

phil!omondo

Sozialunternehmertum

*

Konzept – Dritter Sektor - Praxis

Björn Schmitz

bjoern.schmitz@philiomondo.de

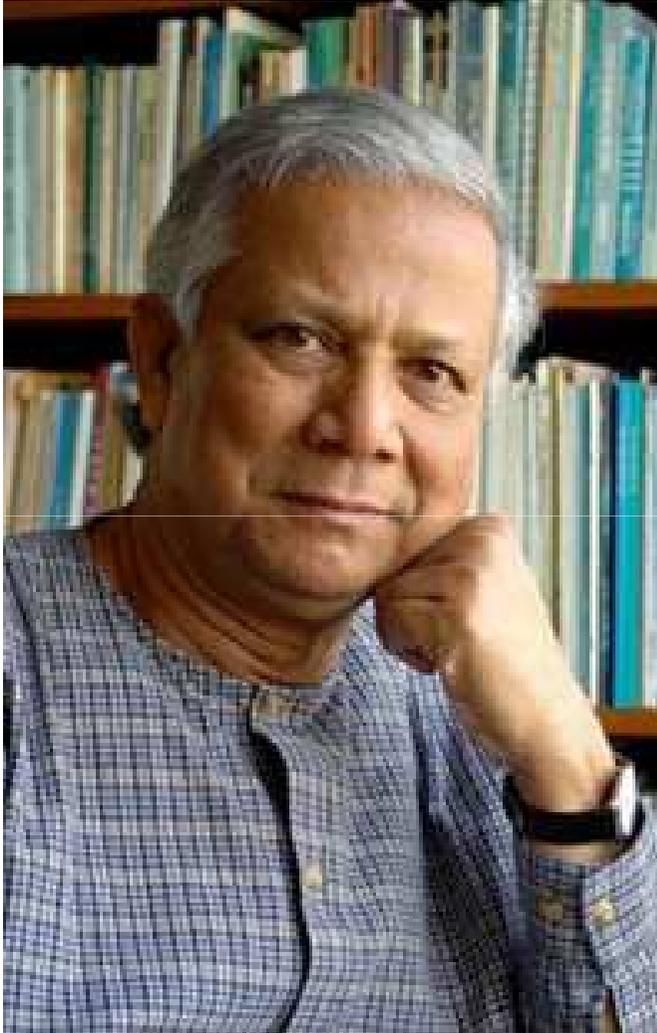
Agenda

- **Wer und Was sind Sozialunternehmer?**
- **Wandel, Transformation, Innovation**
- **Sozialunternehmer als Akteure des Dritten Sektor**
- **Warum Sozialunternehmertum jetzt? - Mögliche Erklärungen**

Agenda

- **Wer und Was sind Sozialunternehmer?**
- Wandel, Transformation, Innovation
- Sozialunternehmer als Akteure des Dritten Sektor
- Warum Sozialunternehmertum jetzt? - Mögliche Erklärungen

Grameen Bank



(Quelle Bild: muhammadyunus.org)

Muhammad Yunus

Dialog im Dunkeln



**Andreas
Heinecke**

(Quelle Bild: dialogmuseum.de)

Wachsende Aufmerksamkeit

Im Zentrum der Aufmerksamkeit

- Starke Präsenz von Ashoka als Förderorganisation
- Förderpreise und Auszeichnungen
- Das Interesse der Politik
 - Teil der Engagementinitiative
 - KfW-Investmentfond
- Aufkommen von Zeitschriften rund um das Thema (Enorm)
- Zeitungsberichte über Sozialunternehmer

Sozialunternehmerdefinition von Ashoka

What is a Social Entrepreneur?

- *Individuals*
- *Innovative* solutions to society's *most pressing social problems*
- Ambitious and persistent
- Wide-scale change: ***Changing the system***, spreading the solution, and persuading entire societies to take new leaps
- Possessed by their ideas
- Visionaries and ultimate realists
- Mass recruiter of local changemakers
- Role model proving that citizens who channel their passion into action can do almost anything!

Definition von Dees (2001)

Ein Sozialunternehmer ist jemand, der als Changeagent *im sozialen Sektor* agiert. Er:

1. Hat eine soziale Mission
2. Strebt neue Gelegenheiten an diese Mission zu erfüllen
3. Strebt nach permanenter Innovation, Adaption und Lernen
4. Lässt sich nicht beeinträchtigen durch aktuelle Ressourcenlimitationen
5. Fühlt sich den Kunden und der Community verpflichtet

Entrepreneur and Social Entrepreneur

“**Entrepreneurs** are change agents in the economy. By serving new markets or creating new ways of doing things, they move the economy forward.”
(Dees, 1998)

“**Social entrepreneurship** reaches the parts of society other policy initiatives do not reach, that social entrepreneurs are *unsung heroes* and *alchemists* with *magical qualities* who can *build things from nothing*.”
(Dees, 2004)

Das Unternehmerische am Sozialunternehmer

Das Unternehmerische:

- Verschieben von Ressourcen um höhere Wertschöpfung zu erzielen
- Innovation und Wandel (kreative Zerstörung)
- Wahrnehmen und Ausbeuten von Gelegenheiten
- Risiken eingehen

Das Soziale am Sozialunternehmer

Das Soziale:

- Soziale Mission/Zielsetzung
- Lösung sozialer Probleme
- Soziale Innovationen
- Soziale Bedürfnisse

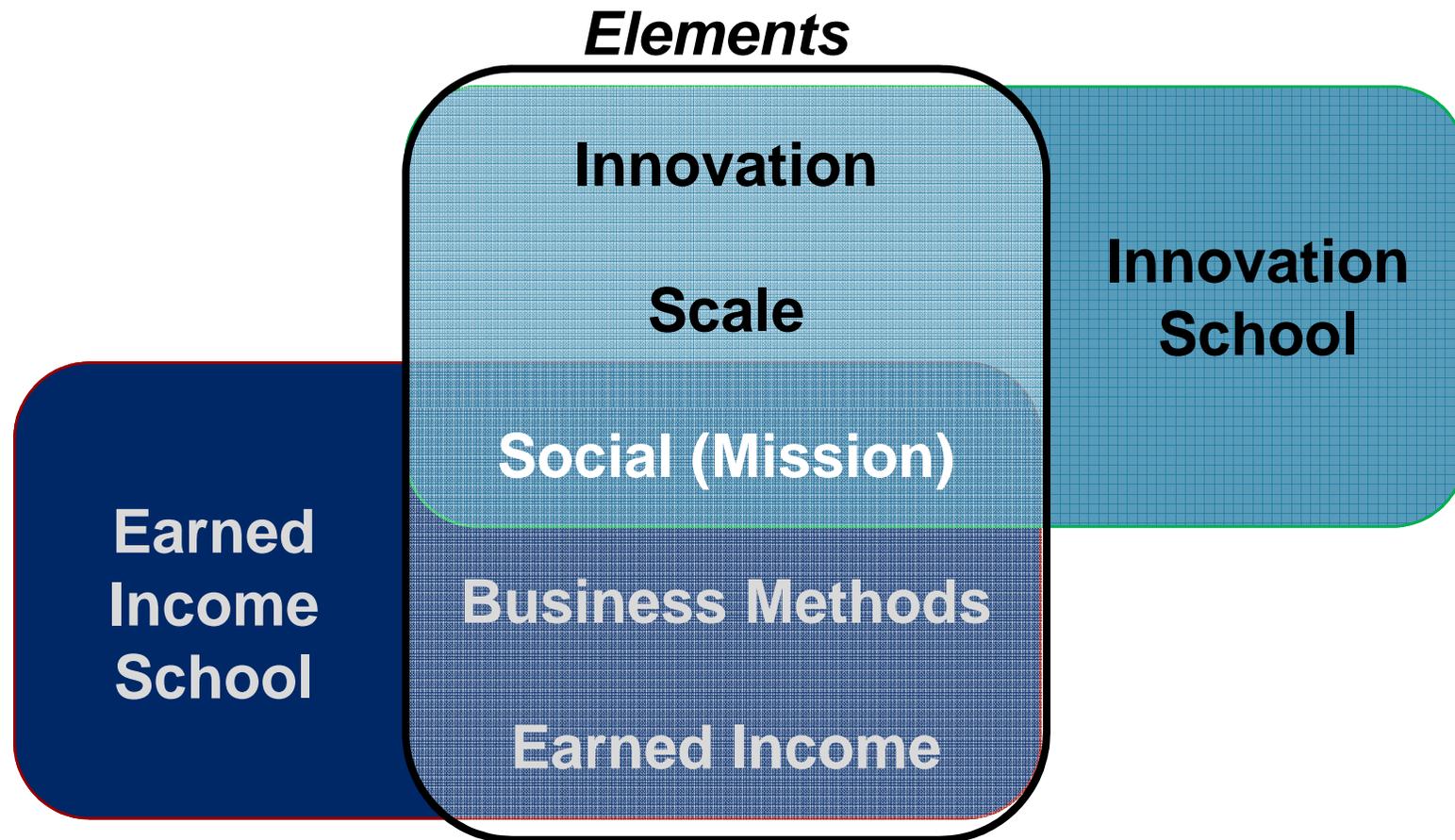
Helfen diese Termini weiter?

**NEIN, nur eine Verschiebung der nötigen Debatte, denn:
Wer soll entscheiden, was sozial ist?
(Normative Diskussion)**

Unterscheidungen verschiedener „Denkschulen“

| | <i>Alvord et al. (2004)</i> | <i>Mair & Marti (2006)</i> | <i>Dees & Anderson (2006)</i> | <i>Hill et al. (2010)</i> | <i>Defourny & Nyssens (2010)</i> | <i>Bacq & Janssen (2011)</i> |
|---|---------------------------------|--|---|-------------------------------|--|--|
| <i>Earned Income</i> | X | X | X | X | X | X |
| <i>Social Innovation</i> | X | | X | X | X | X |
| <i>Catalyzing Social Transformation</i> | X | X | | | | |
| <i>Social Responsibility Activities (cross-sector partnerships)</i> | | X | | | | |
| <i>Broader Stakeholder inclusion</i> | | | | X | X | X |
| <i>Multiple Bottom Lines (Multiple Bottom Lines (in seinen))</i> | | | | X | | |

Earned Income vs. Innovation School

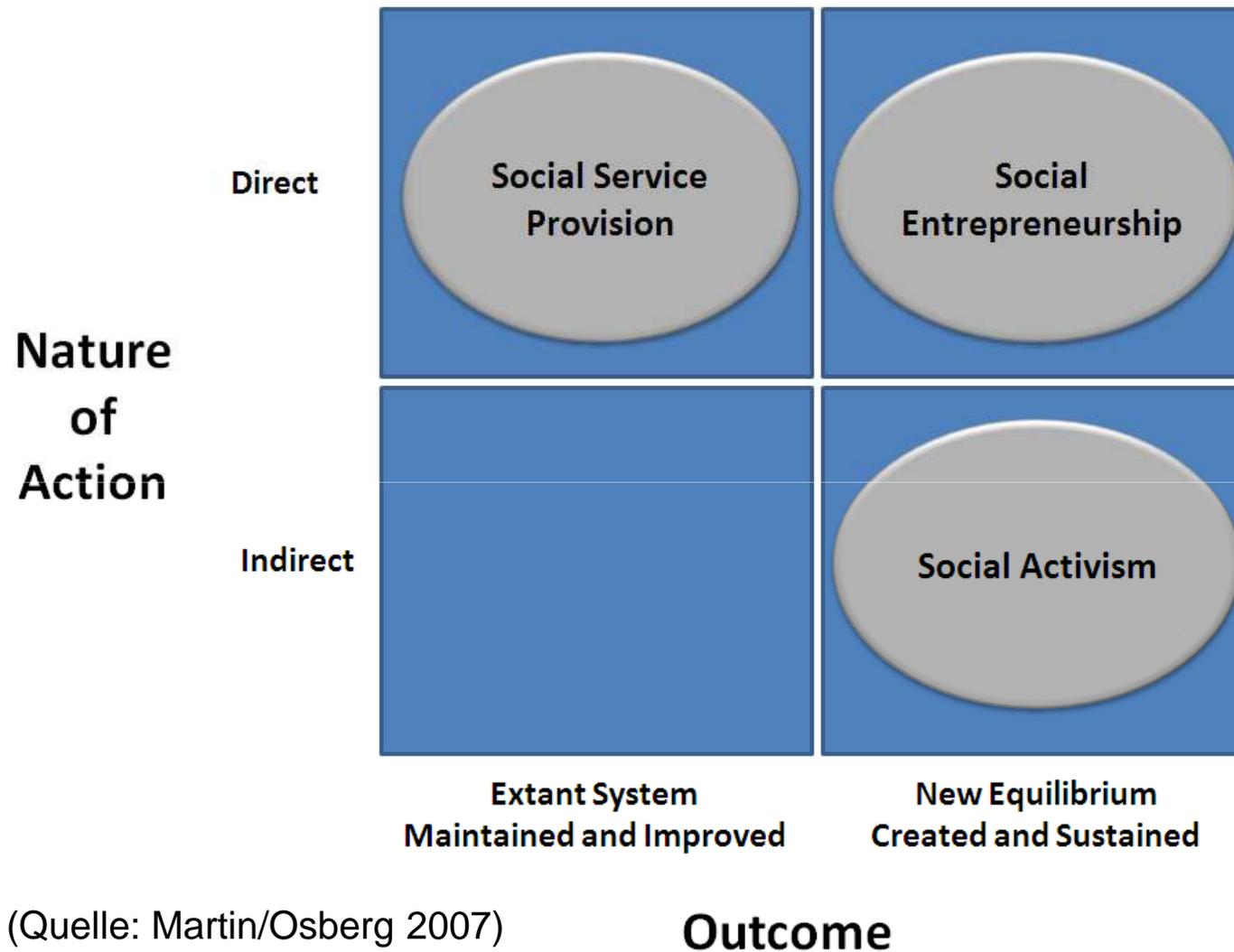


Schools of thought traditions

| Variables | Criteria | American tradition | | European tradition |
|--------------|---------------------------------------|---|--|---|
| | | The Social Innovation School | The Social Enterprise School | The EMES network |
| Individual | 1. The entrepreneur | Central figure | Secondary role | Collective action: 'initiative launched by a group of citizens' |
| Process | 2. The mission | Mission is at the core of the social innovation process | The first objective of social entrepreneurship is to pursue social goals | 'Explicit aim to benefit the community' |
| | 3. Link mission-productive activities | Direct | No constraint: social entrepreneurship consists in the implementation by non-profits of commercial dynamics in order to fund their social activities | Direct: 'the nature of the economic activity must be linked to the social mission' |
| Organization | 4. The enterprise | Secondary importance: activity set up by a social entrepreneur | Central: stress on the risks associated with market income | Central: 'significant level of economic risk' |
| | 5. The legal form | No clear constraint: the choice regarding the legal form should rather be dictated by the nature of the social needs addressed and the amount of resources needed | Social enterprises are non-profit organizations (Later: any business that trades for a social purpose) | Some constraints: new specific legal forms have been created to encourage and support social enterprises + in some cases, use of traditional business legal forms |
| | 6. Profit distribution | No constraint | Profit non-distribution constraint (Later: some profit distribution permitted) | Limited: 'organizations that avoid a profit-maximizing behaviour' |

(Quelle: Bacq/Janssen 2011)

Social Entrepreneurship – Eine enge Definition

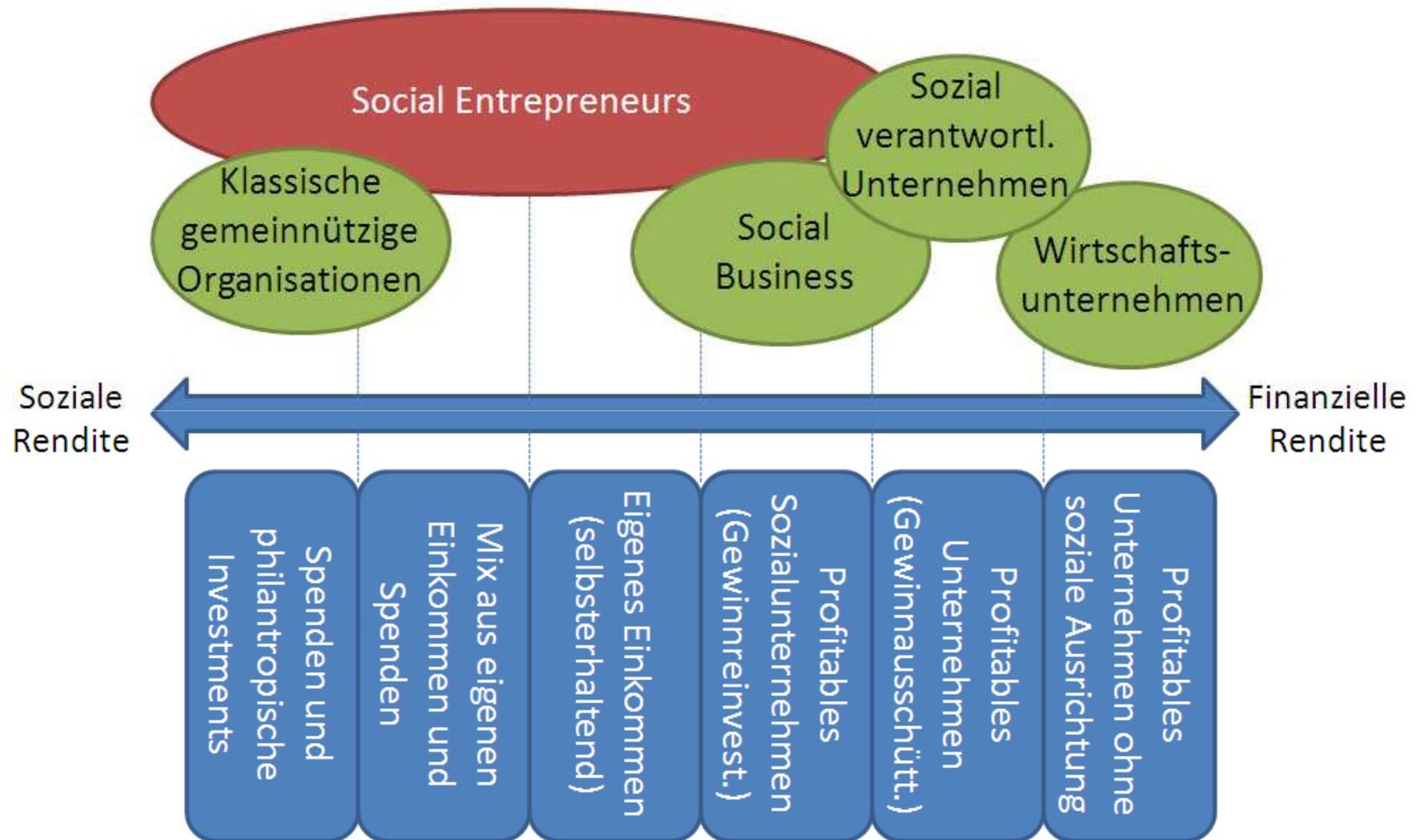


Social Entrepreneurship – Eine weite Definition

“We define social entrepreneurship as innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sectors.” (Austin/Stevenson/Wei-Skillern, 2006)

“We view social entrepreneurship broadly, as a process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs” (Mair/Martí 2006)

Social Entrepreneurship – Eine weite Definition



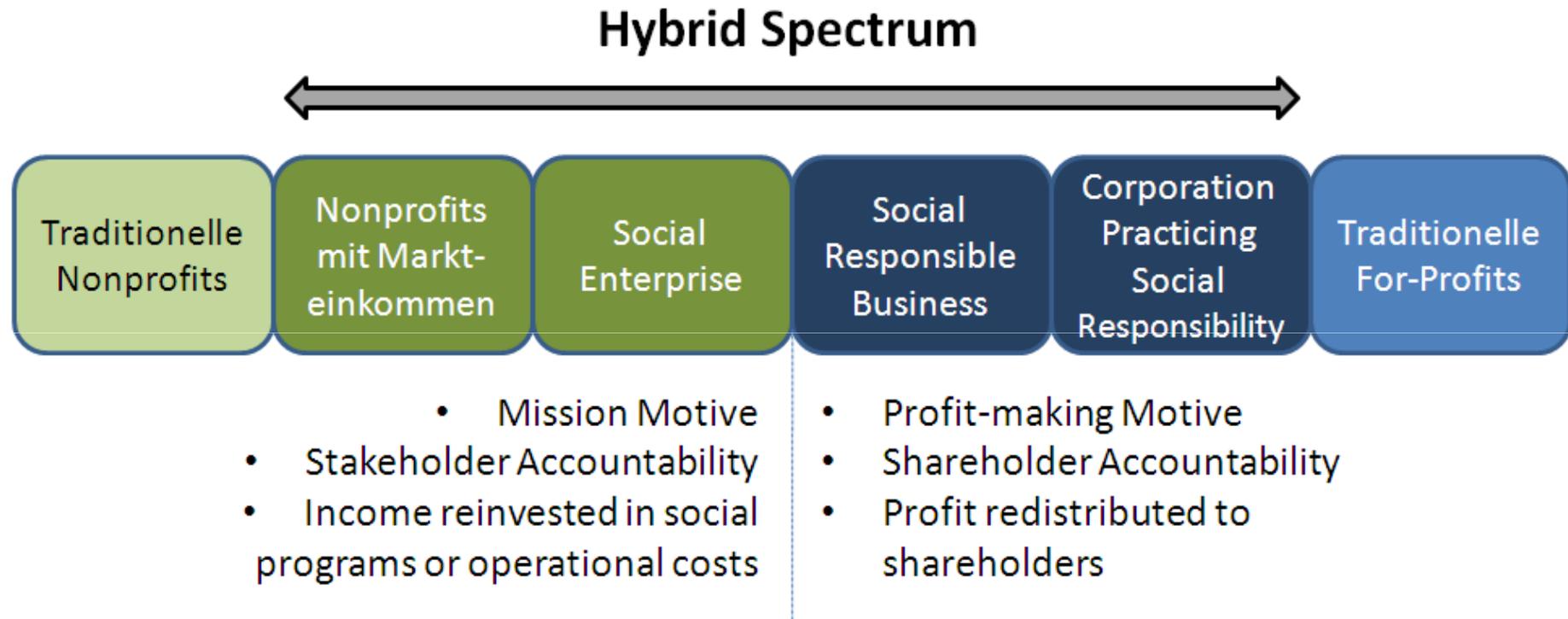
(Quelle: Mauksch/Engelke/Darkow/von der Gracht 2011)

Social Entrepreneurship – Eine weite Definition

Eine breite Definition umfasst häufig:

- Gemeinnützige Organisationen, die alternative Ertragsquellen suchen (earned-income)
- Sozialverantwortliche Praktiken von profitorientierten Organisationen
- Neugründungen oder Ausgründungen aus bestehenden Organisationen, die soziale Probleme angehen und soziale Transformationen anstoßen

Social Entrepreneurship als Hybrid



(Quelle: Alter 2004)

Social Entrepreneurs as hybrid organizations



| Charities | | Revenue generating social enterprises | | | Socially driven business | Traditional business |
|--------------------|----------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| No trading revenue | Trading revenue and grants | Potentially sustainable – 75%+ trading revenues | Breakeven – all revenue from trading | Profitable surplus not distributed | Profit distributing socially driven | Profit maximising |

Adapted from Bridges Community Ventures

(Quelle: John 2006)

Social Enterprise Spectrum (Dees 1998)

| | | Purely Philanthropic | ←————→ | Purely Commercial |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------|---|--------------------------|
| Motives, Methods and Goals | | Appeal to goodwill | Mixed Motives | Appeal to self-interest |
| | | Mission driven | Mission and market driven | Market driven |
| | | Social Value | Social and economic value | Economic value |
| Key Stakeholders | Beneficiaries | Pay Nothing | Subsidized rates or mix of full payers and those who pay nothing | Market-rate prices |
| | Capital | Donations and grants | Below-market capital, or mix of donations and market-rate capital | Market-rate capital |
| | Workforces | Volunteers | Below-market wages, or mix of volunteers and fully paid staff | Market-rate compensation |
| | Suppliers | Make in-kind donations | Special discounts, or mix of in-kind and full-price donations | Market-rate prices |

Social Entrepreneurship – Ein umkämpftes Konzept

Ein kleines Zwischenfazit zur Definitionsarbeit

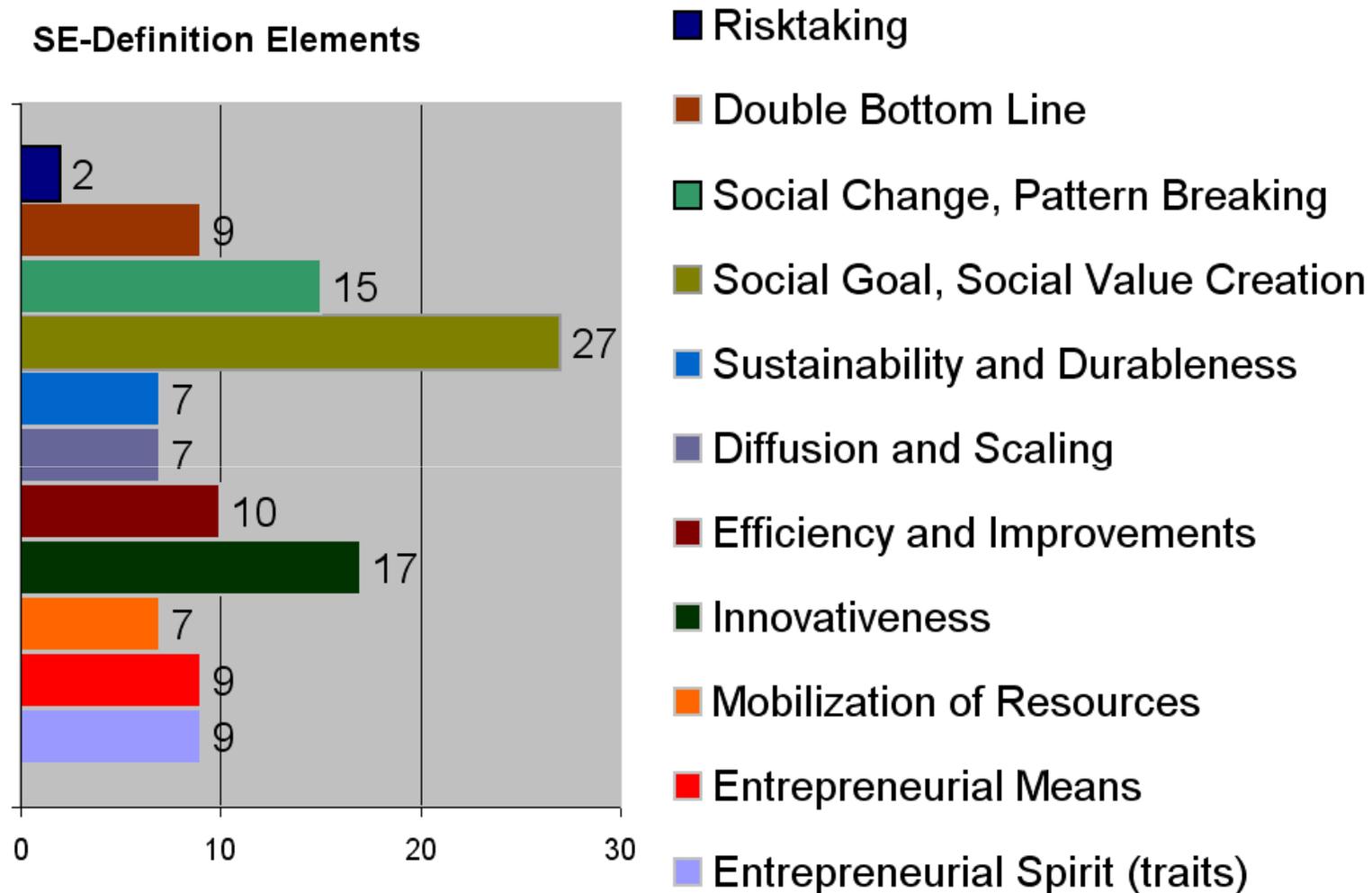
- Bislang keine eindeutige, allgemeingültige Definition
 - Anhäufung verschiedenster Kriterien
 - Verschiedene “Denkschulen”
 - Definitions- und Legitimationskämpfe im Feld
- Social Entrepreneurship ist noch immer ein vages und umkämpftes Konzept

**Ein Praxiseinwurf:
Ist die Definitionsarbeit wichtig, wenn es um das Lösen
von sozialen Problemen geht?**

Aus dem Munde eines Ashoka-Fellows

„Also ich glaube dass Sozialunternehmer, Social Entrepreneure, keine klar umreißbare Gruppe sind. Sie sind individuell so dermaßen unterschiedlich, auch in den Mentalitäten.“

SE - Definitionsbestandteile



(Quelle: Schmitz/Scheuerle 2012)

Agenda

- Wer und Was sind Sozialunternehmer?
- **Wandel, Transformation, Innovation**
- Sozialunternehmer als Akteure des Dritten Sektor
- Warum Sozialunternehmertum jetzt? - Mögliche Erklärungen

Soziale Wandel und soziale Transformation

Was ist sozialer Wandel und soziale Transformation?

- Verbesserung der Situation von benachteiligten oder marginalisierten Gruppen
- Veränderung von Bewusstsein
- Veränderung von gesellschaftlichen Praktiken
- Veränderung von ganzen Systemen
- Transformationen gehen an die Ursachen, nicht an die Symptome

Soziale Wandel und soziale Transformation

Ein paar Fragen zur Transformation

- Warum brauchen wir Transformationen?
- Welche Transformationstypen lassen sich unterscheiden?
- Welche Transformationsmechanismen lassen sich unterscheiden?
- Gibt es unterschiedliche Grade von Transformationen?
- Wer bestimmt die Richtung der Transformation?

Sind Social Entrepreneure die einzigen Transformationsagenten?

Soziale Probleme

Was sind soziale Probleme?

- Armut
- Unzureichende Bildung
- Überbevölkerung
- Globale Erwärmung
- Exklusion
- Jugendarbeitslosigkeit
- ...

**Aber welche sozialen Probleme sind die drängendsten?
Und was ist alles Bestandteil (Ursache und Konsequenz) des sozialen Problems?**

Was sind soziale Innovationen?

„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die es deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“

(Zapf 1989)

Soziale Innovationen

“a novel solution to a social problem that is **more effective, efficient, sustainable or just** than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals.” (Phills et al. 2008)

“Social innovations are innovations that are **social in both their ends and their means.**” (BEPA 2011: 42).

Was sind soziale Innovationen?

- *Neue Wege, neue Ziele*
- *In allen Systemen möglich*
- *Resultat: Verhaltensänderungen*
- *Sukzessive Annahme der neuen Praktik, des neuen Ziels in der Breite*
- *Wertebezogenheit*
- *Anerkennungs- und Legitimationskämpfe*

→ *Keine technische Innovation ohne soziale Innovation!?*

Soziale Innovationstypen soziologisch

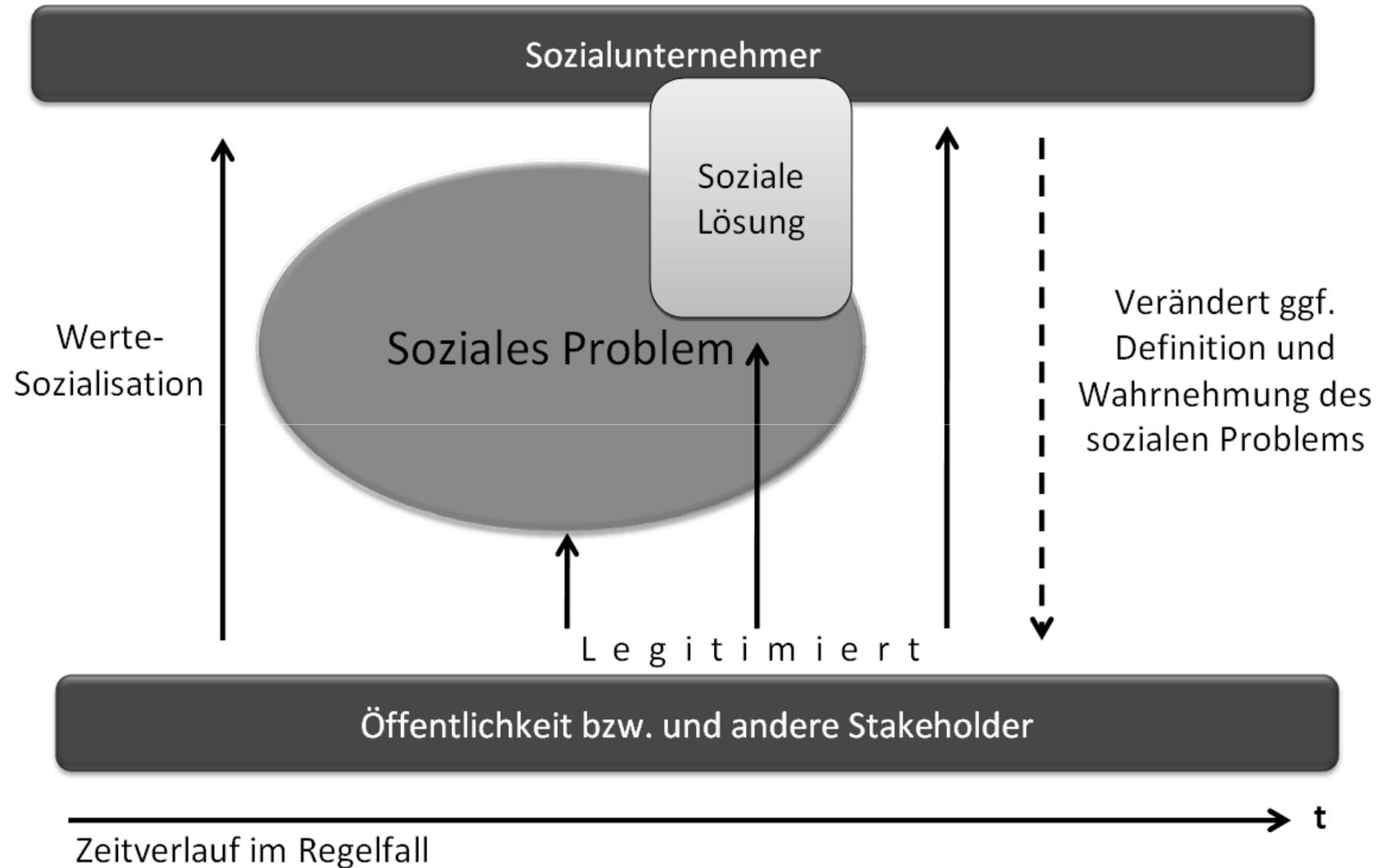
| Typen sozialer Innovationen | Beispiele |
|---|---|
| Organisationsveränderungen im Unternehmen | Neue Lohnformen, neue Beteiligungsformen, neue Ausbildungsformen |
| Neue Dienstleistungen | Planung, Design, Ausbildung, Therapie, Organisation, Prüfung, Beratung |
| Sozialtechnologien | Kombination Ausrüstung und Dienstleistung zur Lösung sozialer Probleme |
| Selbsterzeugte soziale Erfindungen | Beteiligung der Betroffenen bei Innovationsvorhaben |
| Politische Innovationen | Große Anstrengungen (große Reformen) außerhalb der Routine, die nachhaltige gesellschaftliche Auswirkungen haben |
| Neue Muster der Bedürfnisbefriedigung | Signifikant neue Verteilung des Anteils von Marktgütern, marktmäßigen Dienstleistungen und Eigenproduktion, z.B. Fernseher in jedem Haushalt, Privatauto |
| Neue Lebensstile | Lebensstile sind die Art und Weise, wie Personen die Ausgabe ihrer Ressourcen (ihre Konsum-, Zeit-, Aktivitätsbudgets) so organisieren, so dass gleichzeitig ihre Bedürfnisse befriedigt und ihre Werte und Statusansprüche ausgedrückt werden. |

(Quelle: Zapf 1989)

Innovationstypen nach Schumpeter (1911)

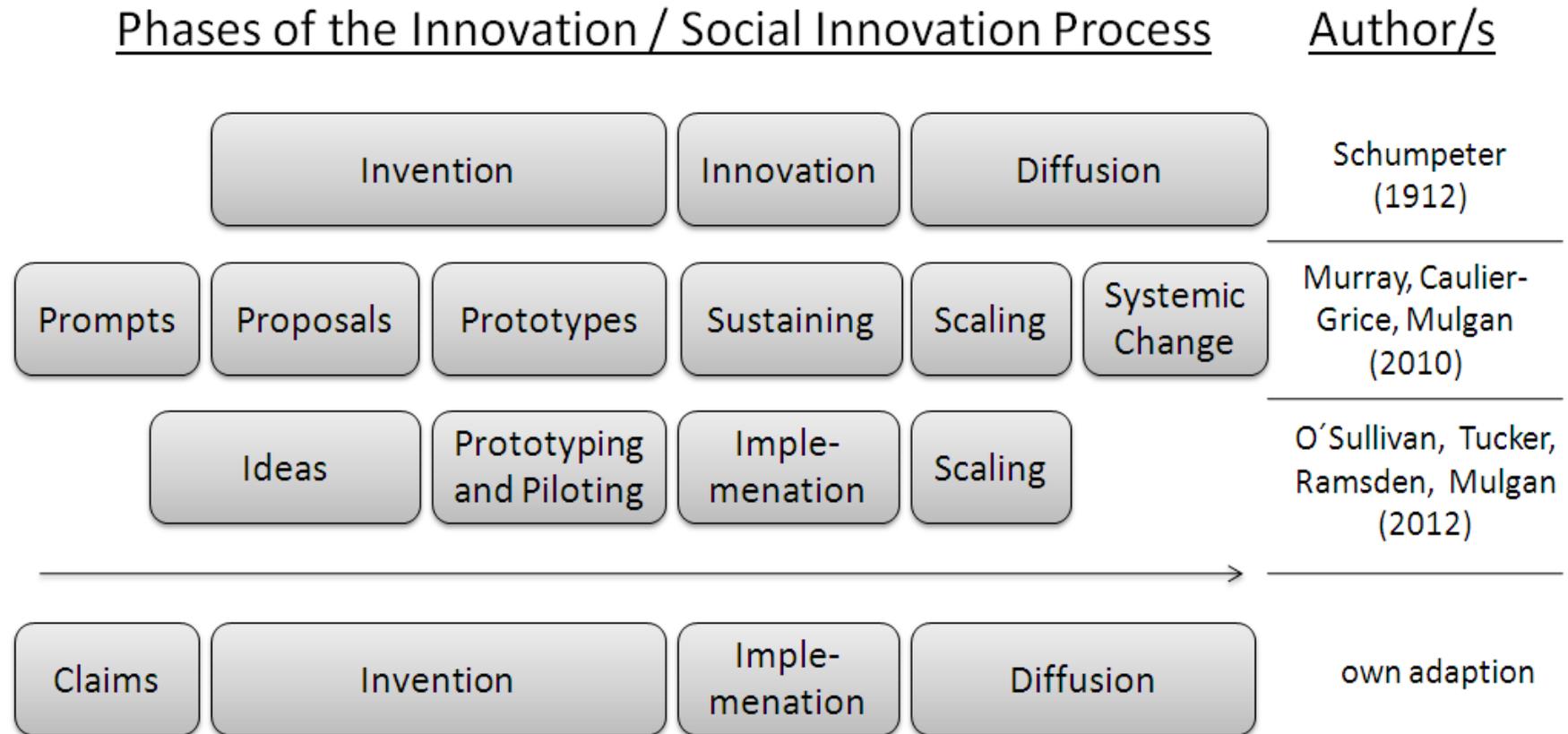
- *Produktion eines neuen Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes*
- *Einführung einer neuen Produktionsmethode*
- *Erschließen eines neuen Absatzmarktes*
- *Eroberung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten*
- *Neuorganisation der Marktposition, z.B. Schaffung oder Durchbrechung eines Monopols*

Legitimationsprozess sozialer Innovationen



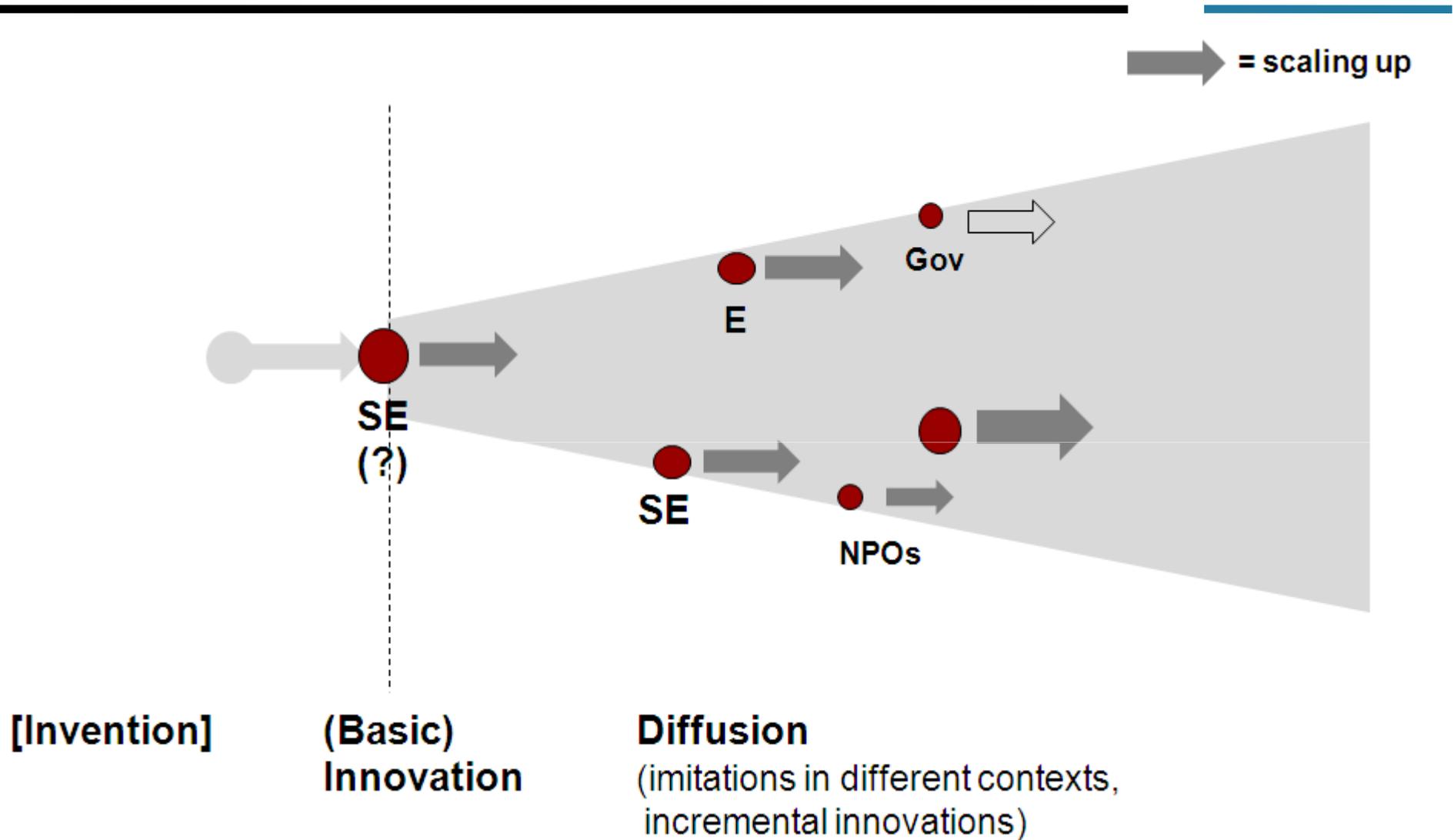
(Quelle: Schmitz/Then 2011)

Verbreitungsprozess sozialer Innovationen



(Quelle: Schmitz (in press))

Verbreitungsprozess sozialer Innovationen



Problem, Innovation, Transformation

Raul Krauthausen



(Quelle Bild: Melanie Wehnert;
http://www.berliner-akzente.de/stadt_szene/artikel_350889.php)

| | |
|-------------------------------|---|
| Soziales Problem | 1,6 Millionen Rollstuhlfahrer in Deutschland, viele Hindernisse im Alltag, geringe Inklusion von Rollstuhlfahrern |
| Innovation | Wheelmap: Eine Online-Landkarte, die rollstuhlgerechte Orte anzeigt. Jeder kann Orte markieren, weltweit. |
| Wandel, Transformation | <ul style="list-style-type: none">• Inklusion• Bewusstseinswandel• Image für Betriebe• Nicht nur für Rollstuhlfahrer |

Problem, Innovation, Transformation

Ramazan Salman



(Quelle Bild: Ethno Medizinisches Zentrum e.V.)

| | |
|-------------------------------|---|
| Soziales Problem | Migranten haben wenig Zugang zum deutschen Gesundheitssystem aus Unwissen. Viele Tabuthemen. |
| Innovation | Ethno Medizinisches Zentrum: Aufklärung über Möglichkeiten und Themen über Mediatorenkonzept. |
| Wandel, Transformation | <ul style="list-style-type: none">• Zugang und Prävention• Integration• Konkurrenz für Wohlfahrtsverbände |

Problem, Innovation, Transformation

Gregor Hackmack



(Quelle Bild: abgeordnetenwatch.de)

| | |
|-------------------------------|--|
| Soziales Problem | Geringe Wahlbeteiligung, kaum Möglichkeiten sich über Kandidaten zu informieren, kein direkter Kontakt möglich |
| Innovation | Abgeordnetenwatch: Eine Online-Plattform auf der man sich über Kandidaten informieren und diesen Fragen stellen kann |
| Wandel, Transformation | <ul style="list-style-type: none">• Demokratisierung und Transparenz• Gedächtnisfunktion: Positionswechsel werden sichtbar• Aufklärung von Doppelbödigkeit |

Problem, Innovation, Transformation

Jan Schierhorn



(Quelle Bild: tedxhamburg.de)

| | |
|-------------------------------|--|
| Soziales Problem | Fehlende Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung und nicht abgeerntete Apfelbäume |
| Innovation | Das Geld hängt an den Bäumen: Apfelbäume werden von Menschen mit Behinderung abgeerntet um Apfelsaft herzustellen. Ungespritzte Bäume. |
| Wandel, Transformation | <ul style="list-style-type: none">• Inklusion• Beschäftigung• Gemeinschaft• „Bienenstöcke hinter Knastmauern“ |

Problem, Innovation, Transformation

Michaela Nachtrab



(Quelle Bild: verbavoice.de)

| | |
|-------------------------------|--|
| Soziales Problem | Verständigungs- und damit Integrationsprobleme von Gehörlosen und schwerhörigen im Alltag |
| Innovation | Verbavoice: Software die Dolmetscher über mobile Endgeräte zuschaltet. Das Gehörte schreibt der Dolmetscher auf. |
| Wandel, Transformation | <ul style="list-style-type: none">• Inklusion• Verständnis• Beschäftigungsmöglichkeiten für Dolmetscher |

Agenda

- Wer und Was sind Sozialunternehmer?
- Wandel, Transformation, Innovation
- **Sozialunternehmer als Akteure des Dritten Sektor**
- Warum Sozialunternehmertum jetzt? - Mögliche Erklärungen

Der Dritte Sektor - Definition

Was beschreibt den Dritten Sektor?

- Abgrenzung zum Zweisektorenmodell (ab Anfang 70er)
- Organisationen die zwischen Markt und Staat angesiedelt sind
- Heterogenität von Organisationen

Kleinsten gemeinsamer Nenner:

...diejenigen Organisationen, die weder erwerbswirtschaftliche Unternehmen noch öffentliche Behörden sind.

→ Aber Negativabgrenzung!

Der Dritte Sektor - Definition

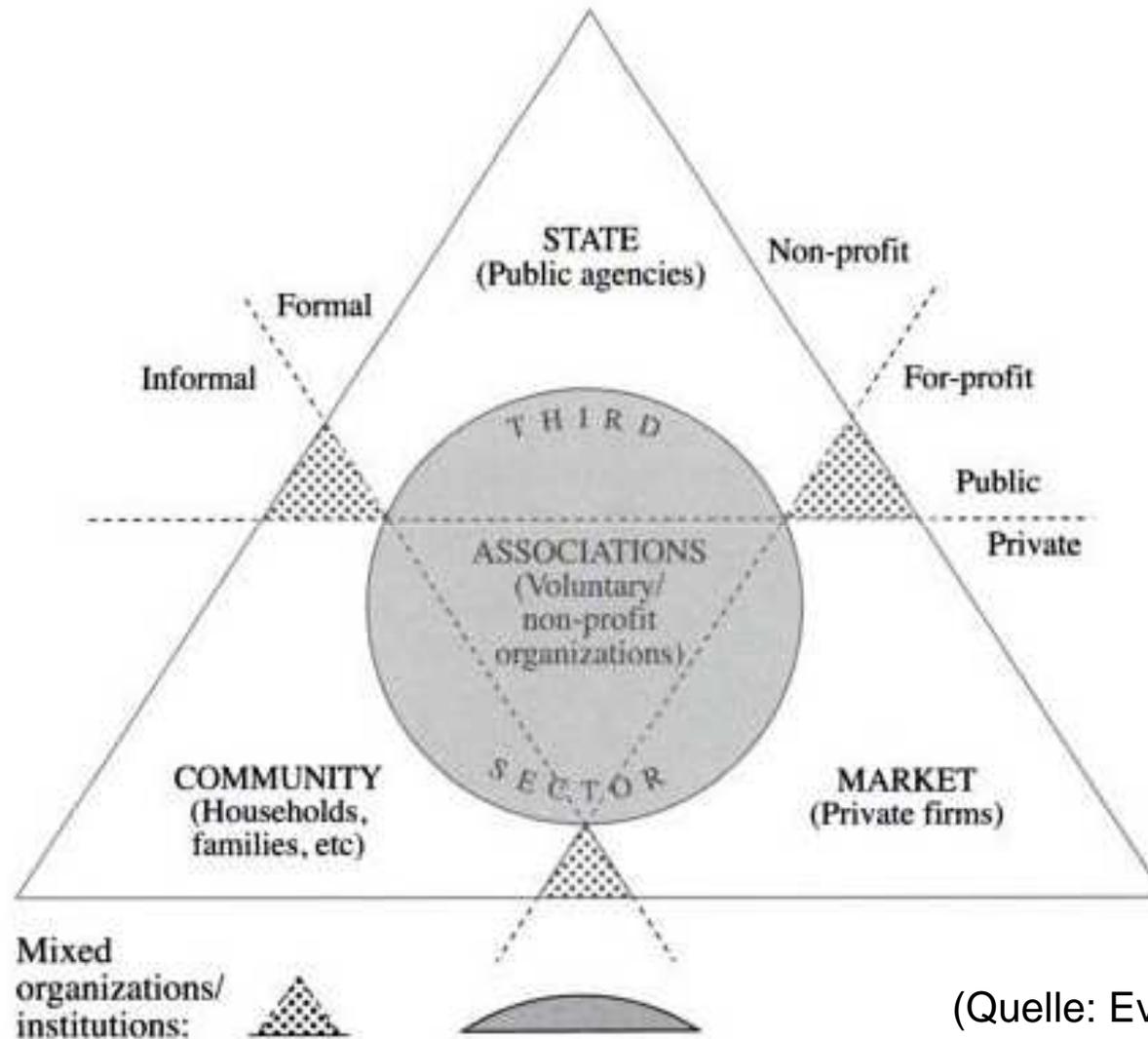
Eine mögliche Positivabgrenzung:

- Kennzeichen der Organisationen (Gewinnverwendung, Autonomiegrad)
- Gesellschaftliche Funktion (kompensieren von Staats- und Marktversagen)
- Handlungslogiken und Steuerungsmechanismen

Wichtige Aspekte von Nonprofits:

- Starke Wertebasiertheit
- Reziprozität und Solidarität
- Multiple Stakeholder
- Heterogene Finanzierungsquellen

Sektorenmodell

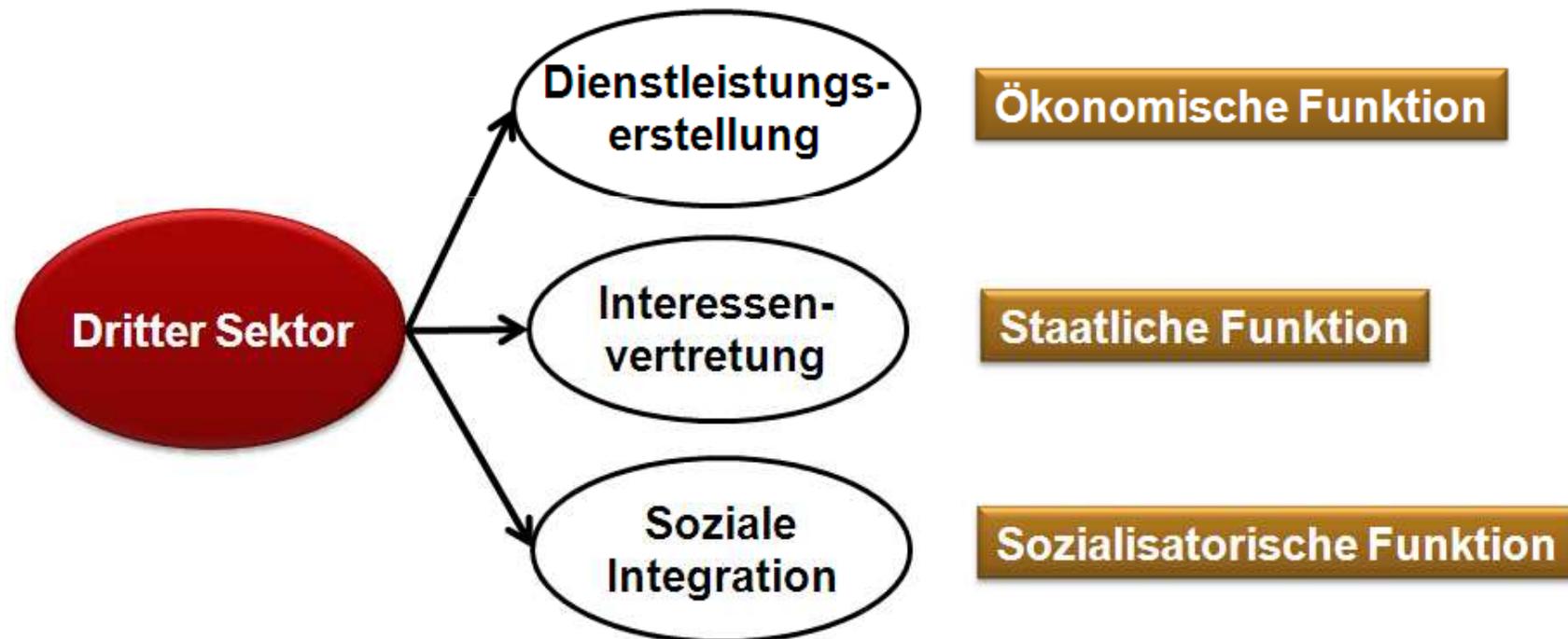


(Quelle: Evers/Laville 2004)

Der Dritte Sektor funktional betrachtet

Funktionslogik der Sektoren

Dritte-Sektor-Organisationen sind nicht auf eine gesellschaftliche Funktionswahrnehmung Beschränkt → **Funktionsmix**



Wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors (BRD)

Vollzeit-Beschäftigte: über 1,5 Millionen (1995),
inzwischen mehr als 1,6 Millionen

Anteil am BIP: 4,7% (nur bezahlte Arbeitskräfte)
5,7% (inkl. Ehrenamtliche)

(Quelle: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 1995)

Weiterer Trend: **Stiftungs-Neugründungen:**

1.134 Stiftungs-Neugründungen 2007 (26 Prozent
Steigerung gegenüber 2006)

Organisationen des Dritten Sektors

„Grundgesamtheit“ befragter Organisationen in Deutschland 2011

Ca. 580.000 Vereine

(Vereinsstatistik 2011)

Ca. 18.000 Stiftungen

(Bundesverband Deutscher Stiftungen 2011)

Ca. 9.000 gGmbHs

(Handelsregister 2011; eigene Recherche)

Ca. 8.000 Genossenschaften

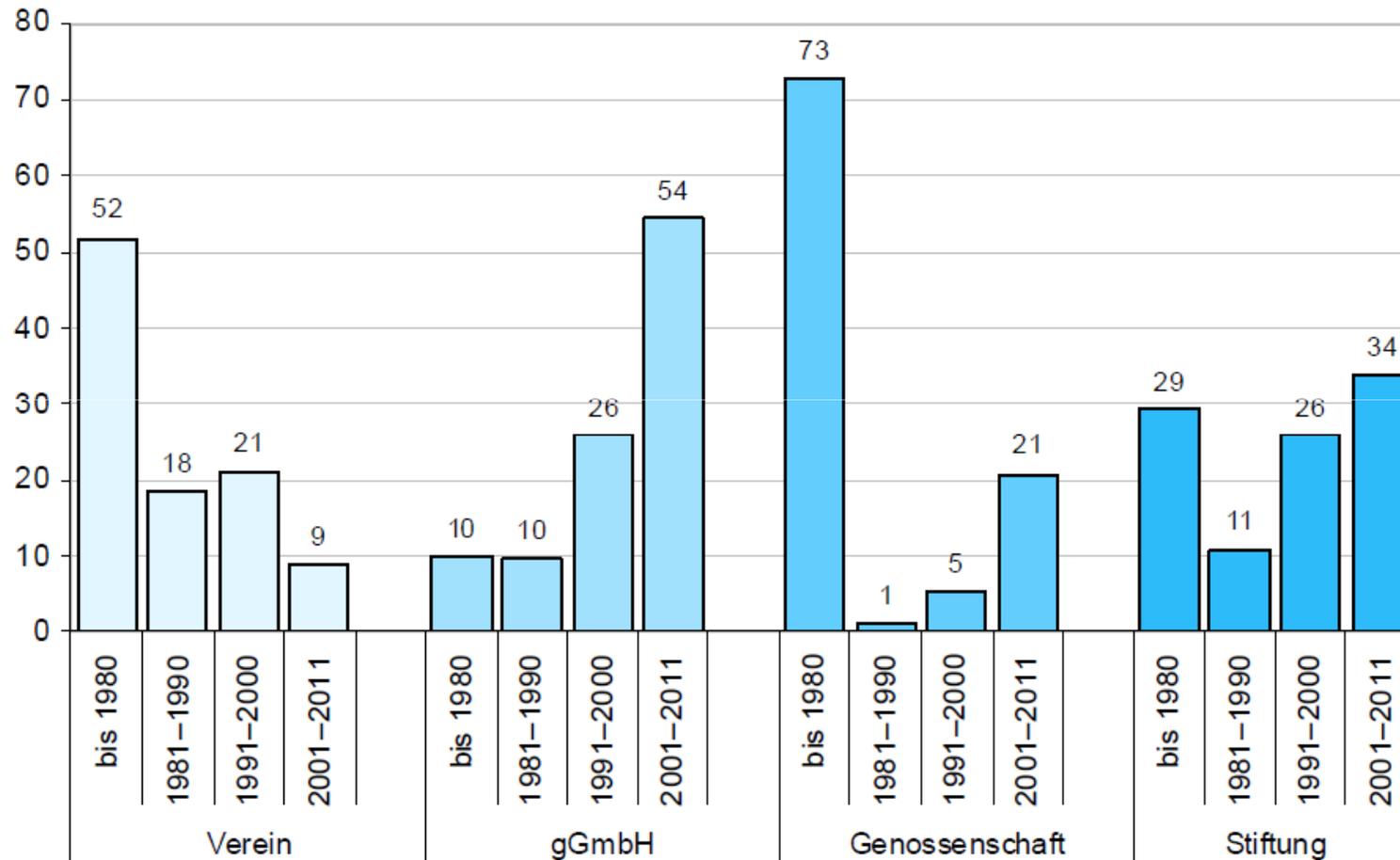
(Genossenschaftsstatistik 2011; DZ BANK)

Ca. 615.000 Organisationen

(Quelle: WZB 2012)

Organisationen des Dritten Sektors

Gründungsjahr der Organisationen nach Rechtsform (in %)



Datenbasis: Organisationen heute 2011; n = 2.978.

Boom der Genossenschaften

| | 1980 | 1990 | 2000 | 2009 | 2010 |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| I. Zahl der Unternehmen | 11.681 | 8.769 | 9.094 | 7.506 | 7.619 |
| 1. Genossenschaftsbanken | 4.267 | 3.055 | 1.813 | 1.174 | 1.157 |
| a) Kreditgenossenschaften | 4.246 | 3.037 | 1.794 | 1.156 | 1.138 |
| b) Genossenschaftliche Zentralbanken | 10 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| c) Spezial-Verbundunternehmen | 11 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 2. Ländliche Genossenschaften | 5.228 | 3.725 | 3.815 | 2.543 | 2.480 |
| a) Primärgenossenschaften ¹⁾²⁾ | 5.168 | 3.672 | 3.780 | 2.537 | 2.474 |
| b) Zentralen ³⁾ | 60 | 53 | 35 | 6 | 6 |
| 3. Gewerbliche Genossenschaften ¹⁾ | 875 | 787 | 1.422 | 1.820 | 2.018 |
| a) Primärgenossenschaften | 856 | 772 | 1.410 | 1.811 | 2.009 |
| b) Zentralen | 19 | 15 | 12 | 9 | 9 |
| 4. Konsumgenossenschaften | 94 | 30 | 53 | 36 | 33 |
| a) Primärgenossenschaften | 55 | 28 | 51 | 35 | 32 |
| b) Zentralen | 39 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 5. Wohnungsgenossenschaften | 1.217 | 1.172 | 1.991 | 1.933 | 1.931 |
| a) Primärgenossenschaften | 1.217 | 1.172 | 1.991 | 1.933 | 1.931 |
| b) Zentralen | - | - | - | - | - |

Quelle: Die deutschen Genossenschaften 2011

Stiftungsboom

| Jahr | Geschätzte Anzahl an Stiftungen in Deutschland | Veränderung | Relative Veränderung (in %) |
|------|--|-------------|-----------------------------|
| 2011 | 18.946 | +784 | +4.31 |
| 2010 | 18.162 | +790 | +4.55 |
| 2009 | 17.372 | +966 | +5.56 |
| 2008 | 16.406 | +957 | +6.19 |
| 2007 | 15.449 | +1048 | +7.28 |
| 2006 | 14.401 | +911 | +6.75 |
| 2005 | 13.490 | +820 | +6.47 |
| 2004 | 12.670 | +477 | +3.91 |
| 2003 | 12.193 | +901 | +7.98 |
| 2002 | 11.292 | +789 | +7.51 |
| 2001 | 10.503 | . | |

Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Eckdaten des Dritten Sektors

| Field | Workforce | | Revenues from | | | Total revenues | |
|--------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|------------|--------------|----------------|----------------|
| | Employees | Volunteers | Expenditures | Government | Philanthropy | | Fees |
| Culture and recreation | 5% | 33% | 9% | 20% | 13% | 66% | 12.232 |
| Education and research | 11% | 1% | 9% | 75% | 2% | 23% | 12.281 |
| Health | 30% | 7% | 35% | 94% | 0% | 6% | 47.566 |
| Social Services | 38% | 8% | 26% | 65% | 5% | 30% | 35,929 |
| Environment | 1% | 5% | 1% | 22% | 16% | 62% | 1,031 |
| Development and housing | 6% | 2% | 5% | 57% | 0% | 43% | 7,545 |
| Civic and advocacy | 2% | 5% | 1% | 58% | 7% | 36% | 2,036 |
| Philanthropy | 0% | 2% | 7% | 10% | 3% | 86% | 8,972 |
| International activities | 1% | 2% | 1% | 51% | 41% | 8% | 837 |
| Religious worship | 3% | 19% | 2% | 95% | 0% | 5% | 2,167 |
| Professional and unions | 4% | 4% | 5% | 2% | 1% | 97% | 6,972 |
| Not elsewhere classified | - | 13% | - | - | - | - | - |
| Totals | 100% FTE | 100% FTE | 100% millions | 65% | 3% | 32% | 137,567 |
| | 1,489,850 | 1,211,474 | 137,547 | | | | |

Source: Center of Civil Society Studies, 1995

Eckdaten zur Social Economy

| Variable | Denmark (2003) | Germany (2007-2011) | Greece (2012) | Poland (2008) | Portugal (2006) | UK (2009/2010) |
|--|--|---|--|--|---|---|
| Structural variables | | | | | | |
| Entities total | 100,200 ²⁾ | 620,944 ²⁾ | 57,937 ³⁾ | 82,600 ³⁾ | 50,288 ³⁾ | 300,000 ³⁾ |
| Organisation density (one organisation covers ... inhabitants, population 2009) | 55 | 132 | 195 | 462 | 211 | 203 |
| Employees total (headcount) | 200,342 ²⁾ | 2,203,428 ²⁾ | . | . | 194,207 ²⁾ | 2,041,000 ²⁾ |
| Employees (headcount) per entity (average) | 2 | 4 | . | . | 4 | 7 |
| Employees total (FTE) | 140,620 ²⁾ | . | . | 96,500 ³⁾ | 159,950 ³⁾ | . |
| Employees (FTE) per entity (average) | 1 | . | . | 1 | 3 | . |
| Members total | 15,088,000 ²⁾ | 41,200,000 ³⁾ | . | 9,950,000 ²⁾ | . | 91,163,355 ³⁾ |
| Members per entity (average) | 151 | 66 | . | 120 | . | 304 |
| Volunteers total (headcount) | 1,477,000 ²⁾ | 25,761,000 ⁴⁾ | . | . | . | 20,000,000 ⁴⁾ |
| Volunteers per entity (average) | 15 | 41 | . | . | . | 67 |
| Monetary variables | | | | | | |
| Income total in € | 12,960,000,000 ²⁾ | . | . | 3,130,000,000 ³⁾ | . | 46,200,000,000 ²⁾ |
| Income per entity in € (average) | 129,341 | . | . | 42,877 ³⁾ | . | 282,115 ²⁾ |
| Expenditure total in € | 12,490,000,000 ²⁾ | 89,170,000,000 ³⁾ | . | 2,900,000,000 ³⁾ | 7,300,000,000 ²⁾ | 45,700,000,000 ²⁾ |
| Expenditure per entity in € (average) | 124,651 | 143,604 ³⁾ | . | 40,960 ³⁾ | 160,288 ²⁾ | 279,062 ²⁾ |
| Share of expenditure in GDP (GDP in 2010 at current prices and current PPPs), inflation-adjusted | 7.9% | 3.7% | . | 0.5% | 3.5% | 2.5% |
| | ¹⁾ data refers to associations, independent (self-governing) institutions and public utility funds/charitable foundations; data based on the Johns Hopkins Study 2006 (not all organisations of the social economy are included; e.g. cooperatives) ²⁾ 2004 | ¹⁾ data refers to associations, foundations, gGmbH, cooperatives, mutuals ²⁾ without associations, gAG, vVAG; estimated number of foundations ³⁾ data from 1997 ⁴⁾ estimation ⁵⁾ contribution to gross value added by Third Sector (not all social economy organisations included) ⁶⁾ calculated by social economy entities (underestimated value) | ¹⁾ estimation; data refers to associations, foundations, cooperatives and mutuals | ¹⁾ data refers to associations, foundations, other social organisations and religious institutions, cooperatives (number of employees does not consider cooperatives) ²⁾ some studies show a higher number of members ³⁾ data refers to associations and similar community organisations and foundations ⁴⁾ in terms of costs | ¹⁾ estimation; refers to foundations, associations, cooperatives, baldios, organisations under Catholic Canon Law, religious organisations with legal personality, ZIPs ²⁾ calculation excludes cooperatives and mutuals (except social solidarity and housing cooperatives since they can't distribute earnings) ³⁾ data from 2002; refers to associations, mutuals, foundations, cooperatives, LDCs, Holy Houses of Mercy, museums, development NGO, religious worship | ¹⁾ data based on the civil society concept (some organisations within this concept do not fit our understanding of "mission-driven"); 600,000 informal, unregistered organisations are not included in the data ²⁾ data based on the voluntary sector (not all social economy organisations are included) ³⁾ estimation ⁴⁾ estimation 2010 |

(Quelle: Hubrich/Bund/Schmitz/Mildenberger 2012)

Social Economy und Mission Driven Organizations

| Mission-Driven Organisations | | | | |
|------------------------------|--|---|--|---|
| Type | Tax-exempted status | Mission driven legal forms | Inherent legal characteristics | For-Profit Social Goal Organisations |
| Description | Organisation is proven to be mission driven due to the tax-exempted status which is given for organizations fulfilling or aiming at a social and/or ecological purpose | Organisation is proven to be mission driven due a legal form that is only accessible for organisations fulfilling or aiming at a social and/or ecological purpose | Organisation is proven to be mission driven due a legal form that shows characteristics that either give hints to mission driven operations or democratic governance | Organisation has a for-profit legal status, but is strongly committed to a social mission. Often a tax-exempted status is not possible due to legal constraints |
| Example | Non-Profit Organisation, Charity | CIC, L3C | Co-operatives | GEPA |
| Data access | Easy or less difficult | Easy | Easy to less difficult depending on national data | Only accessible on a case to case analysis |

(Quelle: Hubrich/Bund/Schmitz/Mildenberger 2012)

Social Entrepreneurs als hybride Organisationen

Sozialunternehmer als Hybride

- Breite Definition
- Jede Organisation ist hybrid
- Hoher Grad an Hybridität bei Sozialunternehmern
- Aufkommen von Sozialunternehmertum etwa zeitgleich mit Konzepten wie Social Business, Corporate Social Responsibility, Social Enterprises, Corporate Citizenship, etc.
- Hohe Heterogenität im Feld, aber einige Gemeinsamkeiten

(Quelle: Schmitz 2013)

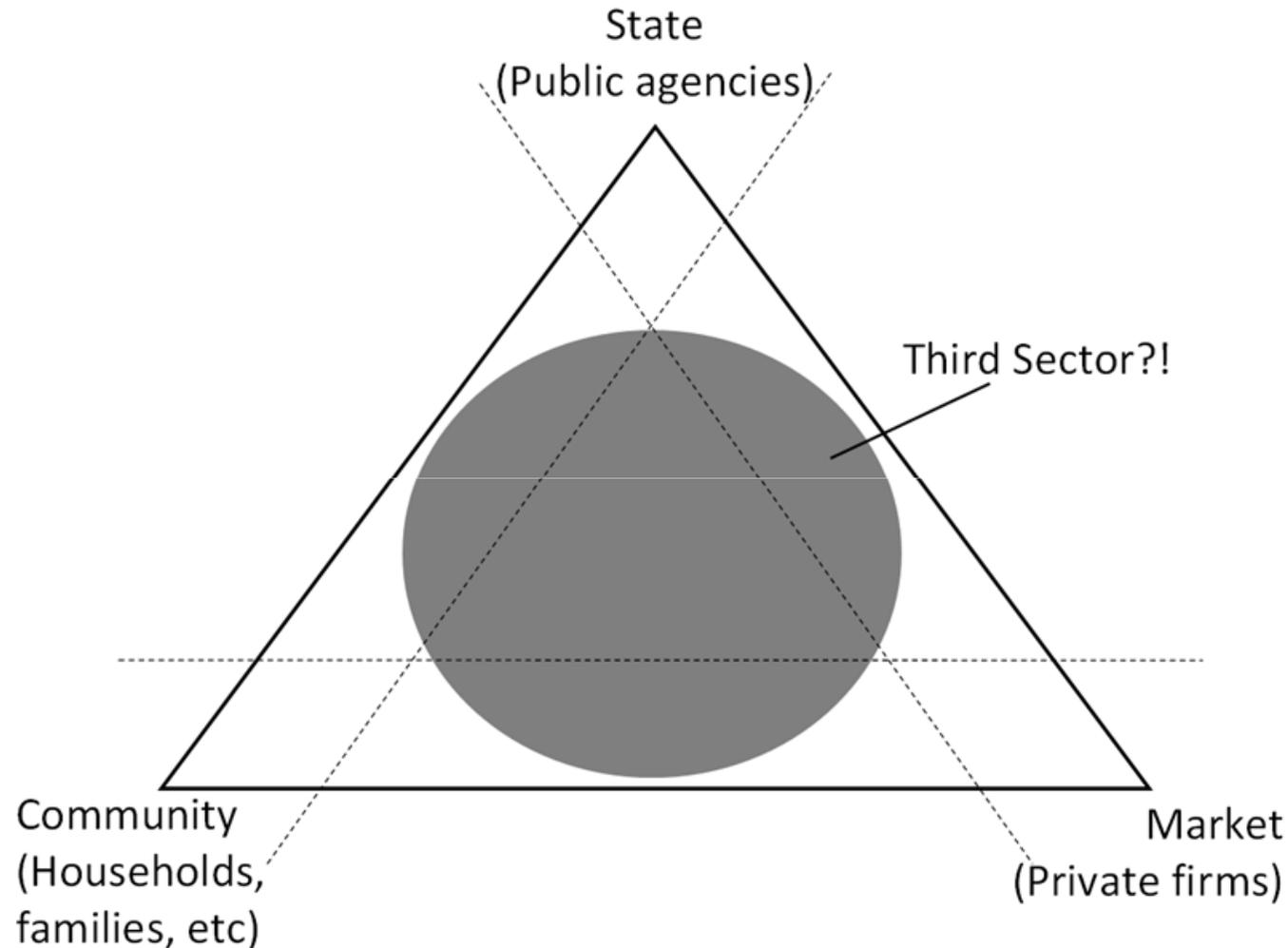
Yunus Definition von Social Business

Social Business

- Adressieren sozialer und ökologischer Probleme
- Finanzielle und ökonomische Nachhaltigkeit
- Keine Auszahlung von Dividenden über die Investition hinaus
- Rückfluss von Profit ins Unternehmen
- Umweltverantwortliches Handeln
- Angemessene Gehälter für Mitarbeiter
- Spaß an der Sache

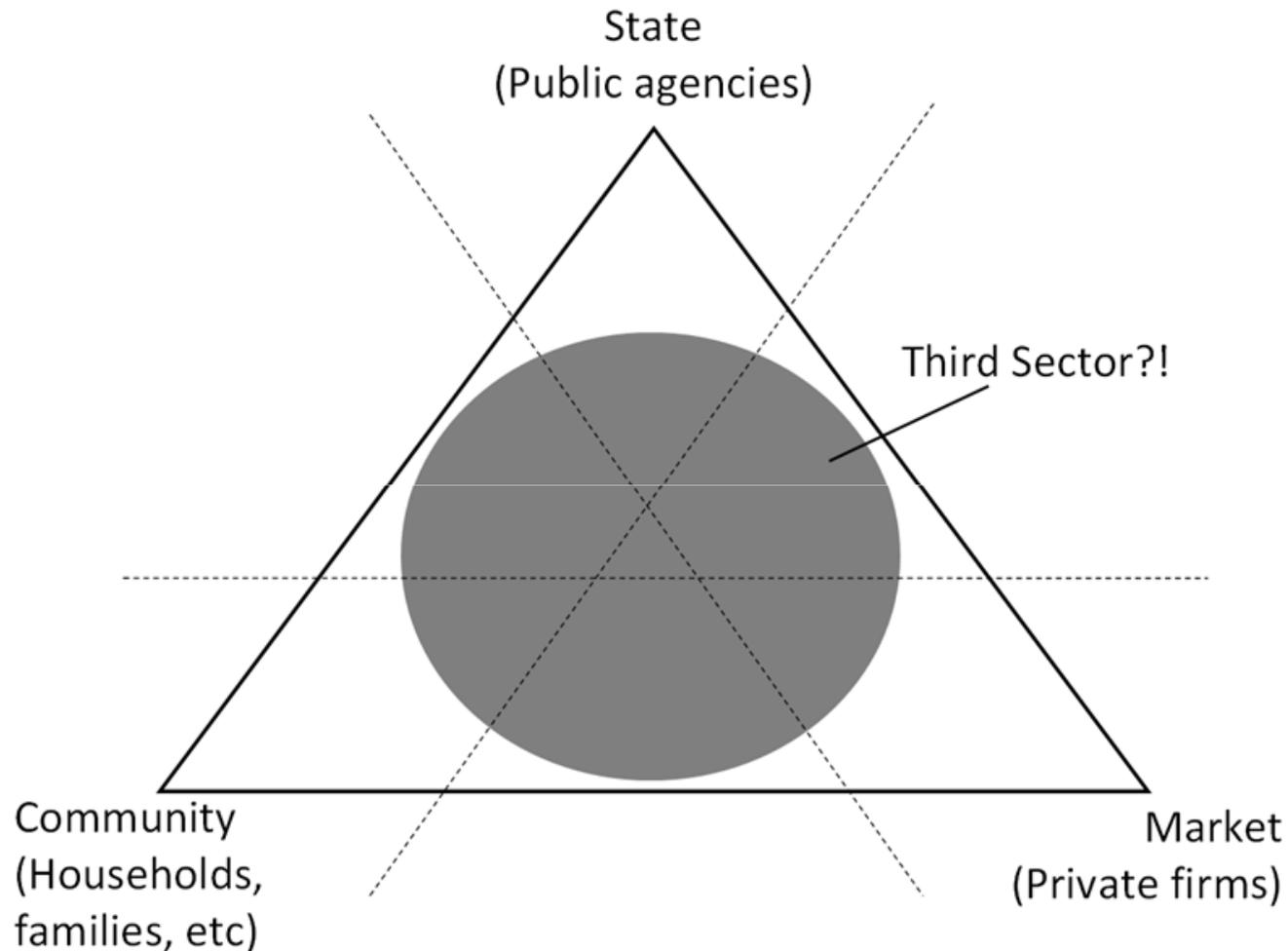
(Quelle: Yunus 2007)

Mengenverschiebungen der Sektoren (1)



(Quelle: Schmitz/Glänzel 2010)

Mengenverschiebungen der Sektoren (2)



(Quelle: Schmitz/Glänzel 2010)

Alles wird Sozial!?

A word cloud centered around the words "Social" and "Corporate". The word "Social" is the largest and most prominent. Other words include "Low-Profit", "Organic", "Firm", "Company", "Responsibility", "MoralizationOfTheMarkets", "Sustainability", "Citizenship", "FairTrade", "Entrepreneurship", "Enterprise", and "Business". The words are arranged in a roughly circular pattern around the central terms.

Agenda

- Wer und Was sind Sozialunternehmer?
- Wandel, Transformation, Innovation
- Sozialunternehmer als Akteure des Dritten Sektor
- **Warum Sozialunternehmertum jetzt? - Mögliche Erklärungen**

Gemeinsamkeiten der Hybriditätsphänomene

Gemeinsame Basis

- Gemeinsamkeiten zeigen Verbindung zu gesellschaftlichen Veränderungen (Schmitz 2013)
- Wertewandel, Wissensgesellschaft, Lebensstandard



**Erklärungen sind auf der Gesellschafts-
und Werteebene zu suchen!**

Angebots- und Bedarfsseitige Gründe

| Angebotsseite | Bedarfsseite |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Global steigender Wohlstand und verbesserte soziale Mobilität▪ Längere produktive Lebenszeit▪ Steigende Zahl demokratischer Regierungen▪ Wachsender Einfluss von multinationalen Unternehmen▪ Steigendes Bildungsniveau▪ Verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten | <ul style="list-style-type: none">▪ Sich ausweitende Krisen in der Ökologie und im Gesundheitswesen▪ Wachsende ökonomische Ungleichheit (global)▪ Defizite von Regierungen, öffentliche Dienstleistungen sicherzustellen▪ Rückzug der Politik angesichts der Ideologie freier Marktwirtschaft▪ Weiter entwickelte Rolle von Nicht-Regierungs-Organisationen▪ Wettstreit um Ressourcen |

(Quelle: Nicholls 2006, S. 2)

Herausforderungen für Deutschland (1)

| Projektionen für das Jahr 2030 | | EW | E | IQA |
|--------------------------------|---|----|-----|-----|
| 1 | Das Problem der Langzeitarbeitslosigkeit konnte nicht gelöst werden. | 65 | 3,9 | 35 |
| 2 | Das Potenzial eines Menschen – nicht die Herkunft – entscheidet über den Bildungserfolg. | 48 | 3,9 | 30 |
| 3 | Die Sozialversicherungssysteme sind zusammengebrochen. | 25 | 4,4 | 20 |
| 4 | Der Anteil der regenerativen Energien ist in Deutschland auf 60% gestiegen (2012: 20%). | 59 | 3,5 | 50 |
| 5 | Ein Großteil der Bevölkerung nimmt weder am politischen noch am kulturellen Leben teil. | 32 | 3,9 | 35 |
| 6 | Eine Work-Life-Balance ist für Bürger aller Einkommenschichten realisierbar. | 35 | 3,6 | 30 |
| 7 | Die Vereinsamung älterer Menschen hat zugenommen. | 59 | 3,7 | 28 |
| 8 | Alternative Wohlstandsindikatoren ergänzen das Bruttoinlandsprodukt bei der Entscheidungsfindung der Politik. | 60 | 3,1 | 20 |
| 9 | Die Schere zwischen Arm und Reich ist weiter auseinandergegangen. | 69 | 4,3 | 20 |

Quelle: Müller et al. 2013

Herausforderungen für Deutschland (2)

| | | | | |
|----|--|----|-----|----|
| 10 | Die Verbreitung von Zivilisationskrankheiten (Diabetes, Herz-Kreislauf-Krankheiten, Adipositas/Fettleibigkeit, Depressionen) hat zugenommen. | 66 | 3,9 | 20 |
| 11 | Sehr viel mehr Menschen ziehen ihre Lebenszufriedenheit aus nichtmateriellen Dingen (Freunde, Familie, Kultur, Freizeitaktivitäten) und stehen einem übermäßigen materiellen Konsum skeptisch gegenüber. | 52 | 3,6 | 33 |
| 12 | Das Wirtschaftswachstum geht unvermindert einher mit hohem Ressourcenverbrauch und Umweltschäden. | 61 | 4,2 | 25 |
| 13 | Der Fachkräftemangel ist zur branchenübergreifenden Herausforderung für die deutsche Wirtschaft geworden. | 66 | 3,7 | 30 |
| 14 | Die Gesundheitsversorgung ist – trotz demografischem Wandel – hervorragend. | 44 | 3,9 | 30 |
| 15 | Eine Vielzahl von Menschen verfügt nicht über einen existenzsichernden Lohn (bzw. Rente) und lebt in prekären Verhältnissen. | 56 | 4,3 | 28 |

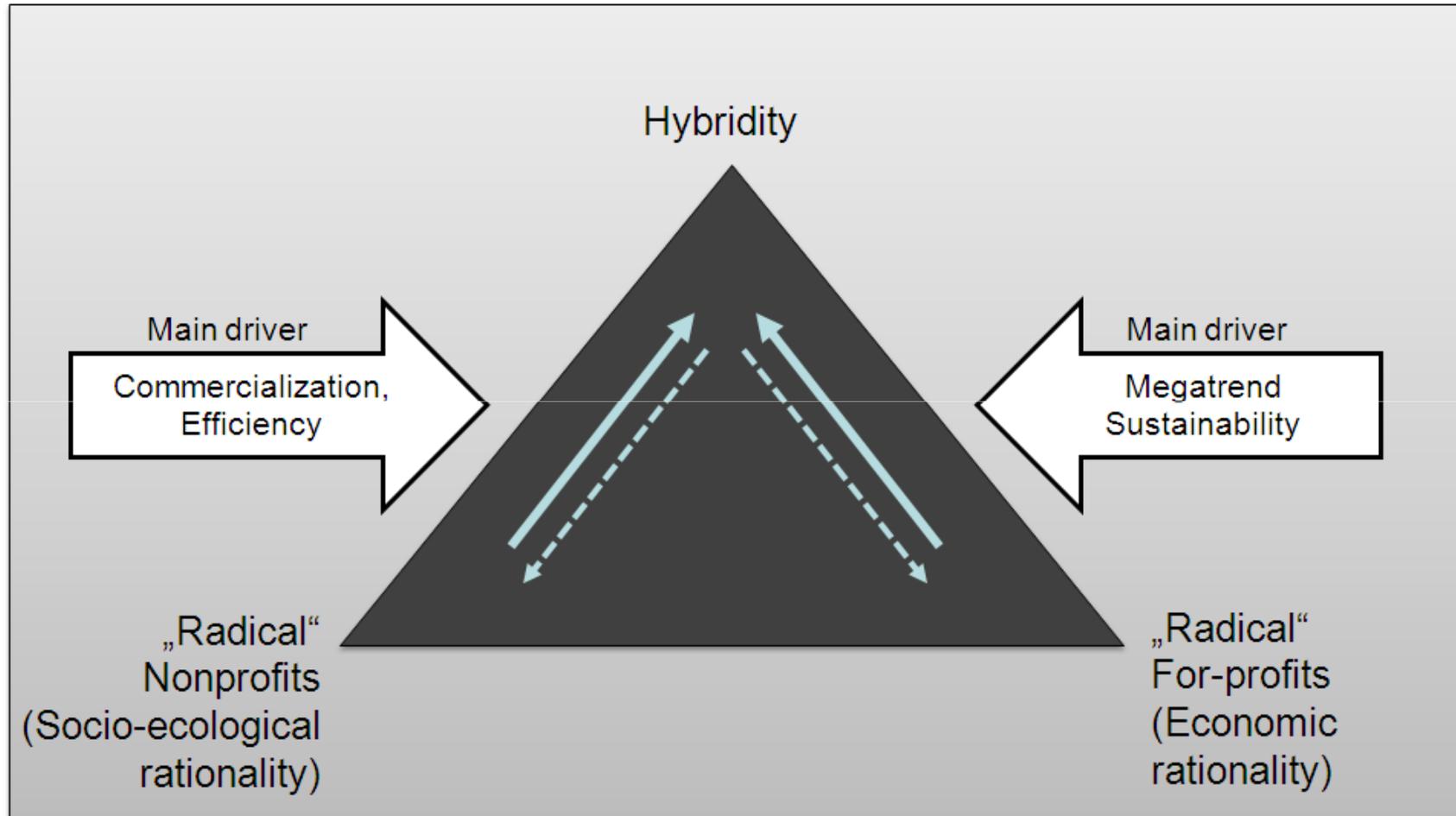
EW = durchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit in % (0-100)

E = durchschnittlich erwarteter Einfluss auf das Gemeinwohl (Skala von 1: niedrig – 5: hoch)

IQA = Interquartilsabstand, Streuungsmaß, hellgrau >25 (Dissens), dunkelgrau ≤25 (Konsens)

Quelle: Müller et al. 2013

Hybridity drivers



(Quelle: Schmitz/Glänzel 2010)

Trends für Nonprofits

- Bedarf nach sozialen Dienstleistungen steigt kontinuierlich
- Höhere Präsenz von Profitunternehmen und einkommensmaximierenden Nonprofits
- Zusehends sinkende Tarife von Regierungen aufgrund leerer Kassen
- Stärkere Anforderungen an Accountability und Transparenz
- Neue Formen des sozialen Engagements (Sozialunternehmertum)
- Alte Formen der Gemeinschaftlichkeit auf dem Rückzug

Transformationserfordernisse der NPOs

- Seit 1993: Deckelung der Pflegesätze, d.h.
 - Keine Anpassung mehr an die tatsächlich entstandenen Kosten
 - Jährliche Erhöhung um pauschalen Prozentsatz
- Folge: Pflegesatzentwicklung bleibt hinter Kostenentwicklung zurück
- Deckung der notwendigen Kosten oft nicht mehr gedeckt.

Pflegesätze in Teilstationärer Pflege

| in Pflegestufe | bis 30. Juni 2008 | ab 1. Juli 2008 | ab 1. Januar 2010 | ab 1. Januar 2012 |
|----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| I | 384 | 420 | 440 | 450 |
| II | 921 | 980 | 1040 | 1100 |
| III | 1432 | 1470 | 1510 | 1550 |

Pflegesätze in Vollstationärer Pflege

| in Pflegestufe | bis 30. Juni 2008 | ab 1. Juli 2008 | ab 1. Januar 2010 | ab 1. Januar 2012 |
|----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| I | 1023 | 1023 | 1023 | 1023 |
| II | 1279 | 1279 | 1279 | 1279 |
| III | 1432 | 1470 | 1510 | 1550 |
| III Härtefall | 1688 | 1750 | 1825 | 1918 |

Pflegesätze in Vollstationärer Pflege – eine Lücke

| in Pflegestufe | bis 30. Juni 2008 | ab 1. Juli 2008 | ab 1. Januar 2010 | ab 1. Januar 2012 |
|------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| III | 1432 | 1470 | 1510 | 1550 |
| Inflationsrate 2,5% | 1432 | 1470 | 1526 | 1603 |
| Fehlbetrag | | | 16 Euro | 53 Euro |

Ausgangsbedingungen für Innovationen in etablierten NPOs

Diffusionsphase –

Ausgangsbedingungen Social Intrapreneurship:

- + bessere Ressourcenausstattung; Längerer Atem zum Beispiel durch vorübergehende Quersubventionierung
- + mehr Wissen und Kompetenzen innerhalb der Organisation verfügbar
- + mehr Gewicht in der politischen Diskussion
- + bestehende Vernetzung mit potentiellen Kooperationspartnern
- + Infrastruktur für Verwaltungsaufwand vorhanden
- + teilweise mehrere Sektoren innerhalb Organisation vorhanden (Jugend- und Altenhilfe) → ressortübergreifende Innovationen

- Irritation und Widerstände anderer etablierter Akteure
- Längere Entscheidungsfristen

(Quelle: Schmitz (im Erscheinen))

Die Moralisation der Märkte (1)



Nico Stehr – Moralisation der Märkte

Wie entscheide ich mich jeden Tag aufs neue richtig?

- *Hoher Lebensstandard*
- *Hoher Wissensstand*

→ *Wissensbasierte Ökonomien sind moralisch*

→ *Nicht allein Nützlichkeit von Produkten entscheidend, sondern auch deren moralischer Wert*

Die Moralisation der Märkte (2)



Nico Stehr – Moralisation der Märkte

***„Das Verlockende an der Moral ist,
dass man sie neuerdings im
Supermarkt kaufen kann.“***

(Gustav Mehlenburg, in: Financial Times Deutschland 20. 7. 2007)

Die Entwicklung von FairTrade

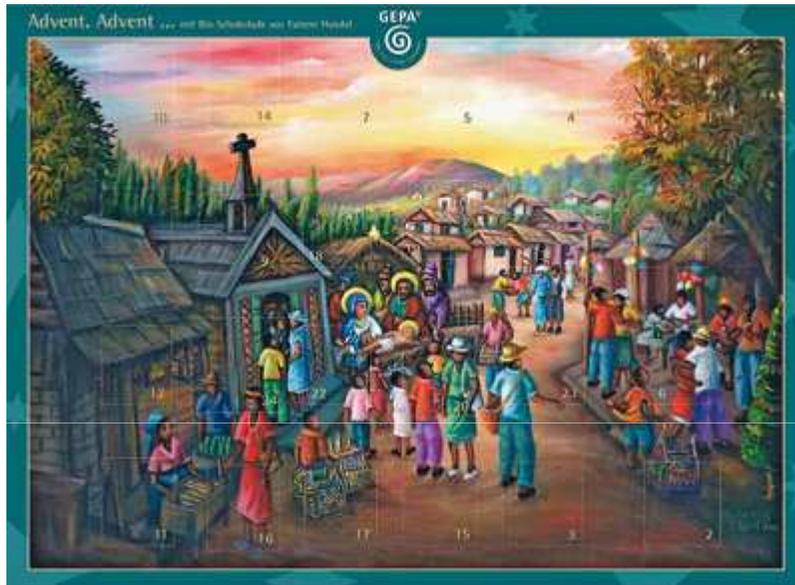


„Weltweit kauften Verbraucherinnen und Verbraucher im Jahr 2011 für fünf Milliarden Euro Fairtrade-zertifizierte Produkte ein.

Im Vergleich zum letzten Jahr bedeutet dies einen weiteren Anstieg von rund 600 Millionen Euro, welches einem Wachstum von 12 Prozent entspricht.

Allein in Deutschland stiegen die Umsätze um 18 Prozent, 60 Millionen Euro, an. Dies ist bereits das achte Jahr in Folge, in dem in Deutschland eine zweistellige Steigerungsrate erreicht wurde.“

FairTrade in Deutschland



Meldung vom 24.10.2011

„Erstmals bietet die GEPA einen Schoko-Adventskalender mit fairer Biomilch aus dem Chiemgau. Das farbenfrohe Krippenmotiv des zehnten GEPA-Adventskalenders hat dieses Jahr der haitianische Künstler Fritzner Cedon entworfen.“

