und Zinsen für die Gewährung eines Darlehens zustehen. (vgl. Scheck o. J.: 4ff.)

7. Social Entrepreneurship Education

Auch im Bereich der Lehre spielt Social Entrepreneurship eine immer größere Rolle. Unter dem Begriff „Social Entrepreneurship Education“ finden sich verschiedene Angebote an Schulen und Hochschulen, über die nun ein Überblick gegeben werden soll. Anschließend folgt ein Modell, wie Social Entrepreneurship Education umgesetzt werden kann.

Social Entrepreneurship Education gilt als Teilgebiet der allgemeinen Entrepreneurship Education. Diese ist ein Fachgebiet, das die Aus- und Weiterbildung von Persönlichkeiten sowie die Entwicklung von Handlungsfähigkeiten für die unternehmerische Selbstständigkeit verfolgt. Weiterhin ist Entrepreneurship Education ein pädagogischer und prozessorientierter Ansatz, bei dem für Schüler:innen und Studierende die Entwicklung von eigenen Ideen und Projekten sowie das Lernen durch die dadurch gewonnenen Erkenntnisse im Fokus stehen. (vgl. Schwarz 2014, S. 229f.)

Der Hauptbeweggrund der spezielleren Social Entrepreneurship Education ist dabei das Lösen von Gesellschaftsproblemen. So beziehen sich die Bildungsmethoden auf das Sozialengagement von Menschen. Angestrebt wird die Förderung des sozialunternehmerischen Denkens und Handelns und somit eine Beteiligung am Lösen von Gesellschaftsproblematiken. Nicht die Gründung und Initiierung eines Unternehmens, dessen Ziel die Gewinnmaximierung ist, steht im Fokus, sondern die Förderung von sozialunternehmerischen und Gesellschaftskompetenzen. Persönlichkeiten, die sozialunternehmerische Kompetenzen aufweisen, setzen Konzepte zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen um. Bürger:innen mit Gesellschaftskompetenz gestalten partizipatorisch die Gemeinschaft sowie Zivilgesellschaft. (vgl. Schwarz 2014, S. 229f.)

Laut David Bornstein (vgl. Bornstein 2010: 86) wurde 1994 an der Harvard Universität der erste Kurs in Social Entrepreneurship gegeben. 2010 sollen es bereits 350 Professor:innen in 35 Ländern gewesen sein, die solche Kurse lehrten. Auch in Deutschland ist seit den 1990er Jahren eine Zunahme von Lehrangeboten zum Thema Entrepreneurship zu verzeichnen. (vgl. Schwarz 2014: 35)

Social Entrepreneurship Education an Hochschulen

Insgesamt geschieht die Vermittlung von Wissen über Social Entrepreneurship meist auf Hochschulebene, bspw. über die SEA in München. Diese bietet ein vielfältiges Programm an Kursen an, ebenso wie The Do School in Hamburg, die ein internationales, einjähriges „Entrepreneurship For Good“-Programm für angehende Sozialunternehmer:innen ausrichtet (vgl. Akerboom 2017).

Gibt man auf der Website www.hochschulkompass.de das Stichwort „Social Entrepreneurship“ ein, erscheinen immerhin neun grundständige bzw. weiterführende Studiengänge in Deutschland, die diese Thematik im Lehrplan beinhalten. Für das Stichwort „Soziale Innovationen“ sind es zwei Treffer. (siehe Kapitel 9 zu Social-Entrepreneurship-Ökosystem)

7. Social Entrepreneurship Education

Viele Universitäten in Deutschland haben mittlerweile spezielle Programme aufgesetzt, um die Gründung von Unternehmen aus dem Hochschulumfeld heraus zu fördern. Je nach Hochschule können diese Programme inhaltlich und methodisch stark voneinander abweichen und nicht immer liegt der Hauptfokus dabei auf der Gründung eines eigenen Unternehmens. Vielmehr wird eine Verknüpfung von theoretischem Wissen und praktischer Anwendung angestrebt, wodurch Studierende für das Thema sensibilisiert und motiviert werden sollen (vgl. Schwarz 2014: 35). Dabei sollen aktive Lernformen, wie Fallstudien, Projektseminare, Simulationen von Unternehmer:innen-Aufgaben und Planspiele, die gestalterische Aktivität der Studierenden fördern. Wenn auch vieles erst in der unternehmerischen Praxis erlernbar ist, kann eine praxisnahe Ausbildung mit vielen Gestaltungsfreiräumen dennoch eine hilfreiche Grundlage für potenzielle Gründer:innen sein. (vgl. Klandt 2018, 69)

