

## Handlungsempfehlungen

für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft  
und Sozialunternehmer





## Über den Mercator Forscherverbund

Die Erforschung der Bedingungen für sozialunternehmerisches Handeln ist bislang von der angelsächsischen Sichtweise auf Unternehmertum, Sozialstaat und Gesellschaftsordnung geprägt. Für den deutschen Kontext ist es wichtig, eine wissenschaftliche Sichtweise zu entwickeln, die auch die Erfahrungen des deutschen Sozialstaatsmodells berücksichtigt. Um dies zu erreichen, hat die Stiftung Mercator den „Mercator Forscherverbund Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“ initiiert und mit knapp einer Million Euro gefördert. Der Forscherverbund ist bislang das größte nationale Forschungsprojekt zu Social Entrepreneurship in Deutschland.

Von 2010 bis 2012 hat der Forscherverbund Anwendbarkeit, Nutzen, Grenzen und Wirkungen des Konzepts Social Entrepreneurship wissenschaftlich untersucht. Die Forschung umfasste sowohl theoretische Analysen als auch die Auswertung empirischer Daten. Im Mittelpunkt stand die Frage, ob und inwieweit Social Entrepreneurship in Deutschland als Modell für sozialunternehmerisches Handeln dienen kann.

Der multidisziplinäre Forscherverbund umfasste rund 25 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an acht Universitäten und Forschungsinstitutionen in ganz Deutschland, die in vier sich ergänzenden Teilkonsortien gearbeitet haben.

Auf der Grundlage ihrer Forschungsergebnisse haben die Teilkonsortien jeweils eigene Handlungsempfehlungen für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Sozialunternehmer erarbeitet. Die Handlungsempfehlungen identifizieren übergreifend zwei Teilaspekte, in denen der stärkste Handlungsbedarf besteht, nämlich

- (1) Vernetzung
- (2) Finanzierung und Wachstum.

Der Aufbau der folgenden Handlungsempfehlungen orientiert sich an diesen inhaltlichen Schwerpunkten.

# CSI

Centrum für soziale Investitionen und Innovationen  
Centre for Social Investment



RUPRECHT-KARLS-  
UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG



## zeppelin universität

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik

## Südkonsortium

### Projekttitle

Mercator Forschungsnetzwerk Social Entrepreneurship (MEFOSE) – Organisation, Kommunikation, Finanzierung und Märkte von Sozialunternehmen unter Gesichtspunkten der Emergenz, Legitimität und Governance

### Projektbeteiligte

Dr. Volker Then (Projektleitung),  
Dr. Georg Mildenerger, Martin Hölz,  
Thomas Scheuerle, Björn Schmitz  
CENTRUM FÜR SOZIALE INVESTITIONEN  
UND INNOVATIONEN (CSI),  
RUPRECHT KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner (Projektleitung), Judith Mayer, Sarah Volk  
CENTER FOR ENTREPRENEURIAL AND FINANCIAL  
STUDIES (CEFS), TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

Prof. Dr. Stephan A. Jansen (Projektleitung),  
Dr. Saskia Richter, Rieke Schües,  
Wolfgang Spiess-Knafl  
CIVIL SOCIETY CENTER | CISOC, LEHRSTUHL FÜR  
STRATEGISCHE ORGANISATION & FINANZIERUNG,  
ZEPPELIN UNIVERSITÄT

### Kooperation

ASHOKA DEUTSCHLAND, SCHWAB FOUNDATION

### Projektbeschreibung

Das Südkonsortium hat sich schwerpunktmäßig mit den Themen Organisation, Kommunikation, Finanzierung und Märkte von Sozialunternehmern beschäftigt. Dabei wurde in einem interdisziplinären Ansatz eine Definition von Social Entrepreneurship erarbeitet und die theoretischen Grundlagen für die Schwerpunktthemen entwickelt. Diese theoretischen Grundlagen wurden anschließend in einem zweigeteilten empirischen Verfahren überprüft. Es wurden sowohl leitfadengestützte Interviews mit 30 Sozialunternehmen durchgeführt als auch die Ergebnisse einer Fragebogenstudie, die von 250 Sozialunternehmen ausgefüllt wurde, ausgewertet.

# Überblick

Die Handlungsempfehlungen des Südkonsortiums sind nach Anspruchsgruppen (Politik, private Kapitalgeber, Gründer & Management, wohlfahrtliche Träger und Hochschulen) sowie nach den Bezugspunkten Organisation und Innovation gegliedert. Einen Überblick gibt die nachfolgende Grafik. Die Einzelempfehlungen werden im Anschluss auszugswise erläutert, gegliedert nach den übergreifenden Aspekten „Vernetzung“ sowie „Finanzierung und Wachstum“.

