

# *Analyse des Social Business Spektrums*

## *Weiterentwicklung eines dynamischen Konzepts*

**Adrian Meyer**

[adrian.meyer@gmx.de](mailto:adrian.meyer@gmx.de)

Permalink dieser Arbeit:

<http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/files/pdfs/meyer-sbs.pdf>

Vorgeschlagene Zitation:

Meyer, Adrian (2009): Analyse des Social Business Spektrums – Weiterentwicklung eines dynamischen Konzepts, Berlin, Bachelorarbeit, Institut für Management, Humboldt-Universität zu Berlin, Prüfer: Joachim Schwalbach, abrufbar unter: <http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/files/pdfs/meyer-sbs.pdf>.



**Der  
Ehrbare  
Kaufmann**

Dieses Werk ist der vollständige Abdruck der Bachelorarbeit „Analyse des Social Business Spektrums“, geschrieben am Institut für Management der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, eingereicht am 31. August 2009.

← Mehr Informationen zum Thema auf [www.der-ehrbare-kaufmann.de](http://www.der-ehrbare-kaufmann.de)

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

## Abstract

Seit Muhammad Yunus den Begriff des Social Business als rettenden Baustein für den Kapitalismus geprägt hat, erfolgen viele Versuche diesen Begriff zu erklären. Ein Ansatz ist der Versuch der grafischen Abgrenzung zu anderen Konzepten durch das Social Business Spektrum. Diese Arbeit widmet sich der Analyse der Darstellung, da sie bisher nicht erläutert wurde. Die Definition und die anschließende Abgrenzung der verwendeten Begriffe dienen dabei als methodische Grundlage. Durch Aufarbeitung der Schwächen des Social Business Spektrums wird eine verbesserte Version entwickelt. Diese ist anwendungsfreundlicher, da klarer strukturiert und abgegrenzt als das Original. Sie zeigt den Bedarf für weitere Untersuchungen in diesem jungen Forschungsgebiet auf.

Since Muhammad Yunus coined the term Social Business as the salvation of capitalism, many tried to explain this term. One approach is the graphical demarcation towards other concepts in the Social Business Spectrum. This paper is devoted to this illustration's analysis and methodically approaches the topic through definition of and distinction between major terms used by it. By correcting the Social Business Spectrum's weaknesses an improved version evolves. It is more comprehensible because of a better structure and distinction than the original. It shows the need for further research in this young field of study.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung .....	1
2. Erläuterung des Social Business Spektrums.....	2
2.1. Analyse des Gerüsts.....	3
2.1.1. Spektrum.....	3
2.1.2. Financial Return .....	5
2.1.3. Social Return .....	6
2.2. Definition der Elemente des Social Business Spektrums.....	9
2.2.1. Charity.....	9
2.2.2. Non-profit with income.....	10
2.2.3. Social Entrepreneurship.....	11
2.2.4. Social Business .....	13
2.2.5. Sozial verantwortliches Unternehmen .....	17
2.2.6. Corporate Social Responsibility .....	19
2.2.7. Capitalism.....	20
3. Kritik und Verbesserung des Social Business Spektrums.....	21
3.1. Kritische Betrachtung der Elemente .....	22
3.1.1. Organisationsformen versus Konzepte.....	22
3.1.2. Die Organisationsform des Elementes Kapitalismus .....	23
3.1.3. Die Organisationsform des Elements Corporate Social Responsibility.....	24
3.1.4. Die Organisationsform des Elements Social Entrepreneurship .....	25
3.1.5. Abgrenzung Non-profit with income und Wohltätigkeitsorganisation .....	27
3.1.6. Abgrenzung sozial verantwortliches und gewinnmaximierendes Unternehmen.....	29
3.1.7. Beiderseitige Abgrenzung von Social Business .....	33
3.2. Kritische Betrachtung des Gerüsts.....	35
3.2.1. Kritik an Financial und Social Return als Extreme.....	36
3.2.2. Kritik an der Verwendung des Spektrums als Methode .....	43
4. Schlussbemerkung .....	45
Literaturverzeichnis .....	47

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Social Business Spektrum .....	3
Abb. 2 Social Business Spektrum mit Organisationsformen als Elementen .....	27
Abb. 3 Motive für CSR.....	30
Abb. 4 Social Business Spektrum nach kritischer Betrachtung der Elemente .....	35
Abb. 5 Social Business Spektrum mit Motiven zur Arbeit in diesen Organisationsformen als Extrempunkten .....	42
Abb. 6 Mögliche Dimensionen der Extrempunkte des Social Business Spektrums .....	43
Abb. 7 Weiterentwickeltes Social Business Spektrum.....	45

## Abkürzungsverzeichnis

Abb. – Abbildung

Bsp. – Beispiel

bspw. – beispielsweise

bzw. – beziehungsweise

CSR – Corporate Social Responsibility

et al. – et alii

etc. – et cetera

f. – folgende

gAG – gemeinnützige Aktiengesellschaft

ggf. – ggf.

gGmbH – gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Hrsg. – Herausgeber

Jg. – Jahrgang

m.E. – meines Erachtens

NPO – Non-Profit Organisation

S. – Seite

SBS – Social Business Spektrum

Sp. – Spalte

u.a. – unter anderem

usw. – und so weiter

vgl. – vergleiche

Vol. – Volumen

z.B. – zum Beispiel

# 1. Einleitung

„Ein Social Business wird [...] zu dem einzigen Zweck gegründet, ein gesellschaftliches Problem zu lösen. [...] Die Arbeitsweise von Social Businesses ist jedoch konsequent ökonomisch.“<sup>1</sup>

Immer häufiger wird über den Begriff Social Business (deutsch: Sozialunternehmen) gesprochen. Der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus prägte diesen Begriff und kündigt ihn als Heilmittel der kapitalistischen Gesellschaft an.<sup>2</sup> Daher versucht eine Vielzahl von Personen der Öffentlichkeit den Begriff des Sozialunternehmens verständlich zu machen. Ein Versuch erfolgte im Glocalist der Ausgabe 34 von Februar 2009 mit dem Artikel „Social Business: Die Versöhnung von Ökonomie und Sozialem“. In diesem erläutert Frau Anne-Kathrin Kuhlemann, damalige Geschäftsführerin des Genesis Institute for Social Business and Impact Strategies gGmbH, kurz die Geschichte und Bedeutung von Social Businesses. Zur Veranschaulichung benutzt sie eine, bereits auf dem Vision Summit im November des vorigen Jahres verwendete Abbildung – das Social Business Spektrum (SBS).

Ihr Ziel ist es Social Business verständlich darzustellen, indem seine Position im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Sozialem angedeutet wird. Allerdings wird das SBS nicht weiter erwähnt oder erläutert. Dies ist problematisch, da sowohl die einzelnen Begriffe, wie auch das Spektrum an sich nicht uneingeschränkt selbsterklärend sind. Generell stellt sich die Frage, ob die Verwendung des SBS für die Erklärung von Social Businesses sinnvoll ist. Vor dem Hintergrund, dass der Begriff des Sozialunternehmens an sich nicht vollständig klar ist, ist eine Erläuterung des SBS notwendig, um dem Verständnis zuträglich zu sein. Da das Nobelpreiskomitee Muhammad Yunus und die Grameen Bank, welche ebenfalls als Social Business bezeichnet wird<sup>3</sup>, mit dem Friedensnobelpreis kürte<sup>4</sup>, wird diesem neuen Konzept hohe Relevanz beigemessen. Eine klare Definition ist somit unerlässlich, um die tatsächliche Existenz und Wirkung dieser neuen Organisationsform zu überprüfen.

---

<sup>1</sup> Kuhlemann (2009, S. 5).

<sup>2</sup> Vgl. Yunus (2009, S. 37).

<sup>3</sup> Vgl. Kuhlemann (2009, S. 5).

<sup>4</sup> Vgl. Rede. [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/press.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/press.html), 13.10.2006, Abrufdatum: 07.08.2009.

Gleich der Absicht des Artikels von Frau Kuhleemann, ist das Motiv dieser Arbeit den Begriff Social Business verständlich zu machen. Da die visuelle Darstellung dem Verständnis komplexer Zusammenhänge zuträglich ist, orientiere ich mich dabei an der verwendeten Abbildung des Social Business Spektrums (SBS). Dementsprechend werden viele verschiedene Begriffe zu definieren sein, darunter auch der des Sozialunternehmens selbst. Verschiedene Nachschlagewerke und Enzyklopädien werden dazu herangezogen. Es erfolgt keine Untersuchung, ob die Organisationsform des Social Business existiert oder sinnvoll benannt wurde. Stattdessen wird der Begriff nach der Definition seines Namensgebers Yunus verwendet. Aufgrund der nicht vorhandenen Beschreibung des SBS im Rahmen des Artikels, wird eine verständliche Analyse durchgeführt, welche anschließend in konstruktive Verbesserungsvorschläge mündet. Das Ziel ist es eine einleuchtende Version des SBSs zu entwickeln, welche ein leichtes Verständnis von Sozialunternehmen ermöglicht.

Diese Arbeit unterteilt sich in zwei Teile. Zuerst erfolgt in Abschnitt 2 die Analyse des SBS. Dazu wird das Gerüst, welches sich aus dem Spektrum und seinen Extrempunkten zusammensetzt, definiert und beschrieben (2.1). Anschließend werden die einzelnen im Spektrum verwendeten Begriffe – die Elemente – definiert (2.2). Aufbauend auf diesen Beschreibungen, folgt im dritten Abschnitt die kritische Betrachtung des SBS aus der Vorschläge zur Weiterentwicklung abgeleitet werden. Dabei werden sowohl die verwendeten Elemente (3.1), wie auch das Gerüst (3.2) auf Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten untersucht. Im Fazit wird die weiterentwickelte Version des Social Business Spektrums vorgestellt.

## **2. Erläuterung des Social Business Spektrums**

Zur Erläuterung des SBS erfolgt eine Beschreibung des SBS, wie es in Abbildung 1 zu sehen ist. Dadurch wird für die Begriffe, welche im weiteren Verlauf der Untersuchungen verwendet werden, ein klarer Bezugspunkt hergestellt. Das SBS ist eine Grafik, die sich aus einem Spektrum mit zwei Extrempunkten oder Polen und verschiedenen Begriffen – den Elemente des SBS – zusammensetzt. Die Elemente sind an unterschiedlichen Stellen der Achse in einer bestimmten Reihenfolge angetragen. Das SBS enthält (von links nach rechts) die Elemente Charity, Non-profit with income, Social Entrepreneurship, Social Business,

sozialverantwortliche Firma, Corporate Social Responsibility (CSR) und Capitalism. Social Business ist durch Fettdruck und die Position oberhalb des Spektrums besonders hervorgehoben, da es der zentrale Begriff des SBS ist. Die anderen Begriffe befinden sich an dessen Unterseite.

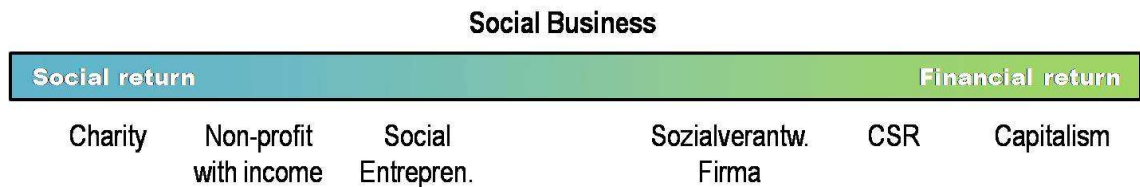


Abb. 1 Social Business Spektrum<sup>5</sup>

Auf der linken Seite des Spektrums ist der Social Return, auf der rechten Seite der Financial Return jeweils als Extrem abgebildet. Die Begriffe sozialer und finanzieller Ertrag werden vorläufig als Übersetzungen dieser Begriffe verwendet, bis in den Abschnitten 2.1.2 und 2.1.3 näher untersucht wird, ob die jeweilige Begriffswahl präzise ist.

Sowohl die Verwendung des Begriffs Spektrum, entfremdet vom ursprünglichen Sinne des Lichtspektrums<sup>6</sup>, als auch die Begriffe finanzieller und sozialer Ertrag werden im Artikel, in dem das SBS verwendet wird, nicht erläutert. Daher findet im Folgenden eine Analyse dieser Elemente, welche zusammen das Gerüst des SBS bilden, statt. Im Anschluss daran werden die sieben Elemente von Charity bis Capitalism definiert. Analyse und Definition dienen im dritten Abschnitt der Ausführungen als Grundlage für eine kritische Untersuchung.

## 2.1. Analyse des Gerüsts

### 2.1.1. Spektrum

Zuerst wird die Darstellungsmethode des Spektrums erläutert, da dieses den zentralen Teil des Gerüsts bildet. Es gibt den Rahmen für Social und Financial Return, die die Extreme des SBS darstellen.

<sup>5</sup> Kuhlemann (2009, S. 6).

<sup>6</sup> Vgl. Microsoft Student With Encarta Premium (2009, "Spektrum").

Ein Spektrum bezeichnet eine Darstellung, deren Werte sich unbegrenzt in einem Kontinuum bewegen können. In der Optik wurde dieser Begriff zum ersten Mal wissenschaftlich genutzt, um die Spektralfarben zu beschreiben.<sup>7</sup> Inzwischen hat sich seine Bedeutungsvielfalt stark erweitert. So wird beispielsweise vom politischen Spektrum oder vom Autismus–Spektrum gesprochen. All diese Verwendungsformen zeichnen sich durch nicht exakt quantifizierbare Werte oder Definitionen aus. Dies impliziert eine große Zahl möglicher Zustände, die unter einem übergreifenden Begriff zusammengefasst und untersucht werden. Die Einordnung dieser verschiedenen Elemente zwischen Extremen einer oder mehrerer Achsen, ist typisch für moderne Verwendungsformen von Spektren.<sup>8</sup>

Im Fall des SBSs wird lediglich eine Achse mit den Extrempunkten sozialer und finanzieller Ertrag verwendet. Der Bereich zwischen den Enden stellt ein Kontinuum zwischen den Extremausbildungen dar. Die vom Autor auf der Achse positionierten Elemente umfassen die sieben Begriffe von Charity bis Capitalism. Bei diesen spielt abhängig von der Position im Spektrum, sowohl sozialer, wie auch finanzieller Ertrag eine Rolle. Über den jeweiligen exakten Anteil von finanziellem oder sozialem Ertrag lassen sich allein anhand der Abbildung keine Schlüsse ziehen. Lediglich eine ordinale Einordnung ist möglich.

Da sich das Element Social Business zentral auf der Achse befindet und diese Position hervorgehoben wurde, lässt sich die Aussage ableiten, dass bei diesem finanzieller und sozialer Ertrag eine verhältnismäßig gleichgewichtige Rolle spielen. Die Elemente, die sich näher am Extrempunkt Social Return befinden – Social Entrepreneurship, Non–profit with income und Charity – haben laut SBS in aufsteigender Form einen zunehmenden Fokus auf sozialen Ertrag. Dies lässt sich anhand von Wohltätigkeitsorganisationen beispielhaft verdeutlichen, da diese größtenteils auf Spenden angewiesen sind und ihre Gelder für soziale Anliegen verwenden. Ihr Handeln ist schwerpunktmäßig darauf ausgelegt, einen sozialen Ertrag zu erzielen.

Die Elemente, die sich auf der Achse rechts vom Social Business befinden sind sozialverantwortliche Firma, CSR und Capitalism. Das SBS sagt folglich aus, dass diese Elemente in aufsteigender Reihenfolge stärker auf finanziellen Ertrag ausgerichtet sind als Social Businesses. Als Beispiel aus dem Element Capitalism kann ein börsennotiertes Unternehmen betrachtet werden, dessen Hauptaufgabe u.a. darin besteht, den monetären

---

<sup>7</sup> Vgl. Microsoft Student With Encarta Premium (2009, "Spectrum").

<sup>8</sup> Vgl. zu den vorangegangenen Ausführungen Wikipedia, The Free Encyclopedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Spectrum>, 02.07.2009, Abrufdatum: 03.08.2009.

Wert des Investments für die Eigentümer zu erhöhen. Ob diese Interpretation von Capitalism angebracht ist und inwieweit sie sauber von den anderen Begriffen abgegrenzt werden kann, wird im späteren Verlauf dieser Ausführungen untersucht.

Aus der Anordnung des SBS ergibt sich zudem, dass es sich bei sozialem und finanziellem Ertrag um Gegensätze handelt. Intuitiv scheint es eindeutig, dass sozialer Ertrag sich am Allgemeinwohl orientiert und damit im Gegensatz zum finanziellen Ertrag steht, welcher mit der egoistischen Profitmaximierung verbunden wird. Um ein fundiertes Verständnis der Begriffe sozialer und finanzieller Ertrag zu erhalten folgt der Versuch einer klaren Definition.