Das Angebotsspektrum an den Hochschulen erstreckt sich neben speziellen Social-Entrepreneurship-Programmen aber auch über die Fachbereiche hinweg. Anders als die allgemeine Gründerlehre bietet eine interdisziplinäre Ausrichtung ein sehr viel größeres Spektrum an gesellschaftlichen und sozialen Themenfeldern. Im Mittelpunkt solcher Initiativen stehen nicht nur eine sozialunternehmerische Förderung, sondern auch das wissenschaftliche Arbeiten und der Aufbau von Netzwerken. (vgl. Schwarz 2014: 240)

Social-Entrepreneurship-Education-Initiativen

Neben den universitären Angeboten gibt es weitere Inkubatoren, wie das Social Impact Lab der Social Impact gGmbH. Dieses bietet sozial-innovativen Gründer:innen professionelle Gründungsunterstützung an, darunter Workshops, Coaching, Mentoring und einen Co-Working-Arbeitsplatz (vgl. Akerboom 2017). Auch bei Online-Kurs-Anbietern wie Coursera und NovoEd finden sich Angebote rund um das Thema Social Entrepreneurship.

Verschiedene Initiativen, wie das Network für Teaching Entrepreneurship (www.nfte.de), Youth Start (www.youthstart.eu/de) oder die ALMSE-Akademie (www.almse-akademie.de) setzen sich dafür ein, dass Entrepreneurship bzw. Social Entrepreneurship bereits in der Schulausbildung verankert wird. In deutschen Lehrplänen ist bislang vergleichsweise wenig zu Social Entrepreneurship zu finden. Andere Länder scheinen hier schon weiter zu sein, was an Beispielen wie InspirEngage International aus England mit Angeboten für Grund- und Sekundarschulen oder dem Programm „Social Enterprise in Education“ der Social Entrepreneurship Academy in Schottland deutlich wird. Letzteres wurde auch in Australien und Südafrika pilotiert (vgl. Akerboom 2017).

Darüber hinaus haben sich mehrere Initiativen zum Ziel gesetzt, die Bildung in wirtschaftlichen und unternehmerischen Grundlagen auch in Deutschland zu fördern. Hier sind das Bundeswirtschaftsministerium und verschiedene Partner:innen mit der Online-Initiative „Unternehmergeist in die Schulen“ ebenso zu nennen, wie die Jugendinitiative „Changemaker School“ von Ashoka Deutschland. Neben der Vorbereitung junger Menschen auf immer größere gesellschaftliche

und ökologische Herausforderungen, die nachhaltige Strategien und innovative Lösungen benötigen, zielen die genannten Initiativen darauf ab, Fähigkeiten und Kompetenzen wie Problemlösekompetenz, Kreativität, Flexibilität, Empathie und Gestaltungswillen zu fördern. (vgl. Akerboom 2017)

Beispielhaftes Bildungskonzept

Kurse, um (Social) Entrepreneurship zielgruppengerecht mit entsprechenden Inhalten und Methoden zu vermitteln, benötigen eine konzeptionelle Grundlage. Im Folgenden soll daher ein mögliches Bildungskonzept zu (Social) Entrepreneurship Education an Schulen und Hochschulen aufgezeigt werden.

Ein umfassendes Modell, das drei Ebenen beinhaltet, stellt das sog. Trio-Modell dar:

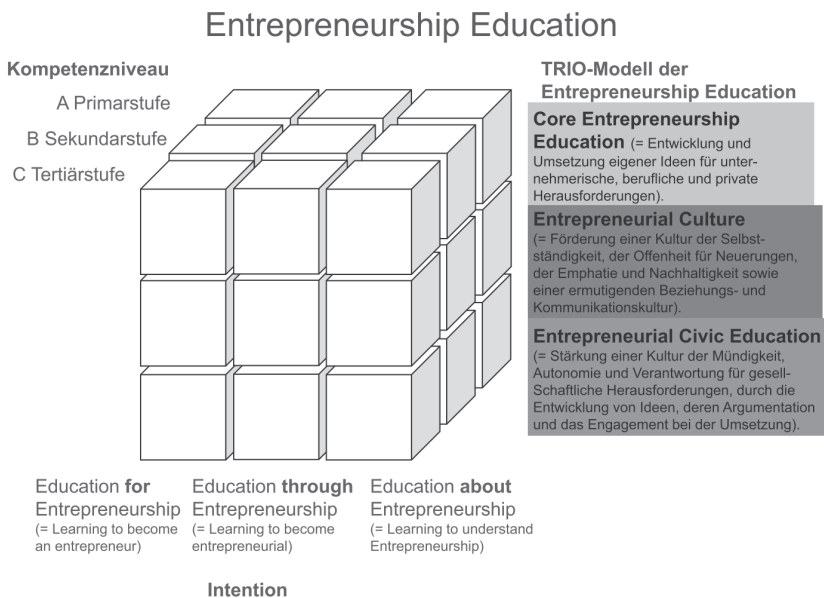


Abbildung 20: Das Trio-Modell der Entrepreneurship Education. Quelle: Lindner 2018: 414.

Als erstes wird das Kompetenzniveau der Lernenden in die Stufen A für eine **Primarstufe** bzw. für Anfänger:innen, B für eine **Sekundarstufe** und C für eine **Tertiärstufe** eingeteilt. Erstere lernen elementare, die Fortgeschrittenen (B) selbstständige und die Gruppe C kompetente Entrepreneurship-Anwendungen. Dies bietet eine erste Hilfestellung und Orientierung bei der Erstellung von Lehrplänen und Entwicklung von Lehr-Lern-Arrangements.

Weiterhin werden drei verschiedene Intentionen unterschieden:

- **Education for Entrepreneurship** = learning to become an entrepreneur

7. Social Entrepreneurship Education

Das Umsetzen einer Idee bis zur Gründung eines Unternehmens steht im Zentrum, d. h. die Fertigkeit und die Fähigkeit.

■ **Education *through* Entrepreneurship** = learning to become entrepreneurial

Die Stärkung des „Entrepreneurial Mindsets“ (insbesondere der Fähigkeit) wird betont, d. h. die grundsätzliche Neigung, „etwas zu unternehmen“.

■ **Education *about* Entrepreneurship** = learning to understand entrepreneurship

Die Lernaktivitäten zielen darauf ab, ein Verständnis für Unternehmen zu entwickeln, wobei hier vor allem die Zusammenhänge betont werden (insbesondere das Wissen).

Diese Einteilung hat grundsätzliche Entscheidungen zur inhaltlichen Vermittlung von verschiedenen Entrepreneurship-Kompetenzen und den entsprechenden Zielgruppen zur Folge. Dementsprechend lassen sich verschiedene Entrepreneurship-Programme, z. B. für Schüler:innen, Studierende, Gründungsberater:innen und Dozierende, je nach Vorerfahrung und Lernziel, gestalten.

Als dritte Perspektive beinhaltet das Trio-Modell die unternehmerische Ebene im engeren Sinne bis hin zu den Eigenschaften eines gesellschaftlich initiativen Staatsbürgers bzw. einer Staatsbürgerin. Die sogenannte **Core-Entrepreneurship Education** vermittelt Kompetenzen, um Ideen im beruflichen und privaten Kontext zu entwickeln und umzusetzen. Das **Entrepreneurial Culture** vermittelt ein unternehmerisches Mindset in Bezug auf Offenheit gegenüber Neuerungen, Selbstständigkeit, Empathie und Nachhaltigkeit. Die **Entrepreneurial Civic Education** bezieht sich auf die Stärkung einer Kultur der Mündigkeit, Autonomie und Verantwortung für gesellschaftliche Herausforderungen und ist damit besonders anschlussfähig an Belange des Social Entrepreneurships. (vgl. Lindner 2018: 409ff.)

Insgesamt bietet das Trio-Modell durch seine Dreidimensionalität einen umfassenden und gleichzeitig differenzierten Aufbau, um (Social) Entrepreneurship Education Programme oder Curricula zielgruppenorientiert an Schulen oder Hochschulen zu konzipieren. Gleichzeitig ermöglicht es Lernenden, die Inhalte von angebotenen Kursen einzuordnen.