	Politik	Private Kapitalgeber	Gründer & Management („Entrepreneure“)	Wohlfahrtliche Träger („Intrapreneure“)	Hochschulen	
ORGANISATIONSBEOZUGEN	Finanzierung & Ressourcen	(P1) <b>Wirkungsbasierte staatliche Mittelvergabe</b> (z.B. Social Impact Bonds)	(F1) <b>Anpassung Finanzierungsangebote an Lebenszyklus</b> (vgl. G1)	(G1) <b>Anpassung der Ressourcenstrategie an Lebenszyklus</b> (vgl. F1)	(W1) <b>Agieren als Sozialinvestoren</b> (Corporate Social Venturing)	(U1) <b>Etablierung „Nationales Kompetenzzentrum Sozialorganisationen“</b> (Orchestrierung der Forschungsfelder)
		(P2) <b>Anpassung Steuer-, Vergabe- und Gemeinnützigkeitsrecht</b> (hybride Ziele und Finanzierungsinstrumente)	(F2) <b>Beachtung Exit-Strategien bei Förderungen</b>			
ORGANISATIONSBEOZUGEN	Governance & Stakeholder-Beziehungen	(P3) <b>Entwicklung eines Sozialunternehmerkodex</b> (vgl. G2)	(F3) <b>Entbürokratisierung der Fördermittelvergabe</b>	(G2) <b>Stärkung der Governance-Strukturen</b> (Aufsichtsgremien) (vgl. P3)	(W2) <b>Stärkung der internen Innovationskulturen</b> („Intrapreneurship“)	(U2) <b>Hochschulen als zivilgesellschaftliche Akteure</b> (Volunteering, Praktika)
			(F4) <b>Angebote von problemorientierten Coachings</b>	(G3) <b>Systematisierung der Wachstums- u. Skalierungspläne</b>		(U3) <b>Unterstützung Sozialunternehmerkodex</b> (Governance-Leitfaden) (vgl. P3, G2)
			(F5) <b>Gestaltung einer transparenten und wirkungsbasierten Förderung</b> (vgl. G4)	(G4) <b>Systematisierung der Wirkungsmessung und Reporting</b> (vgl. F5)		
INNOVATIONSBEOZUGEN	Entstehung & Etablierung	(P4) <b>Ausbau Engagementstrategie und Aufbau Fonds</b> (Lokale Bündnisse/Länder- bzw. Bundesagentur mit Fonds für Soziale Innovation)	(F6) <b>Komplementäre, spezialisierte und riskantere Förderungsstrategien</b> (redundanzfreie Fellowships)	(G5) <b>Intensivierung Ressourcenmobilisierung/Kooperationen</b> (z.B. der entstehenden Verband)	vgl. W1/W2	(U4) <b>Gründungsunterstützung &amp; Beratung</b> (Intrapreneure)
	Selektion & Verbreitung	(P5) <b>Schaffung von Öffentlichen Innovationsschnittstellen</b> (Kommune/Land/Bund, themenübergreifend) (vgl. W3)			(W3) <b>Schaffung von Innovations-schnittstellen</b> (incl. Kooperationsangebote und Übernahmen) (vgl. P5)	(U5) <b>Lehre &amp; Weiterbildung</b> (Service Learning, Outreach, Community based Research)
		(P6) <b>Förderung der Innovationen in einzelnen Politikfeldern</b> (Gesundheit, Migration, Bildung)	(F7) <b>Aufbau Transferagentur zur Vernetzung SE und Intermediären</b>	(G6) <b>Kommunikationsstrategien</b>  (vgl. G3)		(U6) <b>Berücksichtigung Bildungsabhängigkeit der Gründer</b> (Engagementstrategien)
		(F8) <b>Finanzierung weiterer Forschung</b>				

# Vernetzung

## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

### **P3) = G2) Entwicklung eines „Sozialunternehmerkodex“**

Ähnlich des „Deutschen Nachhaltigkeitskodex“ könnte ein „Sozialunternehmerkodex“ Standards der Personalführung, Fördermittelverwendung etc. formulieren und die Legitimation der Tätigkeit von Sozialunternehmen langfristig stärken. Damit würde bereits jetzt über die Phase positiver Medienberichterstattung hinaus Kommunikationsrisiken durch Negativfälle oder Missbrauchsbeispiele („freeriding“) vorgebeugt.

### **P4) Ausbau der „Engagement-Strategie“ und Aufbau eines „Fonds für Soziale Innovationen“**

Vorherige Erfahrungen im beruflichen Kontext mit den bearbeiteten sozialen Problemen oder dessen Lösungsansätzen waren einerseits die häufigste Gründungsmotivation von Social Entrepreneuren, andererseits ist freiwilliges Engagement eine wichtige Ressource in vielen Sozialunternehmen. Aus diesen Gründen ist die Förderung einer starken Engagementkultur einschließlich unternehmerischen Denkens eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung und Etablierung innovativer Ideen, die in allen gesellschaftlichen Schichten erfolgen und auch in der Bildungspolitik berücksichtigt werden sollte. Ein Fondsaufbau für Soziale Innovationen seitens der Kommunen, Länder und des Bundes wäre wünschenswert.

## EMPFEHLUNGEN FÜR FÖRDERER

### **F4) Angebote von problemorientierten Coachings**

Allgemeine Fortbildungen zu Themen wie Personalführung, Fundraising o.ä. sind insbesondere für bereits etablierte Sozialunternehmer mit hoher zeitlicher Belastung oftmals zu allgemein. Effizienter wären Austauschmöglichkeiten und Coachings zu konkreten Problemstellungen, die die Sozialunternehmer aus ihrem Alltag mitbringen. Dabei sollten die Coaches ein Verständnis für die Funktionsweise des dritten Sektors mitbringen.

### **F7) Aufbau einer Transferagentur zur Vernetzung von Social Entrepreneuren und Intermediären**

Zur besseren Koordinierung von Förderung wäre es sinnvoll, eine „Transferagentur“ zu gründen, welche sich mit der Vernetzung von Investoren sowie der Bereitstellung von Infrastruktur befasst. Damit könnte auch eine verbesserte Finanzierungssituation in der Wachstumsphase nach Auslauf der Gründungsförderung gestärkt werden (s. F1). Transferagenturen können zudem dazu genutzt werden, junge Sozialunternehmen mit großen wohlfahrtlichen Trägern zu vernetzen.

### **EMPFEHLUNG FÜR WOHLFAHRTLICHE TRÄGER**

#### **W3) = P5) Innovationschnittstellen schaffen**

Ähnlich wie die staatlichen Strukturen sollten auch größere wohlfahrtliche Träger eine Innovationschnittstelle einrichten, die neue innovative Lösungen im jeweiligen Sektor sichtet und als Ansprechpartner für die Skalierung unternehmerischer Initiativen dient. Formen des Umgangs mit innovativen Gründerorganisationen könnten neben Investitionen auch Kooperation und abgesprochene Übernahmen sein.

### **EMPFEHLUNG FÜR HOCHSCHULEN**

#### **U1) Governance von Sozialunternehmen als Forschungsfeld etablieren**

Für eine strategische Zusammenarbeit mit Aufsichtsgremien fehlt es aktuell noch an Know-How und Best-Practice-Beispielen im Sektor. Es wird deshalb empfohlen, einen Leitfaden zu Corporate Governance zu entwickeln, welcher die Spezifika von Sozialunternehmen berücksichtigt (s. U3). Der Leitfaden soll Hilfestellungen für Sozialunternehmen und die Mitglieder ihrer Aufsichtsgremien enthalten.

## Finanzierung und Wachstum

### **EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK**

#### **P1) Wirkungsbasierte staatliche Mittelvergabe (z.B. „Social Impact Bonds“)**

Bei der Finanzierung durch die öffentliche Hand stellen Vorschriften für die Mittelverwendung oftmals ein Hindernis für Sozialunternehmen dar. Restriktionen, die von Sozialunternehmen regelmäßig erwähnt werden, sind fehlende Flexibilität in der Auszahlung und Finanzierung auf Basis von Kostenerstattung, wodurch die Finanzierung von Kapitalkosten ausgeschlossen wird. Beides erschwert unternehmerisches Verhalten bei der Durchführung von sozialen Projekten. Neben einer Lockerung der Restriktionen bei der Finanzierung durch die öffentliche Hand wird eine Einführung von wirkungsbasierter Mittelvergabe empfohlen.