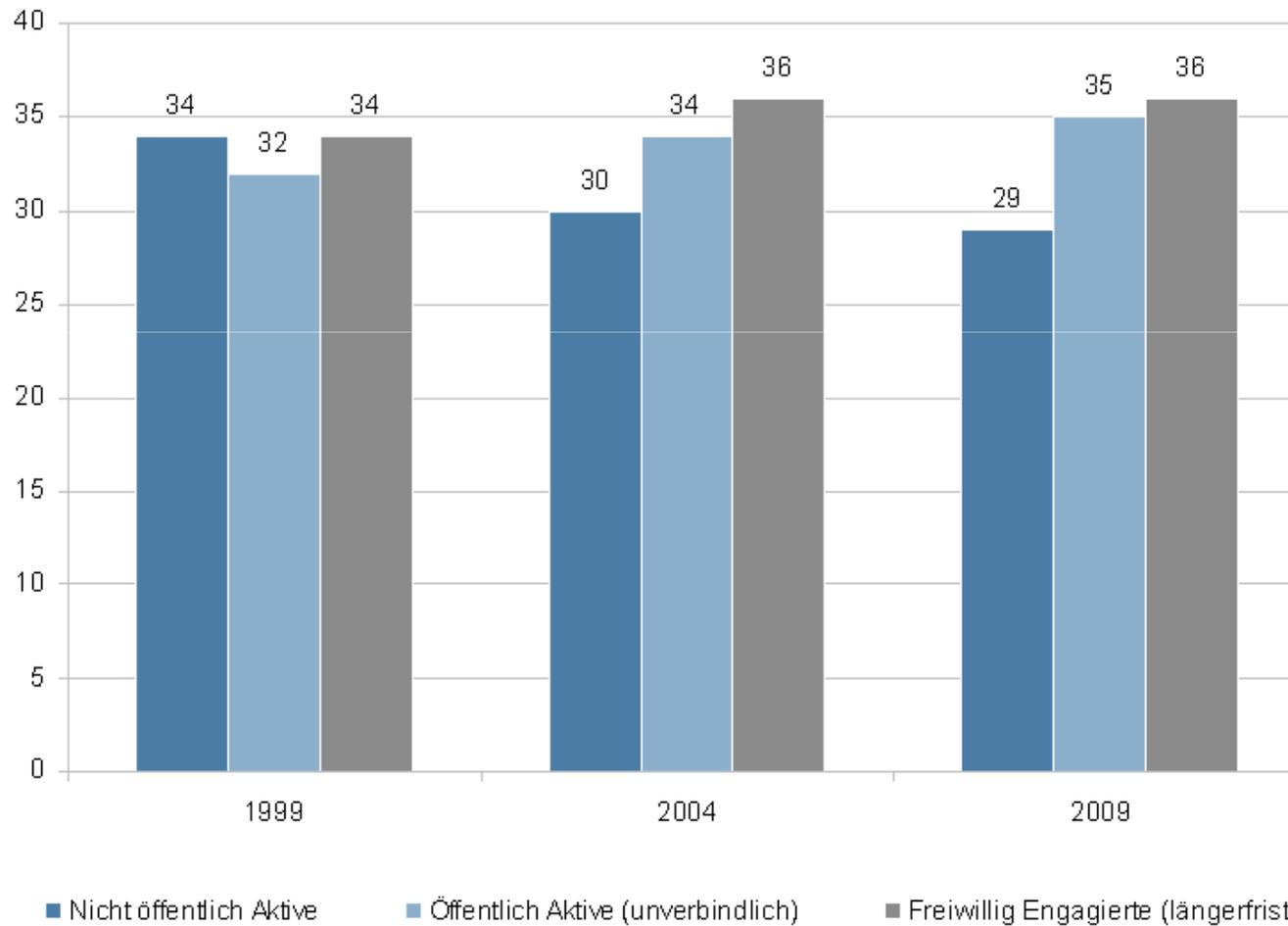
Zum Hintergrund:

- Durchschnittlicher Milchpreis in Deutschland: 25 Cent/l
- Produktionskosten zwischen 25 und 40 Cent/l
- Bezugsquelle GEPA: Milchwerke Berchtesgadener Land (Genossenschaft): Mindestpreis 46,49 Cent/l

Freiwilliges Engagement

Engagementquote (Anteil freiwillig Engagierter an der Bevölkerung) in Deutschland in den Jahren 1999, 2004 und 2009

Anteil der Bevölkerung in 1



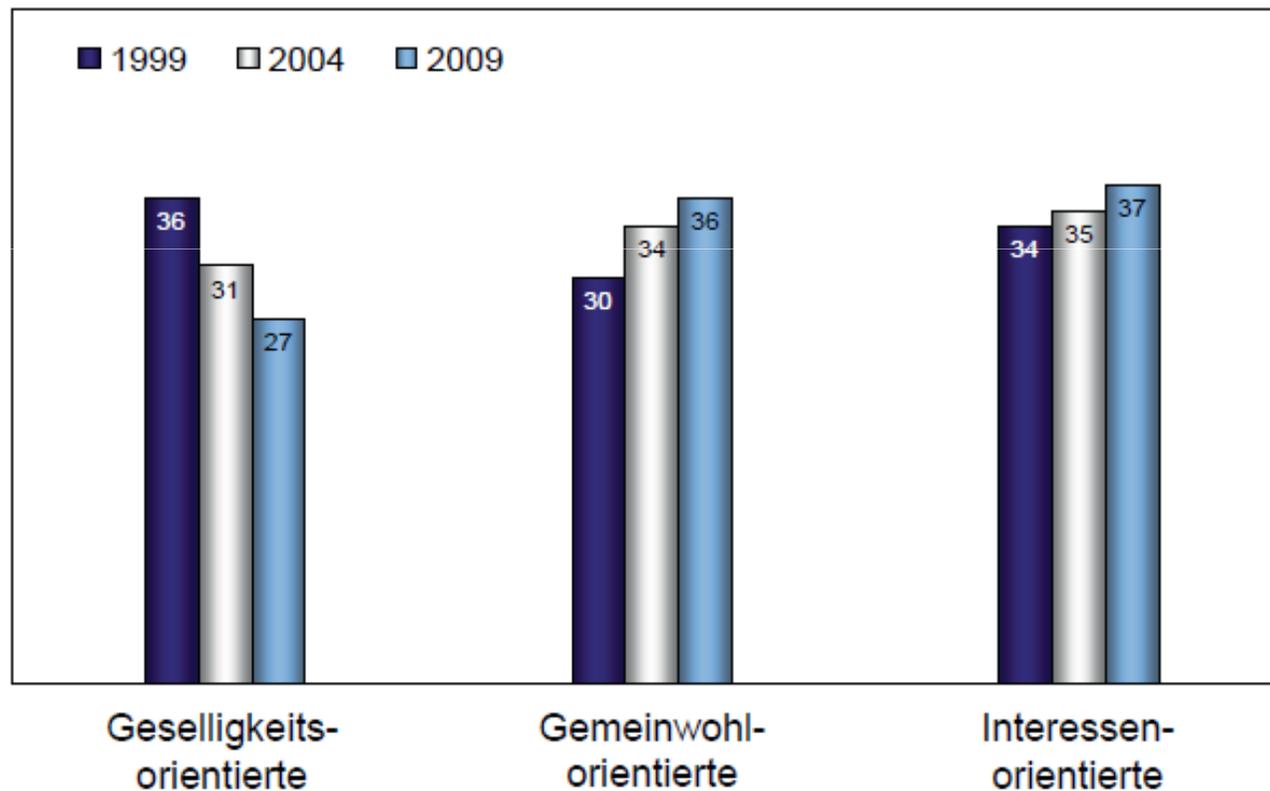
(Quelle:
Freiwilligensurvey
2009)

Engagementorientierung

Grafik B28

Typologie der Erwartungen an das freiwillige Engagement im Zeitverlauf

Alle Engagierten ab 14 Jahre



(Quelle: Freiwilligensurvey 2009)

Hürden für soziale Innovationen

| 10 Hürden für soziale Innovation in Deutschland | |
|---|---|
| 1 | Wenig unternehmerisch verwendbare Formen von Startfinanzierung |
| 2 | Zu wenig gezielte Anschlussfinanzierung für erfolgreiche innovative Projekte und Organisation |
| 3 | Schwer nachvollziehbare Vergabe von öffentlichen Finanzmitteln |
| 4 | Mangelnde Kooperationsbereitschaft im sozialen Sektor |
| 5 | Keine Marktplätze für Imitatoren von sozialen Innovationen |
| 6 | Mangelndes qualifiziertes Personal im Sozialsektor |
| 7 | Unzureichende Managementfähigkeiten in Sozialunternehmen |
| 8 | Hinderliche Organisationskultur in innovativen sozialen Organisationen |
| 9 | Fehlender Zugang zu Unterstützungsangeboten für Sozialunternehmer |
| 10 | Schwache Lobby für Sozialunternehmer in der Politik |

Quelle:
Ashoka

Ein Kleines Fazit

Ein kleines Fazit

- Weite Begriffslandschaft
- Legitimationskämpfe
- Veränderte Sichtweise des Dritten Sektors/
Zurechnungsproblematik
- Vielfältige Trends, die Sozialunternehmertum befördern
- Sozialunternehmertum als das Konzept der Zukunft?

Sind wir momentan in einer Durchgangsstation des Wandels?

Ist also in Zukunft alles Sozialunternehmertum, so wie E-Business inzwischen auch normales Business ist?

Zum Abschluss

“Everyone a Changemaker”
(Bill Drayton (Ashoka))

”Should everyone aspire to be a social entrepreneur? No.”
(Gregory Dees)

Kontakt

phil!omondo

Beratung | Training | Coaching

für soziale Organisationen

Björn Schmitz

Geschäftsführer

Bruchhäuser Weg 2/1

d - 69124 Heidelberg

t + 49 6221 73 60 703

m + 49 151 21 80 08 58

www.philiomondo.de

bjoern.schmitz@philiomondo.de

Literatur

Alter, K. (2004): Social enterprise typology. Washington, DC: Virtue Ventures LLC.

Alvord, S.H.; Brown, L.D.; Letts, C. W. (2004): Social entrepreneurship and social transformation: An exploratory study. In: The Journal of Applied Behavioral Science 40(3): 260-282

Austin, J./Stevenson, H./Wei-Skillern, J. (2006, January): Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? Entrepreneurship Theory&Practice, 1-22

Bacq, C. & Janssen, F. (2011): The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. In: Entrepreneurship & Regional Development, 23(5): 373-403

BEPA (Bureau of European Policy Advisors) (2011): Empowering people, driving change – Social Innovation in the European Union. http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf (Accessed: 06.08.12).

Dees, G.J. (1998): Enterprising nonprofits, in: Harvard Business Review, 76 (1): 54-67

Dees, G. J. (2001): The Meaning of "Social Entrepreneurship", The Fuqua School of Business. Online: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf.

Dees, J.G. (2003): Social entrepreneurship is about innovation and impact, not income, at: Social edge, Skoll foundation. Online: <http://www.caseatduke.org/articles/1004/corner.htm>

Dees, Gregory and Beth Anderson (2006): Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. In: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), Indianapolis (IN).

Defourny, J./Nyssens, M. (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Differences, in: Journal of Social Entrepreneurship, 1(1): 32-53

Evers, Adalbert und Laville, Jean-Louis (Eds.) (2004): The Third Sector in Europe. Edward Elgar: Cheltenham

Hill, T.L./Kothari, Tanvi H./Shea, M. (2011): Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform, in: Journal of Social Entrepreneurship, 1(1): 5-31

Literatur

Hubrich, David-Karl; Bund, Eva; Schmitz, Björn; Mildenerger, Georg (2012): 'Comparative Case Study Report on the State of the Social Economy'. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, online aufrufbar unter: <http://www.tepsie.eu/images/documents/tepsie.d2.1comparativecasestudyreportsocialeconomy.pdf>

John, R, (2006): Venture Philanthropy: the evolution of high engagement philanthropy in Europe, Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper, Saïd Business School, University of Oxford, Oxford: UK

Mair, J./Martí, I. (2006): Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, in: Journal of World Business 41: 36-44.

Martin, R. L. & Osberg, S. (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition, in: Stanford Social Innovation Review, Spring 2007: 27-39.

Mauksch, Stefanie; Engelke, Henning; Darkow, Inga-Lena; von der Gracht, Heiko (2011): Soziale Vision oder rentables Geschäftsmodell? Social Business in Deutschland 2030, Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement, Wiesbaden.

Müller, Susan; Rüede, Dominik; Lurtz, Kathrin; Kopf, Hartmut; Russo, Peter (2013): „Deutschland 2030: Herausforderungen als Chancen für Soziale Innovationen“, online verfügbar unter: http://www.worldvision-institut.de/_downloads/allgemein/EBS_Deutschland_2030_large.pdf

Nicholls, Alex (Hrsg.) (2006): Social Entrepreneurship - New Models of Sustainable Social Change, Oxford University Press, Oxford.

Phills, J./ Deiglmeier, J. A./ Miller, D. T. (2008): Rediscovering Social Innovation. In: Stanford Social Innovation review Fall 2008. pp. 34-43.

Priller, E./ Alscher, M./ Droß, P. J./ Paul, F./ Poldrack, C. J./ Schmeißer, C./ Waitkus, N. (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. WZB paper- Projektgruppe Zivilengagement. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
http://www.wzb.eu/sites/default/files/%2Bwzb/zkd/zeng/dritte-sektor-organisationen_heute.pdf

Literatur

Schmitz, Björn (im Erscheinen): **Social Entrepreneurship and Social Innovation – Towards Conceptualization**, in: Cnaan, Ram A./Vinokur-Kaplan, Diane (Hrsg.): **Cases in Innovative Nonprofits**, Sage: Thousand Oaks

Schmitz, Björn (im Erscheinen): **Innovation and Proactiveness of mature Nonprofit Organizations – Two Cases from Germany**, in: Cnaan, Ram A./Vinokur-Kaplan, Diane (Hrsg.): **Cases in Innovative Nonprofits**, Sage: Thousand Oaks

Schmitz, Björn (2013): **Muster organisationaler Hybridität**, in: **Unternehmerisch und verantwortlich wirken? – Forschung an der Schnittstelle von Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship**, hrsg. Von Gebauer, Jana/Schirmer, Schriftenreihe des IÖW 204/13, S. 69-104

Schmitz, Björn/Scheuerle, Thomas (2012): **Founding or Transforming? – Social Intrapreneurship in three German Christian based NPOs**, in: **Journal of Social Entrepreneurship Perspectives**, 1(1), S. 13-36

Schmitz, Björn/Then, Volker (2011): **Legitimation durch Narration - Bindungskräfte durch das Erzählen von Geschichten**, in: **Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen**, hrsg. von Helga Hackenberg und Stefan Empter, VS, Wiesbaden, S. 339-350.

Schmitz, Björn/Glänzel, Gunnar: **Rethinking organizational Hybridity – Towards an analytical framework for hybridity**, Working Paper “Exploring Social Enterprises“-conference, UCLA School of Public Affairs, Los Angeles, USA, 29. Oktober 2010

Schumpeter, Joseph A. (2006): **Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung**, Berlin, Duncker und Humblot [Originally published 1911]

Yunus, M. (2007): **Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism**, Public Affair, New York.

Zapf, Wolfgang (1989): **Über soziale Innovationen**, in: **Soziale Welt** 40(1-2): 170-183