Zum Abschluss sei hier noch eine Anekdote von Günter Faltn zitiert, die die Motivation auf unternehmerisches Handeln durch selbstbestimmtes Lernen, im Sinne des selbst Ausprobierens, eindrucksvoll veranschaulicht:

Beispiel:

„Nichts, auch nichts entfernt Vergleichbares hat sich positiver auf die Persönlichkeit meiner Studenten ausgewirkt als die Aufnahme der Spur, Entrepreneur zu werden. Der Prozess kann sogar im Einzelnen beschrieben werden. Es fängt damit an, dass der Betreffende fokussiert: Bei mir selbst, mit meiner Idee für eine Teekampagne, war es, dass ich plötzlich einen „Teeblick“ bekam. Ohne mich irgendwie anstrengen zu müssen, nahm ich alles auf – und zwar begierig – was mit Tee zu tun hatte. In einer Ladenzeile blieb mein Blick an Teegeschäften hängen, wie automatisch, ich studierte die Auslagen wie ein Kind und nahm ganz nebenbei viele Details wahr, gewann zügig Kenntnisse, ja sogar Spezialwissen. Kein Tee-Kurs, keine noch so anschauliche Lernsequenz hätte effektiver

Zum Autor

Prof. Dr. Wolfgang Gehra, Diplom-Kaufmann (Univ.), ist seit 2014 Professor für Sozialmanagement an der Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften der Hochschule München. Seit 2021 ist er zusätzlich Innovationsprofessor für Entrepreneurship und Innovation. Als Co-Studiengangsleiter vertritt er die Wirtschaftswissenschaften im interdisziplinären Studiengang Management Sozialer Innovationen.

Seine Expertise für innovative Veränderungsprozesse in Organisationen und Gesellschaft verdankt Prof. Dr. Wolfgang Gehra aber auch den 20 Jahren Managererfahrung im Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlichen Sachzwängen und ideellen Zielen, insbesondere der Nachhaltigkeit. Er war als mittelständischer Unternehmer und in leitenden Positionen, sowohl im Profit als auch im Nonprofit Bereich tätig. Zudem war er langjähriger Stiftungsvorstand und ist Mitglied in diversen Bei- und Aufsichtsräten sowie in regelmäßigen Beratungs- und Coachingmandaten engagiert.

Als Dozent an der Social Entrepreneurship Akademie und an der Hochschule München hat er den Entstehungsprozess vieler Geschäftsideen von Anfang an begleitet. In seiner Eigenschaft als Mitgründer und Gesellschafter der ALMSE Akademie gmbH (www.almse-akademie.de) ist er selbst Social Entrepreneur und unterstützt die Vision, Social Entrepreneurship im Lehrplan an Schulen zu implementieren.

Der Fokus auf unternehmerisches Handeln im sozialen und ökologischen Kontext bildet somit sowohl Erfahrungshintergrund als auch Forschungsinteresse, u.a. im Verbundprojekt Impact for Future.

Kontakt unter gehra@hm.edu

Stichwortverzeichnis

Die Angaben verweisen auf die Seitenzahlen des Buches.

- 1** 91–95, 97, 98, 100–106, 108–111, 113, 115, 129
- 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung 15, 45, 80
- A**
- Ashoka 23, 26, 27, 42, 77, 79, 84, 92, 98, 101, 105, 110
- Außenfinanzierung 71
- B**
- Bachelorstudiengänge 107, 109
- Bill Drayton 26, 98, 101
- BonVenture 77
- Bundesregierung 19, 27
- Bürgschaften 73
- Business Model Canvas 33
- C**
- Community 5, 24, 26, 28, 70, 103, 114
- Corporate Social Entrepreneurship 84
- Corporate Social Responsibility 11, 24, 109
- Crowdfunding 79
- D**
- Dead Weight 52, 53, 56
- Definition 13, 16, 17, 22, 23, 25, 69, 84, 97, 98
- Design Thinking 30, 87
- Diffusion 29, 30, 39, 40
- E**
- Ecogood Business Canvas 34, 35
- Effektivität 45, 46, 60
- Effizienz 45, 50, 60
- Eigenkapital 72
- Einzelunternehmen 63
- Entrepreneurship 5, 13, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 27–29, 39, 40, 43, 45, 46, 48, 49, 51, 52, 57, 58, 60, 61, 64, 67, 68, 70, 71, 73–75, 77–81, 83, 89,
- Ertragsmodell 37
- Ertragsmodelle 25
- Europäischen Kommission 22, 23, 27, 117
- Experimentierfelder 89
- F**
- Finanzierung 71
- Finanzintermediäre 77
- Florence Nightingale 14
- Forschung 19, 28, 32, 59, 61, 84, 97, 102, 104, 106, 109, 113
- Franz von Assisi 14
- Fremdkapital 72
- Friedrich von Bodelschwingh 14
- Friedrich Wilhelm Raiffeisen 14, 67
- G**
- Gemeinnützigkeit 66, 74, 80
- Gemeinwohl 17, 20, 34, 60, 75, 86, 101, 115
- Gemeinwohlorientierung 21
- Genossenschaften 16, 20, 63, 66, 67
- Geschäftsmodell 29, 32, 33, 36, 37, 40, 52, 68, 69, 88, 113
- Geschäftsmodelle 43, 71, 74, 75, 87, 88, 110, 115, 117
- Gewinnmaximierung 15, 23, 26, 91
- Gifford Pinchot 83
- Governance 22, 23, 69, 70, 86
- Gründung 17, 25, 27–29, 32, 43, 63, 65, 67–70, 83, 91, 92, 94, 110
- Gründungsphasen 5, 29, 31, 43, 81
- H**
- Henri Dunant 14
- Hybride Gestaltung 69
- hybrider Finanzierungsstruktur 68
- Hybridkapital 73