Grundidee bei einem Social Impact Bond ist, dass der Staat Sozialunternehmen, die einen präventiven Ansatz verfolgen, auf Basis von Einsparungen finanziert, welche er durch die Tätigkeit der Social Enterprises erzielt (z.B. Einsparung von Justizkosten durch Reduktion der Rückfallquote ehemaliger Straffälliger). Die Vorfinanzierung erfolgt durch private Investoren, die ihr Investment im Erfolgsfall (= Einsparung tritt ein) zzgl. einer geringen Verzinsung vom Staat erstattet bekommen. Zentrale Vorteile bei einem Social Impact Bond sind, dass die Mittelvergabe auf Basis von Wirkung anstatt auf Basis von Kosten erfolgt und der Staat hierbei keinerlei Risiko trägt.

### **P2) Anpassung des Steuer-, Vergabe- und Gemeinnützigkeitsrechts**

In Interviews mit sozialen Investoren wurde regelmäßig auf das Fehlen von steuerlichen Rahmenbedingungen für die Finanzierung von Sozialunternehmen und insbesondere für den Einsatz von sog. Hybridkapital verwiesen. Hybride Finanzierungsinstrumente haben den Vorteil, dass sie sich flexibel an die Bedürfnisse von Sozialunternehmen anpassen lassen. Um ihre Einsatzmöglichkeiten zu verbessern, sollten die steuerlichen Rahmenbedingungen überprüft werden.

### **P6) Innovationen in einzelnen Politikfeldern fördern**

Durch gezielte Förderung innovativen Denkens und Handelns innerhalb der jeweiligen Politikfelder (Bildung, Integration, soziale Mobilität, Pflege, etc.) könnte die Entstehung neuer Ansätze weiter gestärkt werden. Die Wachstums- bzw. Skalierungsstrategien zeigen, dass deutsche Sozialunternehmer vor allem durch hochgradig hybride Finanzierung nachhaltig gesichert werden. Dabei spielen öffentliche Förderung und der Zugang zu Quasi-Märkten des sozialen Sektors eine entscheidende Rolle. Daher müssen die Anreize in den großen sozialen Quasi-Märkten auf ihre Innovationsförderlichkeit hin überprüft werden. Einzelmaßnahmen zur Sozialunternehmerförderung sind weit weniger wirksam als Allokationsanreize der großen Versicherungssysteme und Trägerfinanzierung.

## **EMPFEHLUNGEN FÜR FÖRDERER**

### **F1) Anpassung der Finanzierungsangebote an den Lebenszyklus**

Sozialunternehmen haben während ihres Lebenszyklus unterschiedliche Bedürfnisse hinsichtlich ihrer Finanzierung. Gerade in der Gründungsphase benötigen Sozialunternehmen innovationsfreundliches Kapital, welches in späteren Phasen durch Mezzaninkapital oder Fremdkapital abgelöst werden kann. Das zeigt sich auch in der Verschiebung der Einkommensstruktur. Kapitalgeber müssen sich der unterschiedlichen Finanzierungsbedarfe bewusst sein. Der Aufbau einer gesonderten Transferagentur zur Vernetzung (s. F7) der Sozialunternehmen mit den Intermediären wird empfohlen.

### **F2) Beachtung von Exit-Strategien bei Förderungen**

Aktuell berücksichtigen Kapitalgeber bei ihren Investitionsentscheidungen nicht immer die Planung ihres Exits. Exit-Optionen sollten allerdings von Anfang an mit bedacht werden, um das langfristige Überleben eines Sozialunternehmens zu sichern. Hierzu zählt auch die Planung zukünftiger Finanzierungsquellen.

### **F3) Entbürokratisierung der Fördermittelvergabe**

Insbesondere die Fördermittelvergabe von Stiftungen und kleineren Geldgebern wird häufig als zu aufwändig im Verhältnis zu den vergebenen Mitteln kritisiert. Darüber hinaus könnten Stiftungen spezialisierte Antragsexperten für öffentliche Fördertöpfe zur Verfügung stellen, die solche (zentralisierte) Serviceangebote für mehrere Sozialunternehmen kostenfrei anbieten. Entsprechende Compliance-Regeln (z.B. keine Bearbeitung konkurrierender Anträge für dieselben Fördertöpfe) müssten formuliert werden.

### **F5) Gestaltung einer transparenten und wirkungsbasierten Förderung**

Zur Filterung und Unterstützung der wirkungsvollsten Ansätze (auch für die Übernahme in staatliche Strukturen) sollten transparente Vergabekriterien und die Messung der sozialen Wirkung vorangetrieben werden. Dies ist zum einen eine wichtige Voraussetzung, um die effektivsten Ansätze herauszufiltern und beispielsweise Entlastungen des Sozialstaats auch monetär beziffern zu können. Zum anderen tragen sie dazu bei, private Initiativen für das Gemeinwohl zu legitimieren, weil hier oftmals die demokratische Willensbildung entfällt. Da Sozialunternehmen für aussagekräftige Wirkungsstudien zudem häufig die Mittel fehlen, könnten hierfür spezifische Zuschüsse gegeben werden, die somit zu einer Qualitätsförderung beitragen.

### **F6) Komplementäre, spezialisiertere und riskantere Förderungsstrategien**

Empirisch lässt sich belegen, dass Preise, Stipendien und Auszeichnungen an immer wieder die gleichen Initiativen vergeben werden. Eine Abstimmung der Förderungen untereinander und Spezialisierung auf verschiedene Schwerpunkte hätte den Vorteil, die Fördergelder stärker zu streuen und damit eine breitere Auswahl an Innovationen zu fördern.

### **F8) Finanzierung weiterer Forschung**

Wissenschaftliche Untersuchungen und konzeptionelle Grundlagenarbeit sind aus Sicht des Süd-Konsortiums wichtig für die Stärkung und Wirkung sozialunternehmerischer Initiativen in der Gesellschaft. Es gibt eine Reihe weiterer Forschungsfragen, deren wissenschaftliche Basis im abgeschlossenen Forschungsprojekt erarbeitet werden konnten. Dazu zählen etwa spezifische Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren oder Skalierungsstrategien von Sozialunternehmen.

