



STIFTERVERBAND

# FZD-MEMO

AUSGABE 06 | 12. DEZEMBER 2023

## SOZIALUNTERNEHMEN UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Wie etabliert sich diese Unternehmensformen in der Zivilgesellschaft? Schlussfolgerung aus der 6. Themensitzung des Forums Zivilgesellschaftsdaten (FZD)

- » **Abgrenzung des Social-Entrepreneurship-Begriffs erleichtert konzeptuelle Klarheit**
- » **Gestaltungschancen von Mittlerorganisationen in Kooperationen von Unternehmen und Zivilgesellschaft sollten nicht übersehen werden**
- » **Vielfalt der Akteurslandschaft erkennen, um Potenzial sozialer Innovationen nutzen zu können**
- » **Sozialunternehmertum braucht weitere Forschung**

Das Forum Zivilgesellschaftsdaten legt besonderen Wert darauf, aktuelle forschungsrelevante Themen hinsichtlich ihrer empirischen Operationalisierbarkeit aufzugreifen und zu diskutieren. Unternehmen oder Unternehmerinnen und Unternehmer, die durch ihr Handeln einen sozialen Mehrwert schaffen möchten, sind kein neues Phänomen. Jedoch genießen sie breitere Aufmerksamkeit in der öffentlichen Debatte, sei es in Diskussionszirkeln zur Weiterentwicklung unseres Wirtschaftssystems, in der Debatte über sinnvolle Strategien zur Förderung sozialer Innovationen oder der Rolle der Zivilgesellschaft im sozialen Unternehmertum. So hat die Bundesregierung im September die *Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen* verabschiedet. Die Erscheinungsformen betreffender Akteure sind jedoch vielfältig, sowohl hinsichtlich ihrer Ziele, Handlungsstile, als auch Geschäftsmodelle. Dies erschwert die Abgrenzung der Erscheinungsformen untereinander, die



Betrachtung ihrer Wirkungen auf die Zivilgesellschaft und umgekehrt. Daher befasste sich das FZD in seiner ersten Themensitzung mit dem Phänomen sozialen Unternehmertums.

In drei Impulsen durch Gesa Birnkraut (Professorin an der Hochschule Osnabrück), Theresa Fricke (wissenschaftliche Mitarbeiterin an der University Mannheim) und Peter Schubert (Programmmanager bei ZiviZ im Stifterverband) wurden aktuelle Wissensstände im Forum präsentiert und diskutiert. Mit einem Kommentar der Sozialunternehmerin Rose Volz-Schmidt zu Wissensbedarfen aus einer Praxisperspektive schloss die erste Themensitzung mit wichtigen Impulsen für die weitere Zivilgesellschaftsforschung ab.

### **ÜBER DAS FORUM ZIVILGESELLSCHAFTSDATEN (FZD)**

- » Das FZD ist ein Ort des Austauschs zwischen quantitativ und qualitativ arbeitenden Forschungsinstituten und Verbänden, die Daten zur Entwicklung von freiwilligem Engagement erheben. Die Akteure tauschen sich im FZD regelmäßig über aktuelle Entwicklungen und Trends in der Zivilgesellschaftsforschung aus und berichten über eigene Forschungsaktivitäten. Das Forum als Ort des Fachaustauschs wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert.

### **TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER DER 6. THEMENSITZUNG**

- » Gesa Birnkraut (Professorin an der Hochschule Osnabrück), Bianca Corcoran (GfK GmbH), Theresa Fricke (University of Mannheim), Dirk Halm (Professor bei der Stiftung Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung), Sebastian Haunss (Professor an der Universität Bremen), Christian Hohendanner (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung), Siri Hummel (Mäcenata Institut), Dr. Andreas Kewes (Universität Siegen), Kai-Uwe Müller (Bundesverband Deutscher Stiftungen), Jasmin Rocha (Deutsches Rotes Kreuz), Peter Schubert (ZiviZ im Stifterverband), Karsten Schulz-Sandhof (Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen), Birthe Tahmaz (ZiviZ im Stifterverband), Rose Volz-Schmidt (wellcome gGmbH), Andrea Walter (Professorin an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW), Ursula Weber (Professorin an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg)