Stichwortverzeichnis

I

Impact 11, 24, 45–48, 50, 51, 59, 75–78, 80, 92, 99, 104, 129
Impact Finance 75
Impact Investing 75
Implementierung 29, 88
Inkubatoren 80
Innenfinanzierung 71
Innovation 14, 17, 19, 22, 23, 27, 29–31, 39, 40, 42, 46, 48, 77, 87, 99, 101, 105, 106, 109, 110, 129
Innovation School of Thought 19
Innovationen 13–19, 21, 22, 27, 28, 30–33, 38–40, 42, 43, 46, 60, 80, 83–89, 91, 98, 99, 103–106, 108, 109, 113, 129
Innovationslabor 87
Innovationslabore 87
Innovationsprozess 29, 30
Input 11, 45, 47, 52, 88
Intrapreneurship 83, 84, 86, 88, 89, 99
Investor:innen 46, 72
IOOI-Methode 47

K

Kapitalgesellschaften 63–65
Kreativität 5, 14, 32, 60, 83, 87, 93
Kritik 57, 58, 61, 97, 101, 102

L

Lehrmaterial 102, 106, 110
Leistungsbasierte Einkommen 21
Leistungsentgelte 71

M

Magisches Dreieck 35
Maria Montessori 14
Marktwirtschaft 15
Massive Open Online Courses 107
Masterstudiengänge 108
Mezzaninkapital 73
Mikrofinanzfonds 75
Mikrokredite 13, 100
Milton Friedman 15
Muhammad Yunus 25, 26, 101

Murray 30, 31, 33, 38
Mutter Theresa 14

N

Nachrichtenlose Vermögenswerte 80
Nebenwirkungen 59, 60
Netzwerk 5, 11, 27, 48, 84, 102–105

O

ökologische Nachhaltigkeit 17
Outcome 11, 47, 51
Output 11, 45, 47, 51, 52

P

Personengesellschaften 63, 65, 66
Problemdefinition 29
Prompts 31
Proposals 32
Prototypen 30, 38
Prototypenentwicklung 29

R

Rechtsform 21, 63–71, 97

S

School of Thought 19
Schumpeter 13, 14
Schwab-Stiftung 98
SEA 27, 103, 106
Selbstausschüttung 97, 99, 102
SEND e.V. 23, 27, 29, 31, 69, 103, 111, 113
Shareholder Value 15, 46
Skalierung 29, 31, 39, 40, 42, 78
Social Business 19, 25, 26, 33, 34, 77, 108, 115
Social Business Model Canvas 33, 34
Social Enterprise 19, 25, 28, 70, 73, 79, 80, 92, 113, 115
Social Enterprise School of Thought 19
Social Entrepreneur 13, 15, 27, 98, 129
Social Entrepreneurs 14–16, 19, 21, 24–27, 33, 37, 40, 43, 45, 48, 49, 59, 66, 70, 71, 73, 77, 82, 84, 85, 97–99, 101, 102, 105, 106, 110, 111

- Social Entrepreneurship 5, 11, 13–16,
18–30, 35, 40, 45, 46, 49, 57, 58, 60,
61, 63, 68–71, 77, 80, 89, 91, 92, 95,
97–108, 110, 111, 113, 117, 129
- Social Franchising 40, 41
- Social Impact Assessment 48
- Social Impact Bonds 11, 46, 78
- Social Impact Measurement 46, 48
- Social Intrapreneurs 5, 82, 84–87, 89, 99,
105
- Social Intrapreneurship 83–89, 99
- Social Startups 19, 22, 80, 104
- Social-Venture-Capital-Fonds 78
- Soziale Bewegungen 16
- soziale Innovation 38–40, 42, 45, 77
- Sozialen Innovationen 15, 19, 99, 104
- sozialen Marktwirtschaft 26
- soziales Unternehmertum 19, 20, 23, 27,
45, 100
- Sozialstaat 101
- Sozialunternehmen 15, 19–23, 36–39, 42,
60, 66, 68–70, 72, 76–79, 89, 98, 99,
103, 117
- Sozialunternehmer 25
- Spenden 72
- SROI 49, 51–57
- SRS 49, 51, 57
- Stakeholder 22, 34, 46–48, 54, 56, 59
- Startup 19, 78, 99, 104, 111
- Stiftungen 20, 21, 37, 40, 45, 48, 63, 66,
72, 76, 77, 80, 87, 98
- Studiengänge 91, 107
- Sustaining 38
- Systematic Change 42
- systemischer Wandel 43
- Systemveränderung 26, 29
- T**
- Theory of Change 47
- Trio-Modell 93, 94
- U**
- Unternehmen 13, 15, 16, 19, 20, 23, 25,
26, 39, 40, 46, 49, 61, 65–67, 70, 72,
74–79, 82–84, 86, 92, 94, 98, 100, 101,
105, 108, 111, 113–115
- Unternehmertum 20
- V**
- Verantwortungseigentum 69, 70
- Vereinen 21, 63
- W**
- Wirkung 29, 35, 37, 39, 43, 45–54, 57,
58, 60, 61, 67, 71, 75–79, 89, 105, 110
- Wirkungsanalysen 45, 47
- Wirkungskette 47, 49, 51–54, 56, 57
- Wirkungslogik 47, 49, 52
- Wirkungsmessung 5, 45–49, 55, 57–61,
76, 79
- Wirkungstreppe 47, 49–53, 57

Bereits erschienen in der Reihe STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT (ab 2019)

Link zum
Nomos-Shop



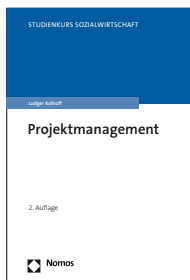
Führung – Leadership

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Prof. Dr. Maik Arnold, Prof. Dr. Paul Brandl, Prof. Dr. Yvonne Knospe, Prof. Dr. Frank Unger und FH-Prof. Dr. Brigitta Zierer
2022, 295 Seiten, broschiert,
ISBN 978-3-8487-8511-7



Qualitätsmanagement – Qualitätsentwicklung

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Prof. Dr. Michael Boecker, Prof. Dr. Paul Brandl, Prof. Dr. Klaus Grunwald, Prof. Dr. Ludger Kolhoff, Prof. Dr. Sebastian Noll, Prof. Dr. Jochen Ribbeck, Prof. Dr. Monika Sagmeister
2021, 211 Seiten, broschiert,
ISBN 978-3-8487-7884-3



Projektmanagement

Von Prof. Dr. Ludger Kolhoff
2., aktualisierte und erweiterte Auflage,
2020, 138 S., broschiert
ISBN 978-3-8487-5813-5



Sozialinformatik

Digitaler Wandel und IT-Einsatz in sozialen Organisationen
Von Prof. Helmut Kreidenweis
3., vollständig überarbeitete Auflage 2020,
275 S., broschiert
ISBN 978-3-8487-5665-0

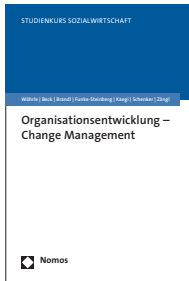




Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Klaus Grunwald, Dr. Klaus Schellberg, Prof. em. Dr. Gotthart Schwarz und Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt

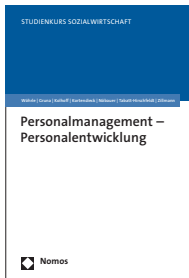
3., unveränderte Auflage 2019, 240 S.,
broschiert
ISBN 978-3-8487-4989-8



Organisationsentwicklung – Change Management

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Paul Brandl, Karsten Funke-Steinberg, Prof. Dr. Urs Kaegi, Dominik Schenker und Prof. Dr. Peter Zängl

2019, 332 S., broschiert
ISBN 978-3-8487-4457-2



Personalmanagement – Personalentwicklung

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Peggy Gruna, Prof. Dr. Ludger Kolhoff, Prof. Dr. Georg Kortendieck, Prof. Dr. Brigitta Nöbauer, Prof. Dr. Andrea Tabatt-Hirschfeldt und Dr. Raik Zillmann

2019, 238 S., broschiert
ISBN 978-3-8487-4339-1