### EMPFEHLUNGEN FÜR GRÜNDER

#### G1) Anpassung der Ressourcenstrategie an den Lebenszyklus

Sozialunternehmen haben während ihres Lebenszyklus unterschiedliche Bedürfnisse hinsichtlich ihrer Finanzierung. Die Gründungsphase steht im Zeichen der normativen Überzeugung von Kapitalgebern und freiwilligen Engagierten. Zusätzlich zu innovationsfreundlichem Kapital können hier Vertrauensnetzwerke, sog. „crowdfunding“ und freiwillige Arbeitsleistung eine elementare Rolle spielen.

#### G3) Systematisierung der Wachstums- und Skalierungspläne

Ein großer Teil der befragten Sozialunternehmen praktiziert eher gelegentlich orientierte denn systematisch geplante Wachstums- und Skalierungsstrategien. Für eine stärkere Wirkungsverbreitung sollten die einschlägigen Empfehlungen (gründliche Analyse und Nachweisbarkeit der eigenen Wirkung, systematische Auswahl und Planung der Skalierungsstrategien) berücksichtigt werden.

#### G4) Systematisierung der Wirkungsmessung und Reporting

Wirkungsmessung und Reporting wird von den Sozialunternehmen häufig noch wenig systematisch betrieben. Gründe dafür sind zum Beispiel unterschiedliche Reporting-Vorgaben von Kapitalgebern oder mangelnde finanzielle oder personelle Ressourcen (s. F5). Dennoch sind Wirkungsmessung und Reporting wichtig, sowohl als interner Steuerungsmechanismus als auch für die Legitimation der eigenen Arbeit, und sollten daher systematisch betrieben werden. Ein einheitlicher Standard für das Reporting, bspw. ein „Social Reporting Standard“, würde die Transparenz im Sektor erhöhen und den Aufwand langfristig verringern.

### EMPFEHLUNGEN FÜR WOHLFAHRTLICHE TRÄGER

#### W1) Agieren als Sozialinvestoren („Corporate Social Venturing“)

Zur Stärkung und als weitere Finanzierungsoption für die Lösung innovativer Entwicklungen im Sozialsektor sollten größere Träger der freien Wohlfahrtspflege verstärkt in einer Logik von Sozialinvestoren agieren und in vieler-sprechenden Ansätze von Sozialunternehmen investieren, die perspektivisch in die eigenen Strukturen übernommen werden können.

#### W2) Internes Innovationsklima stärken („Intrapreneurship“)

Trägern der freien Wohlfahrtspflege kommt aus der Innovationsperspektive eine doppelte Rolle zu. Zum einen können sie durch ihre ausdifferenzierte Strukturen und besseren finanziellen Möglichkeiten der Unterstützung und Verbreitung von sozialunternehmerischen Initiativen dienen. Zum anderen können sie selbst innovative Lösungen

entwickeln und umsetzen („Intrapreneurship“). Innovationen in etablierten, größeren wohlfahrtlichen Organisationen sind eine wichtige Voraussetzung, um die Existenz der Organisation an (Quasi-)Märkten zu sichern. Zudem bestehen hier oftmals aus Ressourcensicht günstigere Voraussetzungen, um innovative Lösungen auszuprobieren. Governance- und interne Kommunikations-Strukturen müssten dementsprechend innovationsfreundlich gestaltet sein, zum Beispiel in Form interner Innovationsfonds, die kompetitiv vergeben werden.

### **EMPFEHLUNGEN FÜR HOCHSCHULEN**

#### **U2) Hochschulen als zivilgesellschaftliche Akteure – Bildungsabhängigkeit thematisieren**

Als Institution der Zivilgesellschaft sollten Universitäten nicht ausschließlich in einem positivistischen Sinn Forschungsbefunde im Feld „Soziales Unternehmertum“ beschreiben, sondern sich auch akzentuiert an der entsprechenden Debatte beteiligen (Volunteering, Praktika). So ist zum Beispiel die hohe Bildungsabhängigkeit bei Gründungen zu thematisieren, die politische Akteure in der Engagement-Förderung berücksichtigen sollten.

#### **U3) Erforschung der Erfolgsfaktoren/Rahmenbedingungen als Forschungsfeld etablieren**

Neben den spezifischen Rahmenbedingungen von Sozialunternehmen müssen auch Erfolgsfaktoren und effektive Wege der Verbreitung genau analysiert und verstanden werden, um effiziente Förderstrukturen zu schaffen. Umgekehrt besteht bei allen Förderbemühungen auch die Gefahr, dass Ideen ohne langfristige Erfolgsperspektive zu lange am Leben gehalten werden oder ineffizient gefördert werden. Wissenschaftliche Forschung sollte daher auch Grundlage für einen Selektionsmechanismus sein, der Freerider-Problematiken vermindert und bei der Identifikation erfolgsversprechender Ideen hilft.

## Nordkonsortium

### Projekttitle

Social Entrepreneurs as Evolutionary Agents in the German Institutional Landscape (SEEAGIL)

### Projektbeteiligte

Prof. Dr. Steven Ney (Projektleitung),  
Rastislava Mirkovic  
SCHOOL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES,  
JACOBS UNIVERSITY BREMEN

Prof. Dr. Markus Beckmann (Projektleitung),  
Dorit Gräbnitz  
CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT,  
LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG

### Projektbeschreibung

Der empirische Teil des SEEAGIL-Projekts bestand aus zwei Teilen. Der erste Teil zielte darauf ab, die sachpolitische und institutionelle Landschaft zu erheben, die sich um das Phänomen und den Begriff Social Entrepreneurship entwickelt. Zweck der ersten Forschungsphase war es, die Netzwerke, die entweder schon bestehen oder die im Entstehen begriffen sind, zu erfassen. Ferner wollten wir feststellen, wie der Begriff Social Entrepreneurship in verschiedenen Experten- und Stakeholderkreisen aufgenommen worden ist. Deshalb hat das Nordkonsortium in der ersten Forschungsphase eine relativ breit angelegte qualitative Studie von Experten in der Politik, der Verwaltung, in der Wirtschaft und Zivilgesellschaft vorgenommen. Diese Studie hat sich auf die Bundesebene bestimmter policy communities (Bildung, Umwelt und Integration) beschränkt. In dieser Projektphase haben wir uns überwiegend an ein Top-down Verfahren gehalten: Wir haben die Organisationen und Personen, die aufgrund ihrer Organisationsziele bzw. -funktion ein Interesse an Social Entrepreneurship haben sollten, identifiziert und sie zu einem Interview eingeladen. Insgesamt wurden ca. 55 Interviews geführt.

