

# INHALT

Vorwort XI

Einleitung 1

## 1 Sozial Unternehmen 5

Die Popularität des Sozialunternehmertums 6

Hintergründe 7

Blended Value 9

Sozial Unternehmen in der Literatur 11

Eine Definition 18

*Eigene Einkünfte* 20

*Risiko* 21

*Leistungsmessung* 21

*Mission und Euro* 22

*Innovation* 23

*For-Profit oder Non-Profit?* 24

*Ein dynamisches Modell* 25

Literatur 27

## 2 Mission und Impact 28

Die strategische Plattform 29

Die Mission 30

Die operative Mission 31

*Impact* 32

*Annahmen* 33

*SMART* 34

*Stakeholderanalyse* 35

*Impactmap* 38

Theorie der Veränderung (*Theory of Change*) 42

Arbeitsweise 44

*Attribution* 45

*Zu einem 'logischen Modell'* 47

Literatur 48

<b>3</b>	<b>Den gesellschaftlichen Impact sichtbar machen</b>	<b>50</b>
	Indikatoren für den gesellschaftlichen Wert	50
	<i>Indikatoren</i>	52
	<i>Die Bewertung von Indikatoren</i>	53
	Die Festlegung von Indikatoren	57
	Monetarisierungsmethoden	60
	<i>Selbstkostenpreisbasierte Methoden</i>	61
	<i>Wertbasierte Methoden</i>	61
	<i>Preissensibilitätsmessmethode</i>	65
	Literatur	71
<b>4</b>	<b>Capacity Building</b>	<b>73</b>
	Was ist Capacity Building?	73
	Organisationskompetenzen	75
	<i>Kultur</i>	76
	<i>Geschäftsführung und Management</i>	77
	<i>Einblick in die Finanzen</i>	79
	<i>Projektionen für die Sozialrendite</i>	82
	<i>Wettbewerbsverzerrung</i>	83
	<i>Verborgene Kosten</i>	84
	Rechtsformen	85
	<i>Beispiele aus dem Ausland</i>	87
	Literatur	89
<b>5</b>	<b>Die Finanzierung des sozialen Unternehmertums</b>	<b>90</b>
	Geldmittel	91
	Die Auswahl des Kapitals	92
	Eigen- und Fremdkapital	96
	<i>Eigenkapital</i>	97
	<i>Fremdkapital</i>	98
	Der Kapitalmarkt für das Socialunternehmertum	99
	<i>Staatliche Mittel</i>	99
	<i>Fonds</i>	101
	<i>Unternehmen</i>	104
	<i>Spenden von Einzelpersonen</i>	104
	<i>Ehrenamtliche Arbeit</i>	104
	<i>Unternehmerpreise</i>	105
	<i>Banken</i>	105
	<i>Beteiligungsgesellschaften</i>	107
	<i>Informelle Investoren</i>	107
	<i>Eigenmittel</i>	108
	Die Mobilisierung von Kapital für soziale Zwecke	110
	Literatur	112

<b>6 Die eigenen Einkünfte des Sozialunternehmers</b>	114
Definition	115
Formen	116
Vorteile der Selbstfinanzierung	118
Das Selbstfinanzierungskontinuum	118
Selbstfinanzierung innerhalb oder außerhalb der Organisation?	120
Ziele der Selbstfinanzierung	121
Mission	121
Finanzielle Ziele	122
Soziales Unternehmen	124
Earned Income: kein Patentrezept	124
Die Entwicklung von Selbstfinanzierungsstrategien	129
Phase 1: Vorbereitung & Organisationsdiagnose	129
Phase 2: Formulierung von Earned-Income-Zielen	132
Phase 3: Inventarisierung von Selbstfinanzierungsstrategien	132
Intermezzo: Die Zusammenarbeit zwischen Non-Profit-Organisationen und Unternehmen	133
Phase 4: Machbarkeitsstudie	137
Phase 5: Geschäftsplan	141
Phase 6: Finanzierung	141
Literatur	143
<b>7 Leistungsmanagement</b>	144
Leistungsmessung	144
Nachträgliche Prüfung: Auswertung der Ausgaben oder Auswertung der Erträge	145
Zukunftsorientierte Steuerung: ein Managementinstrument	147
Anwerbung von Investoren	147
Messinstrumente	147
Social Return on Instrument	148
Allgemeines	148
Ziel der Basismethodik	149
Zielgruppe	150
Prinzipiene	150
Methode	151
Literatur	166
<b>8 Die Zukunft des Sozialunternehmertums</b>	166
Forschung und Lehre	166
Der Markt für sozial ausgerichtetes Kapital	168
Ausschreibungen und Einkauf durch kommunale und andere Behörden	171
Gesetzliche Regelungen und Vorschriften	175
Literatur	175
<b>Begriffserläuterungen</b>	176
<b>Die Autoren</b>	182