### *2.1.2. Financial Return*

Um die Begriffe Financial und Social Return erläutern und angemessen übersetzen zu können, wird zuerst der Begriff Return näher untersucht. Im Englischen wird dieser im hier betrachteten Zusammenhang gleichbedeutend mit dem englischen Wort Profit verwendet: Return ist „the amount of profit that you get from sth.“<sup>9</sup> Das englische Wort Profit wiederum bezeichnet das durch wirtschaftliche Aktivität – Arbeit oder Verkauf von Gütern und Dienstleistungen – erhaltene Geld nach Abzug der Kosten.<sup>10</sup> Betrachtet man die wörtliche Übersetzung von Return ist diese Gewinn.<sup>11</sup> Da Return die gleiche Bedeutung wie das englische Wort Profit hat, was ins Deutsche übersetzt wiederum Gewinn bedeutet<sup>12</sup>, wird Gewinn als die bestmögliche Übersetzung gewählt. Übereinstimmend mit der Bedeutung des englischen Profit handelt es sich bei einem Gewinn um das positive Ergebnis wirtschaftlichen Handelns<sup>13</sup> – aus den Erträgen abzüglich der Aufwendungen<sup>14</sup>. Im nicht auf bestimmte Unternehmen bezogenen Kontext, wird unter Gewinn nach § 4 Abs. 3 EStG auch die Differenz zwischen Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben verstanden. Bei diesen

---

<sup>9</sup> OXFORD Advanced Learner's Dictionary (2000, S. 1093, Sp. 2).

<sup>10</sup> Vgl. OXFORD Advanced Learner's Dictionary (2000, S. 1011, Sp. 1).

<sup>11</sup> PONS Kompaktwörterbuch (2002, S. 507, Sp. 1).

<sup>12</sup> PONS Kompaktwörterbuch (2002, S. 461, Sp. 2).

<sup>13</sup> Vgl. Plinke (2005, S. 6).

<sup>14</sup> Vgl. Plinke (2005, S. 18).

handelt es sich um den betriebsbedingten Zu- oder Abfluss von Zahlungsmitteln.<sup>15</sup> Da sich das SBS in einem weiteren als dem betriebswirtschaftlichen Rahmen bewegt, wird vorübergehend eine allgemeinere Definition von Gewinn verwendet in der Einnahmen für den Zufluss und Ausgaben für den Abfluss von Zahlungsmitteln stehen. Diese Beschreibung von Gewinn ist auf sämtliche im Rahmen dieser Arbeit zu betrachtenden Begriffe und Modelle anwendbar.

Die sinnvollste Übersetzung von Financial Return ist entsprechend der erläuterten Bedeutung des Wortes Return „finanzieller Gewinn“. Da sich die betrachtete Definition von Gewinn bereits auf den finanziellen oder monetären Bereich bezieht und in diesem seinen Ursprung hat, bedarf der Term Financial keiner weiteren Erläuterung. Es ist wahrscheinlich, dass dieser nur als Zusatz verwendet wurde, um die klare Abgrenzung zum Begriff Social Return zu verdeutlichen.

### *2.1.3. Social Return*

Wie im vorherigen Abschnitt bereits erläutert, ist Gewinn die im Rahmen des SBS angemessene Übersetzung von Return. Gemeinsam mit der wörtlichen Übersetzung von Social ergibt sich der Ausdruck sozialer Gewinn als zu definierender Begriff. Da Gewinn bereits erläutert wurde, ist zunächst das Wort sozial näher zu beschreiben.

Das deutsche Wort sozial steht für „gesellig; gesellschaftlich; auf die Gesellschaft bezogen; die Beziehung zwischen den Menschen betreffend; menschenfreundlich; der Gesellschaft dienend; den Regelungen des gesellschaftlichen Verhaltens entsprechend“<sup>16</sup>. Auch in der englischen Sprache besteht eine vergleichbare Vielzahl von Bedeutungen für das Wort Social, die sich ebenfalls größtenteils auf die Gesellschaft beziehen.<sup>17</sup> Die Definition von Gesellschaft wiederum ist Streitpunkt unter den Soziologen. In seiner etymologischen Herleitung aus dem Althochdeutschen steht es für räumlich vereint lebende oder

---

<sup>15</sup> Vgl. Plinke (2005, S. 18): Der Unterschied zwischen Einnahmen und Einzahlungen liegt ausschließlich in der Periodenverschiebung, welche in dieser Betrachtung nicht berücksichtigt werden muss.

<sup>16</sup> Bertelsmann Das Neue Universallexikon (2007, S. 886).

<sup>17</sup> Vgl. OXFORD Advanced Learner's Dictionary (2000, S. 1225, Sp. 2).

vorübergehend auf einem Raum vereinte Personen.<sup>18</sup> Im Allgemeinen wird unter dem Begriff Gesellschaft in der Soziologie eine Anhäufung von Menschen verstanden, die durch bestimmte Eigenschaften identifizier- und abgrenzbar ist. Dabei stehen diese Personen in direkter oder indirekter Interaktion miteinander. Diese Eigenschaften können verschiedenste Formen annehmen, darunter räumliche, politische oder kulturelle Merkmale. Da aufgrund der definitorischen Unklarheit selbst die Soziologen einen lockeren innerwissenschaftlichen Gebrauch des Begriffes Gesellschaft bevorzugen, wird diese allgemeine Definition als für unsere Zwecke ausreichend angesehen. In Anlehnung an den aufkommenden Begriff der Weltgesellschaft und vor dem Hintergrund der Globalisierung und der grenzunabhängigen und -übergreifenden Anwendung des SBS, wird der Begriff Gesellschaft im Folgenden im Sinne der Gesamtheit der Menschen verwendet.<sup>19</sup>

Wieder zum Ausgangswort sozial zurückkehrend, bedeutet dieses: auf die Menschen bezogen oder für die Menschen. Der Begriff sozialer Gewinn steht entsprechend für einen Gewinn für die Menschen. Dies wirft die Frage auf, was genau Gewinn für die Menschen ist. Zur Vereinfachung wird bei der folgenden Betrachtung davon ausgegangen, dass das Verständnis von sozialem Gewinn sich auf unseren kulturellen Raum bezieht und Widersprüche, die bei Einbeziehung anderer Kulturen auftreten können, vernachlässigt werden. Da eine wissenschaftliche Erklärung des Begriffes sozialer Gewinn nicht existiert, wird dessen Bedeutung hergeleitet. Sie ergibt sich aus dem allgemeinen gesellschaftlichen Konsens darüber, welche Tätigkeiten wünschenswert sind.

Was unter sozial gewinnbringenden Tätigkeiten verstanden wird, ist deduktiv aus den Zielsetzungen und Tätigkeitsfeldern von Non-Profit Organisationen (NPO) ableitbar. Da NPOs die Zielsetzung ihrer Mitglieder verfolgen, wird davon ausgegangen, dass diese sich auf Aufgaben beziehen, die ihrer Ansicht nach nicht ausreichend von anderen Institutionen erfüllt werden, aber für den Frieden und den Fortschritt der Gesellschaft notwendig sind.<sup>20</sup> Neben der Förderung von Wissenschaft und Kultur, bezieht sich die Tätigkeit vieler Organisationen vor allem darauf, die Lebensverhältnisse von Menschen zu verbessern oder zu sichern. Die Unterstützung für Benachteiligte und Fürsorge besonders für Arme, Obdachlose, Familien, Kinder und Jugendliche, Senioren, Süchtige und Suchtgefährdete,

---

<sup>18</sup> Vgl. Wikipedia, die Freie Enzyklopädie. [http://de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaft\\_\(Soziologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaft_(Soziologie)), 09.06.2009, Abrufdatum: 03.08.2009 zitiert nach Vierkandt (1982).

<sup>19</sup> Vgl. zu den vorangegangenen Ausführungen Wikipedia, die Freie Enzyklopädie. [http://de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaft\\_\(Soziologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaft_(Soziologie)), 09.06.2009, Abrufdatum: 03.08.2009.

<sup>20</sup> Vgl. zur Definition von NPO Abschnitt 2.2.2., S. 10.

Gewaltopfer, Behinderte, Kranke und Flüchtlinge, etc. wird von NPOs vorangetrieben. Gleiches gilt für Schutz- und Rettungstätigkeiten, die Krisenprävention betreiben und in Krisensituationen erste Hilfe leisten, sowie die Arbeit in der Verbesserung von Lebensumständen von Menschen in Entwicklungsländern. Dazu gehören auch Organisationen, die sich für die Einhaltung der Menschen- und Bürgerrechte einsetzen und weltweit auf die Verletzung dieser aufmerksam machen. Um auch langfristig die Lebensqualität der nachfolgenden Generationen zu sichern, setzen sich Umwelt-, Natur- und Tierschutzorganisationen dafür ein, die natürlichen Ressourcen zu schonen und die Artenvielfalt zu erhalten. Dieser allgemeine Auszug aus existierenden Tätigkeitsfeldern von Non-Profit Organisationen gibt einen Überblick darüber, welche Tätigkeiten nach gesellschaftlichem Konsens als sozial gewinnbringend erachtet werden.<sup>21</sup>

Vernachlässigt wurde bisher die Frage, inwiefern sozialer Gewinn in Form von Einnahmen abzüglich Ausgaben erklärbar ist. Die soeben als sozial gewinnbringend bezeichneten Aktivitäten können als soziale Einnahmen verstanden werden. Diese sind den für die Erreichung dieses Ergebnisses eingesetzten Ausgaben gegenüberzustellen. Bei den Ausgaben handelt es sich um die eingesetzten finanziellen Mittel. Es besteht allerdings eine Schwierigkeit in den unterschiedlichen Dimensionen von Einnahmen und Ausgaben. Die Ausgaben sind monetärer Art oder lassen sich leicht quantifizieren, also in Zahlen ausdrücken. Die sozialen Einnahmen hingegen sind meist qualitativer Art. Dies ist am Beispiel der Verbesserung von Lebensumständen oder der Reduktion der Kriminalitätsrate erkennbar. Um Einnahmen und Ausgaben direkt miteinander vergleichbar zu machen, müssen sie in einer einheitlichen Dimension ausgedrückt werden. Dies wird durch die Quantifizierung qualitativer Merkmale erreicht, was bei sozialen Einnahmen sehr schwierig ist und aktuell kaum praktiziert wird. Vor diesem Hintergrund wird vorerst auf den Versuch den sozialen Gewinn in seiner wirtschaftlichen Bedeutung als Einnahmen abzüglich Ausgaben darzustellen, verzichtet. Sozialer Gewinn wird entsprechend vorerst als ein für die Gesellschaft vorteilhafter Beitrag im Sinne des oben erläuterten gesellschaftlichen Konsens verstanden. Diese Ungenauigkeit und die daraus zu ziehenden Konsequenzen, werden im Abschnitt 3.2.1. über die Kritik an der Verwendung der Begriffe Social und Financial Return betrachtet.

---

<sup>21</sup> Vgl. zu den vorangegangenen Ausführungen Wikipedia, die Freie Enzyklopädie.  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>, 27.06.2009, Abrufdatum: 04.08.2009.

## 2.2. Definition der Elemente des Social Business Spektrums

Im Folgenden werden die einzelnen Elemente des SBS von Charity bis Capitalism definiert. Anschließend werden diese miteinander in Bezug gesetzt und im Rahmen des Gerüsts eingeordnet und erläutert.

### 2.2.1. Charity

Das englische Wort Charity stammt vom lateinischen Wort Caritas<sup>22</sup>, was ins Deutsche übersetzt Liebe oder Hochschätzung bedeutet.<sup>23</sup> Durch christliche Einflüsse hat sich die primäre Bedeutung zu Gottes- und Nächstenliebe gewandelt und meint heutzutage „insbesondere die praktisch geübte christliche Liebeshilftätigkeit.“<sup>24</sup> Diese Bedeutung spiegelt sich beispielsweise in der Tätigkeit des Deutschen Caritasverband e.V. wider, welcher sich selbst als „größter Wohlfahrtsverband Deutschlands“<sup>25</sup> bezeichnet. Eine weitere zentrale Bedeutung, sowohl des Wortes Karitas<sup>26</sup>, als auch des englischen Wortes Charity<sup>27</sup> ist Wohltätigkeit. Sie bezeichnet das Wirken zu Gunsten Bedürftiger, sowohl auf individueller Ebene, als auch durch Organisationen, indem Geld, Nahrung oder sonstige Hilfsgüter zur Verfügung gestellt werden.<sup>28</sup> Diese Zuwendungen finanzieller oder materieller Art mit gewisser Zweckbestimmung und ohne Gegenleistung werden als Spenden bezeichnet und spielen in der Wohltätigkeit eine zentrale Rolle.<sup>29</sup> Eine weitere Bedeutung des Wortes Charity im Englischen ist die einer Organisation, welche es als Ziel hat Bedürftige zu unterstützen<sup>30</sup>, was im Deutschen einer Wohltätigkeitsorganisation entspricht.

---

<sup>22</sup> Vgl. Microsoft Student With Encarta Premium (2009, Dictionary: "Charity").

<sup>23</sup> Vgl. PONS Standardwörterbuch Latein (2005, S. 40, Sp. 2).

<sup>24</sup> Bertelsmann Das Neue Universallexikon (2007, S. 151).

<sup>25</sup> Deutscher Caritasverband e.V. <http://www.caritas.de/36513.html>, Abrufdatum: 03.08.2009.

<sup>26</sup> Vgl. Duden (1996, S. 397, Sp. 2).

<sup>27</sup> Vgl. PONS Schülerwörterbuch (1999, S. 92, Sp. 2).

<sup>28</sup> Vgl. OXFORD Advanced Learner's Dictionary (2000, S. 197, Sp. 1).

<sup>29</sup> Vgl. Bertelsmann Das Neue Universallexikon (2007, S. 893).

<sup>30</sup> Vgl. OXFORD Advanced Learner's Dictionary (2000, S. 197, Sp. 1).

Welche der diversen Übersetzungs- und Anwendungsmöglichkeiten von Charity – Caritas, Nächstenliebe, Wohltätigkeit, Wohltätigkeitsorganisation – im Rahmen des SBS genau gemeint ist, ist nicht unmittelbar ersichtlich. Der Anhaltspunkt, dass dieses Element am Extrem Social Return angesetzt ist deutet lediglich darauf hin, dass eine Tätigkeit gemeint ist, die einen sozialen Gewinn abwirft und nicht von finanziellem Gewinn begleitet wird. Caritas und Wohltätigkeit sind demnach naheliegend, aber auch die Wohltätigkeitsorganisation, als Organisation deren Wirken in Wohltätigkeit besteht, kommt als gemeinte Bedeutung in Frage. Nächstenliebe hingegen ist unwahrscheinlich, da sie keine Tätigkeit, sondern lediglich die Bereitschaft zur Hilfe beschreibt. Die letztendlich angemessene Übersetzung ergibt sich in Abschnitt 3.1.1.

### *2.2.2. Non-profit with income*

Um die Kombination Non-profit with income verständlicher zu machen, ist das Wort Income näher zu betrachten. Es ist angebracht eine möglichst umfassende Definition zu wählen, welche im Zusammenhang mit dem Begriff Financial Return sinnvoll ist, weil sich das SBS in einem sehr generellen Rahmen befindet. Da in Abschnitt 2.1.2. Return als Gewinn in Form von Einnahmen abzüglich Ausgaben definiert wurde, kann Income mit Einnahmen übersetzt werden, was in seiner allgemeinen Form den Zufluss von Geldmitteln bedeutet.<sup>31</sup>

Der Teil Non-profit bezieht sich auf eine NPO. Bei dieser handelt es sich um eine öffentliche oder private Organisation, deren Aufgabe im gemeinnützigen Bereich liegt oder in der Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitglieder oder Dritter besteht.<sup>32</sup> Ihr Ziel sind die gemeinnützigen sozialen, kulturellen oder wissenschaftlichen Anliegen der Mitglieder anstelle der Erzielung von Rendite. Die NPOs finanzieren ihre Tätigkeit über Mitgliederbeiträge, Spenden, Zuschüsse und/oder Preise bzw. Gebühren. Spenden spielen dabei nur eine äußerst geringe Rolle (international ca. 12%), während Preise und Gebühren mehr als die Hälfte der Einnahmen ausmachen. Diese gesammelten oder eingenommenen finanziellen Mittel werden allerdings nicht an die Mitglieder oder

---

<sup>31</sup> Vgl. Definition von Einnahmen in Abschnitt 2.2.2.

<sup>32</sup> Vgl. Bertelsmann Das Neue Universallexikon (2007, S. 677).