In der zweiten Projektphase rückte die Interaktion von Social Entrepreneur und institutioneller Umwelt in den Forschungsmittelpunkt. Um erfolgreiche und weniger erfolgreiche Strategien zu untersuchen, konzentrierte sich das SEEAGIL-Team auf drei spezifische Fallstudien, jeweils eine in den Feldern Bildung, Umwelt und Integration. Hier wurde eine kumulative Sampling-Strategie, das sogenannte Snowball-Sampling, verfolgt, in dem vom Social Entrepreneur und dem sozialen Unternehmen ausgehend die verschiedenen Akteure in der relevanten Umwelt befragt wurden. In dieser Phase verfolgte das Nordkonsortium eine Bottom-up Sampling-Strategie, in der die institutionelle Umwelt aus der Forschung mit den einzelnen Social Entrepreneuren rekonstruiert worden ist. Hier wurden insgesamt ca. 35 Interviews geführt.

## Vernetzung

Um die wechselseitige Verständigung zwischen Unternehmen, Stiftungen, etablierten wohlfahrtsstaatlichen Organisationen und dem öffentlichen Sektor zu unterstützen, empfiehlt es sich, den **Diskurs und Austausch weiter gezielt zu fördern**, da sowohl der Begriff von Social Entrepreneurship als auch die damit verbundenen Potentialzuschreibungen und subjektiven Bewertungen in Deutschland höchst heterogen sind.

Für die Initiierung und Durchführung derartiger Formate sind insbesondere jene Akteure geeignet, die nicht selbst mit der Bereitstellung sozialer Dienste direkt betraut sind (Stiftungen, Verwaltung, Wissenschaft) und damit als **vergleichsweise neutrale Agendasetter** Social Entrepreneurure, privatwirtschaftliche Dienstleister und wohlfahrtsstaatliche Träger einladen können. Insofern sind Formate wie die Fortführung des durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) organisierten Multi-Stakeholder-Prozesses zu begrüßen.

Ferner ist es sinnvoll, den Social Entrepreneururen sowie den für das jeweilige Problem umsetzungsrelevanten potentiellen Partnern den **Zugang zu entscheidungsrelevanten Netzwerken zu erleichtern**. Das heißt:

- Keine Förderung möglichst breiter Netzwerke als Selbstzweck, sondern **Fokussierung problemrelevanter Netzwerke**
- **Fokussierung auf die relevante Ebene**, z.B. Fokus auf kommunale/regionale Netzwerke relevanter Entscheidungsträger
- **Fokussierung auf das verbindende Thema**, z.B. Netzwerke zu Bildung, Migration, Gesundheit
- **Weiterverfolgung des Ansatzes nicht-virtueller „Social Labs“, „Social Hubs“ und deren Infrastruktur** (Räume, Overhead etc.)

## Finanzierung und Wachstum

Sowohl auf der Ebene der symbolischen Anerkennung wie auch auf der Ebene der Allokation von Fördermitteln sollten grundsätzliche **Verteilungskonflikte zwischen den neuen und etablierten Akteuren vermieden werden**. Wenn das Verhältnis von neuen Akteuren der Social-Entrepreneurship-Community und den etablierten Trägern beiden Seiten als reines Null-Summen-Spiel erscheint, sind unproduktive Grabenkämpfe und Verteilungskonflikte vorprogrammiert. Derartige Konfliktlinien lassen sich insbesondere auf zwei Ebenen beziehen: Einerseits liegen wechselseitige Frustrationen und Verletzungen aufgrund fehlender Wertschätzung und unterstellten, meist unbelegten bzw. unbelegbaren Vorwürfen vor. Andererseits bestehen neben diesen eher atmosphärischen Reibungen konkrete Rivalitäten um knappe Fördermittel und andere Ressourcen. Im Allgemeinen ist dieser Wettbewerb den sozialen Innovationen eher nicht förderlich.

Allerdings ist es ebenfalls ein Fehler, Spannungen zwischen Akteuren zur Gänze auflösen oder verwalten zu wollen. Daher sollten die bestehenden Reibungsflächen produktiv genutzt werden, um **innovationsfördernde und wettbewerbsorientierte Prozesse des institutionellen Lernens zu etablieren.**

Mit Blick auf die Ebene der Anerkennung heißt das für Social Entrepreneure und etablierte Träger auf eine **wechselseitig wertschätzende Kommunikation** zu setzen. In diesem Kontext wäre es sinnvoll, den Schwerpunkt der öffentlichen Debatte von Akteuren (d.h. soziale Unternehmer, Social Entrepreneure und etablierte Träger) auf die **eigentlichen Produkte und Prozesse (d.h. soziale Innovationen und neue Problemlösungen)** zu verlagern.

Auf der Ebene der Anerkennung sind für Stiftungen, andere Förderer, Wissenschaft und Medien vor allem folgende Leitlinien hilfreich:

- **Vermeidung der heroisierenden Darstellung der immer gleichen individuellen Gründerpersonen**, die implizit die bestehenden Strukturen als pauschal nicht innovativ, nicht effizient, nicht risikobereit etc. charakterisiert
- **stärkere Anerkennung von Social Intrapreneuren und interessanten Projekten in bestehenden Organisationen**, um aufzuzeigen, dass Social Entrepreneurship bzw. soziale Innovationen und etablierte Trägerorganisationen kompatibel sind und sich nicht nur auf Neugründungen beziehen
- **Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wissensverbreitung über erfolgreiche Ansätze der Zusammenarbeit** zwischen Newcomern und etablierten Akteuren (z.B. Social Franchising, Kooperationsprojekte) fördern

Mit Blick auf die Ebene der Ressourcenallokation heißt das für Stiftungen, öffentliche Hand und andere Geldgeber:

- **Gezielte Initiierung von Positiv-Summen-Spielen** durch spezielle Förderinstrumente: Bestimmte Förderprogramme können nur dann Ressourcen bewilligen, wenn etablierte Player und neue Social Entrepreneurship-Akteure gemeinsam einen Förderantrag stellen. Beispiele erfolgreicher Kooperationsförderung sind hier die Forschungsprogramme der Europäischen Kommission.
- **Förderpreise für gelungene Kooperationen zwischen Etablierten und Newcomern**: statt eines grundsätzlichen Verteilungskampfs zwischen Etablierten und Neuen auf diese Weise Wettbewerb um sinnvolle und innovationsfördernde Kooperationen in Gang setzen.
- **Verbesserter Zugang zu Wachstumskapital**, mit Fokus nicht auf Pilotprojekte und Anfangsphase, sondern auf **Skalierung und Verstetigung erfolgreicher Ansätze**

## Westkonsortium

### Projekttitle

Social Entrepreneurship im etablierten  
Wohlfahrtsstaat – Lückenbüßer oder  
Innovationsinkubator?