## 1. ABGRENZUNG DES SOCIAL-ENTREPRENEURSHIP-BEGRIFFS ERLEICHTERT KONZEPTIONELLE KLARHEIT

In einem ersten Beitrag ermöglichte Gesa Birnkraut eine terminologische Einordnung des Phänomens Social Entrepreneurship, das sich vom sozialen Unternehmertum allgemein nochmals abgrenzt. Zusammenfassend lasse sich diese Form des Engagements als eine besondere Form des Unternehmertums bezeichnen. Ein Social Entrepreneur zeichne sich dadurch aus, da er soziale Probleme nicht nur erkennen, sondern auch als Gelegenheit für positive Veränderungen nutzen möchte. Im Mittelpunkt des Tuns stehe insbesondere Innovation und Risikobereitschaft, wobei stets ein starkes Verantwortungsbewusstsein für die Gesellschaft und die Auswirkungen ihrer Taten subsumiert werde. Im Gegensatz zu herkömmlichen Unternehmerinnen und Unternehmern liege der Fokus eines Social Entrepreneurs explizit auf der Lösung sozialer Probleme und der Förderung sozialen Wandels. Wesentliches Ziel des Social Entrepreneurships sei die Schaffung einer sozialen Innovation. Dies könnten sowohl neue Produkte sein als auch Dienstleistungen, Märkte oder Prozesse, die gleichzeitig ein soziales Bedürfnis effektiver erfüllen, neue oder verbesserte Fähigkeiten und Beziehungen schaffen, oder Ressourcen besser nutzen als bestehende Lösungen.

Social Entrepreneurship manifestiere sich in Deutschland vornehmlich durch drei Modelle, so Birnkraut. Ein beträchtlicher Anteil sozialer Unternehmen in Deutschland adaptiere ein hybrides Finanzierungsmodell. Hierbei agiert ein Unternehmensteil durch den Verkauf von Produkten. Zusätzlich engagiert sich ein weiterer Teil des Unternehmens in gemeinnützigen Projekten, meist in den Bereichen Soziales, Kultur und Bildung. Nicht selten fungiert dabei der profitable Sektor als Financier des gemeinnützigen Segments. Andere Unternehmen verfolgen ein Social-Business-Modell. Sie erzielen Gewinne, verwenden aber auch einen festen Anteil davon für soziale Projekte. Dies kann durch direkte Zuweisungen oder durch die Verknüpfung von Verkäufen und Förderungen erfolgen. Einige dieser Unternehmen suchen auch nach marktwirtschaftlichen Lösungen, um sozialen Herausforderungen zu begegnen. Drittes Modell sind sogenannte Nonprofit-Finanzierungen. Die Abgrenzung dieser Modelle vom *klassischen* Sektor des Nonprofits sei hier am schwierigsten, so Birnkraut. Als ein Kriterium könne die Bedingung gelten, ob die Organisation rein spendenbasiert innovative Lösungen für soziale Probleme schaffe.

Eine weitere Differenzierung ermögliche die Betrachtung der gewählten Rechtsformen von Social Entrepreneurs. So würden gerne Vereine, gGmbHs, gAGs oder auch gUGs in hybriden Unternehmensmodellen gewählt, um die Gemeinnützigkeit des zivilgesellschaftlichen Anteils sicherstellen zu können. Profitorientierte Unternehmensformen wählten für die

- » Siehe zu Definitionen auch Hackenberg/Emptner (Hrsg.) (2011), *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*.
- » Dees (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*.; Vázquez-Maguirre & Portales (2014), *Social Enterprise as a Generator for Quality of Life and Sustainable Development in Rural Communities*.
- » The Young Foundation (2012), *Social Innovation Overview – Part I: Defining Social Innovation*.

wirtschaftlichen Aktivitäten zumeist die GmbH, AG oder UG. als Mischformen, so Birnkraut, könnten Genossenschaften und Verantwortungseigentum gelten. Sie wies darauf hin, dass es unter anderem in Italien, Kanada und USA zudem die Rechtsform der Benefit Corporation gebe, in der – im Sinne einer gemeinwohlorientierten Ökonomie – profitorientierte Unternehmen soziale und ideelle Ziele gleichwertig in die Unternehmensziele aufnehmen könnten.