Träger ausgeschüttet, sondern für die Verfolgung der Ziele verwendet. Gewisse Rückvergütungen im Verhältnis zur Leistungsbeanspruchung sind möglich, der Großteil der Mitarbeiter oder Leiter von NPOs ist allerdings ehrenamtlich tätig. Unterschiedlichste Organisationsformen fallen in die Kategorie der NPOs, darunter u.a. Vereine, Verbände, Selbstverwaltungskörperschaften, gemeinnützige Gesellschaften (gGmbH oder gAG), Genossenschaften oder Stiftungen. Beispiele für NPOs und ihre Tätigkeit im sozialen Bereich sind der Deutsche Caritasverband e.V. (soziale Arbeit, Fürsorge, Unterstützung Benachteiligter), der Arbeiter-Samariter-Bund (Schutz, Rettung), Greenpeace (Umwelt-, Natur- und Tierschutz), Ashoka (Entwicklungszusammenarbeit), Attac (Globalisierung, Welthandel, soziale Benachteiligung), amnesty international (Menschen- und Bürgerrechte) und das Internationale Rote Kreuz (Katastrophenhilfe, Überlebenshilfe, humanitäre Hilfe).<sup>33</sup>

### *2.2.3.Social Entrepreneurship*

Um den Begriff Social Entrepreneurship zu definieren, ist diese Wortkombination zuerst zu zerlegen, die Elemente einzeln zu betrachten und anschließend die Synthese zu erläutern. Dazu wird mit Entrepreneurship begonnen, da der zu untersuchende Ausdruck lediglich eine Modifikation dieses Wortes mit dem Zusatz social ist.

Im Allgemeinen Sprachgebrauch ist mit Entrepreneurship oftmals die Gründung eines Unternehmens gemeint. Diese Verwendung ist allerdings nicht präzise. Anfang des 19. Jahrhunderts, beschrieb Jean Baptiste Say einen Entrepreneur als Person, „[that] shifts economic resources out of an area of lower into an area of higher productivity and greater yield.“<sup>34</sup> Später prägte der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter den Begriff der schöpferischen bzw. kreativen Zerstörung, welche eine Vernichtung alter Strukturen bezeichnet, die zu einer neuen, effizienteren Allokation von Ressourcen führt.<sup>35</sup> Diese Aufgabe kommt dem sogenannten Entrepreneur zu, der geschäftliche Gelegenheiten erkennt und daher durch die neuartige Kombination von Produktionsfaktoren – die

---

<sup>33</sup> Vgl. zu den vorangegangenen Ausführungen Wikipedia, die Freie Enzyklopädie.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>, 27.06.2009, Abrufdatum: 05.08.2009.

<sup>34</sup> Drucker (1985, S. 23).

<sup>35</sup> Vgl. Günter (2008, S. 28).

Innovationen – den Prozess der kreativen Zerstörung anstößt. Das neue Unternehmen und alle diesem nachfolgenden Unternehmen machen die bestehenden Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle unzeitgemäß.<sup>36</sup> Peter Drucker hingegen bezeichnet den Entrepreneur weniger als den Grund, sondern als den Nutznießer des Wandels<sup>37</sup>, denn „the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity.“<sup>38</sup> Ein weiteres von Howard Stevenson hinzugefügtes Element ist die Ansicht, dass der Entrepreneur auf mehr Ressourcen zugreife, als ihm selbst zu Verfügung stehen. Entrepreneurship ist für ihn dementsprechend die Verfolgung einer Gelegenheit, ohne dabei die tatsächliche Menge derzeit besessener Mittel zu berücksichtigen.<sup>39</sup> Unabhängig davon, ob der Entrepreneur als Nutznießer oder Erzeuger von Veränderung betrachtet wird, spielt bei allen Theoretikern die Opportunity oder Gelegenheit eine zentrale Rolle.

Ausgehend von dieser theoretischen Basis ist Entrepreneurship „the combination of a context in which an opportunity is situated, a set of personal characteristics required to identify and pursue this opportunity, and the creation of a particular outcome.“<sup>40</sup> Der Kontext ist die Ausgangssituation eines suboptimalen Gleichgewichts, in dem der Entrepreneur eine geschäftliche Chance sieht. Diese Wahrnehmung wird durch seine besondere Kombination von Charakterzügen ermöglicht, die ihm ebenso die Entwicklung einer neuen Lösung in Form eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Prozesses als Antwort auf die Situation möglich macht. Diese Lösung zerstört das alte Gleichgewicht und ersetzt es durch ein neues, selbsterhaltendes und höherwertiges Gleichgewicht.<sup>41</sup>

Dieser Definition von Entrepreneurship ist das Wort sozial hinzuzufügen. Dees schreibt: „Social entrepreneurs are one species in the genus entrepreneur. They are entrepreneurs with social mission.“<sup>42</sup> Diese soziale Mission ist der zentrale Unterschied zwischen einem Social und einem Business Entrepreneur. Das Ziel letzteren ist es, Überschüsse zu erwirtschaften, da diese für die nachhaltige Existenz seiner Unternehmung notwendig sind. Letztendlich sind sie auch der Grund für die umfassenden Marktveränderung, welche zu einem höherwertigen neuen Gleichgewicht führt. Der Social Entrepreneur hingegen zielt nicht auf finanziellen, sondern gesellschaftlichen Wert. „The social entrepreneur’s value

---

<sup>36</sup> Vgl. Schumpeter (1975, S. 82 – 85).

<sup>37</sup> Vgl. Martin et al. (2007, S. 31).

<sup>38</sup> Drucker (1995, S. 25).

<sup>39</sup> Vgl. Sahlmann et al. (1999, S. 10).

<sup>40</sup> Martin et al. (2007, S. 31).

<sup>41</sup> Vgl. zu vorangegangenen Ausführungen Martin et al. (2007, S. 31 – 34).

<sup>42</sup> Dees (1998, S. 3).

proposition targets an underserved, neglected, or highly disadvantaged population that lacks the financial means or political clout to achieve the transformative benefit on its own."<sup>43</sup> Dies bedeutet nicht, dass der Social Entrepreneur keine Einnahmen generieren kann, sondern lediglich, dass diese ein Mittel zum Zweck darstellen. Der Zweck ist hier die Erreichung einer sozialen Zielsetzung. Entsprechend kann die Unternehmung des Social Entrepreneurs beliebige wirtschaftliche und nicht-wirtschaftliche Organisationsformen annehmen.

Bei der Unterscheidung zwischen Social und Business Entrepreneur ist hervorzuheben, dass nicht die Handlungsmotivation des Entrepreneurs den zentralen Unterschied zwischen den beiden ausmacht. Der Social Entrepreneur ist nicht durch puren Altruismus motiviert, der Business Entrepreneur genauso wenig durch reines Gewinnstreben. Letzteres lässt sich daran erkennen, dass die meisten Entrepreneure nie vollständig für ihre investierte Zeit, das Risiko, die Mühen und das Kapital, welches für ihre Unternehmung notwendig war, vergütet werden. Vielmehr sind beide gleichermaßen von der psychischen Befriedigung getrieben, die die Verfolgung der eigenen Vision und die Nutzung der durch sie identifizierte Chance in ihm auslöst.<sup>44</sup>

#### *2.2.4.Social Business*

Zur konkreten Klärung des Begriffs Social Business ist die bisherige Vorgehensweise – die einzelnen Bestandteile zu erläutern und sie anschließend zusammenzuführen – ungeeignet. In diesem Fall handelt sich um einen fest definierten Begriff, dessen Bedeutung sich nicht zwangsläufig logisch aus den Bestandteilen Social und Business ergibt. Der Gesamtbegriff wird entsprechend der Definition seines Namensgebers Muhammad Yunus beschrieben.

2006 erhielt Muhammad Yunus zusammen mit der Grameen Bank den Friedensnobelpreis für seine Bemühungen, um die wirtschaftliche und soziale Entwicklung von unten, da dauerhafter Frieden nur erreicht werden könne, wenn große Bevölkerungsgruppen Wege finden, der Armut zu entfliehen. Ein Mittel dazu seien die von Yunus und der Grameen Bank

---

<sup>43</sup> Martin et al. (2007, S. 35).

<sup>44</sup> Vgl. Martin et al. (2007, S. 34).

zur Verfügung gestellten Mikrokredite.<sup>45</sup> Die durch die Verleihung des Nobelpreises entstehende öffentliche Aufmerksamkeit beschleunigte die Wahrnehmung und Verbreitung der von Yunus benannten Idee des Social Business, zu der auch die Grameen Bank gehört.<sup>46</sup>

Bei dem Begriff Social Business handelt es sich um das Geschäftsmodell eines Unternehmens, welches wirtschaftliche Methoden verwendet, um ein gesellschaftliches Problem zu lösen. Obwohl sie dem sozialen Zweck dienen und nicht der Gewinnmaximierung folgen, arbeiten die Sozialunternehmen wirtschaftlich nachhaltig. Sie erzeugen Produkte oder erbringen Dienstleistungen und verkaufen diese auf Märkten zu Preisen, die mit der Zielsetzung des Unternehmens vereinbar sind. Somit ist die Erwirtschaftung von Gewinnen möglich. Die Verwendung dieser ist allerdings eingeschränkt. Die Investoren können zwar ihre Anfangsinvestition zurückerstattet bekommen, aber keine Beträge, die über diese hinausgehen aus dem Unternehmen entnehmen. Eine Ausschüttung der Gewinne in Form von Dividenden erfolgt nicht, sondern die nach einer möglichen Entnahme verbleibenden Gewinne, werden stattdessen in das Sozialunternehmen reinvestiert.<sup>47</sup>

Die vom Social Business für Güter und Dienstleistungen verlangten Preise bewegen sich demzufolge in einem Spannungsfeld. Zum einen müssen sie den wirtschaftlichen Fortbestand des Unternehmens ermöglichen, indem sie ausreichend Erlöse erwirtschaften, um alle Kosten zu decken. Zu diesen gehört auch die Vergütung der Mitarbeiter, da diesen durch die Arbeit in einem Sozialunternehmen ebenfalls der Lebensunterhalt gesichert werden soll. Yunus spricht sogar von einer marktgerechten Vergütung.<sup>48</sup> Werden nur kostendeckende Preise verlangt, sind die Preise mit der sozialen Zielsetzung des Unternehmens vereinbar, da sie ein Produkt oder eine Dienstleistung für eine bedürftige Gruppe zu geringstmöglichen Kosten anbieten. Das bedeutet, dass die Preissetzung nicht mit dem Gedanken der Gewinnmaximierung geschieht, sondern sich an der Lösung sozialer Probleme orientiert. Ein Beispiel ist Grameen Danone Foods, welches seine ins Unternehmen zu reinvestierende Rendite auf 1% beschränkt und entsprechend sehr geringe Preise für sein Produkt verlangt.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Nobelprize.org. [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/press.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/press.html), 13.10.2006, Abrufdatum: 07.08.2009.

<sup>46</sup> Vgl. Kuhlemann (2009, S. 5).

<sup>47</sup> Vgl. zu vorangegangenen Ausführungen Alt et al. (2009, S. 1).

<sup>48</sup> Vgl. Genesis-Institute.Org. <http://www.genesis-institute.org/57.html>, Abrufdatum: 07.08.2009.

<sup>49</sup> Vgl. Danone.de. <http://www.danone.de/grameen.html>, Abrufdatum: 07.08.2009.

Auf der anderen Seite können auch hohe Preise als dem sozialen Zweck dienlich gerechtfertigt werden, da durch höhere Gewinne, welche in die Unternehmung reinvestiert werden, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen schneller einer größeren Kundenbasis zur Verfügung gestellt werden können. Das Spannungsfeld in der Preissetzung besteht folglich zwischen geringstmöglichen, kostendeckenden Preisen und höchstmöglichen Preisen. Auch letztere können als Mittel zum höchstmöglichen Erreichungsgrad des sozialen Zwecks gerechtfertigt werden. Welcher Ansatz für Sozialunternehmen zu verfolgen ist, bleibt offen. Somit sind beide Formen im Rahmen eines Sozialunternehmens denkbar.

Neben diesen Punkten beschreibt Muhammad Yunus weitere Kriterien, die über diese allgemein akzeptierten Elemente hinausgehen und von ihm als „Seven Principles of Social Business“<sup>50</sup> bezeichnet werden. Über die bereits genannten Punkte hinaus, die sich in den Prinzipien eins bis vier widerspiegeln, verlangt er, dass Sozialunternehmen ökologisch bewusst agieren, den Arbeitnehmern bessere Arbeitsbedingungen bieten und mit Spaß betrieben werden. Das ökologisch nachhaltige Verhalten ist ebenfalls gesellschaftlich vorteilhaft, da es dem nachhaltigen Fortbestehen der für die Menschen notwendigen Ressourcen, wie sauberer Luft und Wasser, dienlich ist. Somit stellt dieses fünfte Prinzip in Yunus' Augen eine inhärente Erweiterung des sozialen Zwecks des Sozialunternehmens dar, welche notwendig ist, um das ursprüngliche Ziel nicht zu untergraben. Eine präzise Aussage, was ökologisches Bewusstsein beinhaltet wird dabei nicht getroffen. Somit lässt Yunus offen, welche Maßstäbe angesetzt werden müssen und überlässt die Frage, ob es sich bei einer Organisation um ein Sozialunternehmen handelt, weiten Interpretationsräumen. Gleiches gilt für die Forderung nach besseren Arbeitsbedingungen, welche nicht nur schwer messbar, sondern auch sehr kontextabhängig ist – in Bangladesch mag dies einfach zu beurteilen sein, in Deutschland hingegen schwerer. Die Forderung nach Freude an der Arbeit macht klar, dass es sich bei den „Seven Principles of Social Business“ weniger um Definitionskriterien, als vielmehr um Orientierungsrichtlinien innerhalb der Arbeit von Sozialunternehmen handelt. Spaß an der Arbeit zu haben ist als Kriterium ungeeignet, da dies in der subjektiven Wahrnehmung des Arbeitenden liegt und vermutlich einer hohen Volatilität unterliegt. Diese Prinzipien werden daher hier nicht zur Definition von Social Businesses herangezogen.

---

<sup>50</sup>Vgl. Yunus Centre.

[http://www.muhammadyunus.org/new/index.php?option=com\\_content&view=article&id=363&Itemid=170](http://www.muhammadyunus.org/new/index.php?option=com_content&view=article&id=363&Itemid=170), Abrufdatum: 07.08.2009.

Allerdings beschreibt Yunus in seinem Buch „Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism“ ein weiteres Merkmal von Sozialunternehmen und einen zweiten Typus dieser. Das weitere Kriterium besagt, dass Investoren nach Rückerhalt ihrer Anfangsinvestitionen, weiterhin in Besitz des Sozialunternehmens bleiben und über Entscheidungsmacht in diesem verfügen.<sup>51</sup> Er verweist darauf, dass dies im Fall der Grameen Bank praktiziert wird. Die Ausgestaltung dieses Punktes beschreibt er allerdings nicht, weshalb dieses Merkmal vernachlässigt wird. Ohnehin befindet sich das Konzept des Social Business in einem Spannungsfeld. Zum einen wird es als essentielles Element zur Heilung der kapitalistischen Gesellschaft angesehen.<sup>52</sup> Für einen Wirkungsgrad dieser Größenordnung ist die weite Auslegung des Begriffs vorteilhaft. Auf der anderen Seite ist eine präzise Definition erforderlich, um die Auswirkungen auf die Gesellschaft ermitteln zu können. Dass auch Yunus in diesem Spannungsfeld zwischen weiter und präziser Definition auf Schwierigkeiten gestoßen ist, zeigt sich an seiner Beschreibung des Social Business Typus zwei. Dies kann jegliche Art eines profitablen Unternehmens sein, solange es in Besitz der Armen oder Benachteiligten ist. Durch indirekte Vorteile oder den Erhalt von Dividenden profitieren diese vom Unternehmen.<sup>53</sup> Die einzige Gemeinsamkeit zwischen Typ eins und zwei liegt darin, dass Arme und Benachteiligte von den Sozialunternehmen profitieren. Allerdings erfolgt dies in völlig unterschiedlicher Art und Weise. Selbst die oben beschriebenen Kriterien erfüllt der zweite Typus nicht. Zudem entsteht der gesellschaftliche Nutzen nicht durch die Form der Produkte oder Dienstleistungen, sondern durch die Profitmaximierung eines Unternehmens. Dies birgt die Schwierigkeit, dass der Nutzen der durch das Besitztum der Armen am Unternehmen entsteht durch die Profitorientierung untergraben werden kann. Als „normal“ agierendes Unternehmen existieren Anreize sozialen Verwerfungen, die eigentlich durch Sozialunternehmen reduziert werden sollen, zu erzeugen. Aus rein finanziellen Gesichtspunkten sind Umweltverschmutzung und Arbeiterausbeutung oftmals logische Optionen. Aufgrund dieser großen Unterschiede zwischen den Sozialunternehmen des Typen eins und zwei und der zentralen Position, die Social Businesses im SBS einnehmen, ist davon auszugehen, dass in diesem lediglich der Typ eins gemeint ist. Dieser ist im Folgenden auch stets mit Social Business oder Sozialunternehmen gemeint.

---

<sup>51</sup> Vgl. Yunus (2009, S. 25).

<sup>52</sup> Vgl. Yunus (2009, S. 37).

<sup>53</sup> Vgl. zu vorangegangenen Ausführungen Yunus (2009, S. 28 f.).

Neben den genannten Widersprüchlichkeiten spricht auch die Aussage Yunus' „in the years to come, as social businesses begin to spring up around the world, new features and forms of social business will undoubtedly be developed“<sup>54</sup> dafür, dass eine zu enge Definition von Social Business nicht im Sinne des Namensgebers liegt. Als zentrale Punkte der Definition von Sozialunternehmen werden entsprechend im Folgenden die soziale Zielsetzung, die finanzielle Nachhaltigkeit, die Nichtausschüttung von Dividenden über die Anfangsinvestition hinaus und die Thesaurierung der Gewinne betrachtet.

### *2.2.5. Sozial verantwortliches Unternehmen*

Zwar wird im SBS der Begriff sozialverantwortliche Firma verwendet, dies ist vor dem Hintergrund, dass dieser im Allgemeinen nicht verwendet wird und die Firma rechtlich lediglich den Namen eines Unternehmens beschreibt, jedoch nicht sinnvoll. Stattdessen wird hier das sozial verantwortliche Unternehmen untersucht.

Obwohl sich Unternehmen, wie die VION Food Group<sup>55</sup> oder die Xol GmbH<sup>56</sup> als sozial verantwortliche Unternehmen bezeichnen und die Centro Mexicano para la Filantropia das Unternehmen First Majestic als sozial verantwortliches Unternehmen ausgezeichnet hat<sup>57</sup>, wird keine Definition dieses Begriffes angeboten. Demzufolge handelt es sich um keinen fest bestimmten Begriff, sondern um eine frei verwendete Wortkombination, die Unternehmen bezeichnet, die sich sozial verantwortlich verhalten.

Bei einem Unternehmen handelt es sich um einen Betrieb im marktwirtschaftlichen System. Betriebe sind systemunabhängige Wirtschaftseinheiten, die Güter und Dienstleistungen zum Zweck der Fremdbedarfsdeckung hervorbringen.<sup>58</sup> Die Besonderheiten des Unternehmens, die sich aus seiner Systemabhängigkeit ergeben sind das Gewinnstreben

---

<sup>54</sup> Yunus (2009, S. 28).

<sup>55</sup> Vgl. VION. [http://www.vionfood.com/874/Sozialverantwortliches\\_Unternehmen/](http://www.vionfood.com/874/Sozialverantwortliches_Unternehmen/), Abrufdatum: 28.08.2009.

<sup>56</sup> Vgl. XOL. <http://www.xol-gmbh.de/umwelt.php>, Abrufdatum: 28.08.2009.

<sup>57</sup> Vgl. IRW Press. [http://www.irw-press.com/news\\_6852.html](http://www.irw-press.com/news_6852.html), 24.03.2009, Abrufdatum: 28.08.2009.

<sup>58</sup> Vgl. Bertelsmann Das Neue Universallexikon (2007, S. 102).

(erwerbswirtschaftliches Prinzip), die wirtschaftliche Selbstständigkeit (Autonomieprinzip) und das Konzept des Privateigentums.<sup>59</sup>

Um die genaue Bedeutung sozialer Verantwortung zu verstehen, wird der Begriff Verantwortung näher betrachtet und anschließend mit der sozialen Komponente in Verbindung gebracht. Verantwortung bedeutet, dass die aus Handlungen entstehenden Konsequenzen dem Verantwortlichen zugerechnet werden können und dieser folglich möglicherweise Rechenschaft über seine Handlungen ablegen muss. Verschmutzt beispielsweise die Produktion in einer Fabrik einen naheliegenden Fluss, so ist die Verschmutzung als Konsequenz dem Handeln der Fabrikleitung zuzuordnen. Diese kann zur Rechenschaft für ihr Handeln und somit zur Verantwortung gezogen werden.<sup>60</sup>

Sozial wurde bereits in Abschnitt 2.1.3 als auf die Gesellschaft bezogen definiert und ist in diesem Kontext gleichermaßen zu verwenden. Die soziale Verantwortung bezieht sich entsprechend auf die Konsequenzen des Handelns in oder gegenüber der Gesellschaft. Da Unternehmen über eine hohe Anzahl von Schnittstellen mit der Gesellschaft verfügen, wird an dieser Stelle die Komplexität des Begriffs soziale Verantwortung von Unternehmen erkennbar. Wird das Wort Gesellschaft in seiner umfassenden Bedeutung als die Menschheit verwendet, sind sämtliche Stakeholder eines Unternehmens zu betrachten. Zu diesen gehören beispielsweise Mitarbeiter, Eigentümer, Kunden, Lieferanten, Gläubiger, der Staat und die Menschen, die in Nachbarschaft zu den Produktionsstätten oder Unternehmenssitzen leben. Mit all diesen Subjekten steht ein Unternehmen in Wechselwirkungen unterschiedlicher Intensität und kann entsprechend als für sein Handeln verantwortlich gegenüber diesen bezeichnet werden. Sozial verantwortliches Handeln bedeutet demzufolge, die Auswirkungen des eigenen Handelns in die Entscheidungen des Unternehmens mit einzubeziehen und nicht ausschließlich auf die finanziellen Aspekte einer Entscheidung nicht als ausschließlich ausschlaggebend zu betrachten.

Beispiele für sozial verantwortliches Handeln ergeben sich aus den Erläuterungen des Begriffes sozial in Abschnitt 2.1.3. In der besonderen Verantwortung der Firmen liegen dabei jegliche Bereiche, auf die sie maßgeblichen Einfluss haben. Dies geht von Arbeitsbedingungen, Weiterbildung und Gesundheitsschutz der Mitarbeiter, über

---

<sup>59</sup> Vgl. zu vorangegangenen Ausführungen Bertelsmann Das Neue Universallexikon (2007, S. 979).

<sup>60</sup> Vgl. Brockhaus Enzyklopädie in 20 Bänden (1974, S. 419, Sp. 2).

Energieeffizienz und die Vermeidung von Umweltverschmutzung, bis zur schonenden Nutzung oder Förderung der Bereitstellung öffentlicher Güter.

Folglich ist ein sozial verantwortliches Unternehmen ein Unternehmen, das die Konsequenzen seines Handelns auf die Gesellschaft insgesamt in seine Entscheidungen mit einbezieht und somit versucht mit dem eigenen gleichzeitig auch den Nutzen seiner Stakeholder zu maximieren.

### *2.2.6. Corporate Social Responsibility*

Im Gegensatz zu den Begriffen sozial verantwortliches Unternehmen oder Non-profit with income, handelt es sich bei CSR um einen feststehenden Begriff. Dennoch existieren unterschiedliche Definitionen.

Alexander Dahlsrud hat im Rahmen seiner Arbeit „How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions“ eine Vielzahl verschiedener Definitionen gefunden und analysiert. Er kommt zu dem Schluss, dass diese größtenteils kongruent sind und sich auf fünf verschiedene Dimensionen beziehen. Dabei handelt es sich um die ökologische, die soziale und die ökonomische Dimension, die Dimension der Freiwilligkeit und um die der Stakeholder. Die ökologische Dimension beinhaltet Umweltaspekte, wie Natur- und Tierschutz. Die soziale Dimension setzt sich mit der Beziehung zwischen Gesellschaft und Unternehmen auseinander und findet sich in den unterschiedlichen Definitionen in Umschreibungen wie „contribute to a better society; integrate social concerns in their business operations; consider the full scope of their impact on communities“<sup>61</sup> wieder. Die ökonomische Dimension hingegen meint die Verantwortung des Unternehmens profitabel zu agieren und CSR lediglich als einen Teil des Geschäfts anzuerkennen. Dabei handelt es sich laut der Dimension der Freiwilligkeit nur um CSR, wenn die getroffenen Maßnahmen über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen. Die letzte Dimension, die der Stakeholder, bringt zum Ausdruck, dass CSR sich auf die Stakeholder oder einzelne Gruppen dieser, zum Beispiel Angestellte, Lieferanten, Kunden und die Gesellschaft, bezieht.<sup>62</sup> Als

---

<sup>61</sup> Dahlsrud (2006, S. 4).

<sup>62</sup> Vgl. zu vorangegangenen Ausführungen Dahlsrud (2006, S. 4 - 6).

Beispiel einer Definition wird die der Europäischen Kommission herangezogen, welche alle fünf Dimensionen beinhaltet und im Rahmen von Dahlsruds Untersuchungen am häufigsten genannt wurde: „Die CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>63</sup>

Diese Definition erkennt an, dass Unternehmen als Produzenten ökonomischen Reichtums nicht ausschließlich ökonomische Auswirkungen haben, sondern auch die Umwelt und die Gesellschaft beeinflussen und entsprechend verantwortlich sind.

### *2.2.7. Capitalism*

Der Begriff Kapitalismus bezeichnet eine Wirtschafts- und Sozialordnung, die über zwei zentrale Elemente verfügt. Zum einen befinden sich die Produktionsmittel vorrangig in Privateigentum, was bedeutet, dass nicht dem organisierten Kollektiv, sondern den Individuen die alleinige und komplette Verfügungsmacht über die Sache eingeräumt wird. Der staatliche Besitz an Produktionsmitteln wird nicht ausgeschlossen, ist allerdings vergleichsweise niedrig. Der private Besitz erlaubt es dem Eigentümer seine Mittel nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu verwenden, um seinen Nutzen zu maximieren.<sup>64</sup> Dieser Prozess findet im Rahmen des zweiten zentralen Elements des Kapitalismus – der Marktwirtschaft – statt.

Dieser Begriff bezeichnet „eine Wirtschaftsordnung, in der ökonomische Entscheidungen von Produzenten und Konsumenten überwiegend über Märkte gesteuert werden.“<sup>65</sup> Märkte im ursprünglichen Sinn sind örtlich und zeitlich beschränkte Plätze, auf denen Angebot und Nachfrage von Verkäufern und potentiellen Käufern zusammengebracht werden.<sup>66</sup> Im modernen Kontext erweitert sich die Bedeutung von Markt auf durch das

---

<sup>63</sup> Europäische Kommission. [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_de.htm), Abrufdatum: 10.08.2009, zitiert nach Grünbuch der Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (2001).

<sup>64</sup> Vgl. zu vorangegangenen Ausführungen Duden Wirtschaft von A bis Z (2007, S. 16).

<sup>65</sup> Bertelsmann Das Neue Universallexikon (2007, S. 589).

<sup>66</sup> Vgl. Bertelsmann Das Neue Universallexikon (2007, S. 589).

Aufheben der räumlichen und zeitlichen Begrenzung. Handelsobjekte sind Güter, Dienstleistungen oder Rechte.<sup>67</sup>

### **3. Kritik und Verbesserung des Social Business Spektrums**

Im dritten Teil wird, ausgehend vom Ziel des SBSs, Kritik an seinem Aufbau und seiner Ausgestaltung geübt. Diese Kritik bezieht sich sowohl auf das Gerüst an sich, als auch auf die darin verwendeten Elemente. Im Anschluss an die Kritik werden Möglichkeiten aufgezeigt, das SBS zielgerechter zu machen. Als Resultat ergibt sich eine verbesserte Version des SBS.

Das Ziel des SBSs ist es, den Begriff Social Business als eine Organisationsform zwischen Wirtschaft und Sozialem verständlich zu machen. Dazu wird er von anderen bekannten Begriffen abgegrenzt. Entsprechend wurde um das Element Social Business herum das Konstrukt des Spektrums erzeugt. Somit ist das Sozialunternehmen als zentraler Bestandteil des SBSs beizubehalten. Alle anderen Elemente und das Gerüst werden in Folge bei Bedarf angepasst, sofern dies zur Erhöhung des Zielerreichungsgrades und einer Verbesserung der Verständlichkeit beiträgt.

Zuerst erfolgt eine kritische Betrachtung der Elemente des SBS. Im Anschluss daran wird das Gerüst genauer überprüft. Da Interdependenzen zwischen Elementen und Gerüst bestehen – die Ausgestaltung des Gerüsts beeinflusst die Angemessenheit der Elemente und umgekehrt – wäre auch eine andere Reihenfolge möglich. Da aber das Social Business der Mittelpunkt der gesamten Untersuchung ist und somit alle Begriffe zur Verständlichkeit dessen beitragen sollen, werden die Elemente zuerst betrachtet.

---

<sup>67</sup> Vgl. Wikipedia, die Freie Enzyklopädie. <http://de.wikipedia.org/wiki/Markt>, 29.06.2009, Abrufdatum: 11.08.2009.

### **3.1.Kritische Betrachtung der Elemente**

Im Rahmen der Kritik an den Elementen werden Unschlüssigkeiten des SBSs näher beleuchtet, die zum Teil bereits im Rahmen ihrer Definitionen sichtbar wurden. Besonders auffällig ist, dass es sich bei den Elementen um verschiedene Arten von Begriffen handelt. Es wird zuerst der Aspekt beleuchtet, dass eine Vermischung aus Konzepten und Organisationsformen vorliegt. Aufbauend auf der Schlussfolgerung aus dieser Kritik werden die Elemente auf ihre Eignung für das SBS geprüft. Anschließend werden nicht klare Abgrenzungen zwischen einzelnen Elementen betrachtet. Das Resultat dieser kritischen Betrachtung der Elemente des SBS werden aussagekräftige, vergleichbare und voneinander abgrenzbare Elemente sein.

#### *3.1.1.Organisationsformen versus Konzepte*

Im Rahmen des SBSs befinden sich unter den Elementen zwei Typen von Begriffen. Dies sind Organisationsformen – Social Business, Non-profit with income, sozial verantwortliches Unternehmen – und Konzepte – Social Entrepreneurship, CSR und Capitalism.

Eine klare Abgrenzung zwischen den Elementen ist aufgrund ihrer unterschiedlichen Begriffstypen nicht möglich. Wie in den folgenden Abschnitten erkennbar wird, ist das SBS durchzogen von Überschneidungen der Konzepte mit den Organisationsformen – sie sind nicht klar voneinander abgrenzbar. Dies ist dem Verständnis abträglich, da die klare Trennung der Elemente unmöglich wird. Für eine Anpassung des SBSs wird entsprechend, vor dem Hintergrund des Ziels Social Business verständlich zu machen, dessen Typ – die Organisationsform – als Basis für die Elemente des SBS verwendet. Alle verwendeten Konzepte sind darauf zu überprüfen, ob sie auch als Organisationsform in Erscheinung treten können und sind ggf. durch diese zu ersetzen. Ist dies nicht möglich, wird das Konzept ausgeschlossen.

Der Begriff Charity wurde in der soeben vorgenommenen Aufzählung keiner Kategorie zugeordnet, da die Bedeutung von der Übersetzung abhängt. Da die Organisationsform der

Basistyp der Elemente ist, ergibt sich entsprechend die angemessene Übersetzung von Charity als Wohltätigkeitsorganisation.

### *3.1.2. Die Organisationsform des Elements Kapitalismus*

Im Fall des Begriffs Kapitalismus wird die erwähnte Überschneidung von Konzepten und Organisationsformen besonders deutlich. Wie in Abschnitt 2.2.7 erläutert, handelt es sich bei Kapitalismus um eine Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, die sich durch Privateigentum und Marktwirtschaft kennzeichnet. Sie ist unter anderem in den USA und Europa vorzufinden. Das SBS impliziert, dass Kapitalismus einzig auf finanziellen Gewinn abzielt. Dennoch sind in kapitalistischen Gesellschaften alle anderen Elemente ebenso vorzufinden. Die Existenz von Wohltätigkeitsorganisationen, NPOs, sowie allen anderen Elementen des SBS in kapitalistischen Gesellschaften widerspricht der Darstellung des Spektrums. Entsprechend ist Kapitalismus als Element für das SBS nicht geeignet, da er als Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung viel zu weitläufig und umfassend ist. Wie bereits in Abschnitt 3.1.1 beschrieben, ist im Folgenden zu ermitteln, ob an seiner Stelle eine angemessene Organisationsform verwendbar ist.

Obwohl eine finale Klarstellung der Extrempunkte noch vorzunehmen ist, wird der äußere rechte Pol als den Fokus auf die Erwirtschaftung von Gewinnen innehabend interpretiert. Die Organisation für diese Position beschreibt Yunus in seinem Buch „Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism“ als Profit-Maximizing Business (PMB). Es sei ausschließlich darauf ausgerichtet, die Profite zu erhöhen und ziehe bei der Entscheidungsfindung keine anderen Faktoren in Betracht.<sup>68</sup> Dies kann durchaus zu Lasten der Gesellschaft erfolgen, insofern es das Ergebnis des Unternehmens nicht negativ beeinflusst. Bspw. können Kinderarbeit oder eine nicht umweltgerechte Entsorgung von Schadstoffen die aus finanzieller Sicht besseren Entscheidungsoptionen darstellen, insbesondere, wenn die Öffentlichkeit nicht davon erfährt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass nicht die kurzfristige Maximierung der Profite durch Veräußerung der Unternehmenssubstanz, sondern das nachhaltige Erzielen möglichst hoher Gewinne im Fokus steht.

---

<sup>68</sup> Vgl. Yunus (2009, S. 21).

Als Organisationsform an Stelle des Konzeptes Kapitalismus wird entsprechend das gewinnmaximierende Unternehmen für die angepasste Version verwendet. Dieses bringt die Intention des Autors zum Ausdruck, ein Element mit der reinen Gewinnausrichtung im SBS darzustellen.

### *3.1.3. Die Organisationsform des Elements Corporate Social Responsibility*

Es wurde bereits festgestellt, dass es sich bei CSR um keine Organisationsform, sondern um ein Konzept handelt. Abschnitt 2.2.6. hat gezeigt, dass sich die wissenschaftlichen Definitionen von CSR größtenteils überschneiden. Allerdings wurde aus diesen nicht ersichtlich, wie CSR in der Praxis umgesetzt wird. Um ermitteln zu können, welche Organisationsform möglicherweise statt CSR zu verwenden wäre, ist die praktische Umsetzung dieses Konzeptes in der Realität zu betrachten.

Die Definition besagt, dass CSR sich am Wohl der Stakeholder orientieren soll. Dies ist problematisch, da die Interessen dieser sich oftmals entgegenstehen. So sind die Eigentümer an möglichst hohen Gewinnen, die Lieferanten aber an hohen Abnahmepreisen und die Kunden an geringen Kosten und hoher Qualität interessiert. Wie der Ausgleich zwischen den verschiedenen Ansprüchen der Stakeholder geschaffen werden kann, ist ein andauernder Entscheidungsprozess und eine zentrale Herausforderung der Unternehmensleitung.<sup>69</sup>

Welche Stakeholder besonders von CSR Strategien angesprochen werden, haben Daniel Silberhorn und Richard C. Warren in einer Studie über 40 deutsche und britische Unternehmen betrachtet. Der am häufigsten erwähnte Stakeholder ist die Gesellschaft und als zugehörige Themen bspw. die Lebensqualität, der Umweltschutz, Bildung, Menschenrechte, Kunst und Kultur. An zweiter Stelle folgen die Mitarbeiter, bei denen Gesundheit, Sicherheit, Chancengleichheit und Weiterbildung im Vordergrund stehen. Die Autoren ermitteln neben den meistbedachten Stakeholdern und ihren jeweiligen Interessen auch die zugehörigen konkreten Prozesse. Bei diesen handelt es sich um die von Unternehmen im Rahmen der CSR-Strategie eingesetzten Instrumente und Prozeduren, wie

---

<sup>69</sup> Vgl. Dahlsrud (2006, S. 6).

bspw. aktiver Umweltschutz und die Erstellung und Befolgung eines Code of Ethics and Business Conduct. Auch die Einbeziehung der Stakeholder in Entscheidungsprozesse, die regelmäßige Kommunikation mit diesen, sowie das Aufsetzen philanthropischer Programme sind häufig verwendete CSR Prozesse.<sup>70</sup> Diese Erklärungen verdeutlichen, was auch aus der ökonomischen Dimension der CSR-Definition ersichtlich wird: CSR ist ein von Unternehmen anwendbares Konzept, in Form einer Strategie, welche konkrete Maßnahmen beinhaltet.<sup>71</sup>

Zusammenfassend ist zu sagen, dass keine konkrete Organisationsform existiert, welche an Stelle von CSR im SBS verwendbar wäre, da es sich lediglich um ein Konzept handelt, welches von Unternehmen praktiziert wird. Entsprechend ist dieses Element zu entfernen.

#### *3.1.4. Die Organisationsform des Elements Social Entrepreneurship*

Intuitiv ist die zu Social Entrepreneurship gehörende Organisationsform das Social Enterprise, dessen Definition sich aus Abschnitt 2.2.3. ergibt. Social Entrepreneurship ist die Kombination aus einem Kontext, welcher eine Gelegenheit enthält, einem Set von Persönlichkeitsmerkmalen, die es erlauben die Gelegenheit zu erkennen und eine Lösung zu entwickeln und der Erzeugung eines Ergebnisses, welches einen gesellschaftlichen Nutzen erzeugt.<sup>72</sup> Das Social Enterprise ist die Organisation die der Social Entrepreneur gründet, um seine soziale Mission zu verfolgen.

Die Definition von Social Entrepreneurship ist nicht von einer bestimmten Organisationsform abhängig. Das zentrale Kriterium für das Vorliegen von Entrepreneurship ist das Erreichen einer Verbesserung – eines höheren Gleichgewichtes. Dies schließt nicht aus, dass ein Social Enterprise Gewinne erwirtschaftet, obwohl für dieses – als zentraler Unterschied zum Business Entrepreneur – die soziale Mission im Vordergrund steht. Für den Social Entrepreneur sind diese Gewinne allerdings nur Mittel zum Zweck. Für den Business Entrepreneur sind sie das Maß seines Erfolges.

---

<sup>70</sup> Vgl. zu vorangegangenen Ausführungen Silberhorn et al. (2007, S. 357 – 361).

<sup>71</sup> Vgl. Dahlsrud (2006, S. 4).

<sup>72</sup> Vgl. Martin et al. (2007, S. 31).

Definitiv betrachtet existiert somit keine Einschränkung für die Art von Organisation. Es kann sich um eine NPO aber auch um ein nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten geführtes Unternehmen handeln, welches seine Produkte oder Gewinne dazu verwendet, seine soziale Mission zu verfolgen. Dieser Umstand zeigt die Schwierigkeit der Verwendung von Social Enterprises im Rahmen des SBSs auf: Sie decken einen sehr breiten Bereich des SBSs ab. Sowohl Wohltätigkeitsorganisationen, wie auch Sozialunternehmen können in die Kategorie der Social Enterprises fallen. Die Auswirkungen und nicht die Eigenschaften der Organisation entscheiden über die Zuordnung zu Social Entrepreneurship. Auch Muhammad Yunus ist ein Beispiel für einen Social Entrepreneur. Durch sein Engagement mit der Grameen Bank revolutionierte er die Ansicht, Arme seien nicht kreditwürdig oder fähig eigenständig wirtschaftlich tätig zu sein. Dies ermöglichte vielen tausend Menschen den Schritt aus der Armut.<sup>73</sup>

Bei ausschließlicher Betrachtung der Basiselemente der Definition von Sozialunternehmen aus Abschnitt 2.2.4., wird die Überschneidung mit Social Entrepreneurship besonders deutlich. Social Businesses verfolgen ein soziales Ziel, sind wirtschaftlich nachhaltig, thesaurieren die Gewinne und schütten keine Dividenden aus, die über den Betrag der Anfangsinvestition hinausgehen.<sup>74</sup> Die Verfolgung des sozialen Zwecks erfolgt dabei über die Produkte und Dienstleistungen selbst.<sup>75</sup> Das zentrale Kriterium der sozialen Mission findet sich auch bei Social Enterprises. Alle anderen Elemente der Definition von Sozialunternehmen lassen sich zu zwei Schwerpunkten reduzieren: Sozialunternehmen verfolgen mit aller verfügbaren Macht ihr soziales Ziel und sind darin nachhaltig, da sie zum Erhalt ihrer Tätigkeit nicht von Spenden Dritter abhängig sind. Die Fähigkeit wirtschaftlich nachhaltig und gleichzeitig gesellschaftlich nützlich zu agieren setzt voraus, eine Gelegenheit erkannt zu haben, in deren Rahmen dies möglich ist. Das dauerhafte Verfolgen dieser Gelegenheit führt vermutlich zu einem höherwertigen Gleichgewicht – das zentrale Element von Entrepreneurship. Sozialunternehmen sind dementsprechend eine Form von Social Enterprises. Diesen Zusammenhang im SBS darzustellen würde dessen Ziel, Social Businesses möglichst einfach zu erläutern, zuwiderlaufen.

Da der Begriff Social Enterprise ein sehr breit definierter Begriff ist und eine Vielzahl von Organisationen beschreibt oder sich mit deren Definitionen überschneidet, ist er nicht für

---

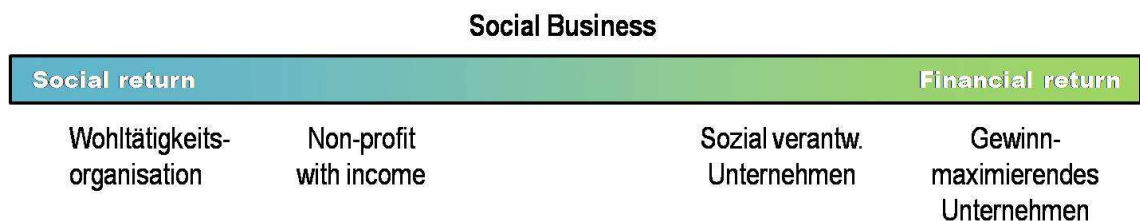
<sup>73</sup> Vgl. zu vorangegangenen Ausführungen Martin et al. (2007, S. 30).

<sup>74</sup> Vgl. zur Definition von Social Business Abschnitt 2.2.4., S. 17.

<sup>75</sup> Vgl. Yunus (2009, S. 32).

die verständliche Darstellung von Social Businesses im Rahmen des SBS geeignet. Der Begriff wird daher aus der Darstellung ausgeschlossen.

Mit dieser Entscheidung ist die Untersuchung, ob als Ersatz für die verwendeten Konzepte eine entsprechende Organisationsform verwendet werden kann, abgeschlossen. Charity wird als Wohltätigkeitsorganisation übersetzt und Social Entrepreneurship aufgrund seiner Weitläufigkeit ausgeschlossen. Kapitalismus wird durch die Organisationsform des gewinnmaximierenden Unternehmens ersetzt und CSR nicht mehr als separates Element verwendet, da es sich lediglich um von Unternehmen einsetzbare Strategien oder Maßnahmen handelt. Das SBS nimmt mit den hier beschriebenen Anpassungen die in Abbildung 2 dargestellte Form an.



*Abb. 2 Social Business Spektrum mit Organisationsformen als Elementen<sup>76</sup>*

In den folgenden Schritten wird untersucht, ob die verwendeten Organisationsformen klar voneinander abgrenzbar sind oder der beabsichtigte Zusammenhang durch andere Begriffe besser verdeutlicht werden kann.

### *3.1.5. Abgrenzung Non-profit with income und Wohltätigkeitsorganisation*

Der Begriff Non-profit with income wurde in Abschnitt 2.2.2. als eine öffentliche oder private Organisation beschrieben, deren Aufgabe im gemeinnützigen Bereich oder in der Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitglieder oder Dritter liegt und dazu Einnahmen generiert. Sie orientiert sich an den sozialen, kulturellen oder

---

<sup>76</sup> Eigene Ausarbeitung auf Basis von Kuhlemann (2009, S. 6).

wissenschaftlichen Zielen ihrer Mitglieder oder Gründer, nicht aber an der Erwirtschaftung von Rendite.<sup>77</sup>

Die Erklärung für Wohltätigkeitsorganisationen hingegen ergibt sich aus der Definition von Charity. Es handelt sich um eine Organisation, die zu Gunsten Bedürftiger Geld, Nahrung oder sonstige Hilfsgüter und Dienstleistungen ohne Gegenleistung zur Verfügung stellt.<sup>78</sup> Da keine Gegenleistung für die Hilfe verlangt wird, sind die zentralen Einnahmequellen von Wohltätigkeitsorganisationen Spenden, Mitgliedsbeiträge und staatliche Zuschüsse. Diese Beschreibung einer Wohltätigkeitsorganisation, steht im Einklang mit der Definition einer NPO. Entsprechend stellen Wohltätigkeitsorganisationen eine Form von NPOs dar. Der zentrale Unterschied zwischen NPO with income und einer Wohltätigkeitsorganisation ist folglich in dem Zusatz „with income“ zu finden.

Es wurde bereits ermittelt, dass das englische Wort Income für Einnahmen und somit den Zufluss von Geldmitteln steht. Da alle Organisationen Kosten haben, die sie über Einnahmen decken müssen, würde diese Übersetzung von Income allerdings bedeuten, dass NPOs ohne Income nicht existieren können. Alle Wohltätigkeitsorganisationen wären gleichzeitig NPOs with Income und es bestände eine volle Übereinstimmung zwischen diesen Elementen, da bisher der Mittelzufluss das unterscheidende Kriterium war. Entsprechend ist eine alternative Übersetzung von Income zu wählen, die eine Unterscheidung in dieser Hinsicht ermöglicht.

Eine Abgrenzungsmöglichkeit besteht in der Art der Einnahmen. Handelt es sich um Spenden oder Mitgliederbeiträge, so ist das Motiv wohltätig, da die Leistungen den Bedürftigen ohne Gegenleistung zur Verfügung gestellt werden. Als nicht ausschließlich wohltätig kann hingegen das Verlangen von Gebühren oder Preisen für zur Verfügung gestellte Leistungen betrachtet werden. Zwar werden die eingenommenen Gelder wieder für wohltätige Ziele eingesetzt, es wird aber durch die Veräußerung einer Leistung Geld eingenommen. Der zutreffende Begriff für diese Form der Generierung von Einnahmen ist Erlös – das Geld, das für die Veräußerung von Produkten oder Dienstleistungen entgegengenommen wird.<sup>79</sup> Ob staatliche Zuschüsse als wohltätig zu bezeichnen sind oder nicht, hängt von der Leistungsverflechtung ab. Erbringt die NPO eine Leistung und erhält dafür einen Zuschuss, so wäre dieser als Erlös einzuordnen. Werden hingegen Zuschüsse an

---

<sup>77</sup> Vgl. zur Definition von NPO Abschnitt 2.2.2., S. 10.

<sup>78</sup> Vgl. zur Definition von Wohltätigkeit Abschnitt 2.2.1., S.9.

<sup>79</sup> Vgl. Duden Wirtschaft von A bis Z (2007, S. 267).

NPOs gewährt, damit diese einen gewissen Zweck verfolgen, so würde dies in den Bereich der Spenden und somit der Wohltätigkeit fallen.<sup>80</sup> Demzufolge ist die passende Übersetzung von Non-profit with income, die eine klare Abgrenzung zur Wohltätigkeitsorganisation ermöglicht, eine NPO mit Erlösen. Die Abgrenzung besteht in der Art der Generierung finanzieller Mittel. Die Wohltätigkeitsorganisation finanziert sich ausschließlich über Spenden, staatliche Zuschüsse und Mitgliedsbeiträge. Die NPO mit Erlösen hingegen kann eigenständig Erlöse durch die erbrachten Leistungen generieren.

### *3.1.6. Abgrenzung sozial verantwortliches und gewinnmaximierendes Unternehmen*

Das sozial verantwortliche Unternehmen wurde als ein Unternehmen definiert, welches bei seiner Entscheidungsfindung die Konsequenzen für die Gesellschaft berücksichtigt und somit die eigene Nutzenmaximierung mit der der Stakeholder in Einklang zu bringen versucht. Das gewinnmaximierende Unternehmen hingegen fällt seine Entscheidungen ausschließlich auf Basis wirtschaftlicher Faktoren, um das Unternehmensergebnis zu maximieren. Durch diese Entscheidungsbasis werden negative Rückwirkungen auf Umwelt und Gesellschaft nicht berücksichtigt, sofern sie den Gewinn nicht negativ beeinflussen.

Die zentrale Unterscheidung liegt also in der Form der Entscheidungsfindung. Während gewinnmaximierende Unternehmen ihre Entscheidungen auf Basis von wirtschaftlichen Faktoren fällen, beziehen sozial verantwortliche Unternehmen die Konsequenzen ihres Handelns auf die Gesellschaft in ihre Überlegungen mit ein. Es ergibt sich die Frage, ob ein rein gewinnmaximierendes Unternehmen, welches die Wechselwirkungen mit seiner Umwelt außer Acht lässt, existieren kann und somit, ob diese Unterscheidungen sinnvoll ist.

Eine Herangehensweise um diese Frage zu untersuchen, führt über den Begriff Corporate Social Responsibility, der bereits in Abschnitt 2.2.6. erläutert wurde. Auffällig ist, dass dessen wörtliche Übersetzung sehr nah an dem Begriff des sozial verantwortlichen Unternehmens liegt. Beide Konzepte befassen sich mit der sozialen Verantwortung – der Social<sup>81</sup> Responsibility<sup>82</sup> – von Unternehmen – Corporations<sup>83</sup>. Die Nähe der beiden Begriffe

---

<sup>80</sup> Vgl. zur Definition von Spenden Abschnitt 2.2.1., S9.

<sup>81</sup> Vgl. PONS Kompaktwörterbuch (2002, S. 454, Sp. 2).

<sup>82</sup> Vgl. PONS Kompaktwörterbuch (2002, S. 432, Sp. 1).

wird auch bei Betrachtung der Definition von CSR ersichtlich. Sie ist definiert als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>84</sup> Eine Form dieser Integration sozialer Belange und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit ist, die Einbeziehung der Handlungskonsequenzen auf die Gesellschaft in die Entscheidungsfindung. Das Verhalten, welches sozial verantwortliche Unternehmen zeigen, ist folglich eine Art von CSR.

Die Untersuchung der Motive für CSR hilft, die Ausgangsfrage, ob Unternehmen existieren können, wenn sie gesellschaftliche Interdependenzen nicht in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen, zu beantworten. Drei Motive beeinflussen die Einführung von CSR in die Unternehmenstätigkeit. Diese sind Performance, Druck von Stakeholdern und Unternehmenswerte. Interviews und die Inhaltsanalysen von Webseiten deuten darauf hin, dass der Performance-Gedanke mit 31 von 40 möglichen Nennungen<sup>85</sup> die zentrale Rolle spielt. Nachfolgend wurden, wie in Abbildung 3 ersichtlich, Unternehmenswerte (31/40) und der Druck durch Stakeholder (25/40) genannt.<sup>86</sup> Auch andere Untersuchungen stützen die Vermutung, dass finanzielle Ziele ein legitimes Argument zur Einführung von CSR sind.<sup>87</sup>

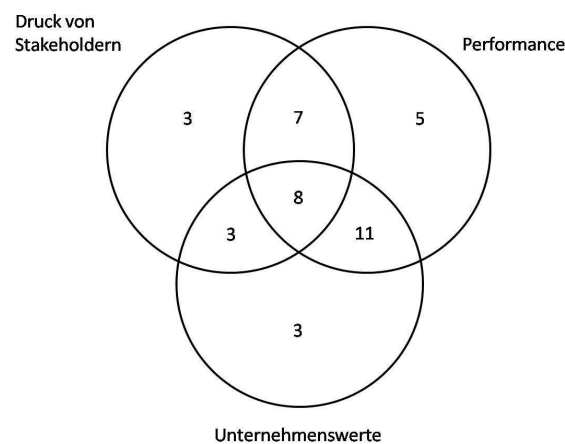


Abb. 3 Motive für CSR<sup>88</sup>

<sup>83</sup> Vgl. PONS Kompaktwörterbuch (2002, S. 119, Sp. 1).

<sup>84</sup> Europäische Kommission. [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_de.htm), Abrufdatum: 10.08.2009, zitiert nach Grünbuch der Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (2001).

<sup>85</sup> Es wurden in der Studien von Silberhorn und Warren insgesamt 40 Unternehmen untersucht.

<sup>86</sup> Vgl. zu vorangegangenen Ausführungen Silberhorn et al. (2007, S. 357).

<sup>87</sup> Vgl. Brammer et al. (2008, S. 1341).

<sup>88</sup> Eigene Ausarbeitung auf Basis von Silberhorn et al. (2007, S. 360).

Die Ergebnisse, dass CSR auch für ausschließlich gewinnmaximierende Unternehmen eine sinnvolle Strategie sein kann. Das Einbeziehen der Auswirkungen der Entscheidungen auf die Gesellschaft kann entsprechend eine bei gewinnmaximierenden Unternehmen anzutreffende Verhaltensweise sein. Demzufolge muss die konkrete Unterscheidungsmöglichkeit zwischen den Unternehmenstypen tiefer liegen. An dieser Stelle ist die Ausprägung von CSR im Unternehmen der entscheidende Faktor, der die Differenzierung zwischen gewinnmaximierenden und sozial verantwortlichen Unternehmen ermöglicht. Die zwei zu unterscheidenden Formen sind Greenwash und CSR als elementares Geschäftsprinzip.

Der Begriff Greenwash bezeichnet Methoden der Öffentlichkeitsarbeit, durch die das Image des Unternehmens aufgewertet werden soll, indem es als besonders umweltfreundlich oder verantwortungsvoll dargestellt wird, ohne dass dies den Tatsachen entspricht.<sup>89</sup> Die Marketingfirma TerraChoice zeigt in ihrer Untersuchung „The Six Sins of Greenwashing“ verschiedene Formen auf, die offenbaren, dass Greenwashing ein übliches Mittel ist, um sich gesellschaftlich besser zu positionieren. Am häufigsten wurde von der „Sin of the Hidden Trade-Off“ Gebrauch gemacht, bei der das Unternehmen auf Basis einzelner Faktoren behauptet ein Produkt sei umweltfreundlich, andere, wichtigere Aspekte aber außen vor lässt.<sup>90</sup> Ähnliche Verhaltensweisen sind ebenfalls im sozialen Sinne denkbar, wenn bspw. ein Textilproduzent Fußballfelder für junge Menschen in Deutschland zur Verfügung stellt, gleichzeitig aber Kinderarbeit in der dritten Welt betreibt. Der Nutzen des Unternehmens steht bei diesen Maßnahmen absolut im Vordergrund und kann auch paradox wirkende Ergebnisse erzeugen. Beispielsweise wird mehr Geld in eine Marketingkampagne investiert, um eine Maßnahme beim Konsumenten bekannt zu machen, als in diese an sich investiert wird.<sup>91</sup> Diese Verhaltensweise ist primär der Kategorie des gewinnmaximierenden Unternehmens zuzuordnen.

Dieser Strategie steht die gesellschaftliche oder soziale Verantwortung als elementares Geschäftsprinzip gegenüber. Es wird kein unsauberes Geschäft betrieben, welches durch gezieltes Marketing überspielt werden soll. Ziel des Verhaltens ist es nicht ein möglichst gutes Image zu erzeugen, sondern tatsächlich der Hauptaufgabe des Unternehmens – dem

---

<sup>89</sup> Vgl. Wikipedia, die Freie Enzyklopädie. <http://de.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>, 11.08.2009, Abrufdatum: 16.08.2009.

<sup>90</sup> Vgl. TerraChoice Environmental Marketing Inc.: The Six Sins of Greenwashing (Nov. 2007, S. 1 – 4).

<sup>91</sup> Vgl. Handelsblatt.com. <http://www.handelsblatt.com/archiv/krombacher-hegt-und-pflegt-das-markenimage;629840>, 16.05.2003, Abrufdatum: 28.08.2009 und Krombacher.de. <http://www.krombacher.de/regenwald/projekt/index.php>, Abrufdatum: 28.08.2009.

Geschäft – auf möglichst gesellschaftlich verträgliche Weise nachzugehen. Während also gewinnmaximierende Unternehmen CSR als ein Mittel zur Gewinnsteigerung betrachten, wollen sozial verantwortliche Unternehmen tatsächlich soziale Belange und Umweltbelange freiwillig in die Unternehmenstätigkeit einbeziehen.

Die Ausgangsfrage, die diesen Überlegungen zugrunde liegt, ist, ob ein rein gewinnmaximierendes Unternehmen, welches die Wechselwirkungen mit seiner Umwelt außer Acht lässt, überhaupt existieren kann und somit eine Differenzierung zwischen gewinnmaximierenden und sozial verantwortlichen Unternehmen sinnvoll ist. Die Betrachtung zeigt, dass durchaus Unternehmen existieren, die erfolgreich wirtschaften, obwohl das Wohl der Gesellschaft keine Rolle in ihrer Entscheidungsfindung spielt. Unter dem wachsenden Druck der Öffentlichkeit, der durch die sehr umfassende Berichterstattung und die Vielzahl der zugänglichen Informationen beschleunigt wird, sehen sich aber viele Unternehmen dazu genötigt, Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Reputation zu ergreifen.<sup>92</sup> Handlungsmotiv dieses Verhaltens ist aber die Gewinnmaximierung. Dieses Verhalten wird in der Öffentlichkeit aufgrund verschiedener Faktoren geduldet. Zum einen sind die Zusammenhänge oftmals verworren und unübersichtlich, so dass eine saubere Kaufentscheidung kaum mit Sicherheit getroffen werden kann. Zum anderen spielen Aspekte wie Umweltschutz oder soziale Verträglichkeit bei Konsumententscheidungen eine nachgeordnete oder keine Rolle. Besonders für Konsumenten, die sich in finanziell prekären Situationen befinden, stellen Preis und Qualität wahrscheinlich übergeordnete Kriterien dar. Gerade geringere Preise lassen sich oft durch die Ausbeutung von Mensch und Natur erlangen.

Die Unterscheidung von sozial verantwortlichen und gewinnmaximierenden Unternehmen ist also sinnvoll. Zum einen existieren beide Arten von Unternehmen, zum anderen lassen sie sich aufgrund ihres Verhaltens unterscheiden. Aufgrund der hohen Komplexität der Thematik lässt sich allerdings nicht anhand messbarer Werte bestimmen, ob ein Unternehmen sozial verantwortlich agiert. Solch eine Kategorisierung bestehender Unternehmen ist aber auch nicht das Ziel der Betrachtung. Da die zentrale Aufgabe die Erläuterung durch die Abgrenzung verschiedener Organisationsformen ist, ist nur eine theoretische Abgrenzung notwendig. Die idealtypische Aussage, dass eine Unternehmensform soziale Belange in ihre Entscheidungen mit einbezieht, die andere hingegen ausschließlich nach höchstmöglichem Gewinn strebt, ist für die Abgrenzung im

---

<sup>92</sup> Vgl. Silberhorn et al. (2007, S. 362).

Rahmen des SBSs ausreichend. Zudem wird ein Spektrum betrachtet, dessen Werte laut Definition nicht eindeutig quantifizierbar sind.<sup>93</sup> Die anfänglichen Definitionen von sozial verantwortlichem und gewinnmaximierendem Unternehmen sind für die Zwecke des SBSs geeignet.

### *3.1.7. Beiderseitige Abgrenzung von Social Business*

Nachdem auf alle im SBS verwendeten Elemente eingegangen und die Abgrenzung dieser zueinander betrachtet wurde, erfolgt in einem letzten Teilschritt die Abgrenzung des Begriffs Social Business. Dieser ist zum Begriff der NPO mit Erlösen und zum Begriff des sozial verantwortlichen Unternehmens abzugrenzen. Dazu erfolgt eine Gegenüberstellung der Definitionen. Anschließend wird auf mögliche Überschneidungen hingewiesen.

Unter einer NPO mit Erlösen, wird eine Organisation verstanden, die nicht die Erwirtschaftung von Gewinnen beabsichtigt, aber Erlöse – einen finanziellen Ausgleich für erbrachte Dienstleistungen – verlangt. Sie verfolgt die sozialen, kulturellen oder wissenschaftlichen Zielsetzungen ihrer Mitglieder oder Gründer und versucht sich durch das Erwirtschaften der Erlöse teilweise von der Abhängigkeit externer Geldquellen wie Spenden zu lösen.<sup>94</sup>

Das Social Business wurde in Abschnitt 2.2.4. als eine Organisation definiert, die eine soziale Zielsetzung verfolgt, wirtschaftlich nachhaltig ist, die erwirtschafteten Gewinne thesauriert und an die Investoren keine Beträge ausschüttet, die über die Anfangsinvestition hinausgehen.<sup>95</sup>

In der sozialen Zielsetzung besteht eine vollständige Übereinstimmung der beiden Organisationsformen. Thesaurierung und Ausschüttung von Gewinnen setzen voraus, dass Überschüsse erwirtschaftet werden. Da dies bei einer NPO nicht vorgesehen ist, kann hier eine klare Abgrenzung getroffen werden. Die eigenständige wirtschaftliche Nachhaltigkeit ist ebenfalls kein Kriterium, das eine NPO erfüllen muss, wird allerdings auch nicht

---

<sup>93</sup> Vgl. zur Definition von Spektrum Abschnitt 2.1.1., S. 4.

<sup>94</sup> Vgl. zur Definition von NPO mit Erlösen Abschnitt 2.2.2., S. 10.

<sup>95</sup> Vgl. zur Definition von Social Business Abschnitt 2.2.4., S. 17.

ausgeschlossen. Basierend auf dieser Betrachtung ist eine Überschneidung der beiden Konzepte denkbar. Für Social Businesses ist es laut Yunus möglich, dass diese die Anfangsinvestitionen zurückzahlen und die erwirtschafteten Gewinne thesaurieren. Allerdings ist dies nicht notwendigerweise der Fall. Da das soziale Ziel im Vordergrund steht, ist denkbar, dass das Sozialunternehmen lediglich kostendeckend arbeitet – was ebenfalls wirtschaftlich nachhaltig wäre –, indem die Preise für Produkte und Dienstleistungen geringstmöglich gehalten werden. Auf der anderen Seite ist es denkbar, dass eine NPO eine so große Menge an Erlösen erzielt, dass auch sie wirtschaftlich nachhaltig ist. In diesem Extrempunkt ist theoretisch eine Übereinstimmung der Organisationsformen denkbar. Allerdings bestehen in Nebenaspekten weiterhin Unterschiede. So sollte ein Social Business marktgerechte Löhne zahlen<sup>96</sup>, während die Mitarbeiter in NPOs meist ehrenamtlich tätig sind.<sup>97</sup> Da sich hier aber, wie im vorherigen Abschnitt erläutert, auf die Auseinandersetzung mit idealtypischen Eigenschaften beschränkt werden kann, ist die Grenze zwischen einer NPO mit Erlösen und einem Sozialunternehmen ausreichend deutlich. Zwar verfolgen beide eine soziale Zielsetzung und bieten ihre Produkte oder Dienstleistung gegen einen Preis an, das Sozialunternehmen erwirtschaftet aber im Gegensatz zur NPO Gewinne, welche in das Geschäft reinvestiert oder bis zur Menge der Investitionssumme an die Investoren ausgezahlt werden.

Während in diesem Fall die Zielsetzungen übereinstimmen, sind das Social Business und das sozial verantwortliche Unternehmen bereits durch diesen Punkt klar voneinander abgrenzbar. Letzteres bezieht zwar gesellschaftliche Bedürfnisse mit in die Entscheidungsfindung ein, hat als primäres Ziel aber die Erwirtschaftung von Gewinnen.<sup>98</sup> Über die Ausschüttungsmöglichkeiten der Gewinne werden keine Aussagen getroffen. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass diese auch über die Anfangsinvestition hinaus an die Eigentümer ausgezahlt werden können.

Nachdem die verwendeten Begriffe kritisch betrachtet und auf klare Abgrenzbarkeit überprüft wurden, ergibt sich die in Abbildung 4 illustrierte Darstellung für das Social Business Spektrum.

---

<sup>96</sup> Vgl. Genesis-Institute.Org. <http://www.genesis-institute.org/57.html>, Abrufdatum: 07.08.2009.

<sup>97</sup> Vgl. zu den vorangegangenen Ausführungen Wikipedia, die Freie Enzyklopädie. <http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>, 27.06.2009, Abrufdatum: 04.08.2009.

<sup>98</sup> Vgl. zur Definition von sozial verantwortliches Unternehmen Abschnitt 2.2.5., S. 19.

## Social Business



Abb. 4 Social Business Spektrum nach kritischer Betrachtung der Elemente<sup>99</sup>

Während der Analyse wurde ersichtlich, dass dennoch Überschneidungen zwischen Elementen möglich sind. Dieser Problematik wurde entgegengesetzt, dass das Ziel des SBS nicht die Kategorisierung bestehender Organisationen, sondern die Förderung des Verständnisses von Social Businesses ist. Entsprechend ist es nicht notwendig Extremfälle zu betrachten und die Idealtypen können als Orientierung verwendet werden. Dennoch könnte eine andere Form der Darstellung gewählt werden, die die Unterschiedlichkeit der Konzepte besser darstellt, indem mehr Dimensionen als nur die des sozialen und finanziellen Gewinns gewählt werden. Ob diese Unterteilung überhaupt sinnvoll ist, wird im folgenden Abschnitt untersucht.

### 3.2. Kritische Betrachtung des Gerüsts

Die kritische Betrachtung der einzelnen Elemente des SBS hat bereits Schwächen der ursprünglichen Version aufgezeigt, die entsprechend beseitigt wurden. Es folgt eine Kritik am Gerüst, da auch hier Verständlichkeitsprobleme auftreten können. Entsprechend wird in den folgenden beiden Abschnitten untersucht, inwiefern die Wahl von sozialem und finanziellem Gewinn als Extrempunkte zielführend ist, und ob die Verwendung eines eindimensionalen Spektrums dem Zweck des SBSs am besten dient.

<sup>99</sup> Eigene Ausarbeitung auf Basis Kuhlemann (2009, S. 6).

### *3.2.1. Kritik an Financial und Social Return als Extreme*

Die Betrachtung der verwendeten Elemente zeigt an mehreren Stellen, dass die Einordnung und Abgrenzung dieser Begriffe im eindimensionalen Raum des Gewinns schwierig ist. Dies gilt besonders aufgrund der Komplexität der verwendeten Begriffe und macht eine Reduktion der Elementtypen auf Organisationsformen erforderlich. Um möglichst nah am Original des SBSs zu bleiben wird allerdings versucht eine vergleichbare Form beizubehalten, auch da sie grafisch besonders schnell verständlich ist.

Die Kritik an der Verwendung von Financial und Social Return unterteilt sich in mehrere Teile. In einem ersten Schritt wird untersucht, ob diese Trennung von sozialem und finanziellem Gewinn sinnvoll ist. Anschließend wird abgewogen, welcher Form diese Extreme entsprechen – ob es sich um Motive, Zielsetzungen oder das letztendliche Ergebnis handelt. Die Grundlage, auf der nach einer geeigneten Form gesucht wird, sind die nach der Kritik verbleibenden Elemente des SBSs. Diese enthalten sowohl die zentrale Organisationsform, das Social Business, sowie weitere klar abgrenzbare, der ursprünglichen Form des SBSs dienliche Formen. Das Ergebnis werden verständliche und angemessene Extrempunkte für das SBS sein.

Financial Return wird als finanzieller Gewinn übersetzt und bezeichnet die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben. Eine positive Differenz ist ein positiver Gewinn. Bei Einnahmen und Ausgaben handelt es sich um den Zu- bzw. Abfluss von Zahlungsmitteln. Bereits bei der Definition von Social Return oder sozialem Gewinn wird klar, dass die Verwendung des Begriffs Gewinn zu Schwierigkeiten führt, da dieser eine monetäre Darstellung erfordert, die in Bezug auf soziale Aspekte qualitativer Natur nur schwer ermittelbar ist. Stattdessen wird der gesellschaftliche Konsens dessen, was unter sozial gewinnbringend verstanden wird, herangezogen. Die mangelnde Vereinbarkeit der beiden Extrempunkte erfordert die Einführung eines passenderen Begriffs als Gewinn. Ein Begriff, der sowohl im sozialen als auch im finanziellen Kontext verwendet werden kann, ist der des Wertes. Denn dabei handelt es sich um „etwas, von dem behauptet wird, dass es in bestimmter Weise und in einem bestimmten Grad zur äußeren oder inneren

Existenzerhaltung eines Lebewesens beiträgt.“<sup>100</sup> Unter Lebewesen werden in unserem Fall die Menschen verstanden.

In diesem Zusammenhang ist Geld kein Wert, sondern hat einen Wert für den Menschen. Zwar ist es nicht unmittelbar notwendig, aber es dient als Mittel, welches es ermöglicht einen großen Teil der für die innere oder äußere Existenzerhaltung benötigten Werte zu erwerben. Die Bedeutung des Begriffs sozialer Wert lässt sich erneut aus der Bedeutung von sozial herleiten. In Abschnitt 2.1.3. wurde ermittelt, dass das Wort sozial sich auf die Gesellschaft bezieht, welche wiederum die Gesamtheit der Menschen meint. Entsprechend ist ein sozialer Wert etwas, das zum einen zur Existenzerhaltung der Menschen an sich, aber auch zum Erhalt des Zusammenlebens dieser beiträgt. Diese existenzerhaltenden Faktoren überschneiden sich mit dem Begriff des Bedürfnisses. Dieser beschreibt den Wunsch oder das Verlangen, einem empfundenen oder tatsächlichen Mangel Abhilfe zu verschaffen.<sup>101</sup> Wert und Befriedigung eines Bedürfnisses sind folglich in großen Teilen bedeutungsgleich. Die meistverbreitete Theorie zur Darstellung menschlicher Bedürfnisse ist die Bedürfnispyramide nach Maslow. Sie enthält die Ebenen der physiologischen Bedürfnisse, der Sicherheit, der sozialen Beziehungen, der sozialen Anerkennung und der Selbstverwirklichung.<sup>102</sup> Auffällig ist, dass die Tätigkeit einer Vielzahl von NPOs auf die Befriedigung der Bedürfnisse der untersten beiden Ebenen – physiologische Bedürfnisse und Sicherheit – für Mitmenschen abzielt. Einige Beispiele für Elemente dieser Bedürfnisstufen sind Freiheit, Atmung, Schlaf, Nahrung, Wärme, Gesundheit, Wohnraum, Recht und Ordnung, Schutz vor Gefahren und Absicherung. Aus diesen Tätigkeiten der NPOs wird in Abschnitt 2.1.3. deduktiv der gesellschaftliche Konsens über die Bedeutung von sozialem Gewinn hergeleitet. Aber auch einige über diese Basisbedürfnisse hinausgehenden Zielsetzungen finden sich bei NPOs wieder und stellen somit ebenfalls soziale Werte dar: bspw. Talententfaltung oder Wissen.<sup>103</sup> Entsprechend werden im Folgenden anstelle von finanziellem und sozialem Gewinn die Begriffe finanzieller und sozialer Wert verwendet. Die Überschneidung der Interpretation der Begriffe sozial gewinnbringend und sozialer Wert rechtfertigt diese Verwendung. Auch die Bedeutung von

---

<sup>100</sup> Vgl. Wikipedia, die Freie Enzyklopädie. <http://de.wikipedia.org/wiki/Wertbegriff>, 20.08.2009, Abrufdatum: 27.08.2009. zitiert nach Deppert (2001, S. 157 - 161)

<sup>101</sup> Vgl. Wikipedia, die Freie Enzyklopädie. <http://de.wikipedia.org/wiki/Bedürfnis>, 27.08.2009, Abrufdatum: 27.08.2009.

<sup>102</sup> Vgl. Maslow (1943, S. 18).

<sup>103</sup> Vgl. Maslow (1943, S. 10 f.).

finanziellem Gewinn wird durch die Ersetzung durch finanziellen Wert beibehalten, da die Schaffung von finanziellem Wert über den Weg des Gewinns verläuft.

Dennoch bleibt die Abgrenzung zwischen finanziellem und sozialem Wert schwierig. Sozialer Wert ist weitläufig interpretierbar, da er Wert für die Menschen oder die Menschheit bedeutet.<sup>104</sup> Doch Gewinnstreben erfolgt ebenfalls zum Nutzen von Menschen. Erwirtschafteter Gewinn kommt letztendlich denjenigen Personen zu, die ihre Zeit, ihr Kapital oder ihre Arbeitskraft zur Verfügung gestellt haben. Folglich fällt die Schaffung finanziellen Wertes ebenfalls in die Kategorie des sozialen Wertes. Finanzieller Wert ist ein Bestandteil von sozialem Wert und somit nicht als dessen Gegensatz geeignet. Dennoch werden diese Begriffe im SBS als solche verwendet, indem sie die Extrempunkte darstellen. Der Grund dafür liegt möglicherweise in der heutigen Meinung, dass soziales Handeln und erfolgreiches Wirtschaften sich ausschließen. Dabei wird vernachlässigt, dass das Erzielen von Gewinnen durch effizienten Einsatz und Allokation von Ressourcen ein langfristig für die Gesamtbevölkerung wohlfördernder und in diesem Sinne sozialer Akt ist. Man betrachte nur die Situation der Volkswirtschaft, wenn es keine Arbeitsteilung und keine Unternehmungen gäbe. Der Lebensstandard und die allgemeine Wohlfahrt wären bedeutend geringer.

Um geeignete Extrempunkte für das SBS zu finden, ist eine andere Vorgehensweise notwendig. Da das Ziel des SBS die verständliche Darlegung von Sozialunternehmen ist bilden Organisationsformen die Basis des Spektrums. Um zu ermitteln, in welchem Spannungsfeld sich diese bewegen, werden die verwendeten Elemente und insbesondere ihre Zielsetzungen, Motive und Ergebnisse betrachtet. Der Grund dafür, dass Zielsetzung, Ergebnis und Motive betrachtet werden liegt darin, dass sie drei in Frage kommende Bausteine sind, die die Extrempunkte des SBSs vervollständigen können. Sozialer Wert für sich stehend, trifft keine Aussage darüber, ob dies angestrebt wird, ob dies das Ergebnis des Handelns ist oder ob es dies ist, was die Akteure zum Handeln antreibt. Daher werden alle drei Faktoren in der Untersuchung der Elemente des SBS betrachtet.

Die Betrachtung des Faktors Zielsetzung gestaltet sich unkompliziert. Für NPOs, NPOs mit Erlösen und Sozialunternehmen steht die soziale Mission im Vordergrund. Letztere erwirtschaften Geld, welches jedoch als Mittel zur Verfolgung des sozialen Ziels dient. Das Ziel gewinnmaximierender Unternehmen hingegen ist es, ggf. unter Vernachlässigung der

---

<sup>104</sup> Vgl. zur Definition von sozial Abschnitt 2.1.3, S. 7.

Rückwirkung auf die Umwelt, möglichst hohe Profite zu erwirtschaften. Diesem Ziel folgt auch das sozial verantwortliche Unternehmen, nimmt dabei aber Rücksicht auf die Interdependenzen mit der Umwelt. Es wird allerdings argumentiert, dass in Extremsituationen immer der Gewinn im Vordergrund stehen werde, da dieser erst die Existenzberechtigung eines Unternehmens ausmacht.<sup>105</sup> Entsprechend bestehen nur zwei zentrale Ziele: die sogenannte soziale Mission und der Gewinn. Die Ebene der Zielsetzung erlaubt keine ausreichende Abstufung um die ordinale Anordnung der Elemente im SBS zu erzeugen.

Die Betrachtung der Ergebnisse des Handelns der Organisationen führt zurück zur Abgrenzungsproblematik zwischen sozialem und finanziellem Wert. Es ist möglich, dass eine Organisation die Schaffung sozialen, eine andere finanziellen Wertes anstrebt. Ob das letztendlich erzielte Ergebnis aber erreicht wird, ist nicht feststellbar, da finanzieller Wert ein Element von sozialem Wert darstellt. Eine präzise Trennung ist nicht möglich. Zusätzlich besteht die Problematik, dass finanzieller Wert quantitativer, sozialer Wert hingegen meist qualitativer Art ist. Auch wenn es möglich wäre, die gesellschaftlichen Auswirkungen zu quantifizieren, wie es zum Beispiel der Social Return on Investment-Ansatz (SROI) versucht<sup>106</sup>, bestünde das Problem der mangelnden Abgrenzung. Mit Hilfe des SROI mag ungefähr ermittelbar sein, wie viel Wert jeder in eine NPO investierte Euro erzeugt. Die Frage, welchen Wert ein Unternehmen kreiert, dass ein Produkt erzeugt, damit Arbeitsplätze schafft und dieses anschließend an einen Kunden verkauft, der ebenfalls einen Nutzen aus diesem Kauf zieht, bleibt aber bspw. offen. Der einzige nach heutigem Stand klar abgrenzbare Unterschied zwischen den Ergebnissen der NPO und des Social Business besteht darin, wie viel Geld eine Organisation erwirtschaftet. Während eine NPO ohne Erlöse keinerlei Gelder erwirtschaftet und sich maßgeblich über Beiträge und Spenden finanziert, nimmt ein Sozialunternehmen genug ein, um wirtschaftlich selbstständig zu agieren und zu wachsen. Ein gewinnmaximierendes Unternehmen erwirtschaftet Gewinne, um zu wachsen und Geld an seine Eigentümer auszuschütten. Um eine ordinale Einordnung möglich zu machen, ist der Faktor des erwirtschafteten Geldes nicht absolut zu betrachten, sondern in ein Verhältnis zu setzen. Ansonsten wäre es möglich eine große NPO mit Erlösen näher am rechten Extrem einzuordnen, als ein kleines gewinnmaximierendes Unternehmen. Setzt man die Erlöse zu den Ausgaben ins Verhältnis, so ergibt sich in etwa

---

<sup>105</sup> Vgl. Yunus (2009, S. 17).

<sup>106</sup> Vgl. Emerson et al. (2001, S. 1).

das Bild des SBS. Am linken Ende des Spektrums strebt das Verhältnis von Erlösen zu Ausgaben gegen Null, da erstere nicht existieren. Bei Bewegung nach rechts steigt dieser Wert an. Eine NPO mit Erlösen wirtschaftet im Normalfall nicht kostendeckend und hat ein Erlös-Ausgaben-Verhältnis von unter eins. Das Sozialunternehmen hingegen ist wirtschaftlich nachhaltig und verfügt somit über ein Verhältnis von mindestens eins. Damit diese Kategorisierung auch für sozial verantwortliche Unternehmen und gewinnmaximierende Unternehmen anwendbar ist, müsste davon ausgegangen werden, dass die soziale Rücksichtnahme ersterer die Erlöse zu einem gewissen Teil drückt. Das Verhältnis von Erlösen zu Ausgaben wäre bei sozial verantwortlichen Unternehmen höher als bei Social Businesses aber geringer als bei gewinnmaximierenden Unternehmen. Zusätzlich wären die Branchen zu beachten, da ein sozial verantwortliches Unternehmen in einem profitablen Sektor ein besseres Verhältnis aufweisen könnte, als ein gewinnmaximierendes Unternehmen einer weniger profitablen Branche. Werden diese Faktoren berücksichtigt, so ergibt die Betrachtung des Erlös-Ausgaben-Verhältnisses eine mit dem SBS vergleichbare ordinale Anordnung der Elemente.

Der letzte zu betrachtende Faktor ist das Handlungsmotiv der Akteure. Die Frage, die sich hinter diesem verbirgt ist, was die Menschen in der jeweiligen Organisation dazu motiviert in dieser tätig zu sein. Bei dieser Betrachtung wird eine simple Unterscheidung in materielle und nicht-materielle Motive vorgenommen. Zu ersteren gehören die materiellen Bedürfnisse, die sich mit Geld befriedigen lassen oder das Geld selbst sind. Beispiele sind Behausung, Nahrung, Wohlstand, Absicherung, etc. Auf der anderen Seite finden sich nicht-materielle Motive. Sie drücken sich in einer Befriedigung jener Bedürfnisse aus, die nicht unmittelbar mit Geld befriedigt werden können. Zu diesen gehören der Wunsch nach Recht und Ordnung, einer sauberen Umwelt und einem sicheren sozialen Umfeld. Wieder finden sich diese Tätigkeitsbereiche bei NPOs. Aber auch Selbstverwirklichung, Individualität, Talententfaltung, Perfektion und Erleuchtung, höhere Wertschätzung durch Anerkennung und Respekt fallen in diese Kategorie. Diese Aufzählungen ergeben sich ebenfalls aus der Maslow'schen Bedürfnispyramide, vernachlässigen jedoch einige Faktoren, die im Rahmen dieser Betrachtung nicht relevant sind.

Es wird die Hypothese aufgestellt, dass durchschnittlich<sup>107</sup> die Motivation zur Arbeit in gewinnmaximierenden Unternehmen, repräsentativ für die rechte Seite des SBS, überwiegend materieller Art ist. Bei Wohltätigkeitsorganisationen hingegen spielen materielle Motive eine untergeordnete Rolle. Der Grund für Arbeitnehmer in Unternehmen tätig zu sein, ist primär das Bedürfnis zur Sicherung des eigenen Lebensunterhalts und daher die Erzielung eines möglichst hohen Einkommens. Bewegen wir uns auf dem SBS weiter nach links zu Sozialunternehmen, kann entsprechend der Hypothese davon ausgegangen werden, dass die materiellen Bedürfnisse eine geringere Rolle spielen. Zwar sollen marktgerechte Gehälter die Regel sein<sup>108</sup>, dennoch steht die soziale Mission im Vordergrund, weshalb kein überdurchschnittlich hoher Lohn zu erwarten ist. Für die Arbeitnehmer sozial verantwortlicher Unternehmen wird angenommen, dass diese ebenfalls weniger durch materielle Motive angetrieben sind, als jene gewinnmaximierender Unternehmen. In NPOs ist ein Großteil der Mitarbeiter ehrenamtlich tätig und erhält in den seltensten Fällen eine finanzielle Entschädigung. Dabei wird die These aufgestellt, dass eine materielle Entschädigung bei NPOs mit Erlösen öfter der Fall ist als bei reinen Wohltätigkeitsorganisationen. Zumindest erhalten Arbeitnehmer hier vermutlich häufiger anderweitige Leistungen, welche mit Geld aufgewogen werden könnten.<sup>109</sup> Somit besteht im SBS von rechts nach links eine konsequente Abnahme der materiellen Motivation.

Die geringere materielle Motivation wird durch nicht-materielle Motive ausgeglichen. In umgekehrter Reihenfolge der soeben erfolgten Betrachtung, nimmt die Stärke der nicht-materiellen Bedürfnisbefriedigung bei Mitarbeitern von links nach rechts ab.

---

<sup>107</sup> Die Bezeichnung durchschnittlich bringt dabei zum Ausdruck, dass diese Einordnung nicht an der einzelnen Person, sondern an der Masse der in den jeweiligen Organisationen tätigen Menschen festgemacht wird.

<sup>108</sup> Vgl. Genesis-Institute.Org. <http://www.genesis-institute.org/57.html>, Abrufdatum: 07.08.2009.

<sup>109</sup> Beispielsweise erhalten Mitarbeiter von Studentenorganisationen wie AIESEC und MTP e.V., welche in die Kategorie der NPOs mit Erlösen fallen, umfangreiche Schulungen, um dem Vereinszweck besser nachkommen zu können. Durch die erwirtschafteten Erlöse können diese in Umfang und Wert sehr hochwertig sein.

## Social Business

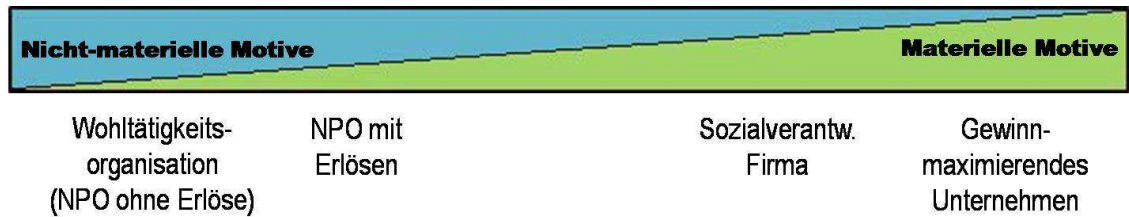


Abb. 5 Social Business Spektrum mit Motiven zur Arbeit in diesen Organisationsformen als Extrempunkten<sup>110</sup>

Überschneidungen sind durchaus möglich, da auch die Erfüllung nicht-materieller Bedürfnisse bei durchschnittlichen Mitarbeitern in Unternehmen eine Rolle spielt. Allerdings sind diese vermutlich weniger stark ausgeprägt als bei den freiwilligen Helfern einer NPO. Diesem Umstand wird dadurch Ausdruck verliehen, dass im Bereich der gewinnmaximierenden Unternehmen ebenfalls ein gewisser Raum für nicht-materielle Bedürfnisse gegeben wird.

Die kritische Betrachtung der Verwendung der Begriffe Social und Financial Return bzw. sozialer und finanzieller Gewinn hat aufgezeigt, dass diese zur ordinalen Einordnung der Organisationsformen im SBS ungeeignet sind. Zum einen ist Gewinn im sozialen Rahmen ein unangemessener Begriff. Er wurde daher durch Wert ersetzt. Nach wie vor bestand Unklarheit darüber, ob auf das Ergebnis oder die Zielsetzung der zu betrachtenden Organisation abgezielt wurde. Der Faktor Ziel ermöglichte keine graduelle Abstufung. Die Ergebnisdimension barg Schwierigkeiten in Bezug auf die Abgrenzung von sozialem und finanziellem Wert. Die Untersuchung des Begriffs Wert ergab, dass eine Betrachtung der Handlungsmotive der Akteure innerhalb der Organisationen sinnvoll ist. Auf Basis des Ausschlusses aller anderen hier betrachteten Dimensionen, ermöglichte nur eine Einordnung der Organisationen auf Basis der Motive eine mit dem originalen SBS vergleichbare Anordnung.

<sup>110</sup> Eigene Ausarbeitung auf Basis von Kuhlemann (2009, S. 6).

### 3.2.2. Kritik an der Verwendung des Spektrums als Methode

In Abschnitt 2.1.1. wurde dargelegt, dass es sich bei einem Spektrum um eine Darstellung handelt, deren Werte sich unbegrenzt in einem Kontinuum bewegen können. Die Elemente innerhalb sind nicht exakt quantifizierbare Werte oder Definitionen, sondern geben eine Vielzahl von Zuständen wieder, die unter einem gemeinsamen Titel gruppiert werden. Die verschiedenen Elemente werden zwischen Extremen eingeordnet.<sup>111</sup>

All diese Aspekte finden sich in den bisherigen Untersuchungen. Das ursprüngliche SBS stellt die diversen Elemente in einem Kontinuum zwischen sozialem und finanziellem Gewinn dar. Dabei decken diese jeweils einen gewissen, nicht genau abgesteckten Bereich des Spektrums ab, da keine genaue Quantifizierung von sozialem und finanziellem Gewinn möglich ist. Ebenso lassen sie sich nicht präzise je an einer Stelle des SBS antragen. Trotz des Versuches die einzelnen Elemente möglichst präzise zu definieren, bleibt ein breiter Anwendungsraum der Elemente. Von primärer Bedeutung ist die Ordinalität.

Die Kritik an den Begriffen sozialer und finanzieller Gewinn zeigte Problemfelder auf, welche im Rahmen der Extreme des ursprünglichen SBS nicht berücksichtigt werden. Zum einen sind die Begriffe ungeeignet und müssen durch sozialen und finanziellen Wert ersetzt werden. Zum anderen wird nicht klar, was genau mit diesen gemeint ist. Folgende mögliche Dimensionen ergaben sich aus der Betrachtung:

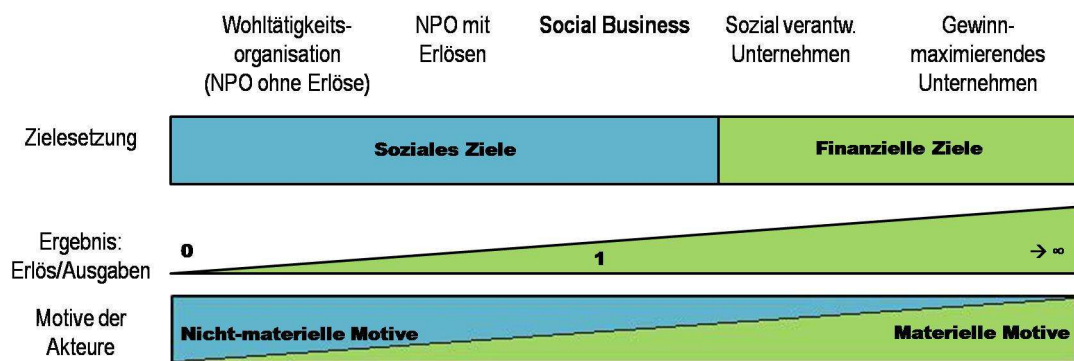


Abb. 6 Mögliche Dimensionen der Extrempunkte des Social Business Spektrums<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Vgl. zu den vorangegangenen Ausführungen Wikipedia, The Free Encyclopedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Spektrum>, 02.07.2009, Abrufdatum: 03.08.2009.

<sup>112</sup> Eigene Ausarbeitung auf Basis von [Kuhlemann](#) (2009, S. 6).

Wie in dieser Abbildung erkennbar, ist das Untersuchungsergebnis der Zielsetzungsdimension für ein Spektrum ungeeignet, da die Elemente sich nicht innerhalb eines Kontinuums befinden sondern klar voneinander abgrenzbar sind. Sozialunternehmen und Organisationsformen links von diesem verfolgen primär soziale Ziele, das sozial verantwortliche und gewinnmaximierende Unternehmen primär finanzielle Ziele. Eine ordinale Einordnung ist auf dieser Basis ebenfalls nicht möglich. Da gerade diese aber der zentrale Punkt zur Erläuterung von Social Businesses ist, stellt die Zielsetzung keine für das SBS angemessene Dimension dar.

In Bezug auf das Ergebnis als Dimension wurde das Verhältnis von Erlösen und Ausgaben als geeignetes Kriterium ermittelt. Wie in der Abbildung zu erkennen ist, handelt es sich dabei ebenfalls um keine für ein Spektrum übliche Einordnung, sondern um einen stetig ansteigenden Wert. Da sich die Elemente jedoch wie in einem Kontinuum über diese verteilen, ist die Ergebnisdimension theoretisch geeignet.

Die größte Ähnlichkeit mit dem ursprünglichen SBS folgt aus der Betrachtung der Handlungsmotive der Akteure in den Organisationen. Sozialer und finanzieller Wert bilden die Extrempunkte des ursprünglichen Spektrums. Bewegt man sich von einem zum anderen Ende, nimmt die Bedeutung des einen Faktors ab und die des anderen zu. Gleiches gilt für die Dimension der Motive. Während bei Wohltätigkeitsorganisationen die nicht-materiellen Motive eindeutig überwiegen, nimmt ihre Bedeutung in Richtung des gewinnmaximierenden Unternehmens stetig ab. Umgekehrt gilt es für die materiellen Motive. Die Verwendung eines Spektrums ist eine geeignete Methode, um diesen Zusammenhang darzustellen und die einzelnen Elemente ordinal anzuordnen.

Folglich ist die Verwendung eines Spektrums eine angemessene Methode, um das Sozialunternehmen in Abgrenzung zu anderen Organisationsformen darzustellen. Am besten als Extrempunkte geeignet sind die materiellen und die nicht-materiellen Motive.

## 4. Schlussbemerkung

Die Unklarheiten, die in Bezug auf das SBS bestehen, erfordern eine Weiterentwicklung dieses Konzepts. Darin sind die fünf Elemente Wohltätigkeitsorganisation, NPO mit Erlösen, Social Business, sozial verantwortliches Unternehmen und gewinnmaximierendes Unternehmen vertreten. Sie sind in der gleichen Anordnung wie im Original aufgelistet. Die Extreme des neuen Spektrums zwischen denen die Elemente eingeordnet sind, stellen nicht-materielle und materielle Motive der Akteure dieser Organisationen dar.

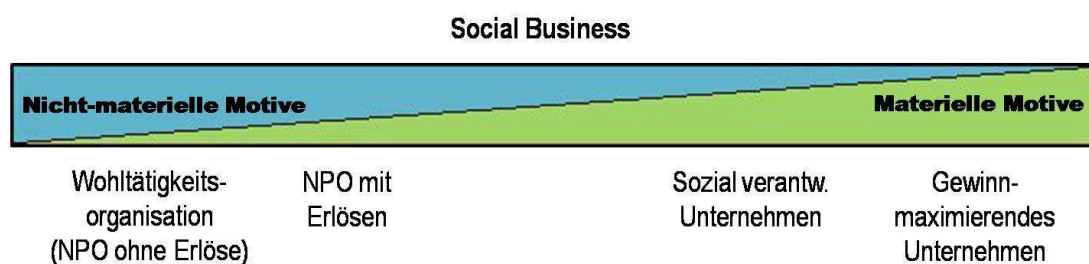


Abb. 7 Weiterentwickeltes Social Business Spektrum<sup>113</sup>

Die Schrittweise Analyse des SBSs ergab, dass viele Elemente der ursprünglichen Version nicht ausreichend klar voneinander abgrenzbar sind. Daher wird Charity durch die Wohltätigkeitsorganisation oder NPO ohne Erlöse ersetzt. Die Verwendung des Begriffes Erlös ergab sich aus der Übersetzung von Non-profit with income als NPO mit Erlösen. Da sozialverantwortliche Firma ein unpräziser Begriff ist, wird er durch das sozial verantwortliche Unternehmen ersetzt. Ein weiterer Grund für die mangelnde Unterscheidbarkeit liegt in den unterschiedlichen Typen der Begriffe. Bei einem Teil der Elemente handelt es sich um Konzepte, beim anderen Teil um Organisationsformen. Da das Social Business die zentrale Rolle dieser Arbeit spielt, wurde dessen Begriffsart – die Organisationsform – als maßgebend gewählt. Da für Social Entrepreneurship und CSR keine passende Organisationsform existiert, werden diese Elemente aus dem SBS ausgeschlossen. Das gewinnmaximierende Unternehmen ersetzt das Konzept des Kapitalismus. Zudem sind die ursprünglichen Extreme Financial und Social Return nicht ausreichend definier- und abgrenzbar. Sie werden daher durch die einzigen ermittelbaren Ersatzbegriffe – nicht-materielle und materielle Motive der handelnden Akteure – ersetzt. Somit entsteht das

<sup>113</sup> Eigene Ausarbeitung auf Basis von [Kuhlemann](#) (2009, S. 6).

weiterentwickelte SBS, welches besser erklärbare Elemente und Extreme enthält und dennoch sehr nah an der originalen Abbildung verbleibt.

Im Rahmen weiterer Untersuchungen sollten die hier getroffenen Annahmen überprüft werden. Die Untersuchung dessen, was als sozial oder sozial gewinnbringend verstanden wird, wurde im Rahmen dieser Arbeit kurz gehalten und weist entsprechende Ungenauigkeiten auf. Wie an der Veränderung der Extreme erkennbar ist, besteht hier weiterer Klärungsbedarf. Die mangelnde Klarheit dieser Begriffe führte auch zum Scheitern des Versuches das Social Business in einem Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Sozialem darzustellen. Ihre Verwendung als Gegensätze ist nicht sinnvoll, da eine Trennung der beiden Elemente nicht möglich ist. Deren umgangssprachliche Trennung führt, wie am ursprünglichen SBS zu erkennen, zu Verwirrung. Zudem verzerrt sie die Wahrnehmung der Gesellschaft, so dass Wirtschaft als etwas Schlechtes interpretiert wird. Dies kann auch zu der Wortschöpfung des Social Business geführt haben. Da der Forschungsbereich um diesen Begriff noch sehr jung ist, besteht großer Forschungsbedarf. Zuerst sollte der Begriff an sich präzise untersucht werden. Ein Weg wäre die Bedeutung der Begriffe Social und Business separat zu beleuchten. Anschließend sollten die sogenannten Sozialunternehmen normalen Unternehmen gegenübergestellt werden, um festzustellen, ob tatsächlich relevante Unterschiede bestehen. Ergebnis wären eine präzisere Definition und mehr vorhandene Unterscheidungskriterien. Auf Basis dieser sollte ein weiterer Versuch der grafischen Darstellung unternommen werden, der über eine eindimensionale Einordnung hinausgeht. Bspw. könnte das weiterentwickelte SBS um eine Tabelle ergänzt werden, welche unterschiedliche Faktoren der Organisationsformen vergleichend gegenüberstellt. Erst diese klare Definition ermöglicht Untersuchungen, inwiefern die Auswirkungen von Sozialunternehmen dem Allgemeinwohl tatsächlich zuträglicher sind als normale Unternehmen, wie von den Unterstützern der Social Business Bewegung behauptet wird.

## Literaturverzeichnis

Alt, Franz, Spiegel, Peter (2009): Social Business: Der Paradigmenwechsel zur Lösung gesellschaftlicher Probleme durch Sozialunternehmen und eine humane Marktwirtschaft, Auszug aus: Gute Geschäfte. Humane Marktwirtschaft als Ausweg aus der Krise, Aufbau Verlag.

Bertelsmann Das Neue Universallexikon (2007), 1. Auflage, Bertelsmann Lexikon Verlag.

Brammer, Stephen, Millington, Andrew (2008): Does It Pay To Be Different? An Analysis Of The Relationship Between Corporate Social And Financial Performance, in: Strategic Management Journal, 2008, 29, S. 1325 – 1343.

Brockhaus Enzyklopädie in 20 Bänden (1974), 17. Auflage, Band 19: TRIF – WAL, Wiesbaden, F. A. Brockhaus.

Dahlsrud, Alexander (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2008, 15, S. 1 – 13.

Dees, Gregory J. (1998): The Meaning of Social Entrepreneurship, [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf), 31.10.1998, Abrufdatum: 06.08.2009.

Deppert, Wolfgang (2001): Individualistische Wirtschaftsethik, in: Deppert, Wolfgang, Mielke, Dietmar, Theobald, Werner [Hrsg.]: Mensch und Wirtschaft. Interdisziplinäre Beiträge zur Wirtschafts- und Unternehmensethik, Band 1, Leipziger Universitätsverlag, S. 131 – 196.

Drucker, Peter F. (1985): Innovation and Entrepreneurship, New York, Harper and Row.

Duden (1996), 21. Auflage, Mannheim, Bibliographisches Institut.

Duden Wirtschaft von A bis Z, 3. Auflage, Mannheim, Bibliographisches Institut.

Emerson, Jed, Wachowicz, Jay, Chun, Suzi (2001): Social Return on Investment (SROI): Exploring Aspects of Value Creation, 01.29.2001, Harvard Business School.

Günter, Faltin (2008): Social Entrepreneurship, Definitionen, Inhalte, Perspektiven, in: Braun, Gerald, French, Martin [Hrsg.]: Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft, Rostock, S. 25 – 46.

Kuhlemann, Anne-Kathrin (2009): Social Business: Die Versöhnung von Ökonomie und Sozialem, in: Glocalist Magazine, 2009, 34, S. 5 – 6.

Martin, Roger L., Osberg, Sally (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition, in: Stanford Social Innovation Review, Frühling 2007, S. 27 – 39.

Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation, in: Psychological Review, 50, S. 370 – 396.

Microsoft Student With Encarta Premium (2009), Microsoft.

Hornby, A. S. (2000): OXFORD Advanced Learner's Dictionary, 6. Auflage, Oxford University Press.

PONS Kompaktwörterbuch (2002), 5. Auflage, Ernst Klett Verlag.

PONS Standardwörterbuch Latein (2005), 1. Auflage, Ernst Klett Verlag.

Plinke, Wulff, Rese, Martin (2005): Industrielle Kostenrechnung, 7. Auflage, Springer.

Silberhorn, Daniel, Warren, Richard C. (2007): Defining corporate social responsibility. A view from big companies in Germany and the UK, in: European Business Review, Vol. 19, No. 5, S. 352 – 372.

Schumpeter, Joseph A. (1975): Capitalism, Socialism, and Democracy, New York, Harper Perennial.

Sahlmann, William S., Stevenson, Howard H. (1999): The entrepreneurial venture, 05. April, Harvard Business School Press.

TerraChoice Environmental Marketing Inc. (2007): The Six Sins of Greenwashing, Green Paper.

Yunus, Muhammad (2009): Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism, Public Affairs Pr.

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Berlin, den 31.08.2009