### Projektbeteiligte

Prof. Dr. Rolf G. Heinze (Projektleitung),  
Prof. Dr. Katrin Schneiders, Michael Pieper,  
Claudia Ruddat, Anna-Lena Schönauer  
LEHRSTUHL FÜR ALLGEMEINE SOZIOLOGIE,  
ARBEIT UND WIRTSCHAFT, RUHR-UNIVERSITÄT  
BOCHUM

Prof. Dr. Martin Burgi (Projektleitung),  
Ataner Öztürk  
LEHRSTUHL FÜR DEUTSCHES UND  
EUROPÄISCHES ÖFFENTLICHES RECHT,  
RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

### Kooperation

Dr. Stephan Grohs  
UNIVERSITÄT KONSTANZ

### Projektbeschreibung

Im sozialen Dienstleistungssektor ist seit einigen Jahren die Entstehung hybrider Organisationsformen erkennbar. Diese neuen Organisationsformen changieren hinsichtlich ihrer internen Governance sowie ihrer Außendarstellung zwischen den traditionellen Sektoren mit den Steuerungsprinzipien Wettbewerb (Markt), Hierarchie (Staat) und Solidarität (Gemeinschaft). Einen Teil dieser Hybride kann man als soziale Unternehmen im Sinne des Social Entrepreneurship bezeichnen. Bislang lagen keine gesicherten empirischen Erkenntnisse über das Ausmaß und die spezifischen „Vermischungen“ der neuen Organisationsformen vor. Anhand von zwei Sektoren (kultursensible Altenhilfe und schulische Förderung von Kindern mit Migrationshintergrund) wurden im Projekt die Erscheinungsformen analysiert.

Ausgehend von der empirischen Analyse der Verbreitungen und Formen der Kooperation war es Ziel, sowohl Antworten auf die realen Wandlungsprozesse im System der Wohlfahrtsproduktion als auch die strategischen Debatten um die Ausbreitung und Funktion von Social Entrepreneurship in Deutschland und deren Beitrag zur Steigerung der Innovationsfähigkeit zu geben. Die zentrale Fragestellung dabei lautete: Erfüllen die identifizierten Social Entrepreneurship-Initiativen lediglich eine Lückenbüßer-Funktion oder stoßen sie Innovationen an, die auch auf andere etablierte Bildungsanbieter, Wohlfahrtsproduzenten und Leistungsträger ausstrahlen? Im Rahmen des Projektes wurde zunächst in interdisziplinärer Zusammenarbeit eine (Arbeits-)Definition von Social Entrepreneurship entwickelt. Auf dieser Basis wurden eine umfangreiche empirische Untersuchung (1) sowie eine detaillierte Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen (2) für Social Entrepreneurship durchgeführt.

- (1) Die empirische Untersuchung beruhte auf der Triangulation quantitativer und qualitativer Methoden. In einem ersten Schritt wurde eine bundesweite quantitative Online-Befragung aller Grund- und Förderschulen und Einrichtungen der kultursensiblen Altenhilfe und Altenpflege durchgeführt. Insgesamt konnten Daten zu 1.605 Projekten für Kinder mit Migrationshintergrund bzw. 155 Angeboten der kultursensiblen Altenhilfe ausgewertet werden. In einem zweiten Schritt wurden auf Basis der quantitativen Ergebnisse aus jedem der beiden Untersuchungsfelder zwei innovative Projekte identifiziert, die im Rahmen von qualitativen Fallstudien vertieft analysiert wurden. Sowohl im Fragebogen als auch im Rahmen der quantitativen Analyse standen Innovativität, Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft, Finanzierungsstruktur und strategisches Vorgehen der Akteure im Mittelpunkt.
- (2) Das Ziel der juristischen Untersuchung lag in der Überprüfung der gesetzlichen Anschlussfähigkeit für Sozialunternehmer im Sinne des Social Entrepreneurship an die sozialstaatliche Ordnung. Das Sozialwesen wurde in den Fokus der Untersuchung gestellt, da dieser Bereich zum einen das häufigste Betätigungsfeld der bereits identifizierten Sozialunternehmer ist und in diesem Feld zum anderen die größte Schnittmenge zur etablierten freien Wohlfahrtspflege besteht. Der Gegenstand der Untersuchung war die Regelungsstrukturen im Sozialwesen einschließlich der sozial motivierten Dienstleistungen im Schulbereich (im Wesentlichen im SGB hinterlegt). Nicht untersucht wurden die etwaigen Folgefragen aus den Rechtsgebieten des Gesellschafts- und des Steuerrechts.

## Vernetzung

In den etablierten Strukturen des deutschen Wohlfahrtsstaates existieren durchaus Potentiale für die Entstehung und Umsetzung von innovativen Initiativen. Sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Untersuchung wurde nachgewiesen, dass spezifische Rahmenbedingungen die Entstehung von Social Intrapreneuren und Entrepreneuren entscheidend fördern können:

So sind beispielsweise **gut ausgebaute Kooperationsstrukturen insbesondere lokaler Akteure** eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung von innovativen Projekten.

Als entscheidend für die Umsetzung und die Initiierung der Projekte erweisen sich insbesondere **charismatische und engagierte Persönlichkeiten**, die dazu beitragen, die Vernetzung unter den am Projekt beteiligten Organisationen zu fördern.

Neben dem Engagement einzelner Personen ist für die erfolgreiche Umsetzung darüber hinaus auch von besonderer Bedeutung, dass „Experten“ sowie die **konkrete Zielgruppe aktiv in die Planungs- und Umsetzungsphase der Projekte** mit einbezogen werden. Gerade in den untersuchten Handlungsfeldern, in denen Menschen mit Migrationshintergrund angesprochen werden sollen, wurde deutlich, dass ohne die gezielte, den jeweiligen kulturellen Besonderheiten Rechnung tragende Ansprache und entsprechende Partizipationsmöglichkeiten für die Zielgruppen und ihre Angehörigen die Umsetzung innovativer Projekte stark erschwert wird.

Darüber hinaus ist die Verbreitung von Informationen über innovative und erfolgreiche Projekte für die Förderung neuer Innovationen von zentraler Bedeutung. Daher sollte das Augenmerk darauf gelegt werden, **Informationen zu sammeln und an zentraler Stelle effektiv zu verbreiten**. Eine Möglichkeit ist die Einrichtung einer Internetplattform, auf der innovative Projekte vorgestellt und Informationen zu Fördermöglichkeiten, rechtlichen Rahmenbedingungen etc. bereitgestellt werden.