## 2. GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN VON MITTLERORGANISATIONEN IN KOOPERATIONEN VON UNTERNEHMEN UND ZIVILGESELLSCHAFT NICHT ÜBERSEHEN

Theresa Fricke stellte in ihrem Beitrag die Rolle von Mittlerorganisationen bei der Verbesserung von unternehmerischem Engagement in den Mittelpunkt. Denn, so beobachtet Fricke, es bestünden große Lücken zwischen dem, was gemeinnützige Organisationen und Unternehmen benötigten und dem, was Unternehmen letztendlich bereitstellten. Eine Lösungsidee sei eine stärkere Einbindung von Mittlerorganisationen in der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen. Es sei jedoch bisher unklar, wie Mittlerorganisationen ihre Rolle zwischen der For-profit- und Non-profit-Welt betrachten und wie diese Selbstwahrnehmung die Möglichkeiten der Mittlerorganisationen beeinflusse, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen zu unterstützen. In ihrer Arbeit fokussierte sich Fricke auf unternehmerisches Engagement in Form von Corporate Volunteering-Programmen (CV). Unter CV subsumieren sich Maßnahmen von Unternehmen, mit denen sich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für gemeinwohlorientierte Projekte, häufig initiiert von zivilgesellschaftlichen Organisationen, engagieren können.

Fricke veranschaulichte: Mittlerorganisationen bedienen in solchen Vorhaben zwei verschiedene Zielgruppen – sowohl Engagierte und Mitglieder der zivilgesellschaftlichen Organisation als auch Angestellte und Leitungspersonen der Unternehmen – und verkörpern somit zwei verschiedene Organisationsidentitäten. Mittlerorganisationen haben oft Schwierigkeiten, diese beiden Identitäten ihrer Organisation – die NPO-Anwalt-Identität und die Unternehmensdienstleister-Identität – in Einklang zu bringen. Dennoch sei dies wichtig, so Fricke, denn die zunehmend notwendige Diversifizierung von Finanzierungsquellen erfordert von Mittlerorganisationen wachsendes unternehmerisches Denken, um zukunftsfähig bleiben zu können.

- » Cook & Burchell (2018), Bridging the Gap in Employee Volunteering: Why the Third Sector Doesn't Always Win.
- » Roza et al. (2017), The Nonprofit Case for Corporate Volunteering: A Multi-level Perspective.

### 3. VIELFALT DER AKTEURSLANDSCHAFT ERKENNEN UM POTENTIAL SOZIALER INNOVATIONEN NUTZEN ZU KÖNNEN

In einem dritten Impuls lieferte Peter Schubert einen empirischen Überblick zu Sozialunternehmen in Deutschland. Er erläuterte zunächst, warum weiterhin eine umfängliche Feldbeschreibung herausfordernd sei. Das Konzept des sozialen Unternehmertums schließe nämlich mehrere Dimensionen ein (siehe dazu auch Kapitel 1 in diesem Beitrag). Zudem sei die Messbarkeit sozialer Innovationen kein leichtes Unterfangen und letztlich gebe es kaum repräsentative Befragungsprojekte. So verenge sich der Diskurs häufig auf eine sogenannte *Social Entrepreneurship Community*, bestehend aus überwiegend jungen Organisationen, die gut verbandlich organisiert seien. Dies spiegele auch die Ausgangslage für den deutschen Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) wider. Auch dem ZiviZ-Survey sind Ambitionen einer empirischen Erfassung des Phänomens Grenzen gesetzt. Als repräsentative Befragung mit einzelnen Indikatoren zum Rollenverständnis von Organisationen als Sozialunternehmen und soziale Innovatoren können die Daten des ZiviZ-Survey dennoch, so Schubert, einen Betrag leisten, das Feld der Sozialunternehmen in Deutschland besser zu verstehen. Demnach stimmen 14 Prozent der zivilgesellschaftlichen Organisationen in Deutschland (eher) zu, ein Selbstverständnis als *Sozialunternehmen* und als *Impulsgeber für sozialen Wandel* zu haben.