## Finanzierung und Wachstum

Als wachstumsfördernd würde sich eine **Ausweitung der Freiräume** für die betroffenen Akteure **innerhalb ihrer Organisationen** auswirken. Die Fallanalysen zeigen, dass Mitarbeiter andernfalls unter Umständen die Organisation verlassen, um ihr Projekt auf einem anderen Weg zu realisieren bzw. dass dieses Innovationspotential wegen mangelnder Förderung verloren geht.

Zentral für die Entstehung und Umsetzung von innovativen Projekten ist außerdem, dass **Transparenz bezüglich des Zugangs zu Fördertöpfen und Finanziers** hergestellt oder zumindest gefördert wird und dass **bürokratische Hürden** soweit möglich minimiert werden.

Da innovative Projekte im Sozialbereich Zeit benötigen, um ihre Wirkung zu entfalten, ist es besonders wichtig, dass die **Finanzierung langfristiger** als bislang erfolgt, so dass die Akteure eine gewisse Planungssicherheit erhalten.

Auf politischer Ebene ist ein **Umdenken in der Förderpraxis** unausweichlich. Bisher ist es auf der Bundes- und Landesebene gängige Praxis, im Zuge einer Top-down-Förderstrategie große Förderprogramme mit entsprechenden Fördertöpfen aufzusetzen, auf die sich Organisationen, Institutionen oder einzelne Akteure bewerben. Die Studienergebnisse belegen jedoch, dass innovative Projekte vor allem auf lokaler Ebene in Kooperation von verschiedenen Organisationen und Akteuren entstehen. Damit gerade dieses Innovationspotential nicht ungenutzt bleibt, muss der Weg zu einer Bottom-up-Förderung gefunden werden.

Aus rechtlicher Perspektive ist die **Teilhabe bei der institutionellen Förderung durch Zuschüsse** (finanzielle Leistungen i. w. S.) von Seiten staatlicher und kommunaler Träger für eine Verbreitung der von Social Entrepreneuren eingeführten Innovationen vielfach unerlässlich. In den nach Sachgebieten unterteilten Sozialgesetzbüchern finden sich neben Regelungen über definitive Rechtsansprüche der Leistungsberechtigten auch „ermessenslenkende“, richtlinienartig gefasste Vorgaben zur Gestaltung einer entsprechenden Angebotsstruktur, wobei deren Bereitstellung grundsätzlich in die Verantwortung der Länder und Kommunen gelegt wird. Die grundlegende Norm hierzu stellt § 17 Abs. 3 S. 1 SGB I dar.

---

§ 17 Abs. 3, Sätze 1 und 2 SGB I lauten:

„In der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen und freien Einrichtungen und Organisationen wirken die Leistungsträger darauf hin, dass sich ihre Tätigkeit und die der genannten Einrichtungen und Organisationen zum Wohl der Leistungsempfänger wirksam ergänzen. Sie haben dabei deren Selbständigkeit in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben zu achten.“

Unsere Empfehlung geht dahin, diese Regelung um folgenden Zusatz als neuen Satz 3 zu erweitern: „Die Verbreitung von Innovationen in der sozialen Arbeit soll unterstützt und gefördert werden.“

---

Die Aufnahme der Verbreitung innovativer Ansätze in das Zusammenarbeitsgebot sowie entsprechende Anpassungen der Subsidiaritätsklauseln in § 4 Abs. 3 SGB VIII (Jugendhilfe) und § 5 Abs. 3 S. 2 SGB XII (Sozialhilfe) hätte folgende Vorteile und Konsequenzen:

- Die Änderung ließe sich gesetzestechisch leicht bewerkstelligen. Zwar erwächst aus dieser Bestimmung kein unmittelbarer Anspruch auf eine Förderung, insbesondere die Art der Förderung läge weiterhin im Ermessen der jeweiligen staatlichen Stelle. Dem Zusammenarbeitsgebot kommt aber als verbindliche Direktive für die Auslegung und Anwendung der übrigen Bereiche des Sozialgesetzbuches eine hohe Bedeutung zu, da das Sozialgesetzbuch Buch I für alle übrigen Bücher gilt und § 17 nicht unter dem Vorbehalt einer anderweitigen Regelung steht.
- Den staatlichen und kommunalen Akteuren bliebe genügend Spielraum, die Verbreitung sozialinnovativer Ansätze entsprechend dem jeweiligen regionalen bzw. lokalen Nutzen zu forcieren. Wirkungsorientierte Vertragsgestaltungen ähnlich derjenigen von „Social Impact Bonds“ fänden in der vorgeschlagenen Änderung eine Legitimation.
- Des Weiteren stünden die Bereitstellungsverantwortlichen unter Rechtfertigungsdruck, wenn innovativen Sozialunternehmern Zuwendungen versagt bleiben. Die Aufnahme der Förderung sozialinnovativer Ansätze in das Zusammenarbeitsgebot bedeutete eine Gleichstellung mit der etablierten freien Wohlfahrtspflege in der Förderung.
- Die Kodifikation in einer zentralen sozialrechtlichen Norm würde den Ansatz der durchgängigen Nutzung von Innovationen jenseits der Ebene bloßer Modellprojekte auf lange Sicht in der Wahrnehmung aller sozialstaatlichen Akteure etablieren.
- Indem allgemein auf Innovationen rekurriert wird statt auf die Förderung von Sozialunternehmern oder deren Organisationen als Einrichtungsträger, würden überdies die sogenannten Intrapreneure, d.h. Akteure innerhalb der Struktur eines bestehenden Wohlfahrtsverbandes, ebenfalls von der Klausel profitieren. Dem Anliegen der Entwicklung hybrider Organisationsformen trüge dies explizit Rechnung, da die dort entstehenden sozialen Innovationen ihrerseits das „Unterstützungsgebot“ geltend machen könnten.

Dort, wo innerhalb einer gesetzlich genau definierten Regelungsstruktur Entgeltansprüche bestehen (so bei einem Tätigwerden als Leistungserbringer in einem Zweig der Sozialversicherung oder als Vertragspartner eines öffentlichen Auftrages), können auch Social Entrepreneure agieren, wenn sie die insoweit unvermeidliche Gewähr der Dauerhaftigkeit und Standardisierbarkeit zu bieten vermögen. Konkret im Recht der öffentlichen Aufträge besteht bereits die Möglichkeit zur rechtssicheren Förderung von Innovationen (vgl. v. a. § 97 Abs. 4 S. 2 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen), insbesondere auch im Bereich sozialer Dienstleistungen.



## Ostkonsortium

### Projekttitel

Soziale Innovation und ihre Verbreitung:  
Social Marketing & Social Entrepreneurship (SESAM)

### Projektbeteiligte

Dr. Rafael Ziegler (Projektleitung),  
Marianne Henkel  
SOZIAL-ÖKOLOGISCHE FORSCHUNGSGRUPPE  
GETIDOS, BOTANISCHES INSTITUT, ERNST  
MORITZ ARNDT UNIVERSITÄT GREIFSWALD

Dr. Christian Dietsche  
INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTS-  
FORSCHUNG (IÖW), BERLIN

### Projektbeschreibung

Social Marketing zielt auf die Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen, die (a) mit ordnungsrechtlichen Mitteln und Wissensvermittlung allein nicht zu erreichen sind und die (b) dem Wohlergehen der Gesellschaft und somit dem öffentlichen Interesse dienen. Im Rahmen des Projekts wurde untersucht, wie Social Entrepreneurure über Social Marketing Menschen zu umweltfreundlichem Verhalten und zum Engagement für Entwicklungszwecke anregen und damit zu sozialem Wandel beitragen.

Theoretisch geleitet vom Ansatz des Partizipativen Sozialen Marketings identifiziert die Untersuchung Erfolgsfaktoren im zielgruppenorientierten Social Marketing mit einem medialen Fokus auf Neuen und Sozialen Medien und Eventkultur als neuen Kommunikationsfeldern.

Die empirische Untersuchung beruht auf vier qualitativen Fallstudien zu sozialunternehmerischen Initiativen im Bereich Umweltschutz und Entwicklungszusammenarbeit. Drei der Fallstudien sind in Deutschland angesiedelt und zum Zwecke eines kulturellen Vergleichs eine in Kanada. Zwei der Initiativen zielen auf umweltschonende Nutzung von Energie und Wasser, zwei auf innovative und transparente Ansätze der Spendengenerierung für Umwelt- und Entwicklungsprojekte.

Die Methoden der Untersuchung umfassten leitfadengestützte qualitative Interviews mit den Initiativen und ihren externen Partnern sowie Experten im Bereich Social Marketing und Sozialunternehmertum, quantitative Online-Umfragen und qualitative Kurzinterviews unter den Zielgruppen sowie Analysen der Nutzung des Online-Angebots der Initiativen (Webtraffic).

## Vernetzung

Die persönliche Ansprache der Zielgruppe über bestehende soziale Netzwerke und Veranstaltungen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Social Marketing. Besonders erfolgreich sind dabei oft Initiativen, die ihre Zielgruppe mit einer positiven Botschaft (bei jüngeren Zielgruppen auch einem hohen „Spaßfaktor“) motivieren und mit einem niedrigschwelligen Angebot konkreter Handlungsmöglichkeiten in die Lage versetzen, selbst aktiv zu werden und ihr persönliches Umfeld ebenfalls dazu anzuregen.

Auch wenn Social Media und Neue Medien vor allem bei der Informationsverbreitung eine wichtige Rolle spielen, tragen sie wenig dazu bei, eine emotionale Bindung zur betroffenen Organisation und ihrer Botschaft zu etablieren. Soziale Netzwerke, persönliche Begegnung und Erlebnisse – etwa während Veranstaltungen – sind also ein zentraler Kanal, den auch kleinere Initiativen nicht zugunsten neuer Medien vernachlässigen sollten, um das größtmögliche Publikum zu erreichen.

Kenntnis und systematische Anwendung von Methoden des Social Marketing ist bei Social Entrepreneuren jedoch eher schwach ausgeprägt. Häufig erfolgt lediglich eine „intuitive“ Herangehensweise. Initiativen, die Verhaltens- und Einstellungsänderungen bei ihrer Zielgruppe bewirken wollen, könnten daher von der Herangehensweise des Social Marketing in mehrerlei Hinsicht profitieren, beispielsweise bei der Kampagnenplanung und Zielgruppenorientierung.

## Finanzierung und Wachstum

Förderer sollten Wert darauf legen, dass von ihnen unterstützte Initiativen, sofern sie Ziele im Bereich Social Marketing verfolgen, diese Elemente einbeziehen.

In diesem Zusammenhang ist es für Förderer solcher Initiativen ebenfalls empfehlenswert, ihren Fördernehmern ein problemorientiertes Coaching zu Social Marketing anzubieten und Mittel für das systematische Entwickeln und Testen neuer Instrumente und Angebote zur Verfügung stellen.

Geförderte Initiativen sollten darüber hinaus dabei unterstützt werden, die Wirksamkeit ihrer Instrumente zu beurteilen, um Verbesserungspotential zu ermitteln.

Förderrichtlinien sollten verstärkt kleinere Änderungen in der Projektdurchführung zulassen, so dass es möglich ist, neue Ideen auszuprobieren und diese im Falle eines Misserfolgs zu verwerfen. Insbesondere kleinere Organisationen profitieren durch solch eine – im Vergleich zu staatlichen Institutionen, Wohlfahrts- oder Umweltverbänden größere – Flexibilität.



# Stiftung Mercator

## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Stiftung Mercator GmbH  
Huysenallee 46  
45128 Essen  
Tel. +49 201 245 22-0  
Fax +49 201 245 22-44

Koordination:  
Dr. Felix Streiter, Sarah Wilewski  
Stiftung Mercator GmbH

Illustration der Titelseite:  
Philipp N. Hertel

Juni 2012

## Über die Stiftung Mercator

Die Stiftung Mercator ist eine der großen privaten Stiftungen in Deutschland. Sie verfolgt klar definierte reformerische Ziele in ihren Themenclustern Integration, Klimawandel und Kulturelle Bildung, die sie mit einer Kombination aus gesellschaftspolitischer Themenanwaltschaft im Sinne von „advocacy“ und praktischer Arbeit erreichen will. In ihren Kompetenzzentren Wissenschaft, Bildung und Internationale Verständigung ist die Stiftung Mercator sowohl operativ als auch fördernd tätig. Eine unternehmerische, professionelle und internationale Haltung bestimmt dabei ihre Arbeit.

Im Rahmen ihrer Wissenschaftsförderung unterstützt die Stiftung auch explorative Forschungsfelder. Damit sind Themen gemeint, die innovativ sind, die noch nicht durch die öffentliche Finanzierung breit gefördert werden und die auch ein gewisses Maß an Risikobereitschaft seitens der Stiftung und seitens der Wissenschaftler erfordern.