- » SEND e.V. (2022), Vierter Deutscher Social Entrepreneurship Monitor.
- » ZiviZ (2023), ZiviZ-Survey 2023. Zivilgesellschaftliche Organisationen im Wandel – Gestaltungspotenziale erkennen. Resilienz und Vielfalt stärken.

Schubert verdeutlichte mit ausgewählten Einblicken aus den Daten des ZiviZ-Survey, dass eine breite Vielfalt an zivilgesellschaftlichen Organisationen jenseits der kleinen *Social Entrepreneurship Community* für sich ein Rollenverständnis als Sozialunternehmen und Impulsgeber für sozialen Wandel reklamieren. Dies zeige, dass Orte sozialer Innovationen vielfältig sind und auch in etablierten Organisationen entstehen können. Er argumentierte zudem, dass eine genauere Differenzierung nach Rollenverständnissen weitere Erkenntnisse verspreche, unter anderem zu Fragen wie: Welche Organisationen verstehen sich als Sozialunternehmen, aber nicht als Innovatoren? Welche Organisationen verstehen sich als Innovatoren, jedoch nicht als Sozialunternehmen? Welche Organisationscharakteristika erklären Innovationsorientierung? Schließlich, so Schubert, arbeiteten viele Organisationen mit einem Rollenverständnis als innovatives Sozialunternehmen eng mit dem Staat zusammen und seien auf Fördermittel und Leistungsaufträge angewiesen. Die reine Finanzierung *am Markt* bleibe die Ausnahme.

### 4. SOZIALUNTERNEHMERTUM BRAUCHT WEITERE FORSCHUNG

Rose Volz-Schmidt ergänzte die Fachimpulse um Erkenntnisse und Problembeobachtungen aus ihrer langjährigen Praxis- und Netzwerkerfahrung.

Sie ist Gründerin von *wellcome*, einem Sozialunternehmen, das mit seiner unmittelbaren Unterstützung Eltern entlasten, beraten und vernetzen möchte, um ihren Kindern eine liebevolle Umgebung geben zu können. So seien erstens durchaus soziale Innovationen auch in Großorganisationen möglich. Jedoch stets nur bis zu einem gewissen Grad, da Struktur und Kultur großer gemeinnütziger Organisationen die Entwicklung und Erprobung genuiner risikobehafteter Innovationen erschweren. Zweitens müsse sie im Netzwerk beobachten, dass viele Entrepreneur\*innen es nicht schafften, ihre wertvollen Innovationen bundesweit auszuweiten. Dies hänge aus ihrer Perspektive häufig damit zusammen, dass ein umfassendes und gewissenhaftes Qualitätsmanagement unterschätzt und folglich vernachlässigt werde. Dieses sei jedoch eine wesentliche Voraussetzung für eine nachhaltige Skalierung.

Zudem sei die Praxis auf mehr Daten- sowie Orientierungswissen zu Gelingensbedingungen für wirksame, *echte* Kooperationen angewiesen. Dabei sei es besonders wichtig, Differenzierungen je nach Organisationstyp, Wirkungsfeld und Themenfokus zu ermöglichen. Schließlich warb Volz-Schmidt hinsichtlich der Begriffsdebatte zum Sozialunternehmertum um die Einführung des Begriffs der *etablierten Sozialorganisationen* in die Forschungsarbeit. Dieser Begriff berücksichtige Social Entrepreneurships, die ihre nachhaltige Marktfähigkeit bewiesen hätten.

» Boekhoff et al (2023). Zur Rolle etablierter Sozialorganisationen in einem zukunftsfähigen Sozialstaat.

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

ZiviZ gGmbH im Stifterverband  
Pariser Platz 6 · 10117 Berlin  
ziviz@stifterverband.de  
www.ziviz.de

Dieses Memo ist aus dem Forum Zivilgesellschaftsdaten (FZD) heraus entstanden. Weitere Informationen unter:  
<https://www.ziviz.de/projekte/fzd>

### Redaktion

Dr. Birthe Tahmaz

### Gestalterische Vorlage

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend