

## Soziale Innovationen

Wissenschaftliche Reihe zum sozialen Unternehmertum



Justine Hildebrandt

# Social Business – Entwicklungs- zusammenarbeit in einer neuen Dimension

*Darstellung von Chancen  
und Grenzen für Nonprofit-  
Organisationen*

Nr. I

## **Soziale Innovationen**

*Wissenschaftliche Reihe*

*zum sozialen Unternehmertum*

*herausgegeben vom*

*World Vision Institut*

*für Forschung und Innovation*

**Social Business –  
Entwicklungszusammenarbeit  
in einer neuen Dimension**

Darstellung von Chancen und Grenzen für  
Nonprofit-Organisationen

Bachelorarbeit

von

Justine Hildebrandt

angefertigt für das

Internationale Institut für Management

an der Universität Flensburg

zur Erlangung des Grades eines Bachelor of Science (B.S.)

im Studiengang *International Management: Spanisch*

Flensburg, 2011

Justine Hildebrandt

Social Business – Entwicklungszusammenarbeit in einer neuen Dimension

Darstellung von Chancen und Grenzen für Nonprofit-Organisationen

Reihe Soziale Innovationen Nr. I

### **Impressum**

© World Vision

Herausgeber:

World Vision Institut

für Forschung und Innovation

Friedrichsdorf, Deutschland

Gesamtleitung: Dr. Hartmut Kopf

Leiter Forschung: Kurt Bangert

## Vorwort

*Social Business* – ein neues Zauberwort erobert die Nonprofit-Welt. Spätestens 2006 mit der Verleihung des Friedensnobelpreises an Muhammad Yunus für seine das traditionelle Bankengeschäft auf den Kopf stellende Grameen Bank in Bangladesch ist zumindest das Modell „Mit unternehmerischem Handeln soziale Probleme lösen“ weltbekannt. Immer mehr Global Players wie die französische Unternehmensgruppe Danone oder der weltgrößte Chemiekonzern aus Deutschland, die BASF, wollen ihre soziale Verantwortung mit dem Aufbau von *Social Businesses* seitdem nachhaltig und medial prominent unter Beweis stellen.

Vergleichbares gilt auch für Nonprofit-Organisationen, deren Kernkompetenz es ja seit Jahrzehnten ist, soziale Probleme zu adressieren und auch zu lösen. Auch sie werden von den Erfolgen und der Strahlkraft von Muhammad Yunus und seiner Grameen Bank beeindruckt, die Mikrokredite sehr erfolgreich an diejenigen vergibt, denen keine traditionelle Bank einen Cent leihen würde: den Armen am Boden der Einkommenspyramide. Auch sie zeigen zunehmend mehr Interesse und Bereitschaft, nicht nur mit durch Spenden und öffentliche Mittel bezahlter sozialer Arbeit die großen globalen Herausforderungen wie Armut, Hunger, Gesundheit und Wassermangel zu bekämpfen, sondern auch mit Hilfe von Kleinkredit und Kleingewerbe der Armut den Garaus zu machen. Auch sie erkennen in einer zentralen Aussage von Yunus großes Potential: Der Spenden-Dollar ist, wenn einmal ausgegeben, weg und verbraucht. Der Dollar, der in ein sich selbst tragendes *Social Business* investiert wird, arbeitet, trägt Früchte und kann im besten Fall in ein neues *Social Business* reinvestiert werden.

Was aber meint *Social Business* genau? Wie grenzt sich der Begriff von anderen verwandten betriebswirtschaftlichen Instrumenten ab? Was sind die Möglichkeiten speziell für die Nonprofit-Unternehmen? Welche rechtlichen, finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, damit eine gelingende Partnerschaft zwischen Nonprofit- und Profit-Unternehmen in einem gemeinsamen *Social Business* entsteht? Auf dieses Fragenbündel gibt die vorliegende Arbeit von Justine Hildebrandt eine klare und praxisrelevante erste Antwort.

Mit dieser Veröffentlichung startet das World Vision Institut für Forschung und Innovation eine neue wissenschaftliche Reihe zum sozialen Unternehmertum mit dem programmatischen Titel „Soziale Innovationen“. In dieser Reihe sollen weitere Beiträge rund um das Feld Armutsbekämpfung mit unternehmerischen Mitteln folgen. Die Herausgeber der neuen Reihe stimmen Justine Hildebrandt uneingeschränkt zu, wenn sie – durch ihre Arbeit gut begründet – behauptet, dass in der Triangulation von *Social Innovation*, *Social Entrepreneurship* und *Social Business* ein großes Potential für die Non-Governmental Organizations (NGOs) liegt. In der Anwendung dieser drei Instrumente erhalten Praktiker der internationalen Sozialarbeit zusätzliche Werkzeuge, die globalen sozialen Fragen noch besser zu adressieren.

Dr. Hartmut Kopf

Leiter World Vision Institut für Forschung und Innovation

Forschungsleiter des vom BMBF geförderten Projekts „Soziale Innovationen in Deutschland“

## **Danksagung**

Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle Dr. Klaus von Stackelberg für die Betreuung und Unterstützung während dieser Bachelor-Arbeit. Insbesondere für die Freiheit in der Themenwahl und der Gestaltungsmöglichkeit meiner Bachelorarbeit, sowie seine stetige Erreichbarkeit.

Bedanken möchte ich mich auch bei der Organisation World Vision Deutschland e. V., insbesondere bei Dr. Hartmut Kopf im World Vision Institut und all jenen Kollegen, die mir bei Fragen während der Anfertigung dieser Arbeit stets zur Seite standen und mir notwendige Informationen bereitgestellt haben.

Ich möchte mich ganz herzlich bei Kristina Ude und insbesondere Axel Ueckert bedanken, die meine Bachelor-Arbeit gelesen und korrigiert haben. Vielen Dank für die hilfreichen Anregungen, die konstruktive Kritik und die investierte Zeit. Zum Schluss möchte ich meinen Eltern danken, die mir dieses Studium und die lehrreichen Auslandsaufenthalte ermöglicht und mich stets unterstützt haben.

Flensburg, September 2011

Justine Hildebrandt

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>viii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>viii</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise .....	3
<b>2 Internationale Entwicklungszusammenarbeit .....</b>	<b>5</b>
2.1 Zwischenbilanz auf Basis der UNO Millenniumsentwicklungsziele .....	5
2.2 Die Rolle des Non-Profit Sektors in der Entwicklungszusammenarbeit .....	7
2.3 Top-Down Ansatz .....	8
2.4 Bottom-Up Ansatz .....	9
<b>3 Social Business als neues Konzept in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit .....</b>	<b>11</b>
3.1 Begriffsabgrenzung .....	11
3.1.1 Gewinnmaximierende Unternehmen .....	11
3.1.2 Social Innovation .....	12
3.1.3 Public Private Partnerships .....	13
3.1.4 Corporate Social Responsibility .....	14
3.1.5 Social Entrepreneurship .....	15
3.1.6 Social Enterprise .....	16
3.2 Social Business .....	17
3.2.1 Die sieben Prinzipien nach Muhammad Yunus .....	20
3.2.2 Social Business Typ I .....	22
3.2.3 Social Business Typ II .....	23
3.2.4 Social Business Joint Venture .....	24
3.3 Beispiele für angewandte Social Businesses in der Entwicklungszusammenarbeit .....	25
3.3.1 Mikrokredite der Grameen Bank – Vorbildlicher Vorreiter? .....	25
3.3.2 Grameen Otto Textile Company – Social Business mit Sozialrendite .....	27
3.3.3 Joghurts gegen Mangelernährung – Social Business Joint Venture Grameen Danone .....	28
3.3.4 Kritische Reflexion der dargestellten Beispiele .....	29
3.4 Zusammenfassung .....	31
<b>4 Social Business in Non-Profit Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit .....</b>	<b>32</b>
4.1 Begriffsklärung Non-Profit Organisation .....	32

---

4.2 Motive für die Umsetzung des Social Business Konzeptes in Non-Profit Organisationen.....	33
4.3 Rahmenbedingungen.....	35
4.3.1 Rechtlich.....	35
4.3.2 Finanziell.....	38
4.3.3 Strukturell .....	39
4.4 Expertenbeiträge zur Entwicklung von Social Business in NPO.....	40
4.5 Zusammenfassung.....	43
<b>5 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>45</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>48</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>54</b>
Anhang 1: Auflistung der Millenniumsentwicklungsziele – Ziele und Zielvorgaben in Anlehnung an den Millenniums- Entwicklungszielebericht 2010 der Vereinten Nationen ..	54
Anhang 2: E-Mail Korrespondenz mit Heinz Peters, Welthungerhilfe.....	56
Anhang 4: Auflistung der §§ 51 ff AO – Gemeinnützige Zwecke und Steuerbegünstigungen .....	59
Anhang 5: Interviewleitfaden .....	71

---

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b>	Positionierung Social Business ggü. NPO und PO .....	20
<b>Abbildung 2:</b>	Yunus Grundsätze für ein Grameen Social Business.....	22

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abs.	Absatz
AO	Abgabenordnung
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit
BoP	Base of the Pyramid
CSR	Corporate Social Responsibility
DAC	Development Assistance Committee
EL	Entwicklungsländer /n
e. V.	eingetragener Verein
EStG	Einkommensteuergesetz
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
f	folgende
ff	fortfolgende
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KStG	Körperschaftsteuergesetz
MDGs	Millennium Development Goals (dt. Millenniumsentwicklungsziele)
NPO	Non-Profit Organisation/en
NGO	Non-Government Organisation/en
Nr.	Nummer
o. Ä.	oder Ähnliches
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (dt. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und

---

	Entwicklung
PPP	Public Private Partnerships
PO	Profit Organisation/en (entspricht hier gewinnmaximierenden Unternehmen)
RZ	Randziffer
u. a.	unter anderem
UN	United Nations (dt. Vereinte Nationen)
UNDP	United Nation Development Programme
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
US \$	United States Dollar
US	United States
u. U.	unter Umständen
Vgl.	Vergleiche

## 1 Einleitung

Mit den acht Millenniumszielen (engl. *Millennium Development Goals*, kurz: MDGs) setzten die Vereinten Nationen im Jahr 2000 einen Meilenstein in der internationalen Entwicklungspolitik und im gemeinsamen Kampf gegen die weltweit vorherrschende Armut.<sup>1</sup> Der Jahresbericht 2010 der Vereinten Nationen zeigt die Zwischenbilanz der MDGs nach zwei Dritteln der gesetzten Zeit. Obwohl sich durchaus einige Erfolge bei der Umsetzung der Ziele verzeichnen lassen, handele es sich hierbei um regionale, nicht aber globale Fortschritte, so Unicef Ernährungsexperte Werner Schultink im Spiegel Online.<sup>2</sup> Das bisherige Ergebnis der Armutsbekämpfung als erstes Entwicklungsziel ist nach UN Generalsekretär Ban Ki-Moon noch alles andere als zufriedenstellend. In seinem dem Jahresbericht 2010 vorangestellten Vorwort betont der Generalsekretär, „[...] dass sich Verbesserungen im Leben der Armen unzumutbar langsam einstellen und einige hart erkämpfte Erfolge durch die Klima-, die Nahrungsmittel- und die Wirtschaftskrise unterhöhlt werden.“<sup>3</sup> Es wird prognostiziert, dass sich die Zahl der in extremer Armut, d. h. mit weniger als 1,25 US\$ pro Kopf und Tag, lebenden Menschen nach Ablauf der Frist der MDGs, gemessen am Ausgangswert im Jahr 2000, halbieren wird. Somit wäre das erste der gesetzten Ziele erreicht. Doch es bedeutet gleichzeitig, dass 2015 nach wie vor rund 900 Millionen Menschen in extremer Armut und 1,1 Milliarden mit weniger als 2 US\$ pro Kopf und Tag leben werden.<sup>4, 5</sup>

Unicef fordert neue Strategien in der Entwicklungshilfe und auch UN Untergeneralsekretär Sha Zukang wirft die Frage auf, „[...] wie das Fortschrittempo der letzten zehn Jahre drastisch beschleunigt werden kann.“<sup>6, 7</sup>

Die ersten Ansätze für neue Strategien in der Entwicklungshilfe gibt es bereits seit der Gründung der Grameen Bank und der damit einhergehenden Einführung des Mikrokreditsystems durch Muhammad Yunus im Jahr 1983. Der Friedensnobelpreisträger ist der festen Überzeugung, dass seine Weiterentwicklung der Mikrokredite, der Ansatz des Social Business, ein entscheidender Schritt in Richtung weltweiter Armutsbekämpfung durch die wirtschaftliche und soziale Förderung an der „Base of the Pyramid“ (kurz: BoP) sei.<sup>8, 9</sup>

Könnte die Antwort auf die Frage des UN Untergeneralsekretärs entsprechend in diesem Ansatz liegen? Kann Social Business tatsächlich dazu beitragen mithilfe unternehmerischer Mittel soziale Missstände zu beseitigen und das Fortschrittempo im Kampf gegen

---

<sup>1</sup> Eine Auflistung der acht Millenniumsziele befindet sich im Anhang 1.

<sup>2</sup> Vgl. Schultz, S. in: Spiegel Online (22.09.2010). Online im Internet.

<sup>3</sup> Ki-Moon, B. in: Millenniums-Entwicklungsziele Bericht (2010): S. 3. Online im Internet.

<sup>4</sup> Vgl. The World Bank in: The World Bank (02.06.2010). Online im Internet.

<sup>5</sup> Auf die Bilanz der weiteren sieben Entwicklungsziele wird im Folgenden in Kapitel zwei „Internationale Entwicklungszusammenarbeit“ unter 2.1 näher eingegangen.

<sup>6</sup> Vgl. Schultz, S. in: Spiegel Online (22.09.2010). Online im Internet.

<sup>7</sup> Zukang, S. in: Millenniums-Entwicklungsziele Bericht (2010). S. 5. Online im Internet.

<sup>8</sup> Der Begriff „Base of the Pyramid“ wird im Folgenden unter 2.4 im Detail erläutert und dargestellt.

<sup>9</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 259 - 263.

die weltweite Armut zu beschleunigen? Ist es vielleicht sogar ein Ansatz, der die zukünftige Entwicklungszusammenarbeit bestimmt?

Mithilfe diverser neu entwickelter Termini wird anhaltend versucht die Verantwortlichkeit des Staates, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft gegenüber den Armen dieser Welt zu beschreiben. Neben den Sektoren Staat und Markt wird hierbei dem „Dritten Sektor“ durch seine enge Beziehung zur betroffenen Zielgesellschaft eine wichtige Rolle zugesprochen.<sup>10</sup> Die Unzufriedenheit über die ungleichen Fortschritte bei der Verwirklichung der MDGs schaffen in Anbetracht dessen Raum für die Entwicklung und Entfaltung einer neuen Bewegung, der Social Business Bewegung, mit Potenzial zur Veränderung der traditionellen Entwicklungszusammenarbeit (kurz: EZ). Es stellt sich daher die Frage nach der Relevanz sowie den Chancen und Grenzen des Social Business Ansatzes in und für die Arbeit von Non-Profit Organisationen.

## 1.1 Problemstellung

Das Anliegen dieser Arbeit ist es, ein klares Verständnis des Begriffes Social Business und seiner Bedeutung für die internationale Entwicklungszusammenarbeit zu schaffen. Darüber hinaus soll mithilfe der im Laufe der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse die Umsetzbarkeit von Social Business in der Praxis von Non-Profit Organisationen dargestellt werden.

Social Business ist für viele Experten des Non-Profit Sektors mittlerweile zumeist zwar ein bekannter Begriff, an der Umsetzbarkeit und Tauglichkeit des Ansatzes für ihre Arbeit zweifeln einige von ihnen bislang jedoch noch.<sup>11</sup> Soziale Probleme und Missstände mit unternehmerischen Mitteln anzugehen, lässt die Grenze zwischen rein philanthropischen Ansätzen und „Business“, also Geschäftsansätzen, ineinander verlaufen. Dies bedeutet eine neue Herangehensweise und ein grundsätzliches Umdenken in Non-Profit Organisationen. In der Vergangenheit wurden unternehmerisches Handeln und soziales Engagement bevorzugt getrennt voneinander und eigenständig behandelt. Mit derzeit kursierenden Termini gesellschaftlicher Verantwortung wie z. B. Corporate Social Responsibility (kurz: CSR) wird sich an eine Vereinbarung von Sozialem und Unternehmerischem herangetastet. Social Business geht derweil über das bislang im Sinne der CSR erbrachte Engagement hinaus. Unterstützung soll nicht mehr nur im Rahmen von Spenden geleistet werden, wie es letztlich in bekannter Entwicklungsprojektarbeit wie auch bei CSR der Fall ist, sondern seinen Fokus auf ein nachhaltiges Wirtschaften im Sinne des Unternehmertums legen.<sup>12</sup> Dieser Ansatz ist aus Perspektive von Non-Profit Organisationen (kurz:

---

<sup>10</sup> Der Begriff „Dritter Sektor“ oder auch „Non-Profit-Sektor“ wird zu Beginn der Arbeit unter 2.2 thematisiert. Es erfolgt neben einer Begriffserklärung die Bedeutung dieses Sektors für die internationale Entwicklungszusammenarbeit.

<sup>11</sup> Vgl. z.B. E-Mail Korrespondenz mit der Welthungerhilfe im Anhang 2.

<sup>12</sup> Eine nähere Erläuterung zu dem Konzept des Social Business findet sich im Laufe der Arbeit insbesondere unter 3.2.

NPO), die ihre Projekte zur Verbesserung der Lebensumstände der Zielgesellschaft in den Entwicklungsländern (kurz: EL) bislang auf Basis von Privatspenden oder öffentlichen Zuwendungen ohne Rückzahlung umsetzen, neu. NPO sind bislang abhängig von den genannten Mitteln und ihre Arbeit ist im Zuge rückläufiger Spendenbereitschaft während Wirtschafts- und Finanzkrisen entsprechend gefährdet. Social Business könnte für NPO Unabhängigkeit und eine Effizienzsteigerung ihrer Arbeit bedeuten. Sie pflegen Kontakt zu betroffenen Menschen in EL und verfügen durch bereits erfolgreich umgesetzte Projekte über eine positive Assoziation und Reputation bei der Zielgesellschaft. Sie haben somit das Vertrauen der Menschen und so eine Basis für die Implementierung neuer Ansätze zur nachhaltigen Förderung „von unten“.

Es wird daher die Umsetzbarkeit und Integration von Social Business in die Arbeit von NPO in dieser Arbeit thematisiert.

## **1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise**

Ziel der bevorstehenden Arbeit ist es, das Konzept des Social Business nach Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus zu diskutieren und auf seine praktische Umsetzbarkeit aus Perspektive des Non-Profit Sektors zu analysieren. Es soll insbesondere eine Abgrenzung zu bereits bestehenden Begriffen der gesellschaftlichen, unternehmerischen und staatlichen Verantwortung und eine kritische Auseinandersetzung mit bereits praktiziertem Social Business anhand einer Reihe von Beispielen dargestellt werden. Es soll untersucht werden, inwieweit Social Business einen Beitrag zur internationalen Entwicklungsarbeit von Non-Profit Organisationen leisten kann und welcher Voraussetzungen es hierfür bedarf. Dies gilt es mithilfe vorhandener theoretischer Grundlagen sowie gewonnener praktischer Erkenntnisse durch Expertenbeiträge herauszuarbeiten und zum Ende dieser Arbeit eine allgemeingültige Empfehlung auf Basis dieser Ergebnisse zu äußern.

Als Forschungsfragen für diese Arbeit ergeben sich daher die folgenden:

- Welche Bedeutung hat Social Business in der Entwicklungszusammenarbeit aus Perspektive von Non-Profit Organisationen?
- Welche Chancen und Grenzen bedeutet die Integration des Social Business Ansatzes für die Arbeit von Non-Profit Organisationen?

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Im Anschluss an das einleitende Kapitel eins folgt im Kapitel zwei zunächst ein anfänglicher Einstieg in die „traditionelle“ internationale EZ. Der Einordnung des Begriffes Social Business nach Definition von Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus in den allgemeinen Kontext der gesellschaftlichen, unternehmerischen und staatlichen Verantwortung gegenüber den in Armut lebenden Menschen der Welt widmet sich Kapitel drei. Angewandte Social Businesses stellen beispielhaft unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten dar, welche zum Ende dieses Kapitels kritisch reflektiert werden. Da sich die vorliegende Arbeit mit dem Konzept des

Social Business in Non-Profit Organisationen beschäftigt, erfolgt im Anschluss an Kapitel drei eine theoretische Auseinandersetzung mit Motiven und notwendigen Rahmenbedingungen für die Umsetzbarkeit des Ansatzes in NPOs in Kapitel vier. Als empirische Forschungsmethodik wurden für die vorliegende Arbeit qualitative Experteninterviews gewählt, deren Ergebnisse das Kapitel vier ergänzt. Hierfür standen Mitarbeiter des Vereins World Vision Deutschland, der Welthungerhilfe, des Bündnisses Aktion Deutschland Hilft und der Andheri Hilfe Bonn der Autorin einer Auswahl von Fragen Rede und Antwort. All diese Experten stammen aus Organisationen des Non-Profit Sektors. Zudem erklärte sich die Junior Professorin der European Business School in Wiesbaden, die sich speziell dem Thema Social Business gewidmet und zudem über Kenntnisse aus dem Bereich des Non-Profit Management verfügt, für ein telefonisches Interview bereit.

Expertенinterviews eignen sich im Rahmen dieser Arbeit besonders als empirische Methode, da auf diesem Wege Fragen an gezielt auserwählte Experten des Sektors gestellt werden konnten. Auf Basis eines Interviewleitfadens wurden die Experten auf Kernaussagen hin befragt. Es blieb jedoch dennoch genügend Freiraum, der den befragten Personen einerseits die Möglichkeit einräumte, ihre persönliche Meinung zu dem Thema Social Business mit der Autorin zu teilen, während es dem Interviewer auf der anderen Seite möglich war auf bestimmte Aussagen der Befragten tiefer einzugehen. Eine Befragung im Rahmen von beispielsweise standardisierten Fragebögen hätte diese Freiheit genommen. Der zuvor erarbeitete Leitfaden diente dazu, die Einzelgespräche zu lenken, um so Antworten auf die erarbeiteten Fragen zu erhalten, notwenige Informationen zu gewinnen und im Zuge der persönlichen Erzählungen der Experten zurück zu den eigentlichen Fragen zu finden. Durch die Interviews konnten Informationen generiert werden, die in die Evaluierung der Umsetzbarkeit des Konzeptes Social Business in Non-Profit Organisationen in dem Fazit am Ende der Arbeit einflossen. Das Fazit dieser Arbeit, welches das fünfte und letzte Kapitel bildet, fasst die Ergebnisse und Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit abschließend und mit Ausblick auf die Zukunft zusammen.

Aufgrund der Aktualität des Themas stützt sich die Literatur zu einem Teil auf zeitnahe Beiträge aus Zeitschriften und verlässliche Online-Magazine und -Quellen. Da in der vorliegenden Arbeit die Behandlung des Themas Social Business nach Auffassung von Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus verstanden wird, haben die Aussagen seiner zuletzt verfassten Werke, „Die Armut besiegen“ (2008) und „Social Business – Von der Vision zur Tat“ (2010), einen starken Einfluss auf die Arbeit genommen.

## 2 Internationale Entwicklungszusammenarbeit

Das weite Spektrum der internationalen Entwicklungszusammenarbeit umfasst weltweit eine Vielfalt an Themenbereichen, involvierte Akteure und bestehende Problematiken. Das folgende Kapitel dient daher dazu, eingrenzend lediglich die für diese Arbeit bedeutsamen Aspekte des weiten Feldes der internationalen Entwicklungszusammenarbeit aufzugreifen und so einen Einstieg in die grundsätzliche Thematik dieser Arbeit zu gewähren.

### 2.1 Zwischenbilanz auf Basis der UNO Millenniumsentwicklungsziele

Die Millenniumsentwicklungsziele gelten derzeit als Maßstab für die Wirksamkeit der internationalen Entwicklungszusammenarbeit.<sup>13</sup> Sie verpflichten alle beteiligten Staaten über diese gesetzten Ziele nicht nur einen wesentlichen Beitrag zur weltweiten Armutsminderung zu leisten und einen ständigen Diskurs in der internationalen Entwicklungspolitik anzuregen, sie erlegen ihnen gleichzeitig einen Legitimationsdruck von Seiten der Öffentlichkeit auf. Nach Jahren intensiver Kritik an der Wirksamkeit der internationalen Entwicklungspolitik scheinen die Staaten in der Erreichung der MDGs ihre Chance zu sehen, die Effektivität ihrer Arbeit zu beweisen.

Die Kritik an diesem Grundgedanken ist offensichtlich. Geht es den Staaten also primär darum, dem Legitimationsdruck gerecht zu werden und sich gegenüber der Welt zu beweisen? Geht es also nicht an erster Stelle um die tatsächliche Beseitigung von Missständen in der Dritten Welt? Bei einer näheren Betrachtung der gesetzten MDGs lässt eine solche Annahme mutmaßen. So taucht in den verfassten Zielen der Schlüsselbegriff der „Partizipation“, der Einbindung der betroffenen Bevölkerung in die Diskussion und Umsetzung geplanter Maßnahmen, mit keinem Wort auf. Da scheint die bereits mehrfach verlautete Kritik, die Millenniumsziele würden sich zwar den Symptomen und Auswirkungen der Armut widmen, die ursächlichen und strukturellen Probleme, aus denen Armut resultiert, jedoch außen vor lassen, gerechtfertigt.<sup>14</sup>

Die Vereinten Nationen haben mit der Millenniumserklärung eine Welle der Hoffnung und Erwartung bei den betroffenen Menschen in den EL ausgelöst. Es sind durchaus bereits erzielte Erfolge zu verzeichnen. So hat die Zahl der Kinder, die eine Grundschule besuchen, seit 2000 zugenommen<sup>15</sup>, es sind Fortschritte in der Minderung der Kindersterblichkeit zu verzeichnen, mehr Menschen haben prozentual gemessen Zugang zu sauberem Trinkwasser und es wurde u. a. durch die Senkung der Zölle ein Beitrag zum Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft geleistet.<sup>16</sup> Doch all diese Fortschritte sind nur unregelmäßig, nicht regional und erst recht nicht global zu verzeichnen. Zudem bedeutet die

<sup>13</sup> Vgl. Nuscheler, F. (2008): S. 9.

<sup>14</sup> Vgl. Küblböck (2006) in Nuscheler, F. (2008): S. 10.

<sup>15</sup> Vgl. Tagesschau (2010 b): „Inzwischen gehen 89 Prozent aller Kinder zur Grundschule, im Jahr 2000 waren es nur 83 Prozent.“ Online im Internet.

<sup>16</sup> Vgl. Deutsches Komitee für UNICEF e.V. (2010): S. 4ff. Und: Vereinte Nationen (2010): S. 68. Online im Internet.

stetig wachsende Zahl der Weltbevölkerung eine erneute Herausforderung in der Armutsminderung und lässt die Zahl der Unterernährten weiter steigen.<sup>17</sup>

Die Zunahme an Naturkatastrophen durch die Auswirkungen des Klimawandels, zunehmende Verstädterung, wirtschaftliche Verluste durch Finanz- und Wirtschaftskrisen, bewaffnete Konflikte oder vergessene Krisen bedrohen weiterhin insbesondere Bevölkerungsgruppen an der „Base of the Pyramid“.<sup>18</sup> Das Gefälle zwischen Arm und Reich ist weiterhin enorm, schwächt das Selbstbewusstsein der Armen, löst Unzufriedenheit aus, führt zu Konflikten.<sup>19</sup> All diese Faktoren wirken sich negativ auf eine stabile Entwicklung der ärmsten Bevölkerungsgruppen und ihrer Heimat aus. Es ist ein verheerender Kreislauf, den es mit strukturellen Maßnahmen aus sozialer, politischer und wirtschaftlicher Sicht zu durchbrechen bedarf. Dabei ist es nicht allein Geld, welches die Entwicklung richten wird. Kritiker, wie beispielsweise der Ökonom James Shikwati aus Kenya, maßen die bisherige EZ sogar als „Fehlentwicklungshilfe“ an, während nach Nuscheler einige Länder Afrikas „[...] trotz – oder gar wegen – massiver Auslandshilfe arm geblieben oder sogar noch ärmer geworden seien.“<sup>20</sup> Solange keine neuen Strategien entwickelt und implementiert werden, darf die Entwicklungshilfe der Staaten nicht von heute auf morgen gestrichen und auch nicht maßgeblich gekürzt werden. Doch einige der betroffenen Staaten könnten sich schon jetzt weitaus mehr selbst für die Armutsbekämpfung in ihrem Land einsetzen, anstatt, wie Indien oder Pakistan, immense Summen in den Ausbau des Militärs und nuklearer Aufrüstung zu investieren.<sup>21</sup> Ist ein weiterer finanzieller Ausbau, wie ihn UN-Generalsekretär Ban Ki-Moon fordert, dann also tatsächlich die Strategie, die die internationale Entwicklungspolitik weiterhin fahren sollte?<sup>22</sup> Franz Nuscheler hält fest, dass „[...] hohe EZ-Zuflüsse nicht nur die Eigenverantwortung (ownership) veräußern, sondern auch die Verantwortlichkeit von Regierungen gegenüber ihren eigenen Bevölkerungen sowie gewählten Parlamenten schwächen und gleichzeitig korrupte Praktiken fördern können.“<sup>23</sup> Eine langfristige Umstrukturierung der traditionellen Entwicklungshilfe, mit dem Ziel, die Abhängigkeit der EL und der Menschen in Armut zu reduzieren, ihre Eigenverantwortung zu stärken und den Einfluss der immerwährend helfenden Hand von außen abzuwenden, ist notwendig. Die Millenniumsziele sind nicht vollkommen. Doch trotz aller Kritik schaffen sie Bewusstsein und Aufmerksamkeit auf allen Ebenen der Entwicklungspolitik, in Wirtschaft und Gesellschaft.

---

<sup>17</sup> Vgl. Zukang, S. in: Millenniums-Entwicklungsziele Bericht (2010): S. 4. Online im Internet.

<sup>18</sup> Unter „Base of the Pyramid“ wird das in moderater (1,25 – 2,5 US Dollar pro Tag) sowie extremer (< 1,25 US Dollar pro Tag) Armut lebende Bevölkerungssegment der Gesellschaft verstanden. Vgl. hierzu Hahn, R.; Wagner, G.R. (2009): S. 89.

<sup>19</sup> Vgl. Zukang, S. in: Millenniums-Entwicklungsziele Bericht (2010): S. 4f.

<sup>20</sup> Nuscheler, F. (2008): S. 6f.

<sup>21</sup> Vgl. Nuscheler, F. (2006): S. 597, 602.

<sup>22</sup> Vgl. Tagesschau (2010 a): Online im Internet.

<sup>23</sup> Nuscheler, F. (2008): S. 11.

## 2.2 Die Rolle des Non-Profit Sektors in der Entwicklungszusammenarbeit

Neben den Akteuren Staat und Markt hat sich in den vergangenen Jahrzehnten ein immer weiter wachsender dritter Akteur in die Geschehnisse der EZ eingebbracht – der Non-Profit Sektor.

Der Begriff Non-Profit Sektor wird im Sprachgebrauch oftmals synonym verwendet mit Begriffen wie „>>gemeinnütziger<<, >>wohltätiger<<, >>freiwilliger<< (voluntary), >>zivilgesellschaftlicher<<, >>unabhängiger<< oder >>dritter<< Sektor“.<sup>24</sup> Die verwendeten Synonyme beschreiben auf diese Art die verschiedenen Charakteristika des Sektors. Als dritter Sektor steht er neben oder zwischen den beiden Akteuren Staat und Markt, agiert unabhängig, leistet zivilgesellschaftliche Integration und produziert seine Güter und Leistungen aus freiwilligen Solidarbeiträgen der Gesellschaft, die für seine Existenz und Arbeitsfähigkeit elementar sind.<sup>25</sup> Dem Non-Profit Sektor gehören verschiedene Organisationen, Hilfswerke kirchlichen Ursprungs, Stiftungen, Vereine und Honoratioreninitiativen<sup>26</sup> an, welche, so sehr sie sich in Größe und Spezialisierung unterscheiden mögen, eines teilen: „Sie bearbeiten gesellschaftliche Problemlagen in Entwicklungsländern mit Ressourcen und Instrumenten, die weder vom Markt noch vom Staat angeboten und nachgefragt werden.“<sup>27</sup> Dabei steht im Fokus ihrer Arbeit das tatsächliche gesellschaftliche Anliegen, die menschenbezogene Entwicklung, und nicht das Streben nach Gewinn.<sup>28</sup>

Der Non-Profit Sektor lebt von den ihm zugehörigen Institutionen. Die Zahl der NPO, und damit einhergehend die Größe des Non-Profit Sektors, die sich im Bereich der EZ einbringen, ist in den vergangenen Jahrzehnten stetig gewachsen. Dies ist einerseits auf Zweifel an der Handlungsfähigkeit des Staates im Umgang mit ökologischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Problemen, andererseits auf die Unzufriedenheit über die Effektivität der Arbeit der Akteure Staat und Markt und die mangelnden Möglichkeiten gesellschaftspolitischer Einflussnahme auf die Aktivitäten in der EZ zurückzuführen.<sup>29</sup> NPO gelten daher als Hoffnungsträger der Entwicklungszusammenarbeit, denen aufgrund ihrer Wirkung als Katalysatoren der Gesellschaft sowohl in den Entwicklungsländern selbst, als auch in den Industrie- bzw. Geberländern eine wichtige Rolle zugesprochen wird. Durch diese wichtige Rolle und das mittlerweile erkannte Potenzial, lasten jedoch zunehmend Erwartungs- und Legitimationsdruck gegenüber der Gesellschaft auf dem Sektor und den ihm angeschlossenen Organisationen. Es steht außer Frage, dass Non-Profit Organisationen in der EZ über bestimmte „Privilegien“ verfügen: Sie sind zum Einen meist bereits seit vielen Jahren in den betroffenen Ländern aktiv, dadurch entsprechend organisatorisch und personell verankert, pflegen Kontakte zu der betroffenen Zielgesellschaft, ge-

<sup>24</sup> Salamon, L. M. et al. (1999) : S.5. Online im Internet.

<sup>25</sup> Vgl. Glagow, M. in: Nohlen, D.; Nuscheler, F. (1993): S.305, 310.

<sup>26</sup> Die gelisteten Institutionen werden im Folgenden zunächst gesammelt unter dem Begriff Non-Profit Organisationen verstanden.

<sup>27</sup> Glagow, M. in: Nohlen, D; Nuscheler, F. (1993): S. 304 f.

<sup>28</sup> Hieraus ergibt sich der Begriff „non-profit“, ohne Gewinn. Auf eine explizite Begriffserklärung von Non-Profit Organisationen wird im Folgenden unter 4.1 näher eingegangen.

<sup>29</sup> Vgl. Salamon, L. M. et al. (1999) : S. 6. Online im Internet.

nießen deren Respekt und Akzeptanz, und verfügen somit über ein entscheidendes Maß an gesellschaftlicher Nähe, um die tatsächlichen Bedürfnisse ermitteln zu können. Doch man darf an dieser Stelle die Abhängigkeit des Sektors von bestimmten elementaren Rahmenbedingungen nicht außer Acht lassen. NPO sind sowohl auf personeller als auch finanzieller Ebene auf langfristige Kalkulierbarkeit und Verbindlichkeit angewiesen, um Projekte planen und umsetzen zu können. Darüber hinaus können NPO ihr Potenzial zur sozialen Vermittlung nur dann entfalten und einen ergänzenden Einfluss auf die Arbeit des Staates und Marktes haben, wenn sie bei diesen beiden Akteuren als gleichwertige Partner akzeptiert und respektiert werden.<sup>30</sup>

Der Non-Profit Sektor ist „[...] aus der internationalen Entwicklungszusammenarbeit nicht [mehr] wegzudenken.“<sup>31</sup> Er trägt zur gesellschaftlich notwendigen Integration in entwicklungspolitische Entscheidungsprozesse bei und sorgt dafür, dass neben Diskussionen um staatliche Zuwendungen und Kürzungen in der Entwicklungshilfe und dem Ausbau von nicht erschöpften Märkten, die Menschen selbst der Fokus der internationalen EZ bleiben.

### 2.3 Top-Down Ansatz

*„A Planner believes outsiders know enough to impose solutions.“<sup>32</sup>*

Mit der Forderung nach einem finanziellen “Big Push” zur Verwirklichung der Millenniumsentwicklungsziele, gerieten entwicklungspolitische Strategien der massiven Kapitalzuschüsse und US-Ökonom Jeffrey Sachs selbst in die Kritik der Öffentlichkeit. Einmal mehr wurde die Wirksamkeit und Effektivität dieser Art von Entwicklungshilfe der vergangenen Jahrzehnte hinterfragt und diskutiert. Insbesondere der US-Ökonom William Easterly, der durch jahrelange Beschäftigung bei der Weltbank die Hintergründe der „Hilfsindustrie“ kennt, hielt gegen Sachs Forderungen und tat das Millenniumsprojekt als „Legende des Big Push“ ab.<sup>33</sup> Easterly stellte „[...] das bisher praktizierte System der von außen diktierten und finanzierten Entwicklung grundsätzlich in Frage und [setzte] stattdessen auf die Mobilisierung der inneren Selbstheilungskräfte [...].“<sup>34</sup> In seinem Buch „The white man’s burden“ aus 2006 (zu Deutsch: „Wir retten die Welt zu Tode“) kritisiert Easterly, dass die 2,3 Billionen US Dollar, die der Westen, so der Autor, über die letzten Jahrzehnte für Entwicklungshilfe aufgebracht hat, erschreckend wenig tatsächliche Erfolge für die Menschen in Not brachten.<sup>35</sup> Der Grund für diese ernüchternde Bilanz liegt in der Art und Weise, wie Entwicklungshilfe in der Vergangenheit angegangen wurde. Selbst konkret geplante und mit guter Intention versehene Projekte sind zum Scheitern verurteilt, wenn sie „[...] unter

---

<sup>30</sup> Vgl. Glagow, M. in: Nohlen, D.; Nuscheler, F. (1993): S. 305, 315 - 323.

<sup>31</sup> Glagow, M. in: Nohlen, D.; Nuscheler, F. (1993): S. 304.

<sup>32</sup> Easterly, W. (2006): S.6.

<sup>33</sup> Vgl. Nuscheler, F. (2007): Online im Internet.

<sup>34</sup> Nuscheler, F. (2007): Online im Internet.

<sup>35</sup> Vgl. Easterly, W. (2006): S. 3f.

souveräner Missachtung der Lebenswirklichkeit der Betroffenen top-down geplant und exekutiert [...]“ werden.<sup>36</sup>

Easterly nimmt eine Unterteilung der in die EZ involvierten Akteure in Planer und Sucher vor. Er unterstellt Ersteren u. a. das mangelnde Wissen über die tatsächliche Situation der betroffenen Menschen und, dass es primär darum ginge, Geplantes umzusetzen anstelle herauszufinden, wo Hilfe benötigt wird.<sup>37</sup> Daraus ergibt sich die Problematik der Nachhaltigkeit und letztendlich der Grund für das Scheitern von top-down Management. Diese Art von Projekten, bei der der Bevölkerung bei der Projektplanung keine Partizipation zugesprochen wird, ist schwer in die lokal bestehenden Strukturen zu integrieren. Die Lokalgesellschaft beginnt nur zögerlich zu kooperieren und entwickelt meist eine „Resistenz“ gegenüber von oben geplanten Maßnahmen. Der Nachhaltigkeitseffekt solcher Projekte ist somit äußerst gefährdet. Die Lokalbevölkerung verfällt nach Ablauf der Projektlaufzeit zurück in altgewohnte Strukturen und führt gut gemeinte top-down Projekte selten eigenständig fort.<sup>38</sup>

„In foreign aid, Planners announce good intentions but don't motivate anyone to carry them out [...]\“, so Easterly in seinem Buch.<sup>39</sup> Der Schlüssel liegt also nicht ausschließlich darin gute Absichten zu haben, sondern zudem diejenigen zu mobilisieren, auf die die guten Absichten zielen.

## 2.4 Bottom-Up Ansatz

*“A Searcher believes only insiders have enough knowledge to find solutions, and that most solutions must be homegrown.”<sup>40</sup>*

Den Planern gegenüber stellt William Easterly die sogenannten Sucher. Die Sucher finden heraus, was gebraucht wird, passen sich lokalen Umständen an und gehen Lösungen auf diesem Weg von unten an. Sie erkennen, dass das Problem der Armut ein komplexes Gebilde ist, welches nur dann überwunden werden kann, wenn die betroffene Gesellschaft integriert wird.<sup>41</sup> Nur durch Integration und „Empowerment“, die Befähigung der Betroffenen zum eigenständigen Handeln, an der „Base of the Pyramid“ kann das Problem der Armut effektiv bekämpft werden. Sie selbst sind es, die ihre tatsächlichen Bedürfnisse am besten beurteilen können, denen es jedoch u. a. aufgrund mangelnder Machtverhältnisse und Ressourcen an Chancen für eine eigenständige Bekämpfung der Probleme fehlt.<sup>42</sup> Durch Integration entwickelt die betroffene Gesellschaft eine sogenannte „Corporate Identity“; ein „Wir-Gefühl“, welches sie enger zusammenarbeiten und eine

---

<sup>36</sup> Braun, G. (2003): Online im Internet.

<sup>37</sup> Vgl. Easterly, W. (2006): S. 6.

<sup>38</sup> Braun, G. (2003): Online im Internet.

<sup>39</sup> Easterly, W. (2006): S. 5.

<sup>40</sup> Easterly, W. (2006): S. 6.

<sup>41</sup> Vgl. Easterly, W. (2006): S. 6.

<sup>42</sup> Vgl. Amnesty International (2007): Online im Internet. Und: Nuscheler, F. (2008): S. 33.

Identifikation mit den geplanten Maßnahmen aufbauen lässt.<sup>43</sup> Durch die Motivation und Mobilisierung der betroffenen Lokalgesellschaft können somit Kompetenzen gestärkt und Eigenverantwortung aufgebaut werden, wodurch eine Nachhaltigkeit und eigenständige Fortführung von Entwicklungsmaßnahmen wahrscheinlicher ist. Sie werden so in ihrem Bewusstsein gestärkt selbst etwas zu ihrer Situation beitragen zu können, sich nicht auf Hilfe von außen zu verlassen und zu den eigentlichen Trägern ihrer Entwicklung zu werden.<sup>44</sup>

Die Einbeziehung der Lokalgesellschaft nicht nur in die Umsetzung von Projekten, sondern zudem in vorangehende entwicklungspolitische Diskussionen, wird seit einigen Jahren unter Begriffe wie „Partizipation“ oder „Ownership“ gefasst und von großen Akteuren wie dem Development Assistance Committee der OECD (kurz: DAC) oder dem United Nation Development Programme (kurz: UNDP) gefordert.<sup>45</sup> Umso ironischer scheint die Tatsache, dass das Millenniumsprojekt, eine Initiative der Vereinten Nationen, den Aspekt der Partizipation in der Formulierung seiner Ziele außen vor gelassen hat. Und dass, obwohl die „[...] politische Partizipation und gesellschaftliche Integration die Bedingungen für eine belastungsfähige Demokratie bilden [...]“<sup>46</sup>, Stabilität schaffen und somit letztlich Voraussetzung für erfolgreiche Entwicklung sind. Anstelle der Forderung nach einem „Big-Push“ zur Verwirklichung der MDGs sollte daher vielmehr die Partizipation und Integration der betroffenen Zielgesellschaft im Fokus der Formulierung, Ausgestaltung und Implementierung von Entwicklungszielen stehen.

Sicher bringt der Partizipationsansatz in der EZ auch Hindernisse und Herausforderungen. So könnte sich zunächst eine Überforderung oder gar Resignation gegenüber eigenständigem Handeln bei der Lokalgesellschaft einstellen. Der Mangel an Führungskräften vor Ort und der Gedanke der immerwährend helfenden Hand von außen, der sich bei einem Teil der Betroffenen möglicherweise entwickelt hat, sind sicherlich potenzielle Herausforderungen bei der Implementierung von bottom-up Projekten. Doch durch eine Kombination aus Eigenbeitrag und externer Unterstützung, die den Menschen die Chance bietet, ihr Potenzial zu entfalten, ist das Prinzip des bottom-up das Zukunftsmodell der Entwicklungszusammenarbeit und – politik.<sup>47</sup>

*„Arme Menschen sind Bonsai-Menschen. Ihr Samenkorn ist vollkommen in Ordnung. Nur hat ihnen die Gesellschaft nie ausreichend Nährboden gegeben, in dem sie hätte wachsen können. [...] Erhalten sie einmal Gelegenheit, ihre Energie und Kreativität zu entfalten, so wird die Armut sehr schnell verschwinden.“<sup>48</sup>*

<sup>43</sup> Vgl. Braun, G. (2003): Online im Internet.

<sup>44</sup> Vgl. Das Hunger Projekt e.V. (2006): S. 6. Online im Internet.

<sup>45</sup> Vgl. Nuscheler, F. (2008): S. 12, 16, 33. Und: Kamps, O. (1999): S. 37.

<sup>46</sup> Nuscheler, F. (2008): S. 12.

<sup>47</sup> Vgl. Rauch, T. (2007): S. 227. Und: Das Hunger Projekt e.V. (2006): S. 2. Online im Internet. Und: Nuscheler, F. (2008): S. 33.

<sup>48</sup> Yunus, M. (2009) in: Alt, F.; Spiegel, P.: S. 70.

### 3 Social Business als neues Konzept in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

Muhammad Yunus, Friedensnobelpreisträger und Ökonom mit bengalischer Herkunft, ist als Begründer und Implus einer neuen Bewegung bekannt, die sich innerhalb kürzester Zeit zu einem weltweiten Phänomen verbreitet hat. Yunus erkannte die durch den Kapitalismus verursachten Probleme seines Landes Bangladesch und der gesamten Dritten Welt und sah in ihnen die Notwendigkeit für eine neue Gesellschaftsordnung, ein neues wirtschaftliches Handeln mit dem Ziel eines „zukunftsähigen, sozialverträglichen Kapitalismus“.<sup>49</sup> Der Friedensnobelpreisträger ist Social Entrepreneur, gilt als Visionär, sein Konzept des Social Business als Antrieb für eine radikale globale Wende im Sinne der Nachhaltigkeit und als Chance für ein neues sozial-ökologisches Weltwirtschaftswunder.<sup>50</sup>

#### 3.1 Begriffsabgrenzung

Im Zuge der zunehmenden Bedeutung aller öffentlichen, privatwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure im Rahmen der Beseitigung globaler Missstände, kursieren in Literatur und Diskussion um verantwortlicheres wirtschaftliches und effektiveres entwicklungs-politisches Handeln diverse Begriffe. Bevor daher eine Erläuterung des Konzeptes Social Business nach Muhammad Yunus, seinen Ausprägungen und angewandten Beispielen in der EZ erfolgt, gilt es zunächst mithilfe von Begriffsklärungen die in diesem Zusammenhang geläufigsten Termini voneinander abzugrenzen, um eine Einordnung von Social Business vornehmen zu können.

##### 3.1.1 Gewinnmaximierende Unternehmen

*„Wir werden uns sozial verantwortlich verhalten, solange uns das nicht davon abhält, den höchsten möglichen Gewinn zu erzielen.“<sup>51</sup>*

Das Ziel eines jeden Unternehmens ist sein langfristiges Bestehen. Das Generieren von Gewinnen<sup>52</sup>, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität sind daher Schlüsselfaktoren in der strategischen Planung von Unternehmen - unabhängig ihrer Rechtsform, Größe und Herkunft der Trägerschaft.<sup>53</sup> Gewinnmaximierende Unternehmen werden im Sprachgebrauch auch mit Begriffen wie profit-maximizing oder for-profit beschrieben, wodurch eine klare Abgrenzung zu Organisationen des Non-Profit Sektors offensichtlich ist.<sup>54</sup> Profitorientierte Unternehmen zielen darauf „den Wert des Unternehmens zu erhöhen“ und dabei mit möglichst günstigen Ressourcen möglichst viele vom Markt gefragte Sachgüter oder Dienst-

<sup>49</sup> Schoon, J. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr. 1 / 2010): S. 26.

<sup>50</sup> Vgl. Alt, F. in: Glocalist Magazine (2009): S. 20. Online im Internet.

<sup>51</sup> Yunus, M. (2008): S. 20. Yunus zitiert an dieser Stelle de facto die Aussage von Unternehmen zum Thema unternehmerische Verantwortung.

<sup>52</sup> Der Begriff bezieht sich an dieser Stelle sowohl auf finanzielle als auch auf soziale Gewinne.

<sup>53</sup> Vgl. Wöhre, G. et al. (1990): S. 45 ff. Und: Der große Brockhaus in einem Band (2005): S. 1067.

<sup>54</sup> Vgl. z. B. Yunus, M. (2008): Online im Internet.

leistungen zu produzieren.<sup>55</sup> Dabei steht das Gewinnstreben vorrangig, wenn auch nicht mehr allein, im Fokus der Erfolgserzielung.<sup>56</sup> Ausbeutungen von Beschäftigten, sei es in Form von Kinderarbeit oder unangemessener Löhne und Arbeitsbedingungen, sowie rücksichtsloser Umgang mit der Umwelt zugunsten des eigenen Unternehmensgewinns – das fehlerhafte Verhalten von Unternehmen geriet in der Vergangenheit vielfach in den Fokus der Öffentlichkeit. Durch wachsenden Druck der Gesellschaft sehen sich daher immer mehr Unternehmen genötigt sich ihres Handelns öffentlich verantwortlich zu bekennen. Mithilfe entsprechender Corporate Social Responsibility<sup>57</sup> Maßnahmen versuchen sie eine positive Reputation zu wahren und Verbraucher davon zu überzeugen, dass ihre unternehmerischen Tätigkeiten keinen gesellschaftlichen Schaden anrichten, das gesellschaftliche Wohl stattdessen Teil des Unternehmensleitbildes sei.<sup>58</sup>

Gewinnmaximierende Unternehmen sehen sich der schwierigen Situation ausgesetzt sämtlichen Stakeholdern<sup>59</sup> gerecht zu werden. Dabei treffen kontroverse Interessen und Forderungen an das Unternehmen aufeinander. Während die Kunden und die Öffentlichkeit verstärkte soziale Verantwortung fordern, steht für Aktionäre und Eigentümer das Erwirtschaften von Gewinnen im Vordergrund. Die Herausforderung, mit der sich gewinnmaximierende Unternehmen entsprechend konfrontiert sehen, ist die Vereinbarung beider Forderungen. Doch trotz der vermehrten Integration von Strategien der Corporate Social Responsibility zur Bekennung unternehmerischer Verantwortung hat die Erfahrung gezeigt, „[...] dass das Gewinnstreben durchweg die Oberhand behält“.<sup>60</sup>

Nach Yunus hat der Kapitalismus durch das Streben nach immer mehr Profit die Armut geschaffen. Jetzt sollten es, so der Friedensnobelpreisträger, auch die Akteure des Kapitalismus sein, die dazu beitragen, die Armut wieder zu bekämpfen.<sup>61</sup>

### 3.1.2 Social Innovation

Innovation steht für die „planvolle, zielgerichtete Erneuerung bereits bestehender sozialer Systeme durch Anwendung neuer Ideen und Techniken; Erzeugung und Einführung neuer Produkte, Produktionsmethoden, Organisationsformen in der Wirtschaft.“<sup>62</sup> Sozial bedeutet „die menschliche Gesellschaft, das Gemeinwohl betreffend“.<sup>63</sup> Zusammenführend ist unter dem Begriff der Social Innovation also eine Erneuerung bestehender Systeme zugunsten des Gemeinwohls und der menschlichen Gesellschaft zu verstehen. Etwas Neues zu schaffen bedeutet, sich von Bestehendem abzuwenden; die „kreative Zerstö-

<sup>55</sup> Yunus, M. (2008) : S. 20.

<sup>56</sup> Vgl. Wöhe, G. et al. (1990): S. 45.

<sup>57</sup> Auf den Begriff Corporate Social Responsibility wird im Folgenden unter 3.1.4 im Detail eingegangen.

<sup>58</sup> Yunus, M. (2008): S. 18f.

<sup>59</sup> Im Deutschen übersetzt mit „Teilhaber“. Hierzu zählen all die Interessengruppen, die an das Unternehmen einen Anspruch stellen. Entsprechend: Aktionäre, Lieferanten, Gläubiger, Mitarbeitern, aber auch die Öffentlichkeit. Vgl. Wirtschaftslexikon24. Online im Internet.

<sup>60</sup> Yunus, M. (2008): S. 21.

<sup>61</sup> Vgl. Yunus, M. (2007): Social Business. Online im Internet.

<sup>62</sup> Vgl. Der große Brockhaus in einem Band (2005): S. 478.

<sup>63</sup> Vgl. Der große Brockhaus in einem Band (2005): S. 956.

rung"<sup>64</sup> deren Antrieb in einer neuen Idee und deren Auswirkungen in der Innovation liegen.<sup>65</sup> Ohne Zerstörung ist eine grundlegende Erneuerung nicht möglich.

Social Innovation bezieht sich auf das Überdenken bestehender wirtschaftlicher und ethischer Handlungsgrundsätze. Es ist der Anstoß für eine neue Bewegung in der insbesondere Begriffe wie Corporate Social Responsibility, Social Entrepreneurship und Enterprises und nicht zuletzt Social Business eine entscheidende Rolle spielen.

### 3.1.3 Public Private Partnerships

Public Private Partnerships (PPP) sind Kooperationen zwischen staatlichen Entwicklungsorganisationen (public) und privatwirtschaftlichen Akteure (private) mit dem Ziel, entwicklungspolitische Initiativen gemeinsam zu planen, zu finanzieren und realisieren.<sup>66</sup>

Das Programm wurde 1999 vom Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (kurz: BMZ) ins Leben gerufen und hat mit der Forderung einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft (MDG 8) bereits seinen Einzug in die internationale EZ gefunden.<sup>67</sup>

Der Gedanke Wirtschaft und Entwicklungspolitik als strategische Partner zusammenzuführen wirft jedoch die Frage auf, in welcher Art und Weise zwei Akteure, die so unterschiedliche Ziele verfolgen, eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu beiderseitigem Nutzen aufbauen können.<sup>68</sup> Im Laufe der vergangenen Jahre ist deutlich geworden, dass solche Entwicklungspartnerschaften funktionieren können. Durch die Mobilisierung privaten Kapitals sowie den Austausch von betriebswirtschaftlichem, technischem und entwicklungspolitischem Know-how sind mittlerweile mehr als 3.000 solcher PPP entstanden.<sup>69</sup> Es profitieren sowohl entwicklungspolitische als auch privatwirtschaftliche Akteure – ganz zu schweigen von den Menschen in den EL – von einer erfolgreichen Partnerschaft. Unternehmen können auf diese Weise ihrer Verantwortung gerecht werden und einen Beitrag zur Erschließung neuer Märkte leisten. Staatliche Entwicklungsorganisationen profitieren von finanzieller, logistischer und technischer Unterstützung bei der Umsetzung gesetzter Ziele und geplanter Projekte.

„Die sozialen, ökonomischen und ökologischen Probleme der Entwicklungsländer zu lösen, ist eine Herausforderung, die nicht alleine auf Regierungsebene bewältigt werden kann“, so das BMZ. Es bedarf hierfür einer „[...] intensive[n] Zusammenarbeit aller gesellschaftlichen Kräfte [...].“<sup>70</sup>

Public Private Partnerships leisten so einen Beitrag zur effektiveren Gestaltung und Umsetzung entwicklungspolitischen Engagements.

<sup>64</sup> Der Begriff der kreativen Zerstörung wurde geprägt von dem Ökonom Joseph Alois Schumpeter. Vgl. hierzu z. B. Dana, L.P. (2011): S. 388.

<sup>65</sup> Vgl. Faltin, G. (2008): S. 53.

<sup>66</sup> Vgl. Engels, B. (2000): Online im Internet.

<sup>67</sup> Vgl. Vereinte Nationen (2010): S. 71. Online im Internet.

<sup>68</sup> Vgl. Wieczorek-Zeul, H. (2007): Online im Internet.

<sup>69</sup> Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (a): Online im Internet.

<sup>70</sup> Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (b): Online im Internet.

### 3.1.4 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) beschreibt die soziale Verantwortung von Unternehmen. Der Begriff hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen. Was einst als „freiwilliger“ Beitrag einzelner Unternehmen galt, ist mittlerweile zu einem wichtigen Aspekt in der Unternehmenspolitik herangewachsen.<sup>71</sup>

Unternehmerisches Engagement kann heute aus zweierlei Motiven betrieben werden: es kann einerseits „[...] unmittelbar als Teil einer gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung verstanden werden [...]“, es kann jedoch andererseits auch aus „[...] rein betriebswirtschaftlichem Kalkül eingegangen werden [...]“ und so lediglich als Maßnahme im Sinne der Gewinnmaximierung missbraucht werden.<sup>72</sup>

Viele Unternehmen verfügen mittlerweile über einen sogenannten „Code of Conduct“, einen Grundsatzleitfaden ethischen Handelns, und haben CSR als Strategie in ihrem Unternehmen verankert.<sup>73</sup> Es ist für Unternehmen nicht nur aufgrund des Legitimationsdruckes, wie bereits unter 3.1.1 erwähnt, notwendig sich aktiv in verantwortliche Tätigkeiten einzubringen. Sie leisten zudem mit entsprechend erfolgreichen CSR Projekten einen Beitrag zum Aufbau einer stabilen Volkswirtschaft in den EL. Dieses wiederum räumt den Unternehmen selbst die Erschließung neuer Märkte, erhöhter Kaufparität und ein gesichertes Umfeld für den Aufbau neuer Standorte in den EL ein. Eine stabile Volkswirtschaft ist ohne Zweifel auch im Interesse der Armen. Es ist folglich grundsätzlich nichts an dem Ansatz der Corporate Social Responsibility auszusetzen. Besonders Unternehmen, die hierbei den Rat und die Unterstützung erfahrener Entwicklungsorganisationen, seien es öffentliche oder Nichtregierungsorganisationen, suchen, zeigen ihre Bemühungen mithilfe von CSR Projekten die tatsächlichen Bedürfnisse der Armen treffen zu wollen.<sup>74</sup> Leider wird CSR jedoch nicht selten lediglich im Zusammenhang mit unternehmerischer Imagepflege betrieben. Insbesondere in solchen Unternehmen, in denen das Management seinen Fokus um jeden Preis auf die Profitsteigerung legt und geschäftliche Projekte durchgeführt werden, die soziale Probleme sogar hervorrufen, wird versucht die schlechten Handlungen durch vermeintlich gut gemeinte Förderung sozialer Projekte an anderer Stelle zu vertuschen, um sich vor Verbrauchern und der Öffentlichkeit als verantwortungsvoll präsentieren zu können.<sup>75</sup>

Corporate Social Responsibility ist ein Ansatz, der den Unternehmen vor allem die Auswirkungen ihrer Handlungen ins Bewusstsein rufen soll. Yunus hält fest, dass „[...] selbst nach traditionellen Grundsätzen arbeitende gewinnmaximierende Unternehmen [...] einige Grundsätze sozialer Verantwortung beachten [sollten].“<sup>76</sup> CSR soll die Unternehmen dazu

---

<sup>71</sup> Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (c): Online im Internet.

<sup>72</sup> Hahn, R. ; Grünschloß C. in Müller, M. (2008): S. 85.

<sup>73</sup> Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (c): Online im Internet.

<sup>74</sup> Vgl. Hahn, R. ; Grünschloß, C. in Müller, M.(2008): S. 86ff.

<sup>75</sup> Vgl. Yunus, M. (2008): S. 19f.

<sup>76</sup> Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 35.

bewegen, sich der Verpflichtung des nachhaltigen Wirtschaftens und dem Ausgleich von Defiziten in den EL zu stellen - selbst, wenn dies Einbußen oder die Entwicklung neuer unternehmerischer Methoden bedeutet.

### 3.1.5 Social Entrepreneurship

Social Entrepreneurship steht im Deutschen für das soziale Unternehmertum. Es bezeichnet „jede innovative Initiative zur Unterstützung hilfsbedürftiger Menschen“.<sup>77</sup> Charakteristisch für Social Entrepreneurship ist das Streben nach einem sozialen Wert und einem gesellschaftlichen Wandel. Entrepreneurship steht in diesem Zusammenhang für die Schaffung dieses Wertes durch unternehmerische Tätigkeit und mithilfe neuer innovativer Ideen. Dabei muss es nicht zwangsläufig ein komplett neuer Ansatz sein. Die Weiterentwicklung bzw. Ausbesserung eines bestehenden Ansatzes mithilfe einer innovativen Idee ist ebenso denkbar. Der soziale Gewinn für die Gesellschaft steht im Fokus und bildet das primäre Ziel der Unternehmung.<sup>78</sup> Unter sozialem Gewinn kann unter entwicklungs-politischem Hintergrund beispielsweise die Bereitstellung von Gesundheitsmaßnahmen, Lebensmitteln, Arbeitsplätzen oder der Kampf gegen Korruption und Diskriminierung der Geschlechter verstanden werden. Jede Maßnahme, die einen Mehrwert, eine positive Veränderung für die Menschen schafft, bedeutet gleichzeitig einen sozialen Gewinn für diese Menschen und die Gesellschaft.

Innovative Ideen sind die Grundlage des Social Entrepreneurships. Sie stammen von Menschen, die sich sozialer Probleme annehmen, die bis dato nur unzureichend bekämpft und gelöst wurden. Mithilfe dieser neuen unternehmerischen Ideen und der Schaffung neuer Mechanismen versuchen sie den gesellschaftlichen Nutzen zu maximieren. Die Motivation dieser sozialen Unternehmer, Social Entrepreneurs, kann vielerlei Herkunft sein: es können Beweggründe reiner Selbstlosigkeit und Nächstenliebe sein, der Wunsch etwas Gutes zu tun oder eigene Zufriedenheit zu schaffen. Sie kann jedoch auch aus der Unzufriedenheit mit den Maßnahmen der Regierung zur Beseitigung sozialer Probleme oder der gewünschten Aufmerksamkeit von Seiten der Gesellschaft entstehen.<sup>79</sup> Was einen Unternehmer letztlich dazu bewegt sich als Social Entrepreneur zu engagieren ist nicht wichtig. Das Ziel kreatives Denken und Ideenreichtum zur Bewältigung sozialer Probleme einzusetzen und dabei den Anstoß zu einem Wandel in der Gesellschaft zu geben, ist das Entscheidende und allen Social Entrepreneurs gleich. Sie teilen die Aufmerksamkeit gegenüber sozialer Missstände ebenso wie die Risikobereitschaft etwas Neues zur Beseitigung dieser Missstände zu initiieren.<sup>80</sup>

Das Phänomen der sozialen Unternehmer, die etwas zu bewegen versuchen, findet sich bereits in der Geschichte der vergangenen Jahrhunderte und hat in der jüngsten Vergan-

<sup>77</sup> Yunus, M. (2008): S. 38

<sup>78</sup> Vgl. Dana, L.P. (2011): S. 401f.

<sup>79</sup> Vgl. Faltin, G. (2008): S. 177.

<sup>80</sup> Vgl. Dana, L.P. (2011): S. 401f.

genheit durch die Gründung der Grameen Bank und Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus einen weiteren Höhepunkt erreicht. Robert Owen veränderte 1799 in seiner Baumwollspinnerei Arbeitsbedingungen zugunsten der Beschäftigten als Gegenpol zur Lohnsklaverei. 1959 wurde die erste alternative Handelsorganisation gegründet, deren Ziel der Import von Handwerken aus armen Ländern und nicht der Gewinn bei der Sache war. Jetzt ist es Muhammad Yunus, der durch die Gründung seiner Mikrokreditbank das Vorurteil, die Ärmsten der Armen seien nicht kreditwürdig und erst recht nicht in der Lage ihr eigenes Unternehmen zu führen, aus dem Weg geräumt hat.<sup>81</sup> Am Anfang all dieser Initiativen, neuen Denkweisen und Ansätze stand eine innovative Idee und eine Person, ein Social Entrepreneur, dessen Mission ein gesellschaftlicher Wandel zugunsten der Bedürftigen war und der seinen Erfolg an der messbaren Veränderung eines Problems festmachte. Das ist es, was Social Entrepreneurship ausmacht.

Social Entrepreneurship kann eine wirtschaftliche oder nicht wirtschaftliche Initiative sein, die ebenso gut mit oder ohne Profitorientierung arbeitet. Social Entrepreneurship kann also bedeuten, Menschen in Not kostenlos Medikamente bereitzustellen, es kann aber ebenso bedeuten, ein medizinisches Zentrum mit Gewinnstreben in einer Umgebung zu errichten, wo es dringend gebraucht wird.<sup>82</sup> Auch hier steckt ein sozialer Nutzen hinter der Idee.

Neben der Ashoka Stiftung, die sich als eine der bekanntesten Organisationen für die finanzielle und beratende Unterstützung von Social Entrepreneurs bei der Umsetzung ihrer Ideen einsetzt, sind über die vergangenen Jahre weitere fördernde Stiftungen herangewachsen.<sup>83</sup> Dies zeugt von einer wichtigen Erkenntnis: „Social Entrepreneurship ist für die Entwicklung der Gesellschaft genauso wichtig wie Entrepreneurship für die Entwicklung der Wirtschaft.“<sup>84</sup>

### 3.1.6 Social Enterprise

Das Social Enterprise entspricht der Organisation, die ein Social Entrepreneur zur Umsetzung seiner sozialen Mission gründet.

Social Enterprises sind entsprechend Unternehmen, die zu einem sozialen bzw. gesellschaftlichen Zweck ins Leben gerufen werden. Wie jedes andere Unternehmen auch, sieht sich das Social Enterprise bei der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen dem Wettbewerb auf dem Markt ausgesetzt. Der wesentliche Unterschied zu anderen Unternehmen ist die Tatsache, dass in einem Social Enterprise nicht das Erwirtschaften von monetären Gewinnen im Vordergrund steht. Sie dienen lediglich als Mittel zum Zweck. Der soziale Nutzen bzw. der Erfolg bei der Beseitigung eines sozialen Problems bildet den Fokus des Unternehmens. Auf Entwicklungsländer bezogen kann dieses sozia-

---

<sup>81</sup> Schoon, J. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr. 1 / 2010): S. 25ff.

<sup>82</sup> Vgl. Yunus, M. (2008): S. 38.

<sup>83</sup> Vgl. Yunus, M. (2008): S. 37.

<sup>84</sup> Martin, R.; Osburg, S. (2007) in: Faltin, G. (2008): S. 180.

le Problem z. B. mangelnde zur Verfügung stehende Medikamente, Trinkwasser, Nahrung, fehlender Zugang zu Elektrizität o. Ä. bedeuten. Erwirtschaftete Überschüsse werden grundsätzlich in das Unternehmen reinvestiert und zur Förderung des sozialen Anliegens eingesetzt. Sie dienen nicht der Bereicherung von Anteilseignern.<sup>85</sup>

Social Enterprise bildet den leitenden Oberbegriff für Unternehmen, die von einer sozialen Mission getrieben werden. Wie bei der Erläuterung des Social Entrepreneurships bereits dargestellt, kann ein solches Unternehmen profitorientiert (for-profit) zugunsten des sozialen Zwecks arbeiten, es kann jedoch auch ohne diese Orientierung (non-profit) wirtschaften. Auch Social Business fällt unter die Kategorie der Social Enterprises und wird daher in der Literatur auch unter den Begriff Social Business Enterprise bzw. Social Business Unternehmen gefasst.<sup>86,87</sup> Der genaueren Begriffserläuterung des Social Business nach Auffassung von Muhammas Yunus widmet sich der nachfolgende Abschnitt.

### 3.2 Social Business

*„Wie können den Hunger besiegen. [...] Nicht durch Almosen. Das wäre eine Beleidigung der Armen. Unsere Devise heißt: Business statt Almosen!“<sup>88</sup>*

Gewinnmaximierende Unternehmen, für welche der finanzielle Profit und die Bereicherung ihrer Anteilseigner höchste Priorität hat, und NPO, für welche der soziale Profit an erster Stelle steht, verkörpern zwei Akteure, die sich in ihrer Zielsetzung in extremer Weise gegenüberstehen. Social Business verbindet beide Ansätze – das Handeln traditioneller Unternehmen und das Ziel philanthropischer Organisationen.

Nach Yunus ist ein Social Business „[...] ein Unternehmen, mit dem ein Investor anderen Menschen zu helfen versucht, ohne selbst einen finanziellen Nutzen daraus zu ziehen.“<sup>89</sup> Ein Social Business arbeitet wie jedes traditionelle Unternehmen, jedoch mit zwei wesentlichen Unterschieden – seiner sozialen Zielausrichtung, anstelle des gewinnmaximierenden Grundgedankens, und der Nicht-Dividendenausschüttung an Investoren.

Ziel eines Social Business ist die Lösung vorherrschender sozialer und ökologischer Probleme, um den gesellschaftlichen Fortschritt hin zu einer nachhaltigen Entwicklung anzureiben. Im Unterschied zu gemeinnützigen Organisationen, deren Finanzierungsquelle überwiegend bedingungslose Spenden und Zuschüsse darstellen, bezieht ein Social Business sein Startkapital zur Umsetzung der Unternehmung von engagierten Investoren. Während gewinnmaximierende Unternehmen jedoch der Pflicht folgen, Anteilseignern mithilfe von Profitmaximierung und daraus folgender Dividendenausschüttung gerecht zu werden, streben Investoren eines Social Business lediglich den sozialen Erfolg der Unter-

---

<sup>85</sup> Vgl. The Social Enterprise Coalition. Online im Internet.

<sup>86</sup> Vgl. Abbildung gemäß der Social Enterprise Conference SensAbility im Anhang 3 und online im Internet.

<sup>87</sup> Vgl. Alt, F. in: Glocalist Magazine (2009): S. 20. Online im Internet.

<sup>88</sup> Yunus, M. in: Alt, F.; Spiegel, P. (2009): S. 65.

<sup>89</sup> Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 13.

nehmung an. Investoren und Eigentümer eines Social Business verzichten daher auf jegliche Art der Dividendausschüttung und einen Inflationsausgleich ihrer Anfangsinvestition. Sie erhalten ihre investierte Summe eins zu eins zurück, sobald sich das Social Business selbstständig trägt. Wie jedes traditionelle gewinnmaximierende Unternehmen auch, muss ein Social Business wirtschaftlich rentabel, kostendeckend wie Yunus es nennt, arbeiten, um so langfristig bestehen und soziale Probleme adressieren zu können.<sup>90</sup> Der Begriff der Kostendeckung, wie ihn Yunus in der Definition seines Social Business Konzeptes verwendet, erhält von seiner Seite keine klare Definition.<sup>91</sup> Er hält fest, dass ein Social Business „[...] genügend Einkünfte [erzielt], um die eigenen Betriebskosten decken zu können.“<sup>92</sup> Welche Faktoren nach Yunus Auffassung unter Betriebskosten fallen, ist ebenfalls nicht näher definiert.

Yunus Ziel ist es mithilfe unternehmerischer Mittel soziale Probleme zu lösen. Anhand des Grameen Danone Social Business Joint Ventures lässt sich die Preisbildung und Kostenrechnung, die Yunus seiner Definition zugrunde legt, analysieren.<sup>93</sup> Mithilfe von Joghurts bekämpft das Joint Venture die Zahl der unter Mangelernährung leidenden Kinder in Bangladesch. Diese Joghurts müssen zu einem Preis angeboten werden, der den armen Menschen in Bangladesch den Konsum dieses Gutes nicht verwehrt. Es muss ein entsprechend niedriger Preis sein. Unter der Annahme Yunus würde in diesem Fall den Begriff der Kostendeckung lediglich auf alle Ausgaben beziehen, die durch die Produktion des Joghurts entstandenen sind, könnte er das Produkt zum minimalen Preis anbieten. Was geschieht jedoch, wenn ein Teil der Ware nicht abgenommen wird, weil der Joghurt nicht dem Geschmack der Kinder entspricht? Oder verdirbt, weil ein Teil der Kühlung ausgefallen ist? Es entstehen Kosten. Kosten, die jedes Unternehmen in Form von Wagniskosten kalkulieren und auf seine Preise abwälzen muss – auch ein Social Business. Wenn Yunus davon spricht, dass ein Social Business kostendeckend arbeiten muss, dann muss er solche kalkulatorischen Kosten in die Preisbildung mit einberechnen. Im idealen Fall entstehen diese Kosten jedoch nicht und das Unternehmen hat lediglich tatsächliche Produktionskosten zu tragen. Zudem ist es im Sinne eines Social Business, sich langfristig selbstständig tragen zu können und seine Anfangsinvestitionen entsprechend auszulösen. Auch hierfür wird also ein Kostenfaktor in der Preisbildung Einzug nehmen müssen, da die Rückzahlung der Investition nur mithilfe realisierter Gewinne möglich ist. Nachdem die Investoren ihre anfänglichen Geldanlagen zurückerhalten haben, ist das Social Business in der Lage, den Betrag, der zuvor als Auslöse an die Investoren gezahlt und daher bereits in der Preisgestaltung enthalten ist, im Unternehmen zu halten. Durch kalkulatorische Kosten, die nicht zu Aufwand geworden sind, wenn beispielsweise bestimmte Wagnisse (Ausfall der Kühlung) nicht eingetreten sind, entsteht entsprechend ein Gewinn, da

<sup>90</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber K. (2010): S. 13, 26f.

<sup>91</sup> Vgl. hierzu die sieben Prinzipien nach Muhammad Yunus in Kapitel 3.2.1.

<sup>92</sup> Yunus, M.; Weber, K. (2010): S.13.

<sup>93</sup> Das Joint Venture Grameen Danone wird im Folgenden unter 3.3.3 näher dargestellt.

diese Wagniskosten in der Preisbildung des zuvor festgelegten Preises berücksichtigt wurden. Derartige Gewinne werden in das Unternehmen reinvestiert und fördern so den Ausbau und die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen. Trägt ein Social Business dabei nicht den Status der Gemeinnützigkeit, so sind auf diesen Gewinn Steuern zu zahlen, sodass sich die „erwirtschafteten Überschüsse“, wie Yunus alle entstandenen Gewinne nennt, die nicht an Eigentümer ausgeschüttet werden, um den entsprechenden Steuerbetrag reduzieren.<sup>94</sup>

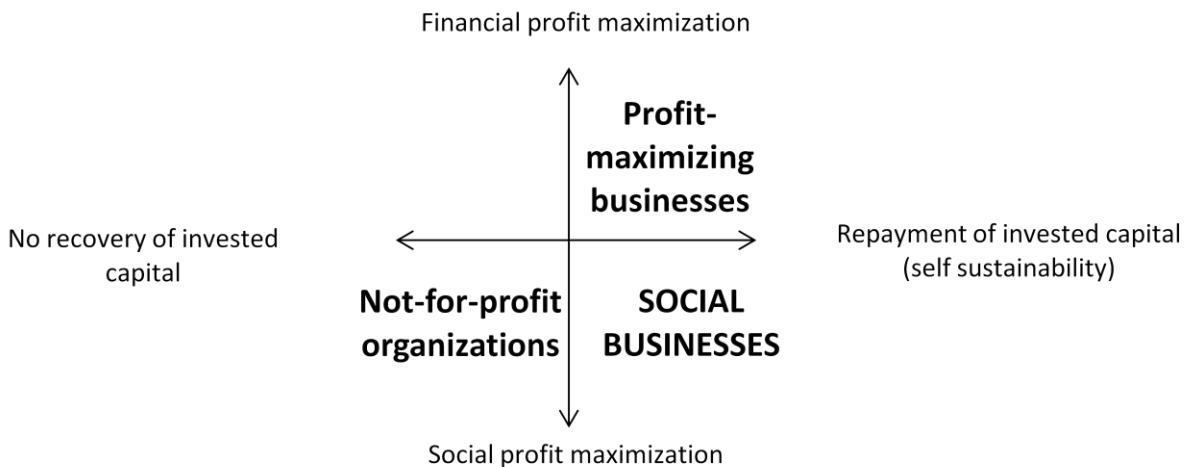
Nach Auffassung der Autorin erfolgt die Bildung des kostendeckend und minimal möglichen Preises in einem Social Business also unter Einbeziehung von Produktions-, kalkulatorischen und Investitionskosten. Im Unterschied zu traditionellen gewinnmaximierenden Unternehmen verzichtet ein Social Business jedoch auf den Gewinnaufschlag. Gewinnmaximierung ist nicht das primäre Ziel eines solchen. Dies bedeutet nicht, dass Social Businesses Güter und Dienstleistungen zwangsläufig zu minimal möglichen Preisen anbieten. Es bedeutet jedoch, dass sie es nicht unter der Prämisse der Gewinnmaximierung, sondern der Verfolgung sozialer Ziele tun. Das Unternehmen erzielt nur genau so viele Einkünfte, dass es wirtschaftlich rentabel arbeiten kann und Produkte und Dienstleistungen trotz allem zu einem für die arme Bevölkerung erschwinglichen Preis anbieten kann. Sein Ziel bleibt also sozialer Natur.

Ein Social Business entnimmt seine Komponenten entsprechend sowohl der traditionellen Unternehmenswelt als auch der philanthropischen Organisationswelt, wie anhand der folgenden Abbildung noch einmal verdeutlicht. Da ein Social Business sowohl die Motive einer NPO teilt, als darüber hinaus auch geführt wird wie ein gewinnmaximierendes Unternehmen, ist es zwischen den profitorientierten und philanthropischen Organisationen positioniert. Trotz allem steht für ein Social Business nicht die Profitmaximierung, sondern die Steigerung des sozialen Gewinns im Fokus der Unternehmung, was seine Position im unteren rechten Quadrat rechtfertigt.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Yunus, M., Weber, K. (2010): S.13.

<sup>95</sup> Vgl. Yunus, M. et al. in: Long Range Planning 43 (2010): S. 310.

**Abbildung 1:** Positionierung Social Business ggü. NPO und PO<sup>96</sup>

Ein Social Business strebt danach sich langfristig selbstständig tragen und finanzieren zu können und sieht daher entsprechend die Rückzahlung anfänglicher Geldanlagen vor. Dies bedeutet, dass Investoren dieselbe Summe, die einst nur einmalig im Rahmen einer Spende an eine gemeinnützige Organisation für soziale Zwecke zur Verfügung gestellt werden konnte, nun gleich mehrfach für die Förderung sozialer Projekte einsetzen können. Ein enormer Anreiz für engagierte Menschen, die mit ihrer Investition so viel wie möglich zur sozialen Verbesserung der Lebensumstände der Armen beitragen möchten.<sup>97</sup> Muhammad Yunus sieht Social Business über allem nicht als Ablöse bestehender gewinnmaximierender Unternehmen. Es ist jedoch eine bereichernde Ergänzung zu bestehenden Institutionen, die einen neuen Ansatz und neue Möglichkeiten schafft, die „business people“, wie er sie nennt, zu erreichen und gegenüber sozialen Anliegen zu sensibilisieren.<sup>98</sup> Hinzu kommt, dass sich einige der in der Vergangenheit entstandenen Social Businesses als durchaus effektives ergänzendes Instrument in der EZ bewiesen haben.<sup>99</sup>

### 3.2.1 Die sieben Prinzipien nach Muhammad Yunus

Es sind im Rahmen der weltweiten Entwicklung jedoch nicht nur Social Businesses entstanden, die sich ausschließlich auf Yunus Kriterien stützen. Insbesondere der Aspekt der Nicht-Gewinnausschüttung wird hierbei gelegentlich unterschlagen. Ein kleiner Gewinn würde doch niemandem schaden. Doch Yunus hält klar dagegen: ein Social Business nach Definition seines Begründers ist ein „[...] nicht defizitäres, keine Dividenden abwerfendes Unternehmen[...]“.<sup>100</sup> Er hat seine Anforderungen an ein Social Business daher in „Seven Principles“, den sieben Grundsätzen oder Prinzipien, festgehalten. Nur Unterneh-

<sup>96</sup> Yunus, M. et al. in: Long Range Planning 43 (2010): S. 310.

<sup>97</sup> Vgl. Yunus, M., Weber, K. (2010): S. 13. Und: Schoon, J. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr.1 / 2010): S. 29.

<sup>98</sup> Vgl. Yunus, M. (2007): Online im Internet.

<sup>99</sup> Die Darstellung einiger angewandter Social Business Beispiele folgt im Weiteren unter 3.3.

<sup>100</sup> Yunus, M. (2010): S. 13.

men, die seinen Kriterien folgen, bezeichnet er als Grameen Social Business. Der Zusatz Grameen bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Grameen Group, unter deren Leitung sämtliche Grameen Projekte laufen, einbezogen sein muss. Grameen gleicht lediglich einer Art Gütesiegel und verdeutlicht, dass sich hinter diesem Unternehmen ein „echtes“, den Grundsätzen seines Begründers Muhammad Yunus entsprechendes, Social Business verbirgt.<sup>101,102</sup>

Der Friedensnobelpreisträger hielt auf dem World Economic Forum 2009 in der Schweiz die folgenden Grundsätze fest:

1. Das Unternehmensziel ist die Überwindung von Armut, oder eines oder mehrerer Probleme (wie Bildung, Gesundheit, Zugang zu Technologie und Umweltschutz), die Menschen und die Gesellschaft bedrohen, Gewinnmaximierung ist nicht Unternehmensziel
2. Finanzielle und ökonomische Nachhaltigkeit
3. Investoren erhalten ausschließlich ihren Investitionsbetrag zurück. Darüber hinausreichende Dividenden werden nicht ausgeschüttet
4. Der nach den zurückgezahlten Investitionen erwirtschaftete Profit verbleibt im Unternehmen und dient der Expansion und Verbesserung
5. Ökologische Nachhaltigkeit
6. Mitarbeiter werden gemäß Marktniveau entlohnt, aber unter besseren Arbeitsbedingungen beschäftigt.
7. ... mach es mit Freude!

---

<sup>101</sup> Vgl. Alt, F.; Spiegel, P. (2009): S.11.

<sup>102</sup> Der im Verlauf dieser Arbeit verwendete Begriff des Social Business entspricht dem Grameen Social Business nach Yunus. Es wird im Weiteren auf den Zusatz Grameen verzichtet, der Begriff jedoch nach Yunus Verständnis gebraucht.

**Abbildung 2:** Yunus Grundsätze für ein Grameen Social Business<sup>103</sup>

Yunus entwickelte diese Grundsätze in gemeinsamer Arbeit mit Hans Reitz, Direktor des Grameen Creative Lab in Wiesbaden.<sup>104</sup> Die Idee für den letzten siebten Grundsatz, so Yunus, stammt von Reitz und überzeugte ihn mit der Begründung, den Menschen zeigen zu wollen, dass entgegen des aggressiven traditionellen Wirtschaftens, ein Social Business mit Freude geführt werden sollte.<sup>105</sup>

### 3.2.2 Social Business Typ I

Yunus unterscheidet zwei Arten von Social Business – Typ I und Typ II.

Typ I fasst all jene Unternehmen zusammen, die ausschließlich für die Beseitigung eines sozialen Problems (wie z. B. Mangelernährung in den EL) gegründet werden und dieses Ziel mit allen Mitteln verfolgen. Hierbei wird beispielsweise ein Produkt hergestellt, welches den betroffenen Menschen Nutzen und die Beseitigung des adressierten Problems bringen soll. Dieser Unternehmenstyp ist typischerweise im Besitz der Investoren, die jedoch keinerlei Anspruch auf Dividenden stellen. Erwirtschaftete Überschüsse werden ausschließlich für die Verbesserung und den Ausbau des Unternehmens verwendet. Der Social Business Typ I ist die ursprüngliche von Yunus entwickelte Form. Seine sieben

<sup>103</sup> The Grameen Creative Lab (2009): Online im Internet.

<sup>104</sup> Das Grameen Creative Lab wurde gegründet, um das Konzept des Social Business weiter zu verbreiten, selber welche ins Leben zu rufen und Gründern generelle Unterstützung zu leisten. Vgl. hierzu Yunus, M.; Weber, K.(2010): S. 206 f.

<sup>105</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber, K. (2010): S.27.

Grundsätze beziehen sich daher auf die wichtigsten Merkmale dieses Types. Ein Beispiel für diese Art ist z. B. das Unternehmen Grameen BASF. Es produziert mit Insektiziden imprägnierte Moskitonetze zum Schutz vor krankheitsübertragenden Stechmücken und bietet diese zu Preisen an, die sich die Menschen in den EL leisten können. Grameen BASF geht so gezielt das Problem der verheerenden Ansteckung von Malaria an. Ein weiteres Beispiel stellt das Unternehmen Grameen Veolia dar, welches sich für saubere Trinkwasserversorgung einsetzt. Verunreinigtes Trinkwasser ist eine weitere gesundheitsgefährdende Quelle für die Menschen in den EL. Besonders ländliche Regionen klagen über mangelhaften Zugang und verschmutztes Wasser, wodurch sie genötigt sind Krankheiten oder aber enorme Ausgaben für die Anschaffung sauberen Trinkwassers in Kauf zu nehmen. Das Unternehmen Grameen Veolia hat sich entsprechend dieser Problematik angenommen.<sup>106</sup>

Diese beiden beispielhaft erwähnten Unternehmen gehören nicht nur dem Social Business Typ I an. Sie sind gleichzeitig Modelle des Typ Social Business Joint Venture, dem sich Abschnitt 3.2.4 eingehender widmen wird.

### 3.2.3 Social Business Typ II

Die zweite von Yunus definierte Art des Social Business, ist Typ II.

Social Businesses des Types II sind gewinnorientierte Unternehmen, von denen die Menschen in den EL entweder durch direkte oder indirekte Beteiligung profitieren. Social Businesses, die sich im Besitz der Armen und Benachteiligten befinden und entsprechende Dividenden oder andere Vergünstigungen erhalten, sind beispielsweise Unternehmen vom Typ II. Erwirtschaftete Gewinne können andererseits jedoch auch in Form eines Treuhandgremiums für das Lösen weiterer sozialer Probleme bestimmt sein, wodurch sie den Menschen ebenfalls, wenn auch auf indirektem Wege, zukommen. Unternehmen, die auf diese Weise arbeiten, gehören ebenfalls dem Typ II an. Ein Beispiel des Social Business Typ II ist die Grameen Bank, die zu 94 Prozent den Armen selbst gehört. Wird ein Produkt von den von Armut betroffenen Menschen produziert, international exportiert und die Gewinne aus diesem Verkauf den Arbeitern zugesprochen, so handelt es sich nach Yunus hierbei jedoch ebenfalls um ein Social Business des Types II.<sup>107</sup>

Neben der Grameen Bank stellt Grameen Otto ein weiteres praktisches Beispiel für ein Social Business vom Typ II dar. Erwirtschaftete Einnahmen werden über den Otto Grameen Trust den Menschen in regionaler Nähe der Fabrik durch z. B. Investitionen in örtliche Infrastruktur zugutekommen. Beide genannten Beispiele werden im Folgenden unter 3.3 im Detail dargestellt.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 25 f.

<sup>107</sup> Vgl. Yunus, M. (2007): Online im Internet.

<sup>108</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 26. Und: Schoon, J. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr.1 / 2010): S. 26.

### 3.2.4 Social Business Joint Venture

Partnerschaften zwischen for-profit und non-profit Unternehmen in Form von Social Business Joint Ventures bieten Social Entrepreneurs eine gute Ausgangslage für die Umsetzung ihrer Idee - insbesondere solchen, die ihren Ursprung in der traditionellen Unternehmenswelt haben und sich ernsthaft und nach Yunus strengen Grundsätzen in diesem Bereich engagieren möchten. Es bedeutet einerseits ein verminderteres Risiko für beide Seiten durch das jeweilige Produkt-Know-how auf der einen und die Expertise lokaler Gegebenheiten auf der anderen Seite. Bei Zusammenschluss der richtigen Partner, die sich über Grundsätze und Ziele ihres Vorhabens einig sind, kann ein Social Business Joint Venture eine enorme potenzielle Produktivität und somit Effektivität bei der Beseitigung des adressierten sozialen Problems bedeuten. Die Suche nach Investoren für das anfängliche Startkapital entfällt ggf. ebenfalls durch z. B. die Bereitstellung finanzieller Mittel von Seiten des for-profit Partners.<sup>109</sup>

Das Entscheidende bei Social Business Joint Ventures ist die gemeinsame Zielverfolgung. Es wird sich entsprechend nicht nur ein Partner der Geschäfte widmen, während die zweite Seite sich lediglich des Werbeerfolgs und der positiven Reputation erfreut. Joint Ventures, so Yunus, „[...] sind echte Gemeinschaftsunternehmen, die vom Talent, Sachverständ und Enthusiasmus beider Organisationen leben.“<sup>110</sup> Die gemeinsame Planung, die Kontrolle und Verwaltung eines Social Business Joint Ventures stellt die Partner jedoch vor einige organisatorische und koordinatorische Herausforderungen.

Im folgenden Abschnitt werden Beispiele dargestellt, die gelungene Partnerschaften dieser Art repräsentieren. Yunus berichtet 2010 in der ersten Jahresausgabe der Zeitschrift *enorm – Wirtschaft für den Menschen* allerdings auch von einem Joint Venture, dem Grameen Joint Venture mit dem norwegischen Konzern Telenor, das in seinen Augen nicht so geglückt ist, wie er es sich erhofft hatte. Das Unternehmen Grameenphone wurde gegründet, um insbesondere den bengalischen Frauen eine weitere einkommensgenerierende Perspektive zu bieten. Indem sie sich als „Phone-Ladies“ mithilfe eines Mikrokredites ein Mobiltelefon zulegten und es minutenweise anderen Dorfbewohnern gegen Entgelt zur Verfügung stellten, konnten mittlerweile rund 300.000 Frauen als kleine Unternehmerinnen ihre Lebensumstände verbessern. Dem Abkommen, das Unternehmen nach sechs Jahren zum Großteil an die bengalischen Mitarbeiter abzugeben, kommt Telenor jedoch nicht nach. Lediglich 10 Prozent hat das Unternehmen an die Armen abgetreten. Grameenphone läuft gut, ist mittlerweile sogar an der Börse notiert und steigert seine Reingewinne stetig. Doch scheint das wachsende Gewinnplus das eigentliche Ziel des Unternehmens in den Schatten zu stellen, was weder ursprünglicher Abmachungen ent-

---

<sup>109</sup> Vgl. Kuhlemann, A. in: Glocalist Magazine (2009): S. 5. Online im Internet. Und: Yunus, M. et al. in: Long Range Planning 43 (2010): S. 315.

<sup>110</sup> Yunus, M. (2010): S. 119.

spricht, noch Yunus wirklich zufriedenstellt. Telenor ist in das Verhaltens- und Denkmuster eines gewinnorientierten Unternehmens zurückverfallen.<sup>111</sup>

Social Business Joint Ventures, die das Grameen Gütesiegel tragen, sollen Vorbildcharakter gegenüber der Geschäftswelt haben. Das bedeutet nicht, dass das Unternehmen von Beginn an reibungslos laufen muss. Doch es bedeutet, dass die Partner sich ihrer Ziele einig sind und in Situationen des Misserfolges gemeinsam daran arbeiten die Ursache zu analysieren und zu beseitigen. Der richtige Partner ist also entscheidend für den Erfolg eines Social Business Joint Ventures.<sup>112</sup>

### 3.3 Beispiele für angewandte Social Businesses in der Entwicklungszusammenarbeit

Im Folgenden werden einige Beispiele für bereits bestehende Social Businesses dargestellt. Mithilfe dieser Beispiele soll die Vielseitigkeit an Ausgestaltungsmöglichkeiten, die das Konzept bietet, aufgezeigt werden.

#### 3.3.1 Mikrokredite der Grameen Bank – Vorbildlicher Vorreiter?

Alles begann mit 27 US\$ in Jobra, einem kleinen Dorf nahe der Stadt Chittagong im Westen Bangladesch. Sufiya Begum, eine in Jobra lebende Einheimische, lehrte Muhammad Yunus, der bis dato an einer bengalischen Universität in Chittagong die Volkswirtschaft unterrichtete, bei einem Besuch in ihrem Dorf die Missstände und Probleme der ländlichen Bevölkerung der Region. Eine enorme Abhängigkeit von und Ausbeute durch den lokalen Geldverleiher verwehrte es den 42 Handwerkerinnen in Jobra, ihre Produkte als Einkommensquelle zu nutzen. Für die Produktion notwendige Materialien konnten sie sich nur mithilfe eines Darlehens des lokalen Geldverleiher leisten, welcher hierfür wiederum als Prämisse vorsah, dass sämtliche Handwerke ausschließlich an ihn verkauft wurden – zu unterdurchschnittlich schlechten Preisen. Die Frauen befanden sich entsprechend in einem Kreislauf, aus dem sie trotz harter Arbeit nicht ausbrechen konnten. Yunus stellte den Handwerkerinnen 27 US\$ aus eigener Tasche und ermöglichte ihnen so den Ausstieg aus der Abhängigkeit gegenüber des lokalen Geldverleiher. Binnen einer Woche zahlten die Frauen Yunus die Summe mithilfe der Erlöse, die sie nun für den Verkauf ihrer Produkte generieren und ein behalten konnten, zurück.<sup>113</sup>

Yunus erkannte die Problematik – Menschen voller unternehmerischen Ideenreichtums, jedoch ohne finanzielle Mittel ihre Ideen umsetzen zu können. In seinen Augen waren diese Menschen prädestinierte Unternehmer, die im täglichen Kampf ums Überleben Kreativität und Ausdauer entwickelt haben. Er führte Gespräche mit konventionellen Banken und bat um die Bereitstellung finanzieller Mittel für diese Menschen. Doch da die Armen keinerlei Sicherheit liefern konnten, galten sie für die Banken als nicht kreditwürdig und

<sup>111</sup> Vgl. Witkop, R. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr.1 / 2010): S. 99

<sup>112</sup> Vgl. Yunus, M. et al. in: Long Range Planning 43 (2010): S. 315.

<sup>113</sup> Vgl. Yunus, M. et al. in: Long Range Planning 43 (2010): S. 314.

stellten keine potenziellen Kunden dar. Sie wären aufgrund des Analphabetismus ohnehin nicht einmal in der Lage Formulare lesen und ausfüllen zu können. Yunus stellte sich daher zunächst selbst als Bürge und erreichte so 1976 den ersten Bankkredit für arme Dorfbewohner. In wöchentlichen Beträgen zahlten die Dorfbewohner ihre Kredite ab - ausnahmslos pünktlich und mithilfe der Erträge ihrer harten Arbeit. Auf Basis dieser Tatsache entschloss Yunus 1983 seine eigene Bank zu gründen – die Bank der Armen, besser bekannt als Grameen-Bank.<sup>114</sup>

Die Grameen Bank war die erste Mikrokrediteinrichtung für Menschen in den EL, die unter herkömmlichen Bankprämissen als nicht kreditwürdig galten. Die Grameen Bank verlangt keine materiellen Sicherheiten. Das System arbeitet mithilfe von Gruppendynamik. Mitarbeiter der Grameen Bank stellen Gruppen von je fünf Dorfbewohnern zusammen. Die Gruppenzusammenstellung ist Voraussetzung für einen Kredit, bei dem die Mitglieder füreinander bürgen. Sobald die ersten Gruppenmitglieder beginnen ihr Darlehen zurückzuzahlen, werden die nächsten für kreditempfänglich befunden und erhalten die benötigte Summe, um ihr kleines Unternehmen starten zu können. Gruppendruck und die Motivation unter den Menschen aus der Armut ausbrechen zu wollen, sind die Hauptursache dafür, dass die Rückzahlung der vergebenen Darlehen nach eigenen Angaben bei über 98 Prozent liegt. Die Grameen Bank hat durch ihren Erfolg sowohl die Vorurteile gebrochen, Arme seien weder kreditwürdig noch fähig unternehmerisch tätig zu sein. Das Konzept wurde ausgeweitet und verzeichnet heute mit Zweigstellen in vielen weiteren bengalischen Dörfern 6,2 Millionen Kreditnehmer, 97 Prozent davon sind Frauen.<sup>115</sup>

Die Grameen Bank stellte nach Yunus späterer Konzepterweiterung das erste von ihm entwickelte Social Business dar. Ein Unternehmen, das sich mit unternehmerischen Mitteln, in diesem Fall der Bankwelt entnommen, eines sozialen Problems, der Armutsbekämpfung durch Bereitstellung finanzieller Mittel, annahm. Die Grameen Bank befindet sich mittlerweile zu 95 Prozent im Besitz seiner Kreditnehmer selbst. Sie stellt nach Yunus Kriterien somit ein Beispiel eines Social Business des Types II dar und gilt in gewisser Weise als Mutter aller Social Businesses.<sup>116</sup>

Die Idee der Grameen Bank hat tausende Organisationen, staatliche wie nicht-staatliche, dazu bewegt an den Erfolg der Bank anknüpfen zu wollen. Die Zahl der weltweiten Mikrofinanzeinrichtungen ist bis heute auf geschätzte 70.000 gestiegen. Unter den größten Investoren solcher Einrichtungen, insbesondere in den EL selbst, befinden sich u. a. die Europäische Kommission, die Weltbank und die Entwicklungsbank Kreditanstalt für Wiederaufbau, kurz KfW.<sup>117</sup>

Die rasche Vervielfachung von Mikrofinanzinstituten hat allerdings auch dazu geführt, dass das System der Grameen Bank nicht ausschließlich nach Yunus Konzept übertragen

---

<sup>114</sup> Vgl. Yunus, M. (2008 ): S. 56 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Yunus, M. et al. in: Long Range Planning 43 (2010): S. 314. Und: Schoon, J. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr.1 / 2010): S. 26.

<sup>116</sup> Vgl. Schoon, J. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr.1 / 2010): S. 26.

<sup>117</sup> Vgl. Schoon, J. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr.1 / 2010): S. 30.

wurde. So sind in der Vergangenheit Mikrokrediteinrichtungen in die Kritik geraten, die ihre Kreditnehmer mit gewinnorientierten Forderungen in Form hoher Zinssätze nicht zu unterstützen versuchten, sondern vielmehr an den Rand ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit trieben. Die Vereinten Nationen haben dies erkannt und im vergangenen Jahr ein Gütesiegel für Mikrokredite eingeführt. Die „Principles for Investors in Inclusive Finance“ sollen dafür sorgen, dass gewisse Regeln bei der Vergabe von Mikrokrediten und bei der Investition in solche Institute gewahrt werden.<sup>118</sup>

### 3.3.2 Grameen Otto Textile Company – Social Business mit Sozialrendite

Das Joint Venture Grameen Otto Textile Company ist per Definition von Muhammad Yunus ebenfalls ein Social Business des Types II. Auch dieses Unternehmen wird in Bangladesch eingeweiht (2011). Es ist zeitgleich das erste Social Business, das profitorientiert wirtschaftet. Es hat sich zum Ziel gemacht eine Fabrik zu errichten, die auf nachhaltige Weise, d. h. nach sozial, ethisch und ökologisch korrekten Grundsätzen, Bekleidung für den Export produziert und mit erwirtschafteten Gewinnen soziale Anliegen fördert. Auch in diesem Fall werden keine Dividenden an Eigentümer und Investoren ausgeschüttet. Der Profit der Fabrik wird in drei verschiedene Kanäle geleitet. Da das Startkapital für dieses Social Business von der Otto Group stammt, wird ein Teil der erwirtschafteten Gewinne die Rückzahlung des Darlehens der Group decken, die sich voraussichtlich über einen Zeitraum von zehn bis 15 Jahren strecken wird. Einen weiteren Kanal bilden ein Fond und Rücklagen in Form von Reserven für wirtschaftlich schwierige Zeiten und eine mögliche Expansion des Unternehmens. Doch an erster Stelle gehen erwirtschaftete Gewinne in Form von Sozialleistungen an die betroffene Bevölkerung in Bangladesch. Solche Sozialleistungen beinhalten neben angemessener Löhne, Gesundheitsfürsorge und Zugang zu Krediten auch Aus- und Weiterbildungs-, sowie Betreuungsmaßnahmen von Mitarbeitern und deren Kindern.<sup>119</sup>

Der Grameen Otto Trust, eine von Otto und Grameen gegründete Körperschaft, welche die Gewinne des Joint Ventures verwaltet, hat sich zum Ziel gemacht, „[...] die eigenen Einkünfte zum Nutzen einer definierten Gruppe armer Menschen zu verwenden.“<sup>120</sup> Die Gewinne des vom Trust gegründeten Unternehmen, der Grameen Otto Textile Company, werden entsprechend für soziale Anliegen der Menschen eingesetzt, die in der Fabrik arbeiten bzw. der die Fabrik umgebenen Region leben. Der soziale Gewinn für die betroffene Bevölkerung in Bangladesch besteht somit einerseits in neu geschaffenen Arbeitsplätzen gegen angemessene Bezahlung und andererseits in den sozialen Maßnahmen, die mithilfe der Stiftung in der Region umgesetzt und zur Verbesserung der Lebensumstände beitragen werden. Dr. Michael Otto, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Otto

<sup>118</sup> Vgl. Muuß, C.S.; Winkelmann, M. in: *enorm – Wirtschaft für den Menschen* (Nr. 1 / 2011): S. 8. Und: Klas, G. (2010): S. 5 f., 14.

<sup>119</sup> Vgl. Schneider, M. (2009): Online im Internet. Und: Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 241.

<sup>120</sup> Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 239.

Group, spricht daher von einer Sozial- anstelle einer Kapitalrendite.<sup>121</sup> Otto zielt in diesem gemeinsamen Projekt mit Grameen darauf, den Menschen zu ermöglichen, selbstständig den Weg aus der Armut zu finden.

Die Otto GmbH engagiert sich im Bereich Nachhaltigkeit bereits für die Baumwollindustrie in Afrika. Die Grameen Otto Textile Company soll ein Vorbild sein – für die Textilindustrie in Bangladesch und den Rest der Welt.<sup>122</sup>

### 3.3.3 Joghurts gegen Mangelernährung – Social Business Joint Venture Grameen Danone

Trinkwasser und Nahrungsmittel – Güter, die sich viele Menschen in Teilen dieser Welt kaum leisten können. Eine dauerhafte einseitige und dadurch mangelhafte Ernährung hinterlässt langfristige gesundheitliche Schäden, schränkt die Menschen in ihrer Produktivität ein und gefährdet insbesondere die Entwicklung von Kindern. Genau diesem Problem haben sich Grameen und Danone in einem Social Business Joint Venture gewidmet.

Die Danone Group ist auf dem Weltmarkt eines der führenden und erfolgreichsten Unternehmen für Lebensmittel und entsprechend wichtiger Anbieter in vielen Regionen der Welt. Als Teil der unternehmerischen Verantwortung bekennt sich Danone mit dem Slogan „bringing health through food to a maximum number of people“ außerdem dazu, nicht nur wohlhabende Industriestaaten mit wertvollen Produkten zu versorgen, sondern zudem einen Beitrag zur Verbesserung der Ernährungssituation in den EL leisten zu wollen.<sup>123</sup> In Bangladesch ist die Mangelernährung ein schweres Problem unter dem besonders Kinder zu leiden haben. Yunus erkannte das Potenzial einer Partnerschaft zwischen Grameen und dem Lebensmittelhersteller Danone. Geschäftsführer Franck Riboud war von der Idee ebenso angetan, wie Yunus selbst.<sup>124</sup> Danone hatte in Grameen einen Partner mit Expertise im Bereich lokaler Marketingmaßnahmen gefunden, der in Bangladesch durch die Grameen Bank bereits Bekanntheit fand. Für Grameen wiederum bedeutete das Joint Venture einen potenziell effizienteren Lösungsansatz zur Bekämpfung der Mangelernährung. Mithilfe des Produkt Know-hows des Lebensmittelherstellers wurde ein Joghurt entwickelt, der mit all jenen Mineralstoffen und Vitaminen angereichert ist, die bei einem Verzehr von zwei Bechern pro Woche über einen Zeitraum von acht bis neun Monaten für eine gesunde Kindesentwicklung sorgen.<sup>125</sup> Passend zu seiner Wirkung wurde dieser Joghurt auf den Namen „Shokti Doi“ getauft, was im übertragenen Sinne so viel wie Kraftjoghurt bedeutet und mit einem Preis von sechs Taka (umgerechnet rund 0,06€) selbst für Bangladeschs Ärmste erschwinglich ist.<sup>126</sup> Der Joghurt wird dabei in einer lokalen Fabrik gefertigt, in der auf den Einsatz von Maschinen verzichtet wird, um so einerseits mehr

<sup>121</sup> Vgl. Otto, Dr. M. in: Yunus, M. (2010): XII f. Und: Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 241.

<sup>122</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 238.

<sup>123</sup> Yunus, M. et al. in: Long Range Planning 43 (2010): S. 321.

<sup>124</sup> Vgl. Yunus, M. (2008): XII ff.

<sup>125</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 16.

<sup>126</sup> Vgl. Yunus, M. et al. in: Long Range Planning 43 (2010): S. 322.

Arbeitsplätze zu schaffen und andererseits keine Folgekosten für Instandhaltung und Ersatz von Maschinen kalkulieren zu müssen. Neben den Arbeitsplätzen in der Fabrik selbst profitieren die lokalen Bauern von dem Social Business, die auf diesem Weg einen verlässlichen Milchabnehmer ohne Zwischenhändler und zu einem angemessenen Preis gefunden haben. Ein Aspekt, der sich in Yunus Grundsätzen widerspiegelt und darüber hinaus reduzierte Kosten, finanziell wie ökologisch, für die Beschaffung der Joghurtbestandteile bedeutet. Aufgrund der Schwankungen der Milchpreise auf dem Weltmarkt hat Grameen Danone sich entschieden ein eigenes Versorgungsnetzwerk von Milchlieferanten aufzubauen, um so von derartigen Schwankungen unabhängig bleiben zu können. Ein weiterer Vorteil, der sich auf beständige Produktpreise auswirkt. Der Verkauf der Produkte erfolgt durch die Grameen-Ladies, die in den ländlichen Regionen von Tür zu Tür gehen und die Joghurts verkaufen. Eine willkommene Einkommensquelle, die den Frauen ihr eigenes kleines Unternehmen ermöglicht.<sup>127</sup>

Der Shokti-Doi Joghurt wird sowohl im ländlichen als auch städtischen Raum angeboten, um einen breiten Beitrag zur Beseitigung der Mangelernährung zu leisten. Mithilfe von Quersubventionierungen, d. h. der Joghurt wird in städtischen Supermärkten zu einem höheren, dem städtischen Einkommen entsprechenden, Preis angeboten, können Preise für die ärmere ländliche Bevölkerungsgruppe entsprechend niedriger angesetzt werden.<sup>128</sup> Grameen Danone erfüllt erfolgreich Yunus Kriterien für ein Social Business vom Typ I. Unternehmensziel ist die Überwindung der Mangelernährung und Arbeitslosigkeit durch den Verkauf eines speziell entwickelten Produktes, ohne dabei erwirtschaftete Überschüsse in Form von Dividenden auszuschütten. Durch reinvestierte Überschüsse plant Grameen Danone bis 2016 den Ausbau weiterer Fabriken auf insgesamt 50. Ein hoch gestecktes, vielleicht aber nicht unmögliches Ziel. Grameen Danone hat sich nicht nur der sozialen Problematik in Bangladesch angenommen, sondern durch umweltbewusste Produktion und Verpackung seiner Produkte ein weiteres Zeichen gesetzt.<sup>129</sup>

Ein gelungenes Social Business Joint Venture nach Muhammad Yunus Vorstellungen.

### 3.3.4 Kritische Reflexion der dargestellten Beispiele

Mikrokredite gelten als Erfolgsmodell. Sie haben vielen von Armut betroffenen Menschen eine Besserung ihrer Lebensumstände ermöglicht. Trotz allem sind sie kein Allheilmittel, sondern nur eines von vielen Instrumenten, auf das die Entwicklungspolitik zurückgreifen kann und sollte.<sup>130</sup> Die Vereinten Nationen sehen das System der Mikrofinanzierung bereits als wichtiges Konzept zur Erreichung der Millenniumsziele und haben mit der Einführung des Gütesiegels einen wichtigen Schritt gegen den Missbrauch des Konzeptes getan.

<sup>127</sup> Vgl. Yunus, M. et al. in: Long Range Planning 43 (2010): S. 322.

<sup>128</sup> Vgl. Khabipour, R in: Hartmann, K. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr.2 / 2010): S. 56f.

<sup>129</sup> Vgl. Khabipour, R in: Hartmann, K. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr.2 / 2010): S. 56f. Und: Yunus Centre: Grameen Danone. Online im Internet.

<sup>130</sup> Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau – Entwicklungsbank (2010): Online im Internet.

Ein Social Business in die Praxis umzusetzen bedarf Ausdauer und Geduld. So arbeitet das Joint Venture Grameen Danone nach drei Jahren nun erstmalig kostendeckend.<sup>131</sup> Social Business Joint Ventures sind aufgrund unterschiedlicher Hintergründe und Vorstellungen der Partner des Scheiterns gefährdet. Beide Parteien eines Joint Ventures müssen sich im Vorfeld über das gemeinsame Ziel ihrer Unternehmung und den Weg hin zu diesem Ziel einig sein. Ständige Anpassungsfähigkeit an wechselnde Rahmenbedingungen sind dabei ebenso wichtig, wie den Fokus auch in schwierigen Zeiten auf die eigentliche, die soziale, Mission zu behalten. Skeptiker werfen Social Business Akteuren vor auf Kosten der Menschen in den EL zu wirtschaften.<sup>132</sup> Aufgrund der Nicht-Gewinnorientierung zeigen Unternehmen wie Danone jedoch, dass sie das Konzept des Social Business nach Muhammad Yunus verstanden haben und entsprechend den sozialen über den finanziellen Nutzen stellen. Es mag sein, dass Unternehmen wie Danone auch den langfristigen Nutzen für sich in einem Social Business sehen. Schließlich werden sich Menschen, die es mithilfe des Shokti-Doi Joghurts zu einer gesunden Entwicklung schaffen und so dem Hunger entkommen, an Danone erinnern. Vielleicht sogar in der Lage sein, sich weitere Produkte von Danone leisten zu können. Doch entspricht das nicht einem Wirtschaften auf Kosten der Menschen in den EL, wie es Skeptiker darstellen. Grameen Danone ist nach Meinung der Autorin ein Beispiel für ein gelungenes Social Business Joint Venture, dass allen beteiligten Parteien, Grameen wie auch Danone selbst und den Menschen in den EL, Nutzen bringt.

Grameen Otto steht noch in der Anfangsphase des Unternehmens. Es ist entsprechend zum jetzigen Zeitpunkt schwierig eine Bilanz über den Erfolg des Joint Ventures zu ziehen. Doch auch hier gilt: beide Parteien sind sich über das Ziel, mithilfe der aus dem Verkauf der Bekleidung resultierenden Erlöse Sozialleistungen und so den Weg aus der Armut zu fördern, einig. Das allein ist eine vielversprechende Ausgangslage. Sofern die „sozial hergestellte“ Bekleidung der Fabrik auf dem Weltmarkt auf Akzeptanz trifft und sich sowohl Grameen als auch Otto an Zielvereinbarungen halten, steht einer weiteren Erfolgsgeschichte eines Social Business nach Muhammad Yunus nichts im Weg.

Die dargestellten Beispiele demonstrieren so, dass soziales, ökonomisches und ökologisches Wirtschaften sich nicht gegenseitig ausschließen müssen.

---

<sup>131</sup> Vgl. Reitz, H. in: Schoon, J. in: *enorm – Wirtschaft für den Menschen* (Nr.1 / 2010): S. 27.

<sup>132</sup> Vgl. Reitz, H. in: Schoon, J. in: *enorm – Wirtschaft für den Menschen* (Nr.1 / 2010): S. 29.

### 3.4 Zusammenfassung

Social Business gilt als Konzept mit Potenzial für zukünftige Erfolge in der Entwicklungszusammenarbeit. Ein Konzept, welches auf die explizite Förderung der „Base of the Pyramid“ setzt. Social Business könnte implementiert in entwicklungspolitische Prozesse ein Instrument für noch effektivere EZ bedeuten.<sup>133</sup> Es stellt den Begriff der Entwicklungs„zusammenarbeit“ in ein neues Licht. Die Beseitigung von Hunger und Armut soll nicht mehr nur top-down exekutiert werden. Durch die Förderung und Befähigung der betroffenen Bevölkerung zu eigenständigen Akteuren entsteht ein gemeinsamer Kampf; ein stärkerer Fokus auf die „Zusammenarbeit“.

Das soziale Engagement bei Wirtschaft und Gesellschaft, das in Form von Public Private Partnerships, Corporate Social Responsibility Maßnahmen oder Social Entrepreneurship Initiativen zum Ausdruck gebracht wird, bietet Ansätze für die stärkere Implementierung des Social Business Konzeptes in der EZ. Bislang sind das Konzept und die Abgrenzung zu bestehenden Begriffen wie CSR, PPP oder Unternehmenskooperation im Allgemeinen bei vielen NPO Akteuren der EZ und Unternehmen mit dem Bestreben, ihr unternehmerisch sozialverantwortliches Engagement auszuleben, noch unzureichend bekannt. Es wird entsprechend noch ebenso unzureichend in Erwägung gezogen. Doch gerät Social Business, insbesondere aufgrund der Joint Venture Zusammenschlüsse mit weltweit renommierten Unternehmen wie Danone oder Otto, aktuell immer mehr in das Interesse der Medien und somit der Öffentlichkeit. Universitäten beginnen Lehrveranstaltungen zu dem Thema anzubieten und Institute, Stiftungen und Organisationen vermitteln ihr Verständnis und ihre Einschätzungen auf Konferenzen. Yunus hat mit seinem Konzept offensichtlich einen Stein ins Rollen gebracht, der eine Chance auf effektivere Bekämpfung von Missständen in den EL verspricht.

---

<sup>133</sup> Vgl. Yunus, M. (2010) in: Humberg, K. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr.1 / 2010): S. 37.

## 4 Social Business in Non-Profit Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

Für die Umsetzbarkeit von Social Business Aktivitäten in der praktischen Arbeit von NPO bedarf es der Analyse bestehender bzw. notwendiger Rahmenbedingungen ebenso wie der Herausarbeitung möglicher Motive für die Umsetzung des Konzeptes. Es wurden im Rahmen dieser Arbeit Experten verschiedener Non-Profit Organisationen um eine Stellungnahme zum Social Business Konzept und seiner Entwicklung für die Entwicklungszusammenarbeit aus non-profit Perspektive gebeten.

Die Kernaussagen dieser Gespräche und des Schriftverkehrs sind im Folgenden unter dem Abschnitt 4.4 zusammengefasst. Auf Basis möglicher Motive aus non-profit Perspektive und mithilfe der Expertenbeiträge, soll die praktische Tauglichkeit des Konzeptes für die Arbeit von NPO herausgearbeitet werden.

### 4.1 Begriffsklärung Non-Profit Organisation

„Non-Profit Organisationen sind Organisationen, die nicht erwerbswirtschaftlich orientiert handeln. Sie werden zur Erfüllung einer bestimmten Mission und / oder eines bestimmten Zweckes geführt.“<sup>134</sup>

Non-Profit Organisationen stehen durch ihre negative Begrifflichkeit gegenüber der Profit-orientierung in klarer Abgrenzung zu gewinnmaximierenden Unternehmen. Sie sind nicht auf das Erwirtschaften von monetären Gewinnen ausgerichtet. Für die Erfüllung ihres Gründungszweckes, ihrer Mission, stellen NPO Güter bzw. Dienstleistungen zu mindestens kostendeckenden Preisen zur Verfügung, um so ihr Bestehen sicherstellen zu können. Dabei entstandene Überschüsse dürfen jedoch nicht an Eigentümer oder Mitglieder ausgeschüttet werden, sondern dienen dem Unternehmenszweck und verbleiben entsprechend in der Organisation.<sup>135</sup>

Für die Beschreibung von Non-Profit Organisationen werden vermehrt Begriffe wie z. B. der, der zivilgesellschaftlichen Organisation verwendet, um die positive Bedeutung der Institutionen hervorzuheben.<sup>136</sup>

Non-Profit Organisationen sind unterschiedlicher, privater wie öffentlicher Natur. So zählen sie neben Vereinen, Kirchen und Parteien ebenso Krankenhäuser, Kindergärten, Umweltgruppen, Menschenrechts- und Wohltätigkeits- bzw. Entwicklungshilfsorganisationen. Die Motive für die Entstehung dieser verschiedenen NPO sind unterschiedlicher Art. Sie alle haben ihren Ursprung jedoch in der Unterversorgung der Bevölkerung mit bestimmten sozialen Leistungen und zielen auf die Befriedigung dieser Bedürfnisse. Zu ihren Aufgaben zählen die kollektive Selbsthilfe, die karitative Fremdhilfe und die Interessenvertretung. NPO werden entsprechend dort ins Leben gerufen, wo weder Markt noch Staat eine

<sup>134</sup> Gabler Wirtschaftslexikon: Non-Profit Organisationen. Online im Internet.

<sup>135</sup> Gabler Wirtschaftslexikon: Non-Profit Organisationen. Online im Internet.

<sup>136</sup> Vgl. Badelt, C. (2007): S. 4 - 8.

ausreichende Versorgung bieten und dienen dem Gemeinwohl. NPO teilen neben der Nicht-Gewinnorientierung die Merkmale eines institutionellen Aufbaus, eines öffentlichkeitswirksamen Auftretens und eines autonomen Handelns. Freiwillige Zugehörigkeit der Mitglieder und ehrenamtliches Engagement von Arbeitskräften und Spendern sind weitere Eigenschaften, die Non-Profit Einrichtungen gemein haben.<sup>137</sup>

Non-Profit und Non-Government (kurz: NGO), also Nicht-Regierungs-, Organisationen werden im Sprachgebrauch, insbesondere in der EZ, gelegentlich synonym verwendet. In der Tat ist ein Großteil der Non-Profit Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit privater, also nicht staatlicher, Herkunft und kann daher in den meisten Fällen ebenfalls durch den Begriff der Nicht-Regierungsorganisation charakterisiert werden. Die in der EZ engagierten NGO agieren zudem in den meisten Fällen ohne Gewinnstreben, wodurch sie ebenfalls durch den Begriff des non-profit gekennzeichnet sind. Eine allgemein synonyme Verwendung beider Begriffe ist jedoch problematisch, da eine NPO trotz allem nicht zwangsläufig eine NGO sein muss und eine NGO nicht zwangsläufig ohne Gewinnstreben arbeiten muss.<sup>138</sup>

NPO in Deutschland werden zumeist als Stiftungen, GmbHs oder Vereine geführt.<sup>139</sup> Da die Rechtsform des eingetragenen Vereins hierbei noch immer eine dominierende Position einnimmt, bezieht sich der im weiteren Verlauf dieser Arbeit verwendete Begriff der NPO auf eine gemeinnützige, in der EZ tätige, private und nicht-gewinnorientierte Organisation, die den Rechtstatus des eingetragenen Vereins trägt.<sup>140</sup>

## 4.2 Motive für die Umsetzung des Social Business Konzeptes in Non-Profit Organisationen

Non-Profit Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit setzen sich zielorientiert für die Bekämpfung der Missstände in der sogenannten Dritten Welt ein. Empowerment und Capacity Building mit dem Ziel der Hilfe zur Selbsthilfe sind bereits Bestandteil der durch NPO initiierten Projekte. Social Business liefert einen Ansatz, der sich im Rahmen von Selbsthilfemaßnahmen zur Förderung der Menschen an der BoP neben den zuvor genannten Begriffen positioniert.

NPO fordern einen gesellschaftlichen Wandel. Sie fordern ein gesellschaftliches Umdenken hin zu einer verantwortlichen Beteiligung aller Akteure in diesem Kampf. Die zunehmende Bedeutung und Akzeptanz von zivilgesellschaftlichen Organisationen stellt eine ideale Voraussetzung dar, den Anstoß zu diesem Wandel mithilfe des Social Business Konzeptes zu geben. Durch die Implementierung des Ansatzes in ihre Arbeit, fordern

<sup>137</sup> Vgl. Salomon, L. M. et al. (1999) : S. 6. Online im Internet. Und: Gabler Wirtschaftslexikon: Non-Profit Organisationen. Online im Internet.

<sup>138</sup> Vgl. Badelt, C. (2007): S. 5.

<sup>139</sup> Vgl. z. B. Treyde, K. ; Treyde, E. : Online im Internet.

<sup>140</sup> Renommierte Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit sind u. a. das Deutsche Rote Kreuz e. V., SOS-Kinderdorf e. V. und World Vision Deutschland e. V. Sie alle tragen die Rechtsform des eingetragenen Vereins. Aufgrund der anscheinlichen Relevanz dieser Rechtsform für den Non-Profit Sektor in der EZ, hat sich die Autorin im Rahmen dieser Arbeit für die Thematisierung dieser Form entschieden.

Non-Profit Organisationen die Wirtschaft zu einem aktiven Umdenken und entsprechenden Handeln durch stärkere Beteiligung im Kampf gegen Hunger und Armut auf. NPO kommt hierbei eine vermittelnde Position zwischen betroffener Lokalbevölkerung und wirtschaftlichen Akteuren zu. Eine stärkere Integration der Lokalbevölkerung bietet die Chance einerseits Selbstvertrauen und Eigenverantwortung bei der betroffenen Bevölkerung zu stärken, und darüber hinaus der Wirtschaft das Potenzial, das in diesen Menschen liegt, bewusst zu machen.

Eine Zusammenarbeit und ein gemeinsamer Kampf der Akteure Staat, Zivilgesellschaft und insbesondere Wirtschaft ist ein besonderes Anliegen vieler NPO. Denn wenn weiterhin auf der einen Seite mithilfe von Social Business Joint Ventures gegen Mangelernährung und Krankheit gekämpft, während anderswo auf Kosten der Menschen gewirtschaftet wird, dann können sich keine langfristigen Erfolge zeigen. Das gegenseitige voneinander Lernen und Verstehen der Menschen in den EL, des Staates, der NPO und der Wirtschaft stellt eine entsprechende Bereicherung für alle Beteiligten und Begünstigten dar.

Yunus hält fest, dass eine Organisation sich nicht auf wohltätige Spenden verlassen könne, wenn sie auf ein langfristiges Bestehen zielt.<sup>141</sup> Viele Organisationen, deren Finanzierungsbasis freiwillige Spenden darstellt, haben bereits langjähriges Bestehen bewiesen. Es ist insofern fraglich, ob eine wohltätige Organisation, die sich durch Freiwilligenbeiträge trägt, tatsächlich zum Scheitern verurteilt ist, wie sich aus Yunus Aussage interpretieren lässt.

De facto sind viele Organisationen, die sich in der EZ engagieren, von öffentlichen Mitteln und privaten Spenden abhängig. Hinzu kommen Geberinteressen, die an Großspenden gekoppelt sein können, und der Wettbewerb unter allen Organisationen um überlebensnotwendige Spendenbeiträge.<sup>142</sup> Social Business stellt für diese Organisationen eine Möglichkeit der nachhaltigen Handhabung finanzieller Mittel dar. Im Gegensatz zu Projektarbeit auf Spendenbasis, in der Beiträge lediglich einmalig genutzt werden können, funktioniert Social Business als Kreislauf.<sup>143</sup> Mit dem Ziel selbsttragende Projekte zu initiieren, können so Kosten gespart und Abhängigkeiten reduziert werden.

Es kristallisieren sich letztlich zwei wesentliche Motive für die Integration des Social Business Konzeptes in die Arbeit von Non-Profit Organisationen heraus. Social Business zum einen als Chance für den Anstoß eines gesellschaftlichen Wandels, und andererseits als nachhaltige Finanzierungsgrundlage zu nutzen, die neben Einsparungen und Unabhängigkeit die Möglichkeit des Ausbaus der Organisation selbst und notwendiger Hilfsmaßnahmen mit sich bringt.

---

<sup>141</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 31.

<sup>142</sup> Vgl. Lenzen, M. (2001): S.15.

<sup>143</sup> Vgl. Schoon, J. in: enorm – Wirtschaft für den Menschen (Nr. 1 / 2010): S. 29.

## 4.3 Rahmenbedingungen

Social Business zählt bislang noch nicht zu einer Aktivität, die sich umfassend in Non-Profit Organisationen der internationalen EZ etabliert hat. Während Skeptiker auf der einen Seite noch an der Effektivität des Konzeptes zweifeln, wagen sich leitende NPO-Kräfte andererseits, aufgrund von Unwissenheit hinsichtlich rechtlicher wie auch finanzieller Begebenheiten, nur zögerlich an die Implementierung. Auch organisationsinterne Veränderungen, die die Umsetzung von Social Business Aktivitäten fordert, stellen eine ungewisse Herausforderung dar.

Die folgenden Unterpunkte sollen einen kurzen Überblick darüber schaffen, inwieweit Veränderungen notwendig sind und worauf geachtet werden sollte, wenn eine NPO das Ziel verfolgt, Social Business als Konzept in seine Arbeit aufzunehmen. Als Rechtsformen für Organisationen mit diesem Ziel bieten sich vor allem gemeinnützige GmbHs, Stiftungen oder Vereine an. Es wird an dieser Stelle jedoch erneut darauf hingewiesen, dass es sich im Folgenden um Aussagen für gemeinnützige Organisationen mit Fokus auf Vereine betreffend handelt. Wie bereits unter 4.1 angedeutet, dominiert das Vereinsrecht in deutschen NPO. Die dargestellten Aspekte beziehen sich entsprechend auf diese Rechtsform, um ein breites Spektrum an Organisationen ansprechen zu können. Zusätzlich sei erwähnt, dass sich im Folgenden auf Grundlagen deutscher Gesetzestexte und Begebenheiten bezogen wird.

### 4.3.1 Rechtlich

Non-Profit Organisationen, die den Status der Gemeinnützigkeit erhalten, profitieren von Begünstigungen bzw. Befreiungen von u. a. Körperschaft-, Gewerbe-, Erbschaft- und Umsatzsteuer. Das Bestreben nach diesem Status ist daher dadurch gegeben, dass gemeinnützige Organisationen sämtliches Vermögen direkt in ihre Arbeit investieren können und zu keinerlei oder nur begrenzten Abgaben verpflichtet sind. Zudem wäre einer Organisation ohne den Status der Gemeinnützigkeit ein Großteil öffentlicher Zuschüsse verwehrt, da diese zumeist an den gemeinnützigen Status des Empfängers gekoppelt sind. Auch die Ausstellung von Spendenbescheinigungen darf lediglich dann ausgeführt werden, wenn es sich um eine anerkannte gemeinnützige Organisation handelt. Spender werden unter Umständen von einer Zuwendung absehen, sofern sie keine gewünschte Bescheinigung erhalten, da sie diese Zuwendungen steuerlich geltend machen können (vgl. §10 b EStG). Der Status der Gemeinnützigkeit ist entsprechend von hoher Bedeutung für Non-Profit Organisationen.

Gemeinnützigsanerkennungen werden durch die jeweiligen Finanzbehörden der Länder erteilt, welche ebenso für die anschließende Überwachung der Einhaltung der die Gemeinnützigkeit betreffenden gesetzlichen Grundlagen zuständig sind. Gesetzliche Grundlagen der Gemeinnützigkeit befinden sich in den §§ 51 ff AO. Die daraus resultie-

renden Steuerbefreiungen ergeben sich aus den Einzelsteuergesetzen (z. B. § 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG).<sup>144</sup>

Gemeinnützige Organisationen sind verpflichtet sämtliche Mittel ausschließlich und unmittelbar zur Verfolgung des satzungsmäßigen Zweckes zu verwenden.<sup>145</sup> Nach § 52 Abs. 2 Nr. 15 AO stellt z. B. die Förderung der Entwicklungszusammenarbeit einen solchen gemeinnützigen Zweck dar.<sup>146</sup> Dabei gilt das Gebot der zeitnahen Verwendung dieser Mittel, da laut Gesetzestext „[...] das Sparen von Geldern [...] nicht gemeinnützig [ist], sondern die Geldausgabe, um den gemeinnützigen Zweck zu fördern.“<sup>147</sup> Neben Maßnahmen zur direkten Erfüllung des satzungsmäßigen Zweckes, sind darüber hinaus jene als förderlich anerkannt, die die Verfolgung dieses Zweckes unterstützen. Es erfolgt keine Gewinnausschüttung an Mitglieder oder Gesellschafter eines gemeinnützigen Vereins. Zuwendungen werden lediglich für satzungsmäßige Zwecke verwendet.<sup>148</sup>

Ein gemeinnütziger Verein verfolgt an erster Stelle selbstlos<sup>149</sup> das Ziel der Erfüllung des satzungsmäßigen Zweckes. Die Mittelbeschaffung mithilfe wirtschaftlicher Aktivitäten zur Verbesserung der finanziellen Situation des Vereins ist legitim, sofern sie kein primäres Ziel darstellt oder sich als solches entwickelt. Verluste sind ohne Auswirkungen auf den Status der Gemeinnützigkeit, solange sie innerhalb der folgenden drei Jahre wieder erwirtschaftet und ausgeglichen werden. Ist dies nicht der Fall, so muss die Tätigkeit eingestellt bzw. Kapitalanlagestrategien kontrolliert und überarbeitet werden.<sup>150</sup>

Gemeinnützige Vereine können auf verschiedene Finanzierungsquellen zurückgreifen. Der ideelle Tätigkeitsbereich eines Vereins schließt „[...] echte Mitgliedsbeiträge, Spenden, Zuschüsse der Öffentlichen Hand, Schenkungen, Erbschaften und Vermächtnisse“ ein.<sup>151</sup> Vermögensverwaltung stellt eine weitere Quelle dar. Das Generieren von Einkünften durch Zinsen von Geldanlagen oder aber durch Vermietungen oder Verpachtung zählen z. B. zur allgemeinen Vermögensverwaltung. Bei wirtschaftlichen Aktivitäten eines gemeinnützigen Vereins wird zwischen steuerbegünstigten Zweckbetrieben, die ihre Tätigkeit zur Erfüllung des satzungsmäßigen Zweckes nutzen, und steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben, die der reinen Mittelbeschaffung dienen, unterschieden.<sup>152</sup> Der ideelle Tätigkeitsbereich, die Vermögensverwaltung sowie Zweckbetriebe genießen zusammenfassend also Steuerbefreiungen und haben zur Folge, dass sämtliche finanzielle Mittel zur Erfüllung satzungsmäßiger Zwecke eingesetzt werden können.

<sup>144</sup> Eine Auflistung der §§ 51 ff AO befindet sich im Anhang 4.

<sup>145</sup> „Ausschließlichkeit liegt vor, wenn eine Körperschaft nur ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke verfolgt.“ Vgl. hierzu § 56 AO im Anhang 4. „Eine Körperschaft verfolgt unmittelbar ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke, wenn sie selbst diese Zwecke verwirklicht. [...].“ Vgl. hierzu § 57 Abs. 1 AO im Anhang 4.

<sup>146</sup> Vgl. Werner, Prof. J. (2008): S. 15.

<sup>147</sup> Schauhoff, Dr. S. in: Bott, H. (2010): S. 613.

<sup>148</sup> Vgl. Schauhoff, Dr. S. in: Bott, H. (2010): S. 613 ff.

<sup>149</sup> „Eine Förderung oder Unterstützung geschieht selbstlos, wenn dadurch nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke - zum Beispiel gewerbliche Zwecke oder sonstige Erwerbszwecke - verfolgt werden [...].“ Vgl. hierzu § 55 Abs. 1 AO im Anhang 4.

<sup>150</sup> Vgl. Schauhoff, Dr. S. in: Bott, H. (2010): S. 616.

<sup>151</sup> Werner, Prof. J. (2008): S. 33.

<sup>152</sup> Vgl. Werner, Prof. J. (2008): S. 32 ff.

Auf Basis dieser steuerrechtlichen Grundlagen stellt sich nun entsprechend die Frage, ob die Integration von Social Business Aktivitäten ein Problem für Non-Profit Organisationen und insbesondere ihren Status der Gemeinnützigkeit darstellt.

Bei Social Business Aktivitäten handelt es sich um wirtschaftliche Tätigkeiten, die jedoch nicht der reinen Mittelbeschaffung dienen, da sie lediglich kostendeckend arbeiten. Ein Social Business verfolgt ein gesellschaftliches Anliegen und dient der Beseitigung eines explizit ermittelten sozialen Problems. Nach Auffassung der Autorin hat ein gemeinnütziger Verein, der sich der Förderung der Entwicklungszusammenarbeit verschrieben und dies satzungsmäßig festgehalten hat, entsprechend die Möglichkeit ein Social Business als steuerbegünstigten Zweckbetrieb in seine Arbeit zu integrieren. Dies gilt für den Fall, dass Zweckbetriebe als Quelle der Mittelbeschaffung satzungsmäßig verankert und so entsprechend zulässig sind. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass verlustbringende erwerbswirtschaftliche Tätigkeiten, wie bereits erwähnt, innerhalb von drei Jahren ausgeglichen werden müssen, damit sich keine Auswirkungen auf den Status der Gemeinnützigkeit ergeben.

Plant ein gemeinnütziger Verein zusammenfassend also Social Business Aktivitäten in seine Arbeit aufzunehmen, so hat dies unter den genannten Voraussetzungen keinerlei Einfluss auf seine rechtliche Struktur. Es ist nicht zwingend notwendig, eine neue Organisationsform zu gründen, noch bestehen rechtliche Restriktionen, die wirtschaftliche Aktivitäten einer NPO grundsätzlich untersagen oder den Gemeinnützigenstatus gefährden.

Zusammenschlüsse mit wirtschaftlichen Unternehmen zu Social Business Joint Ventures sehen sich der Herausforderung gestellt, Interessen beider Partner zusammenzuführen und im Ergebnis gerecht zu werden. Ein gemeinnütziger Verein hätte für diese Art der Zusammenarbeit die Möglichkeit, sich für die Gründung einer Tochtergesellschaft zu entscheiden und seine Social Business Aktivitäten in diese zu verlagern. Die Ausgliederung der Aktivitäten durch Gründung einer Kapitalgesellschaft führt so zur beschränkten Haftung des Vereins auf die Höhe des zu zahlenden Stammkapitals und hat entsprechend keine direkten Auswirkungen auf dessen Tätigkeit. Die Gründung einer gemeinnützigen GmbH könnte hierfür in Erwägung gezogen werden. Darüber hinaus ergeben sich organisationsinterne Erleichterungen, da die Führung der Tochtergesellschaft sich auf wenige Gesellschafter beschränken kann. Der Verein selbst wäre in diesem Fall Gesellschafter der gemeinnützigen GmbH. Für längerfristige Joint Venture Aktivitäten mit ein und demselben Wirtschaftsunternehmen könnte das Social Business aus den beiden Gesellschaften Verein und Unternehmen bestehen. Hierfür bestünde die Möglichkeit die Leitung des Social Business paritätisch zu besetzen und das Stammkapital von beiden Parteien gemeinsam zu erbringen.

Den Status der Gemeinnützigkeit anzustreben sollte auch im Falle einer ausgegliederten Kapitalgesellschaft in Erwägung gezogen werden, da dies auch hier zu steuerlichen Vorteilen führt. Die Wahrung der gesetzlichen Vorgaben der Gemeinnützigkeit ist auch für

eine gemeinnützige GmbH von hoher Bedeutung, da, wie bereits erwähnt, ein Verstoß die Aufhebung des Gemeinnützigkeitsstatus bedeuten kann.<sup>153</sup>

#### 4.3.2 Finanziell

Die Frage der Finanzierung von Social Business Aktivitäten ist eng an die Wahl der Unternehmensform gekoppelt. Entscheidet sich eine Organisation eine Kapitalgesellschaft ohne den Status der Gemeinnützigkeit zu gründen und zu führen, so sind der von der Organisation gegründeten Tochtergesellschaft steuerrechtliche Begünstigungen verwehrt, sie unterliegt jedoch zeitgleich keinen strengen Vorgaben der Mittelbeschaffung. Für die Implementierung von Social Business Aktivitäten in die Arbeit der EZ scheint es allerdings als durchaus angemessen, eine Unternehmensform zu wählen, aus welcher der soziale nutzenbringende Gedanke, der sich hinter dem Konzept verbirgt, hervorgeht. Der Verzicht auf den Status der Gemeinnützigkeit könnte Skepsis gegenüber potentiellen Investoren und Partnern hervorrufen.

Social Business bedarf engagierter Investoren ebenso, wie traditionelle Entwicklungszusammenarbeit engagierter Spender. Eine mögliche Finanzierungsquelle wäre daher Spender zu animieren, in Social Business zu investieren. Gemeinnützige Vereine, die ihre Arbeit um Social Business Aktivitäten ergänzen, genießen den Vorteil eines bereits etablierten Netzwerkes an Personen, die bereit sind, Zuwendungen für soziale Zwecke aufzubringen. Durch das Anwerben über Kommunikationsmedien und die Darstellung eines ausgearbeiteten und überzeugenden Geschäftsplanes für dieses Vorhaben, besteht die Möglichkeit Investoren zu gewinnen. Auch Unternehmen, die bislang durch CSR Maßnahmen in Kontakt mit der Organisation standen, bieten sich als potentielle Investoren an. Sie verfügen nicht selten über Fonds, die für die Förderung sozialer Aktivitäten gegründet wurden.<sup>154</sup> Darüber hinaus können derartige Kontakte zu wirtschaftlichen Betrieben bereits potenzielle Partner für Social Business Joint Ventures darstellen.

Spezielle Social Business Fonds könnten in naher Zukunft weitere Finanzierungsquellen darstellen. Diese könnten beispielsweise der Bereitstellung von Krediten und Eigenkapital in der Gründungsphase dienen.<sup>155</sup>

Social Businesses sind konzipiert kostendeckend und selbsttragend zu wirtschaften und Investoren auszulösen, sobald dieser Punkt erreicht ist. Es ist nach Yunus jedoch legitim, Spenden als finanzielle Zuwendung anzunehmen, solange das eigentliche Ziel, langfristig rentabel zu wirtschaften, im Fokus der Unternehmung verbleibt.<sup>156</sup> Dieser Aspekt ist insbesondere für die Gründung von z. B. einer Tochtergesellschaft eines gemeinnützigen Vereins interessant. Zumeist wird sich die Organisation für die Gründung einer Kapitalgesellschaft entscheiden, da die Haftung in diesem Fall auf die Kapitaleinlage beschränkt ist.

---

<sup>153</sup> Vgl. Rode, T. in: *enorm – Wirtschaft für den Menschen* (Nr. 1 / 2010): S. 111.

<sup>154</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 157 f.

<sup>155</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 168.

<sup>156</sup> Vgl. Yunus, M.; Weber, K. (2010): S. 159.

Anzumerken sei, dass eine Haftungsbeschränkung ebenfalls bei Gründung einer Kommanditgesellschaft erreicht werden würde, sofern die Organisation als Kommanditist fungiert. Allerdings sind Beteiligungserträge aus einer gewerblich geprägten Personengesellschaft dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb eines Vereins zuzuordnen und daher nicht steuerlich begünstigt. Der Bundesfinanzhof hat in seinem Urteil vom 25.05.2011 erklärt, dass Beteiligungserträge dieser Art nicht der Besteuerung unterliegen, wenn die Personengesellschaft lediglich vermögensverwaltend tätig ist.<sup>157</sup> Nach Auffassung der Autorin wird bei einem Social Business der Rahmen der Vermögensverwaltung verlassen und Beteiligungserträge wären somit steuerpflichtig. Die Gründung einer gemeinnützigen Kapitalgesellschaft wäre hier entsprechend vorteilhafter. Das Stammkapital bei einer GmbH oder die zu erbringende Einlage als Kommanditist ebenso wie notwendige Investitionen, die die Höhe des Stammkapitals bzw. Einlagen übersteigen, könnte entsprechend aus Spenden stammen und würde so keine langfristige finanzielle Belastung darstellen.

Der wichtigste Aspekt aus finanzieller Sicht bleibt neben der Mittelbeschaffung die vorangehende Kalkulation und Planung mit langfristiger realistischer Analyse. Kurzfristige Verluste müssen getragen und über die Zeit ausgeglichen werden. Entstehen jedoch über einen längeren Zeitraum (drei Jahre und länger) Verluste, so können diese sowohl das Social Business an sich als auch alle weiteren Projekte eines gemeinnützigen Vereins gefährden.<sup>158</sup>

#### 4.3.3 Strukturell

Wesentliche strukturelle Veränderungen, derer es für die Implementierung von Social Business Aktivitäten in Non-Profit Organisationen bedarf, betreffen nach Meinung der Autorin insbesondere die Bereiche Management und Personalbedarf. Zusätzliches Fachpersonal mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen einzustellen und mit Experten der Organisation aus den Bereichen Projektmanagement und Marketing zusammenzubringen, stellt sicher, dass die Aktivitäten auf eine strukturelle Weise implementiert werden. Ein derartiges Social Business Managementteam präsentiert eine öffentlichkeitswirksame Souveränität, die das allgemeine Interesse und die Akzeptanz des neuen Konzeptes weckt und schließlich gegebenenfalls die Aufmerksamkeit potenzieller Investoren bzw. Joint Venture Partner auf sich zieht.

Plant eine Non-Profit Organisation den Zusammenschluss zu einem Social Business Joint Venture, dann stellt sich die Frage des passenden Partners und des Standortes dieser Unternehmung. Für ein Joint Venture zur Verbesserung der Energieversorgung armer Bevölkerungsgruppen würde z. B. eine Partnerschaft mit einem Solarzellenproduzenten in Frage kommen. Soweit die Theorie, denn ob sich tatsächlich derartige Produzenten finden lassen, die zu einer solchen Unternehmung bereit sind, und die entsprechenden per-

<sup>157</sup> Vgl. Urteil des Bundesfinanzhofes vom 25.05.2011 mit Anmerkungen von Prof. Dr. jur. Kraft in: DStR (Nr. 31 / 2011): S. 1460 – 1464.

<sup>158</sup> Vgl. 4.3.2.

sonellen und finanziellen Ressourcen liefern können, ist nicht garantiert. Bestehen bereits Partnerschaften zwischen einer Non-Profit Organisation und einem Unternehmen im Rahmen seiner CSR Maßnahmen, so besteht die Möglichkeit eine solche Partnerschaft zu einem Joint Venture auszubauen.

Die Überlegung des Standortes eines Social Business bzw. Joint Ventures sollte eine ganzheitliche Analyse und die Kooperation mit Länderbüros der Organisation vor Ort, sofern vorhanden, einschließen. Befinden sich z. B. in einer bestimmten ländlichen Region in Bangladesch bereits verschiedene entwicklungspolitische Projekte einer NPO, so wäre die Akzeptanz der Lokalbevölkerung gegenüber eines bekannten Anbieters – in diesem Fall z. B. die bekannte NPO in einem Joint Venture mit einem Solarzellenproduzenten – möglicherweise höher, als sich in einer völlig neuen Umgebung und ohne jeglichen Kontakt zur Bevölkerung etablieren zu müssen.

Die Verlagerung des Social Businesses ins Ausland, z. B. durch das Errichten einer Fabrik und der Produktion von Solarzellen (um bei dem Beispiel zu bleiben) direkt in Bangladesch, hätte den Vorteil Arbeitsplätze im Land zu schaffen. Da Auslandsaktivitäten gemäß Abgabenordnung zulässig sind, hätte eine internationale Verlagerung eines Social Business Joint Ventures keine Auswirkungen auf den Status der Gemeinnützigkeit und stellt daher eine in Erwägung zu ziehende Option dar.<sup>159</sup>

#### 4.4 Expertenbeiträge zur Entwicklung von Social Business in NPO

Das Prinzip der Mikrokredite, die den Grundstein des Social Business Konzeptes gelegt haben, an sich ist keine neue Idee. Da sind sich Rosi Gollmann und Karin Kreutzer einig. Das Genossenschaftswesen mit Raiffeisenbanken und Wohnungsbaugenossenschaften hat in Deutschland bereits lange Geschichte geschrieben. Der Grundgedanke sich auf unternehmerische Weise zusammenzuschließen und gemeinsam einen Mehrwert zu schaffen, ist entsprechend nicht neu. Diese Praxis auf die Entwicklungsländer zu übertragen, ist der eigentliche neue Gedanke gewesen. Yunus hat sich der alten Praxis der Mikrokreditvergabe bedient und sie als Instrument für die Beseitigung von Missständen in den EL eingeführt. Mit Erfolg – auch darüber sind sich die Experten einig.

Die Betriebswirtin und Junior Professorin für Social Business an der European Business School in Wiesbaden, Frau Prof. Dr. Karin Kreutzer, die sich in der Vergangenheit bereits intensiv mit dem Management von NPO beschäftigt hat, sieht im Social Business als Weiterentwicklung des Mikrokreditansatzes ein überzeugendes Konzept, nicht jedoch die Lösung aller armutsbedingter Probleme. Sie betrachtet insbesondere die Euphorie um das Social Business Geschehen mit realistisch kritischen Augen. Social Business als Kombination betriebswirtschaftlichen und philanthropischen Denkens sieht sie als Innovations-

---

<sup>159</sup> Vgl. Pahlke, Dr. A.; König, U. (2004): Kommentar zur AO, RZ 37 zu § 52.

treiber für die Arbeit von NPO. Die „Verbetriebswirtschaftlichung“ sozialer Organisationen bietet dabei durch die Integration unternehmerischer Elemente durchaus die Chance möglicher Effizienzsteigerung und positiver Erfolge für die Arbeit solcher Organisationen. Sie kann jedoch gleichzeitig auch eine Gefahr für die Organisation und ihren eigentlichen Zweck bedeuten, die sich durch die Vereinbarung betriebswirtschaftlicher Aspekte und traditioneller Organisationskultur zu entwickeln droht. Frau Kreutzer sieht hierin mögliche Berührungsängste von Seiten der NPO, die sich bislang nicht an das Konzept des Social Business gewagt haben. Derzeit ist die Zahl konkreter Social Business Beispiele, die einen tatsächlichen, großflächigen Erfolg zeigen, noch gering, sodass es Organisationen schwer fällt, sich auf ausreichend viele funktionierende Ausgestaltungsmöglichkeiten zu beziehen.

Frau Dr. Kreutzer selbst teilt in ihrem Verständnis den Grundgedanken des Konzeptes von Yunus, fasst jedoch auch jene traditionelle Sozialunternehmen unter den Oberbegriff des Social Business, die nicht jeden der Definitionsaspekte von Yunus erfüllen. Sie sieht Social Business als große Errungenschaft, insbesondere wenn es um den Zusammenschluss von non-profit Akteuren und gewinnorientierten Unternehmen geht. Social Business geht über den Ansatz der Corporate Social Responsibility hinaus und bietet die Möglichkeit einer ernsthafteren und seriöseren Auseinandersetzung mit dem Thema sozialen Engagements auf Unternehmensseite. Social Business sollte jedoch nicht als die Lösung aller Probleme der EL gesehen und als solches behandelt werden. Es wird den Dritten Sektor sicher auch nicht grundsätzlich reformieren. Doch sieht die Junior Professorin in dem Ansatz trotz allem eine wichtige Quelle der Innovation und Neuerung für den sozialen Sektor und ein zukunftsfähiges ergänzendes Instrument für die Arbeit von NPO.<sup>160</sup>

Eine ähnlich kritische Ansicht teilt der Experte Heinz Peters aus dem Bereich ländliche Entwicklung der Welthungerhilfe (kurz: WHH). Es müsse insbesondere analysiert werden, für welche Bereiche ein Social Business sinnvoll und effektiv erscheint. Wie auch Frau Dr. Kreutzer festhält, bedarf es auch nach Meinung von Herrn Peters Modellen, die eine Tragfähigkeit und eine langfristige Erfolgsprognose versprechen. Der Raum für die Entwicklung solcher innovativer Modelle besteht durchaus. Doch fällt es dem WHH-Experten zum jetzigen Zeitpunkt schwer, insbesondere den langfristigen Nutzen einer Partnerschaft im Sinne eines Social Business Joint Ventures zu beurteilen. Profitorientierte unternehmerische Zwänge und die Gefahr das Vorhaben lediglich für öffentlichkeitswirksame Zwecke zu nutzen, stellen dabei nach Meinung des Experten die größten Gefahren dar. Die Vereinbarung der Anliegen beider Seiten sieht Herr Peters, ebenso wie Herr Kai Pleuser, Experte für Unternehmenskooperationen beim Bündnis Aktion Deutschland Hilft, als problematisch, da das Verständnis für tatsächlich notwendige entwicklungspolitische Maßnahmen und das Wissen über die tatsächliche Situation der Menschen vor Ort auf unternehmerischer Seite oftmals unzureichend ist. Herr Peters beurteilt die Entwicklung von

---

<sup>160</sup> Vgl. Interview Prof. Dr. Karin Kreutzer (12.07.2011), MP3 Datei.

Social Business und insbesondere Joint Ventures daher vorsichtig skeptisch, schließt jedoch nicht aus, dass die WHH das Konzept, sofern es passt, in ihre Arbeit integriert. Trotz allem beurteilt der WHH-Experte Social Business lediglich als temporäres Instrument für die Arbeit von NPO in der EZ und sieht die Vereinbarung von Business und Sozialem als komplexes und schwieriges Vorhaben. Social Business, so der Experte, ist ein Konzept, das einen Schritt zur Überwindung der Barrieren zwischen non-profit und for-profit leisten kann, langfristig jedoch nicht die Lösung darstellt.<sup>161</sup>

Der Begriff des Social Business ist auch dem Experten für wirtschaftliche Entwicklung bei World Vision Deutschland, Andreas Späth, bereits ein Begriff. Er beurteilt das Konzept, wie es z. B. im Joint Venture zwischen Grameen und Danone angewandt wurde, als durchaus sinnvoll. Als Teil der Armutsbekämpfungsstrategien gibt es bei World Vision Deutschland bereits einige Ansätze von und für Social Business Aktivitäten.<sup>162</sup> Er sieht jedoch insbesondere organisationsinterne Herausforderungen, wie z. B. fehlende Managementkapazitäten, die der Implementierung von Social Business und der Gründung von Joint Ventures im Wege stehen.<sup>163</sup>

Im Bündnis Aktion Deutschland Hilft (kurz: ADH) ist das Konzept bislang wenig bekannt und thematisiert. Das Bündnis ist spezialisiert auf den Einsatz im Katastrophenfall und sieht hier keine geeigneten Anknüpfungspunkte für die Implementierung von Social Business Aktivitäten. Wie auch bei der Welthungerhilfe ist die Zusammenarbeit mit Unternehmen auch im Bündnis im Wesentlichen auf finanzielle Zuwendungen beschränkt. Katastrophenhilfe zielt in erster Linie auf schnelle Hilfe und, abgesehen von Katastrophenversorgungsprojekten, weniger auf langfristige Maßnahmen. Herr Pleuser sieht das Konzept des Social Business aus diesem Grund eher in dem Bereich der langfristigen EZ, hält es an dieser Stelle jedoch durchaus für ein zukunftsfähiges Instrument für die Arbeit von erfahrenen NPO.<sup>164</sup>

Entgegen all dieser mit einer gewissen vorsichtigen Skepsis belasteten Einschätzungen, liefert Frau Rosi Gollmann, Gründerin der Andheri-Hilfe Bonn, einige bereits erfolgreich umgesetzte Beispiele von Social Business in ihrer Organisation. Die Andheri-Hilfe arbeitet bereits lange Zeit mit den Ansätzen der Mikrofinanzierung und des Social Business und kann über zahlreiche positive Erfahrungen berichten. Der Aufbau von anerkannten, von Frauen getragenen people's banks und die Errichtung von Augenhospitälern, in denen reiche Patienten die Behandlung mittellosen durch höhere Zahlungen finanzieren, sind dabei nur zwei der vielen Beispiele. Dabei lag der Schwerpunkt immer darauf, die lokale Bevölkerung mit einzubeziehen, sie ihre Missstände selbst erkennen zu lassen und an der Beseitigung zu beteiligen. Frau Gollmann steht als antriebsgebende Visionärin voll und ganz hinter dem Konzept des Social Business. Sie fordert einen Paradigmenwechsel und

<sup>161</sup> Vgl. Interview Heinz Peters (11.07.2011), MP3 Datei.

<sup>162</sup> Details hierzu finden sich im Folgenden unter 5.2 Das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe - Bestehende Ansätze bei World Vision Deutschland.

<sup>163</sup> Vgl. Interview Andreas Späth (18.07.2011), MP3 Datei.

<sup>164</sup> Vgl. Interview Kai Pleuser (19.07.2011), MP3 Datei.

die aktive Einbeziehung aller Akteure. Für sie spielt daher der Aspekt der gemeinsamen Arbeit eine zentrale Rolle. Weder soziale Organisationen noch Unternehmen allein könnten nachhaltige Effekte hervorrufen. Die gemeinsame Planung und Durchführung im Rahmen von Social Business Joint Ventures liefern nach Meinung der Expertin den größten Mehrwert für die betroffenen Menschen in den EL – insbesondere dann, wenn diese von Beginn an in die Prozesse integriert würden. Deswegen, so die Expertin, sei es nicht nur der Bekanntheitsgrad des Konzeptes allein, der wachsen müsse. Ein Umdenken der Organisationen und der grundsätzlich gewinnorientierten Wirtschaftsakteure ist für erfolgreiches Social Business und Joint Venture Zusammenschlüsse notwendig. Innovation und die ständige Suche nach neuen Wegen zur Beseitigung bestehender gesellschaftlicher Probleme, gehöre zu einer sozialen Organisation dazu. Frau Gollmann sieht in Social Business ein ergänzendes, zukunftsähiges und vor allem wichtiges Instrument für die Arbeit in der EZ, das mit dem Fokus auf die Bedürfnisse der betroffenen Bevölkerung in den EL genutzt werden muss. Social Business gilt jedoch, das betont die Expertin noch einmal, nicht als Ablöse der Arbeit von in der EZ aktiven Organisationen. Social Business liefert, ebenso wie es die Mikrokredite taten und noch immer tun, einen von vielen Wegen. Sie betont noch einmal, dass zur Bekämpfung armutsbedingter Probleme der Einsatz aller Akteure – der Zivilgesellschaft, des Staates und der Wirtschaft - unter Einbezug der Armen selbst notwendig sei.<sup>165</sup>

#### 4.5 Zusammenfassung

Aus den dargestellten Expertenbeiträgen lässt sich zusammenfassen, dass die interviewten Vertreter von Non-Profit Organisationen der EZ dem Konzept des Social Business durchaus offen gegenüberstehen – wenn auch eine gewisse vorsichtig skeptisch bzw. kritische Einstellung aufgrund bislang unzureichend vieler angewandter und erfolgreicher Beispiele verbleibt. Sie schließen eine Integration bzw. einen Ausbau entsprechender Aktivitäten in ihrer Arbeit dennoch nicht aus, sind sich jedoch einig darüber, dass eine Implementierung wohlwollend auf seine Tauglichkeit für bestimmte Bereiche geprüft werden müsse. Sie beurteilen Social Business als ein zukunftsähiges Instrument für die EZ und sehen einen starken Bedarf in der Entwicklung überzeugender Modelle.

Die Autorin selbst sieht in der Implementierung von Social Business Aktivitäten in der Arbeit von in der internationalen EZ tätigen NPO eine große Chance für eine Effizienzsteigerung von armutsbedingten Projektmaßnahmen. Die Skepsis der Organisationen sieht sie als größte Hürde für diesen Schritt. Intraorganisatorische Veränderungen sind notwendig und stellen in jeder Institution, die auf die behutsame und wohl geplante Verwendung knapper finanzieller Ressourcen zurückgreifen muss, eine Herausforderung dar. Da es jedoch keiner grundsätzlichen Umstrukturierung der Organisationen bedarf, sieht die Au-

---

<sup>165</sup> Vgl. Interview Rosi Gollmann (04.07.2011), MP3 Datei.

torin in der Implementierung von Social Business Aktivitäten einen innovativen, wichtigen und sinnvollen Schritt, den NPO der internationalen Entwicklungszusammenarbeit gehen sollten. Insbesondere Veränderungen struktureller Rahmenbedingungen hält die Autorin hierbei für eine überwindbare Hürde, derer sich NPO mit Blick auf langfristige Effekte des Social Business Konzeptes stellen sollten.

## 5 Fazit und Ausblick

Auf Basis der im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse ist die Autorin der festen Überzeugung, dass Social Business eine neue Dimension für die internationale Entwicklungszusammenarbeit darstellt. Nach der Bilanz der Millenniumsziele und den Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise der vergangenen Jahre ist es an der Zeit für ein derartiges neues Konzept, mit dem Potenzial das Fortschrittempo in der Entwicklungszusammenarbeit deutlich voranzutreiben. Soziale Anliegen sind lange nicht mehr nur Aufgabe des Staates und der Zivilgesellschaft. Die Wirtschaft stärker in den Prozess der Armutsbekämpfung einzubinden und sich insbesondere ihrer unternehmerischen Instrumente zu bedienen, stellen bislang jedoch unzureichend erschöpfte Methoden im Kampf gegen Hunger und Armut dar. Dabei geht es insbesondere darum, die Betroffenen, die Menschen in den Entwicklungsländern, in die Prozesse ihrer Entwicklung mit einzubeziehen und sie Teil eines normalen Wirtschaftslebens werden zu lassen. Nur unter Einbezug der lokalen Bevölkerung in die jeweiligen Projektmaßnahmen wird sichergestellt, dass die Menschen vor Ort an der Erkennung und vor allem Bekämpfung ihrer eigenen Probleme beteiligt sind. Das stärkt sowohl Selbstvertrauen, als auch Verantwortungsbewusstsein, fördert die Nachhaltigkeit und sorgt entsprechend für eine langfristige Verbesserung der Lebensumstände. Die Erfolge der Mikrofinanzwelt in den Entwicklungsländern haben gezeigt, dass es den Menschen vor Ort nicht an unternehmerischer Fähigkeit mangelt sich ihrer sozialen Probleme selbst zu stellen. Im Gegenteil: aus der Bereitstellung von Kleincrediten resultierte eine Gründerwelle von Kleinstunternehmen in den Entwicklungsländern, welches erneut verdeutlicht, dass es den Menschen nicht an der nötigen Kreativität, Unternehmensgeist oder Arbeitswillen mangelt, sondern allein an den gegebenen Rahmenbedingungen. Es hat sich darüber hinaus gezeigt, dass die Betroffenen in der Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation ebenso die Chance für langfristige Veränderungen sehen und diese nutzen. Durch die Investition in die Bildung von Folgegenerationen richten sie den Blick darauf, ihren Kindern bessere Zukunftsaussichten bieten zu können. Das Mikrofinanzwesen, als erstes aller Social Businesses, trägt so entsprechend nicht nur zur Verbesserung der Situation des Kreditnehmers bei, sondern zur Verbesserung der Situation ganzer Familien.<sup>166</sup>

Der Arbeit an der „Base of the Pyramid“ und der Förderung ihrer Entwicklung haben sich Non-Profit Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit verschrieben. Ihnen kommt als Akteure neben Staat und Markt eine vermittelnde Rolle mit enger Verbindung zu den Menschen zu. Durch den Kontakt zur Lokalbevölkerung und die Integration der Betroffenen in Projektmaßnahmen, machen sie darauf aufmerksam, dass nachhaltige Effekte und eine Entwicklung hin zur langfristigen Verbesserung der Lebensumstände

---

<sup>166</sup> Vgl. Spiegel, P. (2011): S. 59, 62, 66.

der Armen nur unter Einbezug dieser erreicht werden können und entsprechend „von unten“, also bottom up, erzielt werden müssen. Non-Profit Organisationen verfügen nicht nur über die notwendigen Ortskenntnisse, die Nähe und die Kontakte zur Lokalbevölkerung, sie genießen deren Vertrauen und kennen ihre Bedürfnisse. Auch hierzulande genießen renommierte Non-Profit Organisationen sowohl Einbeziehung und Mitsprache in entwicklungspolitische Prozesse als auch das Vertrauen der Gesellschaft. Sie finden sich entsprechend in einer vermittelnden Position zwischen Staat, Markt, Gesellschaft hierzulande und in den Entwicklungsländern. Die Autorin sieht in Non-Profit Organisationen die geeigneten antriebsgebenden Träger für Social Business als neue Dimension in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit.

Für Non-Profit Organisationen selbst sieht die Autorin in der Umsetzung von Social Business Aktivitäten sowohl nachhaltige Nutzeffekte aus finanzieller als auch aus programmatischer Sicht bezüglich der Effektivität in der Erfüllung ihres jeweiligen Organisationsziels. Non-Profit Organisationen sind, ebenso wie die Menschen in den Entwicklungsländern, zu einem hohen Maße abhängig von externen Mittelzuwendungen. Social Businesses zielen auf die Initiierung selbsttragender Projekte bzw. Unternehmen zur Addressierung gesellschaftlicher Probleme. Der effektive Nutzen für sowohl die Menschen in den Entwicklungsländern als auch die Organisationen liegt hierbei entsprechend um ein Vielfaches höher als der aus Spenden bzw. Subventionen bezogene, da mit derselben bereitgestellten Summe wiederholt Social Business Aktivitäten gefördert werden können. Für Non-Profit Organisationen bedeutet Social Business zusammenfassend ein Maß an Unabhängigkeit gegenüber externen Geldgebern und eine gezieltere Förderung nachhaltiger Entwicklung in den von Armut betroffenen Ländern. Dabei steht es den Organisationen aus rechtlicher Perspektive frei, sich für die Gründung einer ausgegliederten Tochtergesellschaft für Social Business Zwecke zu entscheiden, oder aber Aktivitäten direkt in ihre Organisation zu integrieren. Eine Integration von Social Business Aktivitäten in die Organisation ist durchaus zulässig, jedoch mit einem gewissen Risiko behaftet. Sollte das Vorhaben aus irgendwelchen Gründen scheitern, z. B. keine Akzeptanz am Markt finden, dann könnte der verlustbringende Tätigkeitsbereich eine Gefährdung für den Gemeinnützigkeitsstatus der gesamten Organisation bedeuten. Ein Social Business muss rentabel wirtschaften – ebenso, wie jedes gewinnmaximierende Unternehmen auch. Es sieht sich daher in der Pflicht betriebswirtschaftliche Abläufe ständig anzupassen und zu optimieren – unabhängig davon, ob es sich um ein integriertes oder ausgegliedertes Vorhaben handelt.

Für Non-Profit Organisationen bedeutet der Ansatz keineswegs eine Ablöse traditioneller Projektarbeit auf Spendenbasis, mithilfe derer in den vergangenen Jahrzehnten schon viele Erfolge für die Menschen in den Entwicklungsländern geschaffen wurden. Projekte der Humanitären Nothilfe werden auch in Zukunft auf externem Mittelzufluss basieren, um sofortige Hilfe bereitstellen zu können. Es gibt also durchaus Grenzen für die Tauglichkeit von Social Business in Bereichen der Entwicklungszusammenarbeit. Nach Meinung der

Autorin liegt in dem Ansatz des Social Business jedoch trotz allem ein ergänzendes, innovatives Instrument mit dem Potenzial, die internationale Entwicklungszusammenarbeit der Zukunft noch effizienter zu gestalten und die von Armut betroffenen Menschen resistenter gegenüber Krisen jeder Art zu machen.

Ob und wenn welche Gefahren sich für die Industriestaaten aus einer wachsenden Unabhängigkeit der EL ergeben, ist zum heutigen Zeitpunkt schwer abzuschätzen. Social Business bietet jedoch letztlich nicht nur Anknüpfungspunkte für die Entwicklungszusammenarbeit – auch die Industriestaaten klagen über gesellschaftliche Probleme. Ob Social Business zu einer Revolution des bestehenden Wirtschaftssystems beiträgt, sei derzeit noch dahingestellt. Doch hält die Autorin es für nicht ausgeschlossen, dass sich profitorientierte Unternehmen in der Zukunft der Konkurrenz von Social Businesses stellen müssen und hält es daher für wirtschaftliche Akteure, insbesondere Global Players, ratsam, Entwicklungsländer schon jetzt als Teil der Wirtschaft und nicht als Außenstehende zu betrachten. Sie sollten sich schon jetzt mithilfe von Social Business Joint Ventures an das Konzept und die potenziellen Wachstumsmärkte der Entwicklungsländer wagen.

Social Business gilt entsprechend als Herausforderung für Akteure der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, insbesondere der Non-Profit Organisationen, ebenso wie der Wirtschaft. Es verlangt das Umdenken auf beiden Seiten, fordert neue Herangehensweisen, birgt Risiken und, aufgrund der bislang gering gehaltenen angewandten Beispiele, unwissende Erfolgsprognosen. Dennoch liegt in diesem innovativen Konzept das Potenzial die zukünftige Entwicklungszusammenarbeit effizienter zu gestalten und das Fortschrittstempo in der Beseitigung der Missstände der Entwicklungsländer deutlich voranzutreiben.

## Literaturverzeichnis

### Monographien / Zeitschriften

- Alt, Franz; Spiegel, Peter (2009):** Gute Geschäfte. Humane Marktwirtschaft als Ausweg aus der Krise. 1. Aufl. Berlin: Aufbau-Verlag.
- Badelt, Christoph (2007):** Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4., überarb. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dana, Leo Paul (2011):** World Encyclopedia of Entrepreneurship. Cheltenham: Elgar.
- Der grosse Brockhaus in einem Band (2005).** Programmversion 4.0. Leipzig; Mannheim: Brockhaus.
- Easterly, William (2006):** The white man's burden. Why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good. New York: Penguin Press.
- Faltin, Günter (2008):** Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. 1. Aufl. München: Hanser, Carl.
- Glagow, Manfred (1993):** Die Nicht-Regierungsorganisationen internationalen Entwicklungszusammenarbeit. In: Nohlen Dieter; Nuscheler, Franz: Handbuch der Dritten Welt. 1., durchgesehener Nachdruck der 3. Aufl. (6.-10. Tsd.). Bonn: J.H.W. Dietz.
- Hahn, Rüdiger; Grünschloß Christina (2008):** CSR und der Ansatz „Bottom of the Pyramid“ – Gestaltungsmöglichkeiten eines Engagements westlicher Unternehmen im Segment „Ärmste der Armen“. In: Müller Martin (Hg): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? ; ein Sammelband mit ausgewählten Beiträgen von Mitgliedern des Doktorandennetzwerkes Nachhaltiges Wirtschaften (DNW). München: Oekom-Verl.
- Hahn, Rüdiger; Wagner, Gerd Rainer (2009):** Menschenwürde und Unternehmensverpflichtung an der Base of the Pyramid. Human dignity and corporate responsibility at the base of the pyramid. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 10 (1), S. 86–105.
- Kamps, Ortrud (1999):** Die Rolle von NGOs in der Entwicklungspolitik. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Münster, Hamburg, London, Heidelberg. Institut für politische Wissenschaft.
- Khabipour, Ramin (2010) in:** Hartmann Kathrin: Joghurt für die Welt. In: *enorm - Wirtschaft für den Menschen* 2010 (2), S. 56–59.
- Kraft, Prof. Dr. jur. Gerhard (2011):** Steuerfreiheit der Beteiligererträge gemeinnütziger Körperschaften aus gewerblich geprägten Personengesellschaften. In: DStR (Nr. 31/2011), S. 1460–1464.
- Küblböck, o.A. (2006) in** Nuscheler, Franz (2008): Die umstrittene Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit. In: *INEF-Report*. Universität Duisburg Essen, Duisburg Essen. Institut für Entwicklung und Frieden.
- Lenzen, Marcus (2001):** Die Rolle der NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit. Münster. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor ; 17.
- Martin, Roger; Osburg, Sally (2007) in:** Faltin Günter (2008): Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. 1. Aufl. München: Hanser, Carl.
- Muuß, Catharina Swantje; Winkelmann, Marc (2011):** Mikrokredite. UN führt Gütesiegel ein. In: *enorm - Wirtschaft für den Menschen* 2011 (1), S. 8.

- Nohlen, Dieter; Nuscheler, Franz (1993):** Handbuch der Dritten Welt. 1., durchgesehener Nachdruck der 3. Aufl. (6.-10. Tsd.). Bonn: J.H.W. Dietz.
- Nuscheler, Franz (2006):** Entwicklungspolitik. Lizenzausg., [5. Aufl.]. Bonn: Bundeszentrale für polit. Bildung.
- Nuscheler, Franz (2008):** Die umstrittene Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit. In: *INEF-Report*. Universität Duisburg Essen, Duisburg Essen. Institut für Entwicklung und Frieden.
- Otto, Michael (2010):** Vorwort von Dr. Michael Otto. In: Yunus Muhammad; Weber, Karl: Social Business. Von der Vision zur Tat. München: Hanser.
- Pahlke, Dr. Armin; Koenig, Ulrich (2004):** Abgabenordnung §§ 1 bis 368. Kommentar. München: Beck.
- Rauch, Theo (2007):** Von Basic Needs zu MDGs. Vier Jahrzehnte Armutsbekämpfung in Wissenschaft und Praxis und kein bisschen weiter. In: *Peripherie* 27 (107), S. 216–245.
- Reitz, Hans (2010)** in: Schoon Julia: "Man sollte kritisch bleiben". In: *enorm - Wirtschaft für den Menschen* 2010 (1), S. 27.
- Rode, Tibor (2010):** Gündlich von Anfang an. GmbH, Mini-GmbH, UG oder doch lieber einen Verein - welche Gesellschaftsformen für soziale Existenzgründer infrage kommen. In: *enorm - Wirtschaft für den Menschen* 2010 (1), S. 111.
- Schauhoff, Dr. Stephan (2010)** in: Bott, Harald: Handbuch der Gemeinnützigkeit. Verein, Stiftung, GmbH ; Recht, Steuern, Personal. 3., Auflage. Hg. v. Stephan Schauhoff. München: Beck.
- Schoon, Julia (2010):** Land in Sicht! In: *enorm - Wirtschaft für den Menschen* 2010 (1), S. 21–35.
- Spiegel, Peter (2011):** Social Business; Perspektiven der innovativen Versöhnung von Ökonomie und sozialen Anliegen. In: Jähnke, Petra; Christmann, Gabriela B.; Balgar, Karsten: Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. Wiesbaden. S. 55-74.
- Werner, Prof. Jürgen (2009):** Die neue Vereinsbesteuerung. 2. Aufl. Berlin: Verlag des Wiss. Inst. der Steuerberater.
- Wöhe, Günter; Kaiser, Hans; Döring, Ulrich (1975):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen.
- Witkop, Raimund (2010):** Falsch verbunden. Ein Grameen-Joint-Venture mit Telenor sorgt für Zoff im Social-Business-Paradies. In: *enorm - Wirtschaft für den Menschen* 2010 (1), S. 99.
- Yunus, Muhammad (2008):** Die Armut besiegen. München: Hanser.
- Yunus, Muhammas (2009)** in: Alt Franz; Spiegel, Peter: Gute Geschäfte. Humane Marktwirtschaft als Ausweg aus der Krise. 1. Auflage Berlin: Aufbau-Verlag.
- Yunus, Muhammad (2010)** in: Humberg Kerstin: Social Business verändert jeden. In: *enorm - Wirtschaft für den Menschen* 2010 (1), S. 37.
- Yunus, Muhammad; Moingeon, Bertrand; Lehmann-Ortega, Laurence (2010):** Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. In: *Long Range Planning* 2010 (43), S. 308-325.
- Yunus, Muhammad; Weber, Karl (2010):** Social Business. Von der Vision zur Tat. München: Hanser.

## Internetquellen

**Aktion Deutschland Hilft:** Wir über uns. Online verfügbar unter <http://www.aktion-deutschland-hilft.de/de/wir-ueber-uns/>, zuletzt abgerufen am 10.08.2011.

**Alt, Franz (2009):** Eine Social-Business-Economy als Ausweg aus der Weltwirtschaftskrise. In: *Glocalist Magazine* 2009 (34), S. 20-21. Online verfügbar unter [http://glocalist.com/fileadmin/Glocalist\\_Magazine\\_Nr.\\_34.pdf](http://glocalist.com/fileadmin/Glocalist_Magazine_Nr._34.pdf), zuletzt abgerufen am 19.06.2011.

**Amnesty International (2007):** Millenniums-Ziele: Schlechte Zwischenbilanz für die UNO -Entwicklungshilfe. Ehrgeizige Ziele. Bonn. Online verfügbar unter <http://www.amnesty.de/umleitung/2007/deu05/153?lang=de%26mimetype%3dtext%2fhtml>, zuletzt abgerufen am 07.06.2011.

**Braun, Gerald (2003):** Partizipation als Prozess. Ein Erfolgsbericht aus dem Erziehungswesen im Jemen. In: *Zeitschrift für Entwicklung und Zusammenarbeit* (05). Online verfügbar unter [http://www.inwent.org/E+Z/content/archiv-ger/05-2003/schwer\\_art1.html](http://www.inwent.org/E+Z/content/archiv-ger/05-2003/schwer_art1.html), zuletzt abgerufen am 06.06.2011.

**Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (a):** Entwicklungspolitik mit Gewinn – Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft. Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit. Online verfügbar unter [http://www.bmz.de/de/was\\_wir\\_machen/themen/wirtschaft/privatwirtschaft/entwicklungspartnerschaften/index.html](http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/themen/wirtschaft/privatwirtschaft/entwicklungspartnerschaften/index.html), zuletzt abgerufen am 05.08.2011.

**Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (b):** Hintergrund: Von einer erfolgreichen Kooperation profitieren alle. Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit. Online verfügbar unter [http://www.bmz.de/de/was\\_wir\\_machen/themen/wirtschaft/privatwirtschaft/hintergrund/index.html](http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/themen/wirtschaft/privatwirtschaft/hintergrund/index.html), zuletzt abgerufen am 05.08.2011.

**Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (c):** Förderung von Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility). Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit. Online verfügbar unter [http://www.bmz.de/de/was\\_wir\\_machen/themen/wirtschaft/privatwirtschaft/unternehmensverantwortung/index.html](http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/themen/wirtschaft/privatwirtschaft/unternehmensverantwortung/index.html), zuletzt abgerufen am 05.08.2011.

**Das Hunger Projekt e.V. (2006):** Entwicklungsansätze: “Top-down” oder “Bottom-up”? Kandern-Wollbach. Online verfügbar unter [http://www.das-hunger-projekt.de/download/Newsletter\\_2006-07\\_TopDownBottomUp.pdf](http://www.das-hunger-projekt.de/download/Newsletter_2006-07_TopDownBottomUp.pdf), zuletzt abgerufen am 07.06.2011.

**Deutsches Komitee für UNICEF e.V (2010):** UNICEF-Bericht zum Millenniumsgipfel. Fortschritt für Kinder 2010. Köln. Online verfügbar unter [http://www.unicef.de/fileadmin/content\\_media/Millennium/Info\\_Millenniumsziele\\_9-2010.pdf](http://www.unicef.de/fileadmin/content_media/Millennium/Info_Millenniumsziele_9-2010.pdf), zuletzt abgerufen am 07.06.2011.

**Engels, Benno (2000):** PPP- Hoffnungsträger oder trügerische Hoffnung. In: *Zeitschrift für Entwicklung und Zusammenarbeit* 2000 (02). Online verfügbar unter <http://www.inwent.org/E+Z/1997-2002/ez200-5.htm>, zuletzt abgerufen am 05.08.2011.

**Gabler Wirtschaftslexikon:** Non-Profit-Organisation (NPO). Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/non-profit-organisation-npo.html>, zuletzt abgerufen am 19.07.2011.

**Kreditanstalt für Wiederaufbau - Entwicklungsbank (2010):** Erfolgsmodell, aber kein Allheilmittel. Mikrofinanzierung in der Entwicklungszusammenarbeit. Kreditanstalt für Wiederaufbau - Entwicklungsbank. Online verfügbar unter <http://www.kfw.de>

- entwicklungsbank.de/DE\_Home/KfW\_Entwicklungsbank/Aktuelles/Erfolgsmodell,\_aber\_kein\_Allheilmittel.jsp, zuletzt abgerufen am 27.06.2011.
- Ki-Moon, Ban (2010):** Millenniums-Entwicklungsziele Bericht 2010. New York. Online verfügbar unter [http://www.bmz.de/de/publikationen/reihen/sonderpublikationen/Millenniums\\_Entwicklungsziele\\_Bericht\\_2010.pdf](http://www.bmz.de/de/publikationen/reihen/sonderpublikationen/Millenniums_Entwicklungsziele_Bericht_2010.pdf), zuletzt abgerufen am 07.06.2011.
- Kuhlemann, Anne-Kathrin (2009):** Social Business: Die Versöhnung von Ökonomie und Sozialem. In: *Glocalist Magazine* 2009 (34), S. S.5-6. Online verfügbar unter [http://glocalist.com/fileadmin/Glocalist\\_Magazine\\_Nr.\\_34.pdf](http://glocalist.com/fileadmin/Glocalist_Magazine_Nr._34.pdf), zuletzt abgerufen am 19.06.2011.
- Nuscheler, Franz (2007):** Wie geht es weiter mit der Entwicklungspolitik? In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 2007 (48). Online verfügbar unter [http://www.bpb.de/publikationen/Q8VC6N,7,0,Wie\\_geht\\_es\\_weiter\\_mit\\_der\\_Entwicklungspolitik.html#art7](http://www.bpb.de/publikationen/Q8VC6N,7,0,Wie_geht_es_weiter_mit_der_Entwicklungspolitik.html#art7), zuletzt abgerufen am 07.06.2011.
- Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K.; Strübin, Michael (1999):** Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends ; eine Zusammenfassung ; the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project, Phase II. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung. Online verfügbar unter [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_17432\\_17433\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17432_17433_2.pdf), zuletzt abgerufen am 04.06.2011.
- Schneider, Michael (2009):** Otto und Nobelpreisträger Yunus bauen Textilfabrik. Welt Online. Online verfügbar unter <http://www.welt.de/regionales/hamburg/article5175463/Otto-und-Nobelpreistraeger-Yunus-bauen-Textilfabrik.html>, zuletzt abgerufen am 27.06.2011.
- Schultz, Stefan (2010):** Kinderarmut. Unicef fordert neue Strategie für Entwicklungshilfe. Spiegel Online. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/politik/ausland/0,1518,718804,00.html>, zuletzt abgerufen am 22.07.2011.
- SensAbility - The Social Enterprise Conference:** Social Enterprise. Was ist ein Social Enterprise? SensAbility - The Social Enterprise Conference. Online verfügbar unter <http://web486.srv19.sysproserver.de/sens/uber-sensability/social-enterprise.html>, zuletzt abgerufen am 17.06.2011.
- Tagesschau (2010a):** Auftakt des Millenniumsgipfels in New York. Ban fordert mehr Geld gegen Armut. Online verfügbar unter <http://www.tagesschau.de/ausland/millenniumsgipfel104.html>, zuletzt abgerufen am 07.06.2011.
- Tagesschau (2010b):** Millenniumsziele der UNO. Armut wirksam bekämpfen. Online verfügbar unter <http://www.tagesschau.de/ausland/millenniumsziele102.html>, zuletzt abgerufen am 07.06.2011.
- The Grameen Creative Lab (2009):** Die 7 Prinzipien. Hg. v. The Grameen Creative Lab. Online verfügbar unter <http://de.grameencreativelab.com/social-business/die-7-prinzipien.html>, zuletzt abgerufen am 21.06.2011.
- The Social Enterprise Coalition:** About Social Enterprise. Social Enterprise Coalition. London. Online verfügbar unter <http://www.socialenterprise.org.uk/pages/about-social-enterprise.html>, zuletzt abgerufen am 17.06.2011.
- The World Bank (2010):** Extreme poverty rates continue to fall. The World Bank. Online verfügbar unter <http://data.worldbank.org/news/extreme-poverty-rates-continue-to-fall>, zuletzt abgerufen am 16.05.2011.
- Treyde, Krischan; Treyde, Edzard:** Rechtsformvergleich bei Nonprofit-Unternehmen. Treyde Rechtsanwälte – Steuerberater – Wirtschaftsprüfer. Düsseldorf / Hamburg. Online verfügbar unter

<http://www.treyde.de/nonprofit/rechtsformvergleich-non-profit.html>, zuletzt abgerufen am 12.09.2011.

**Vereinte Nationen (2010):** Millenniums-Entwicklungsziele Bericht 2010. New York.

Online verfügbar unter

[http://www.bmz.de/de/publikationen/reihen/sonderpublikationen/Millenniums\\_Entwicklungsziele\\_Bericht\\_2010.pdf](http://www.bmz.de/de/publikationen/reihen/sonderpublikationen/Millenniums_Entwicklungsziele_Bericht_2010.pdf), zuletzt abgerufen am 07.06.2011.

**Wieczorek-Zeul, Heidemarie (2007):** Eine Erfolgsgeschichte - PPP in der Entwicklungszusammenarbeit. In: *e.velop - das entwicklungs-magazin* 2007 (55). Online verfügbar unter  
<http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/emags/evelop/055/s1-ppp-wieczorek-zeul-gg.html>, zuletzt abgerufen am 05.08.2011.

**Wirtschaftslexikon24:** Stakeholder-Ansatz. Online verfügbar unter

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/stakeholder-ansatz/stakeholder-ansatz.htm>, zuletzt abgerufen am 05.08.2011.

**Yunus Centre:** Grameen Danone. Yunus Centre. Online verfügbar unter

<http://www.muhammadyunus.org/Social-Business/grameen-danone/>, zuletzt abgerufen am 27.06.2011.

**Yunus, Muhammad (2007):** Social Business. Yunus Centre. Online verfügbar unter

<http://www.muhammadyunus.org/Social-Business/social-business/>, zuletzt abgerufen am 05.08.2011.

**Yunus, Muhammad (2008):** Commencement address by Muhammad Yunus. "Each of you has the power to change the world". Massachusetts Institute of Technology. Online verfügbar unter <http://web.mit.edu/newsoffice/2008/yunus-0606.html>, zuletzt abgerufen am 05.08.2011.

**Zukang, Sha (2010) in:** Millenniums-Entwicklungsziele Bericht. New York. Online verfügbar unter

[http://www.bmz.de/de/publikationen/reihen/sonderpublikationen/Millenniums\\_Entwicklungsziele\\_Bericht\\_2010.pdf](http://www.bmz.de/de/publikationen/reihen/sonderpublikationen/Millenniums_Entwicklungsziele_Bericht_2010.pdf), zuletzt abgerufen am 07.06.2011.

**Interviews/ Radiosendung:**

Die Audiodateien der Interviews im MP3 Format und das Manuskript des Deutschlandfunk Radiobeitrages befinden sich gesondert auf einer der Arbeit beigefügten CD Rom.

**Gollmann, Rosi (2011):** Telefonisches Experteninterview, 04.07.2011.

**Klas, Gerhard (2010):** Ein Märchen aus Bangladesch. Mikrokredite gegen Armut (Hörspiel/Hintergrund Kultur). Deutschlandfunk, 20.07.2010. Manuskript beigelegt.

**Kreutzer, Prof. Dr. Karin (2011):** Telefonisches Experteninterview, 12.07.2011.

**Peters, Heinz (2011):** Telefonisches Experteninterview, 11.07.2011.

**Pleuser, Kai (2011):** Telefonisches Experteninterview, 19.07.2011.

**Späth, Andreas (2011):** Telefonisches Experteninterview, 18.07.2011.

## Anhang

**Anhang 1:** **Auflistung der Millenniumsentwicklungsziele** – Ziele und Zielvorgaben in Anlehnung an den Millenniums- Entwicklungszielebericht 2010 der Vereinten Nationen

<b>Ziel 1</b>	<b>Beseitigung der extremen Armut und des Hungers</b>
<b>Zielvorgabe</b>	Zwischen 1990 und 2015 den Anteil der Menschen halbieren, deren Einkommen weniger als 1 Dollar pro Tag beträgt
<b>Zielvorgabe</b>	Produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle, einschließlich Frauen und junger Menschen, verwirklichen
<b>Zielvorgabe</b>	Zwischen 1990 und 2015 den Anteil der Menschen halbieren, die Hunger leiden

<b>Ziel 2</b>	<b>Verwirklichung der allgemeinen Grundschulbildung</b>
<b>Zielvorgabe</b>	Bis zum Jahr 2015 sicherstellen, dass Kinder in der ganzen Welt, Jungen wie Mädchen, eine Grundschulbildung vollständig abschließen können

<b>Ziel 3</b>	<b>Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Ermächtigung der Frauen</b>
<b>Zielvorgabe</b>	Das Geschlechtergefälle in der Grund- und Sekundarschulbildung beseitigen, vorzugsweise bis 2005 und auf allen Bildungsebenen bis spätestens 2015

<b>Ziel 4</b>	<b>Senkung der Kindersterblichkeit</b>
<b>Zielvorgabe</b>	Zwischen 1990 und 2015 die Sterblichkeitsrate von Kindern unter fünf Jahren um zwei Drittel senken

<b>Ziel 5</b>	<b>Verbesserung der Gesundheit von Müttern</b>
<b>Zielvorgabe</b>	Zwischen 1990 und 2015 die Müttersterblichkeitsrate um drei Viertel senken
<b>Zielvorgabe</b>	Bis 2015 den allgemeinen Zugang zu Leistungen der Reproduktionsmedizin verwirklichen

<b>Ziel 6</b>	<b>Bekämpfung von HIV / Aids, Malaria und anderen Krankheiten</b>
<b>Zielvorgabe</b>	Bis 2015 die Ausbreitung von HIV / Aids zum Stillstand bringen und allmählich umkehren
<b>Zielvorgabe</b>	Bis 2010 den allgemeinen Zugang zu HIV / Aids-Behandlung für alle, die sie benötigen, verwirklichen
<b>Zielvorgabe</b>	Bis 2015 die Ausbreitung von Malaria und anderen schweren Krankheiten zum Stillstand bringen und allmählich umkehren

<b>Ziel 7</b>	<b>Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit</b>
<b>Zielvorgabe</b>	Die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in einzelstaatliche Politiken und Programme einbauen und den Verlust von Umweltressourcen umkehren
<b>Zielvorgabe</b>	Den Verlust an biologischer Vielfalt reduzieren, mit einer signifikanten

	Reduzierung der Verlustrate bis 2010
<b>Zielvorgabe</b>	Bis 2015 den Anteil der Menschen um die Hälfte senken, die keinen nachhaltigen Zugang zu einwandfreiem Trinkwasser und grundlegenden sanitären Einrichtungen haben
<b>Zielvorgabe</b>	Bis 2020 eine erhebliche Verbesserung der Lebensbedingungen von mindestens 100 Millionen Slumbewohnern herbeiführen

<b>Ziel 8</b>	<b>Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft</b>
<b>Zielvorgabe</b>	Den besonderen Bedürfnissen der am wenigsten entwickelten Länder, der Binnenländer und der kleinen Inselentwicklungsländer Rechnung tragen
<b>Zielvorgabe</b>	Ein offenes, regelgestütztes, berechenbares und nichtdiskriminierendes Handels- und Finanzsystem weiterentwickeln
<b>Zielvorgabe</b>	Die Verschuldung der Entwicklungsländer umfassend angehen
<b>Zielvorgabe</b>	In Zusammenarbeit mit dem Privatsektor dafür sorgen, dass die Vorteile der neuen Technologien, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien, genutzt werden können

**Anhang 2: E-Mail Korrespondenz mit Heinz Peters, Welthungerhilfe**

To: Justinehildebrandt@hotmail.com  
CC: joerg.heinrich@welthungerhilfe.de  
Subject: Antwort: WG: Social Business bei der WHH  
From: heinz.peters@welthungerhilfe.de  
Date: Wed, 11 May 2011 14:59:24 +0200

Liebe Frau Hildebrandt,

Herr Heinrich hat mir Ihre e-mail weitergeleitet und bat mich, Ihnen bezüglich des Themas zu antworten.

Die Welthungerhilfe unterstützt derzeit direkt keine Projekte in diesem Bereich (social business spielt lediglich am Rande hin und wieder eine Rolle in integrierten Projekten) und steht dem Ansatz auch eher skeptisch gegenüber, zumindest haben wir noch keinen überzeugenden Zugang zu dem Thema gefunden. Es ist nicht immer so ganz klar, was mit social business gemeint ist (hier gibt es durchaus Interpretationsspielraum) - bestimmte Arten könnten wir wahrscheinlich sogar unterstützen.

Wir sehen privatwirtschaftliches Engagement in Bezug auf BOP-Märkte, d.h. Investitionen in die Entwicklung von Märkten für Arme, durchaus positiv und wünschten uns, da würde mehr passieren. Allerdings gibt es auch kritische Aspekte und Gefahren, so dass es wahrscheinlich für NRO meistens sinnvoller ist, die Watchdog-Funktion zu übernehmen. Wir finden grundsätzlich sinnvoller, Business als Business zu betreiben und soziales Engagement klar davon zu trennen (das hat sich meistens als effektiver erwiesen). Die Einhaltung von Sozialstandards oder auch ökologischen Standards müssen dabei natürlich berücksichtigt werden, da sollte die Zivilgesellschaft (NRO, Gewerkschaften, Presse) auch präsent sein. Wenn solch privatwirtschaftliches Business einen greifbaren und nachhaltigen Mehrwert für ländliche Arme bringt, können wir dies aber auch durchaus unterstützen.

Wir hatten in der Vergangenheit einige Kontakte mit Organisationen, die hier ihren Schwerpunkt sehen, Vielleicht ist es für sie nützlich, sich bei denen zu informieren. Da ist z.B. das grameen creative lab von Herrn Reitz, das sich speziell mit der Förderung des Yunus-Ansatzes befasst ([grameencreativelab.com](http://grameencreativelab.com)), oder endeva ([endeva.org](http://endeva.org)), die sich eher mit BOP-Märkten befassen und hier eine Reihe von Beispielen dokumentieren, bei denen es um die Förderung von Märkten für Arme geht.

Soweit in Kürze, wir können gern einen Termin für ein Interview vereinbaren, oder sie können auch ihren Fragebogen schicken, damit ich ihre Fragen beantworte.

Viel Erfolg bei ihrer Arbeit

Heinz Peters,  
Ländliche Entwicklung, Welthungerhilfe  
[heinz.peters@welthungerhilfe.de](mailto:heinz.peters@welthungerhilfe.de)  
Tel.: ++49 228 2288 146

Anhang 3: Abbildung Social Enterprise gemäß der Social Enterprise Conference SensAbility



**Sens+Ability**  
Graphic by Eva Neugebauer

URL: <http://web486.srv19.sysproserver.de/sens/uber-sensability/social-enterprise.html>

Abgerufen am 15.08.2011

**Anhang 4: Auflistung der §§ 51 ff AO – Gemeinnützige Zwecke und Steuerbegünstigungen****Abgabenordnung – Zweiter Teil: Steuerschuldrecht****Dritter Abschnitt. Steuerbegünstigte Zwecke.****§ 51 Allgemeines**

(1) <sup>1</sup>Gewährt das Gesetz eine Steuervergünstigung, weil eine Körperschaft ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke (steuerbegünstigte Zwecke) verfolgt, so gelten die folgenden Vorschriften. <sup>2</sup>Unter Körperschaften sind die Körperschaften, Personenvereinigungen und Vermögensmassen im Sinne des Körperschaftssteuergesetzes zu verstehen. <sup>3</sup>Funktionale Untergliederungen (Abteilungen) von Körperschaften gelten nicht als selbstständige Steuersubjekte.

(2) Werden die steuerbegünstigten Zwecke im Ausland verwirklicht, so setzt die Steuervergünstigung voraus, dass natürliche Personen, die ihren Wohnsitz oder ihren gewöhnlichen Aufenthalt im Geltungsbereich dieses Gesetzes haben, gefördert werden oder die Tätigkeit der Körperschaft neben der Verwirklichung der steuerbegünstigten Zwecke auch zum Ansehen der Bundesrepublik Deutschland im Ausland beitragen kann.

(3) <sup>1</sup>Eine Steuervergünstigung setzt zudem voraus, dass die Körperschaft nach ihrer Satzung und bei ihrer tatsächlichen Geschäftsführung keine Bestrebungen im Sinne des § 4 des Bundesverfassungsschutzgesetzes fördert und dem Gedanken der Völkerverständigung nicht zuwiderhandelt. <sup>2</sup>Bei Körperschaften, die im Verfassungsschutzbericht des Bundes oder eines Landes als extremistische Organisationen aufgeführt sind, ist widerlegbar davon auszugehen, dass die Voraussetzungen des Satzes 1 nicht erfüllt sind. <sup>3</sup>Die Finanzbehörde teilt die Tatsachen, die den Verdacht von Bestrebungen im Sinne des § 4 des Bundesverfassungsschutzgesetzes oder des Zu widerhandelns gegen den Gedanken der Völkerverständigung begründen, der Verfassungsschutzbehörde mit.

**§ 52 Gemeinnützige Zwecke**

(1) <sup>1</sup>Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. <sup>2</sup>Eine Förderung der Allgemeinheit ist nicht gegeben, wenn der Kreis der Personen, dem die Förderung zugute kommt, fest abgeschlossen ist, zum Beispiel Zugehörigkeit zu einer Familie oder zur Belegschaft eines Unternehmens, oder infolge seiner Abgrenzung, insbesondere nach räumlichen oder beruflichen Merkmalen, dauernd nur klein

sein kann.<sup>3</sup> Eine Förderung der Allgemeinheit liegt nicht allein deswegen vor, weil eine Körperschaft ihre Mittel einer Körperschaft des öffentlichen Rechts zuführt.

(2)<sup>1</sup> Unter Voraussetzung des Absatzes 1 sind als Förderung der Allgemeinheit anzuerkennen insbesondere:

1. die Förderung von Wissenschaft und Forschung;
2. die Förderung der Religion;
3. die Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens und der öffentlichen Gesundheitspflege, insbesondere die Verhütung und Bekämpfung von übertragbaren Krankheiten, auch durch Krankenhäuser im Sinne des § 67, und von Tierseuchen;
4. die Förderung der Jugend- und Altenhilfe;
5. die Förderung von Kunst und Kultur;
6. die Förderung des Denkmalschutzes und der Denkmalpflege;
7. die Förderung der Erziehung, Volks- und Berufsbildung einschließlich der Studienhilfe;
8. die Förderung des Naturschutzes und der Landschaftspflege im Sinne des Bundesnaturschutzgesetzes und der Naturschutzgesetze der Länder, des Umweltschutzes, des Küstenschutzes und des Hochwasserschutzes;
9. die Förderung des Wohlfahrtswesens, insbesondere der Zwecke der amtlich anerkannten Verbände der freien Wohlfahrtspflege (§ 23 der Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung), ihrer Unterverbänden und ihrer angeschlossenen Einrichtungen und Anstalten;
10. die Förderung der Hilfe für politische, rassistische oder religiöse Verfolgte, für Flüchtlinge, Vertriebene, Aussiedler, Spätaussiedler, Kriegsopfer, Kriegshinterbliebene, Kriegsbeschädigte und Kriegsgefangene, Zivilbeschädigte und Behinderte sowie Hilfe für Opfer von Straftaten; Förderung des Suchdienstes für Vermisste;
11. die Förderung der Rettung aus Lebensgefahr;
12. die Förderung des Feuer-, Arbeits-, Katastrophen- und Zivilschutzes sowie der Unfallverhütung;
13. die Förderung internationaler Gesinnung, der Toleranz aus allen Gebieten der Kultur und des Völkerverständigungsgedankens;
14. die Förderung des Tierschutzes;
15. die Förderung der Entwicklungszusammenarbeit;
16. die Förderung von Verbraucherberatung und Verbraucherschutz;
17. die Förderung der Fürsorge für Strafgefangene und ehemalige Strafgefangene;
18. die Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern;
19. die Förderung des Schutzes von Ehe und Familie;
20. die Förderung des Sports (Schach gilt als Sport);
21. die Förderung der Heimatpflege und Heimatkunde;
22. die Förderung der Tierzucht, der Pflanzenzucht, der Kleingärtnerlei, der traditionellen Brauchtums einschließlich des Karnevals, der Fastnacht und des Faschings, der Soldaten- und Reservistenbetreuung, des Amateurfunkens, des Modellflugs und des Hundesports;
23. die allgemeine Förderung des demokratischen Staatswesens im Geltungsbereich des Gesetzes; hierzu gehören nicht Bestrebungen, die nur bestimmte Einzelinteressen staatsbürgerlicher Art verfolgen oder die auf den kommunalpolitischen Bereich beschränkt sind,
24. die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements zugunsten gemeinnütziger, mildtätiger und kirchlicher Zwecke.

<sup>2</sup>Sofern der von der Körperschaft verfolgte Zweck nicht unter Satz 1 fällt, aber die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet entsprechend selbstlos gefördert wird, kann dieser Zweck für gemeinnützig erklärt werden. <sup>3</sup>Die obersten Finanzbehörden der Länder haben jeweils eine Finanzbehörde im Sinne des Finanzverwaltungsgesetzes zu bestimmen, die für Entscheidungen nach Satz 2 zuständig ist.

### **§ 53 Mildtätige Zwecke**

Eine Körperschaft verfolgt mildtätige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, Personen selbstlos zu unterstützen,

1. die infolge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustands auf die Hilfe anderer angewiesen sind oder
2. deren Bezüge nicht höher sind als das Vierfache des Regelsatzes der Sozialhilfe im Sinne des § 28 des Zwölften Buches Sozialgesetzbuch; beim Alleinstehenden oder Haushaltvorstand tritt an die Stelle des Vierfachen das Fünffache des Regelsatzes. <sup>2</sup>Dies gilt nicht für Personen, deren Vermögen zur nachhaltigen Verbesserung ihres Unterhalts nicht ausreicht und denen zugemutet werden kann, es dafür zu verwenden. <sup>3</sup>Bei Personen, deren wirtschaftliche Lage aus besonderen Gründen zu einer Notlage geworden ist, dürfen die Bezüge oder das Vermögen die genannten Grenzen übersteigen. <sup>4</sup>Bezüge im Sinne dieser Vorschrift sind
  - a) Einkünfte im Sinne des § 2 Abs. 1 des Einkommensteuergesetzes und
  - b) andere zu Bestreitung des Unterhalts bestimmte oder geeignete Bezüge,

die der Alleinstehende oder der Haushaltvorstand und die sonstigen Haushaltsangehörigen haben. <sup>5</sup>Zu den Bezügen zählen nicht Leistungen der Sozialhilfe, Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch und bis zur Höhe der Leistungen der Sozialhilfe Unterhaltsleistungen an Personen, die ohne die Unterhaltsleistungen sozialhilfeberechtigt wären, oder Anspruch auf Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch hätten. <sup>6</sup>Unterhaltsansprüche sind zu berücksichtigen.

### **§ 54 Kirchliche Zwecke**

- (1) Ein Körperschaft verfolgt kirchliche Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, eine Religionsgemeinschaft, die Körperschaft des öffentlichen Rechts ist, selbstlos zu fördern.
- (2) Zu diesen Zwecken gehören insbesondere die Einrichtungen, Ausschmückungen und Unterhaltungen von Gotteshäusern und kirchlichen Gemeindehäusern, die Abhaltung von

Gottesdiensten, die Ausbildung von Geistlichen, die Erteilung von Religionsunterricht, die Beerdigung und die Pflege des Andenkens an Tote, ferner die Verwaltung des Kirchenvermögens, die Besoldung der Geistlichen, Kirchenbeamten und Kirchendiener, die Alters- und Behindertenversorgung für diese Personen und die Versorgung ihrer Witwen und Waisen.

## § 55 Selbstlosigkeit

(1) Eine Förderung oder Unterstützung geschieht selbstlos, wenn dadurch nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke - zum Beispiel gewerbliche Zwecke oder sonstige Erwerbszwecke - verfolgt werden und wenn die folgenden Voraussetzungen gegeben sind:

1. <sup>1</sup>Mittel der Körperschaft dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. <sup>2</sup>Die Mitglieder oder Gesellschafter (Mitglieder im Sinne dieser Vorschriften) dürfen keine Gewinnanteile und in ihrer Eigenschaft als Mitglieder auch keine sonstigen Zuwendungen aus Mitteln der Körperschaft erhalten. <sup>3</sup>Die Körperschaft darf ihre Mittel weder für die unmittelbare noch für die mittelbare Unterstützung oder Förderung politischer Parteien verwenden.
2. Die Mitglieder dürfen bei ihrem Ausscheiden oder bei Auflösung oder Aufhebung der Körperschaft nicht mehr als ihre eingezahlten Kapitalanteile und den gemeinen Wert ihrer geleisteten Sacheinlagen zurückerhalten.
3. Die Körperschaft darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigen.
4. <sup>1</sup>Bei Auflösung oder Aufhebung der Körperschaft oder bei Wegfall ihres bisherigen Zwecks darf das Vermögen der Körperschaft, soweit es die eingezahlten Kapitalanteile der Mitglieder und den gemeinen Wert der von den Mitgliedern geleisteten Sacheinlagen übersteigt, nur für steuerbegünstigte Zwecke verwendet werden (Grundsatz der Vermögensbindung). <sup>2</sup>Diese Voraussetzung ist auch erfüllt, wenn das Vermögen einer anderen steuerbegünstigten Körperschaft oder einer juristischen Person des öffentlichen Rechts für steuerbegünstigte Zwecke übertragen werden soll.
5. <sup>1</sup>Die Körperschaft muss ihre Mittel grundsätzlich zeitnah für ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke verwenden. <sup>2</sup>Verwendung in diesem Sinne ist auch die Verwendung der Mittel für die Anschaffung oder Herstellung von Vermögensgegenständen, die satzungsmäßigen Zwecken dienen. <sup>3</sup>Eine zeitnahe Mittelverwendung ist gegeben, wenn die Mittel spätestens in dem auf den Zufluss folgenden Kalender- oder Wirtschaftsjahr für die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden.

(2) Bei der Ermittlung des gemeinen Werts (Absatz 1 Nr. 2 und 4) kommt es auf die Verhältnisse zu dem Zeitpunkt an, in dem die Sacheinlagen geleistet worden sind.

(3) Die Vorschriften, die die Mitglieder der Körperschaft betreffen (Absatz 1 Nr. 1, 2 und 4), gelten bei Stiftungen für die Stifter und ihre Erben, bei Betrieben gewerblicher Art von juristischen Personen des öffentlichen Rechts für die Körperschaft sinngemäß, jedoch mit der Maßgabe, dass bei Wirtschaftsgütern, die nach § 6 Abs. 1 Nr. 4 Satz 4 des Einkommensteuergesetzes aus einem Betriebsvermögen zum Buchwert entnommen worden sind, an die Stelle des gemeinen Werts der Buchwert der Entnahme tritt.

### **§ 56 Ausschließlichkeit**

Ausschließlichkeit liegt vor, wenn eine Körperschaft nur ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke verfolgt.

### **§ 57 Unmittelbarkeit**

(1) <sup>1</sup>Eine Körperschaft verfolgt unmittelbar ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke, wenn sie selbst diese Zwecke verwirklicht. <sup>2</sup>Das kann auch durch Hilfspersonen geschehen, wenn nach den Umständen des Falls, insbesondere nach den rechtlichen und tatsächlichen Beziehungen, die zwischen der Körperschaft und der Hilfsperson bestehen, das Wirken der Hilfsperson wie eigenes Wirken der Körperschaft anzusehen ist.

(2) Eine Körperschaft, in der steuerbegünstigte Körperschaften zusammengefasst sind, wird einer Körperschaft, die unmittelbar steuerbegünstigte Zwecke verfolgt, gleichgestellt.

### **§ 58 Steuerrechtlich unschädliche Betätigungen**

Die Steuervergünstigung wird nicht dadurch ausgeschlossen, dass

1. eine Körperschaft Mittel für die Verwirklichung der steuerbegünstigten Zwecke einer anderen Körperschaft oder für die Verwirklichung steuerbegünstigter Zwecke durch eine juristische Person des öffentlichen Rechts beschafft; die Beschaffung von Mitteln für eine unbeschränkt steuerpflichtige Körperschaft des privaten Rechts setzt voraus, dass diese selbst steuerbegünstigt ist,
2. eine Körperschaft ihre Mittel teilweise einer anderen, ebenfalls steuerbegünstigten Körperschaft oder einer juristischen Person des öffentlichen Rechts zur Verwendung zu steuerbegünstigten Zwecken zuwendet,
3. eine Körperschaft ihre Arbeitskräfte anderen Personen, Unternehmen, Einrichtungen oder einer juristischen Person des öffentlichen Rechts für steuerbegünstigte Zwecke zur Verfügung stellt,

4. eine Körperschaft ihr gehörende Räume einer anderen, ebenfalls steuerbegünstigten Körperschaft oder juristischen Person des öffentlichen Rechts zur Nutzung zu steuerbegünstigten Zwecken überlässt,
5. eine Stiftung einen Teil, jedoch höchstens ein Drittel ihres Einkommens dazu verwendet, um in angemessener Weise den Stifter und seine nächsten Angehörigen zu unterhalten, ihre Gräber zu pflegen und ihr Andenken zu ehren,
6. eine Körperschaft ihre Mittel ganz oder teilweise einer Rücklage zuführt, soweit dies erforderlich ist, um ihre steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke nachhaltig erfüllen zu können,
7. a) eine Körperschaft höchstens ein Drittel des Überschusses der Einnahmen über die Unkosten aus Vermögensverwaltung und darüber hinaus höchstens 10 Prozent ihrer sonstigen nach § 55 Abs. 1 Nr. 5 zeitnah zu verwendenden Mittel einer freien Rücklage zuführt,  
b) eine Körperschaft Mittel zum Erwerb von Gesellschaftsrechten zur Erhaltung der prozentualen Beteiligung an Kapitalgesellschaften ansammelt oder im Jahr des Zuflusses verwendet; diese Beträge sind auf die nach Buchstabe a in demselben Jahr oder künftig zulässigen Rücklagen anzurechnen,
8. eine Körperschaft gesellige Zusammenkünfte veranstaltet, die im Vergleich zu ihrer steuerbegünstigten Tätigkeit von untergeordneter Bedeutung sind,
9. ein Sportverein neben dem unbezahlten auch den bezahlten Sport fördert,
10. eine von einer Gebietskörperschaft errichtete Stiftung zur Erfüllung ihrer steuerbegünstigten Zwecke Zuschüsse an Wirtschaftsunternehmen vergibt,
11. eine Körperschaft folgende Mittel ihrem Vermögen zuführt:
  - a) Zuwendungen von Todes wegen, wenn der Erblasser keine Verwendung für den laufenden Aufwand der Körperschaft vorgeschrieben hat,
  - b) Zuwendungen, bei denen der Zuwendende ausdrücklich erklärt, dass sie zur Ausstattung der Körperschaft mit Vermögen oder zur Erhöhung des Vermögens bestimmt sind,
  - c) Zuwendungen auf Grund eines Spendenaufrufs der Körperschaft, wenn aus dem Spendenaufruf ersichtlich ist, dass Beträge zur Aufstockung des Vermögens erbeten werden,
  - d) Sachzuwendungen, die ihrer Natur nach zum Vermögen gehören,
12. eine Stiftung im Jahr ihrer Errichtung und in den zwei folgenden Kalenderjahren Überschüsse aus der Vermögensverwaltung und die Gewinne aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben (§ 14) ganz oder teilweise ihrem Vermögen zuführt.

## **§ 59 Voraussetzung der Steuervergünstigung**

Die Steuervergünstigung wird gewährt, wenn sich aus der Satzung, dem Stiftungsgeschäft oder der sonstigen Verfassung (Satzung im Sinne dieser Vorschriften) ergibt, welchen Zweck die Körperschaft verfolgt, dass dieser Zweck den Anforderungen der §§ 52 bis 55 entspricht und dass er ausschließlich und unmittelbar verfolgt wird; die tatsächliche Geschäftsführung muss diesen Satzungsbestimmungen entsprechen.

## **§ 60 Anforderungen an die Satzung**

- (1) <sup>1</sup>Die Satzungszwecke und die Art ihrer Verwirklichung müssen so genau bestimmt sein, dass auf Grund der Satzung geprüft werden kann, ob die satzungsmäßigen Voraussetzungen für Steuervergünstigungen gegeben sind.<sup>2</sup>Die Satzung muss die in der Anlage 1 bezeichneten Festlegungen enthalten.
- (2) Die Satzung muss den vorgeschriebenen Erfordernissen bei der Körperschaftsteuer und bei der Gewerbesteuer während des ganzen Veranlagungs- oder Bemessungszeitraums, bei den anderen Steuern im Zeitpunkt der Entstehung der Steuer entsprechen.

## **§ 61 Satzungsmäßige Vermögensbindung**

- (1) Eine steuerlich ausreichende Vermögensbindung (§ 55 Abs. 1 Nr. 4) liegt vor, wenn der Zweck, für den das Vermögen bei Auflösung oder Aufhebung der Körperschaft oder bei Wegfall ihres bisherigen Zwecks verwendet werden soll, in der Satzung so genau bestimmt ist, dass auf Grund der Satzung geprüft werden kann, ob der Verwendungszweck steuerbegünstigt ist.

(2) (aufgehoben)

- (3) <sup>1</sup>Wird die Bestimmung über die Vermögensbindung nachträglich so geändert, dass sie den Anforderungen des § 55 Abs. 1 Nr. 4 nicht mehr entspricht, so gilt sie von Anfang an als steuerlich nicht ausreichend. <sup>2</sup>§ 175 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 ist mit der Maßgabe anzuwenden, dass Steuerbescheide erlassen, aufgehoben oder geändert werden können, soweit sie Steuern betreffen, die innerhalb der letzten zehn Kalenderjahre vor der Änderung der Bestimmung über die Vermögensbindung entstanden sind.

## **§ 62 Ausnahmen von der satzungsmäßigen Vermögensbindung**

*Ausnahmen von der satzungsmäßigen Vermögensbindung bei Betrieben gewerblicher Art von Körperschaften des öffentlichen Rechts, bei den von einer Körperschaft des öffentli-*

chen Rechts verwalteten unselbstständigen Stiftungen und bei geistlichen Genossenschaften (Orden, Kongregationen) braucht die Vermögensbindung in der Satzung nicht festgelegt zu werden.

### **§ 63 Anforderungen an die tatsächliche Geschäftsführung**

- (1) Die tatsächliche Geschäftsführung der Körperschaft muss auf die ausschließliche und unmittelbare Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke gerichtet sein und den Bestimmungen entsprechen, die die Satzung über die Voraussetzungen für Steuervergünstigungen enthält.
- (2) Für die tatsächliche Geschäftsführung gilt sinngemäß § 60 Abs. 2, für eine Verletzung der Vorschrift über die Vermögensbindung § 61 Abs. 3.
- (3) Die Körperschaft hat den Nachweis, dass ihre tatsächliche Geschäftsführung den Erfordernissen des Absatzes 1 entspricht, durch ordnungsmäßige Aufzeichnungen über ihre Einnahmen und Ausgaben zu führen.
- (4) <sup>1</sup>Hat die Körperschaft Mittel angesammelt, ohne dass die Voraussetzungen des § 58 Nr. 6 und 7 vorliegen, kann das Finanzamt ihr eine Frist für die Verwendung der Mittel setzen. <sup>2</sup>Die tatsächliche Geschäftsführung gilt als ordnungsgemäß im Sinne des Absatzes 1, wenn die Körperschaft die Mittel innerhalb der Frist für steuerbegünstigte Zwecke verwendet.

### **§ 64 Steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetriebe**

- (1) Schließt das Gesetz die Steuervergünstigung insoweit aus, als ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb (§ 14) unterhalten wird, so verliert die Körperschaft die Steuervergünstigung für die dem Geschäftsbetrieb zuzuordnenden Besteuerungsgrundlagen (Einkünfte, Umsätze, Vermögen), soweit der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb kein Zweckbetrieb (§§ 65 bis 68) ist.
- (2) Unterhält die Körperschaft mehrere wirtschaftliche Geschäftsbetriebe, die keine Zweckbetriebe (§§ 65 bis 68) sind, werden diese als ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb behandelt.
- (3) Übersteigen die Einnahmen einschließlich Umsatzsteuer aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben, die keine Zweckbetriebe sind, insgesamt nicht 35.000 Euro im Jahr, so unterliegen die diesen Geschäftsbetrieben zuzuordnenden Besteuerungsgrundlagen nicht der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer.

(4) Die Aufteilung einer Körperschaft in mehrere selbständige Körperschaften zum Zweck der mehrfachen Inanspruchnahme der Steuervergünstigung nach Absatz 3 gilt als Missbrauch von rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne des § 42.

(5) Überschüsse aus der Verwertung unentgeltlich erworbenen Altmaterials außerhalb einer ständig dafür vorgehaltenen Verkaufsstelle, die der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer unterliegen, können in Höhe des branchenüblichen Reingewinns geschätzt werden.

(6) Bei den folgenden steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben kann der Besteuerung ein Gewinn von 15 Prozent der Einnahmen zugrunde gelegt werden:

1. Werbung für Unternehmen, die im Zusammenhang mit der steuerbegünstigten Tätigkeit einschließlich Zweckbetrieben stattfindet,
2. Totalisatorbetriebe,
3. Zweite Fraktionierungsstufe der Blutspendedienste.

## **§ 65 Zweckbetrieb**

Ein Zweckbetrieb ist gegeben, wenn

1. der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb in seiner Gesamtrichtung dazu dient, die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke der Körperschaft zu verwirklichen,
2. die Zwecke nur durch einen solchen Geschäftsbetrieb erreicht werden können und
3. der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb zu nicht begünstigten Betrieben derselben oder ähnlicher Art nicht in größerem Umfang in Wettbewerb tritt, als es bei Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke unvermeidbar ist.

## **§ 66 Wohlfahrtspflege**

(1) Eine Einrichtung der Wohlfahrtspflege ist ein Zweckbetrieb, wenn sie in besonderem Maß den in § 53 genannten Personen dient.

(2) <sup>1</sup>Wohlfahrtspflege ist die planmäßige, zum Wohle der Allgemeinheit und nicht des Erwerbs wegen ausgeübte Sorge für notleidende oder gefährdete Mitmenschen. <sup>2</sup>Die Sorge kann sich auf das gesundheitliche, sittliche, erzieherische oder wirtschaftliche Wohl erstrecken und Vorbeugung oder Abhilfe bezwecken.

(3) Eine Einrichtung der Wohlfahrtspflege dient in besonderem Maße den in § 53 genannten Personen, wenn diesen mindestens zwei Drittel ihrer Leistungen zugute kommen. Für Krankenhäuser gilt § 67.

## § 67 Krankenhäuser

- (1) Ein Krankenhaus, das in den Anwendungsbereich des Krankenhausentgeltgesetzes oder der Bundespflegesatzverordnung fällt, ist ein Zweckbetrieb, wenn mindestens 40 Prozent der jährlichen Belegungstage oder Berechnungstage auf Patienten entfallen, bei denen nur Entgelte für allgemeine Krankenhausleistungen (§ 7 Krankenhausentgeltgesetz, § 10 der Bundespflegesatzverordnung) berechnet werden.
- (2) Ein Krankenhaus, das nicht in den Anwendungsbereich des Krankenhausentgeltgesetzes oder der Bundespflegesatzverordnung fällt, ist ein Zweckbetrieb, wenn mindestens 40 Prozent der jährlichen Belegungstage oder Berechnungstage auf Patienten entfallen, bei denen für die Krankenhausleistungen kein höheres Entgelt als nach Absatz 1 berechnet wird.

## § 67 a Sportliche Veranstaltungen

- (1) <sup>1</sup>Sportliche Veranstaltungen eines Sportvereins sind ein Zweckbetrieb, wenn die Einnahmen einschließlich Umsatzsteuer insgesamt 35.000 Euro im Jahr nicht übersteigen. <sup>2</sup>Der Verkauf von Speisen und Getränken sowie die Werbung gehören nicht zu den sportlichen Veranstaltungen.
- (2) <sup>1</sup>Der Sportverein kann dem Finanzamt bis zur Unanfechtbarkeit des Körperschaftsteuerbescheids erklären, dass er auf die Anwendung des Absatzes 1 Satz 1 verzichtet. <sup>2</sup>Die Erklärung bindet den Sportverein für mindestens fünf Veranlagungszeiträume.
- (3) <sup>1</sup>Wird auf die Anwendung des Absatzes 1 Satz 1 verzichtet, sind sportliche Veranstaltungen eines Sportvereins ein Zweckbetrieb, wenn
1. kein Sportler des Vereins teilnimmt, der für seine sportliche Betätigung oder für die Benutzung seiner Person, seines Namens, seines Bildes oder seiner sportlichen Betätigung zu Werbezwecken von dem Verein oder einem Dritten über eine Aufwandsentschädigung hinaus Vergütungen oder andere Vorteile erhält und
  2. kein anderer Sportler teilnimmt, der für die Teilnahme an der Veranstaltung von dem Verein oder einem Dritten im Zusammenwirken mit dem Verein über eine Aufwandsentschädigung hinaus Vergütungen oder andere Vorteile erhält.

<sup>2</sup>Andere sportliche Veranstaltungen sind ein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb. <sup>3</sup>Dieser schließt die Steuervergünstigung nicht aus, wenn die Vergütungen oder andere Vorteile ausschließlich aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben, die nicht Zweckbetriebe sind, oder von Dritten geleistet werden.

## § 68 Einzelne Zweckbetriebe

Zweckbetriebe sind auch:

1. a) Alten-, Altenwohn- und Pflegeheime, Erholungsheime, Mahlzeitendienste, wenn sie in besonderem Maß den in § 53 genannten Personen dienen (§ 66 Abs. 3),  
b) Kindergärten, Kinder-, Jugend- und Studentenheime, Schullandheime und Jugendherbergen,
2. a) landwirtschaftliche Betriebe und Gärtnereien, die der Selbstversorgung von Körperschaften dienen und dadurch die sachgemäße Ernährung und ausreichende Versorgung von Anstaltsangehörigen sichern,  
b) andere Einrichtungen, die für die Selbstversorgung von Körperschaften erforderlich sind, wie Tischlereien, Schlossereien,

wenn die Lieferungen und sonstigen Leistungen dieser Einrichtungen an Außenstehende dem Wert nach 20 Prozent der gesamten Lieferungen und sonstigen Leistungen des Betriebs - einschließlich der an die Körperschaften selbst bewirkten - nicht übersteigen,

3. a) Werkstätten für behinderte Menschen, die nach den Vorschriften des Dritten Buches Sozialgesetzbuch förderungsfähig sind und Personen Arbeitsplätze bieten, die wegen ihrer Behinderung nicht auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sein können,  
b) Einrichtungen für Beschäftigungs- und Arbeitstherapie, in denen behinderte Menschen aufgrund ärztlicher Indikationen außerhalb eines Beschäftigungsverhältnisses zum Träger der Therapieeinrichtung mit dem Ziel behandelt werden, körperliche oder psychische Grundfunktionen zum Zwecke der Wiedereingliederung in das Alltagsleben wiederherzustellen oder die besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten auszubilden, zu fördern und zu trainieren, die für eine Teilnahme am Arbeitsleben erforderlich sind, und  
c) Integrationsprojekte im Sinne des § 132 Abs. 1 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch, wenn mindestens 40 Prozent der Beschäftigten besonders betroffene schwerbehinderte Menschen im Sinne des § 132 Neuntes Buch Sozialgesetzbuch sind,
4. Einrichtungen, die zur Durchführung der Blindenfürsorge und zur Durchführung der Fürsorge für Körperbehinderte unterhalten werden,
5. Einrichtungen der Fürsorgeerziehung und der freiwilligen Erziehungshilfe,
6. von den zuständigen Behörden genehmigte Lotterien und Ausspielungen, wenn der Reinertrag unmittelbar und ausschließlich zur Förderung mildtätiger, kirchlicher oder gemeinnütziger Zwecke verwendet wird,

7. kulturelle Einrichtungen, wie Museen, Theater, und kulturelle Veranstaltungen, wie Konzerte, Kunstausstellungen; dazu gehört nicht der Verkauf von Speisen und Getränken,
8. Volkshochschulen und andere Einrichtungen, soweit sie selbst Vorträge, Kurse und andere Veranstaltungen wissenschaftlicher oder belehrender Art durchführen; dies gilt auch, soweit die Einrichtungen den Teilnehmern dieser Veranstaltungen selbst Beherbergung und Beköstigung gewähren,
9. Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen, deren Träger sich überwiegend aus Zuwendungen der öffentlichen Hand oder Dritter oder aus der Vermögensverwaltung finanziert.<sup>2</sup>Der Wissenschaft und Forschung dient auch die Auftragsforschung.<sup>3</sup>Nicht zum Zweckbetrieb gehören Tätigkeiten, die sich auf die Anwendung gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse beschränken, die Übernahme von Projektträgerschaften sowie wirtschaftliche Tätigkeiten ohne Forschungsbezug.

Gemäß:

Aktuelle Steuertexte. EStG, EStDV ... (2011).

Stand: 1.1.2011. München: Beck.

## Anhang 5: Interviewleitfaden

1. Interviewvorbereitung für telefonisches Gespräch mit Frau Rosi Gollmann, Gründerin der Andheri Hilfe Bonn

**Andheri Hilfe – Rosi Gollmann**

Ich habe mich ein wenig auf der Internetseite der Andheri Hilfe und der Stiftung umgesehen. Es sind ja fantastische Projekte, die dort entstanden sind!

Die Schwerpunkte der Andheri Hilfe liegen in den Bereichen Sozialarbeit, Bildungs- und Gesundheitswesen sowie landwirtschaftliche und dörfliche Entwicklung, ist das richtig?

Ich habe gelesen, dass Sie hierbei besonders auf das Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ setzen – wie genau wird das Prinzip bei der Andheri Hilfe umgesetzt? (In welcher Art

von Projekten, Einbeziehung der lokalen Bevölkerung etc...)

Was genau verstehen Sie unter dem Begriff Social Business?

**der Organisation integriert?**

Wann und wie wurde damit begonnen die Ansätze von Social Business Aktivitäten zu integrieren? Was war der Auslöser hierfür?

Planen Sie Social Business in  
ihre Arbeit zu integrieren?  
Wie? Warum

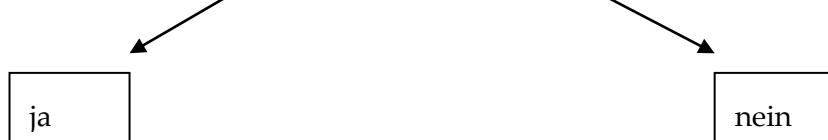
War die Gründung der Stiftung 2002 bereits ein erster „Richtungsweiser“ gen Social Business? Waren personelle / organisatorische Veränderungen notwendig, als Social Business Aktivitäten implementiert wurden? Welche?



Das Social Business Joint Venture Grameen Danone hat sich mit der Produktion des Shokti-Doi Joghurts dem Problem der Mangelernährung in Bangladesch angenommen – das Unternehmen ist Ihnen sicher bekannt. **Was halten Sie von diesem Joint Venture?** Sehen Sie es als gelungene Maßnahme im Kampf gegen Mangelernährung in Bangladesch?



Pflegt Ihre Stiftung bereits Partnerschaften mit der Wirtschaft?



Auf welche Art und Weise?

Könnten Sie sich eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaft in Form eines Social Business Joint Ventures vorstellen?



Welche Schwierigkeiten und welche Chancen sehen Sie im Zusammenschluss zwischen einer NGO bzw. einem Non-Profit Akteur und einem profitorientierten Unternehmen zu einem Social Business Joint Venture?



Könnten Sie sich vorstellen, dass, sobald das Konzept noch weitere Bekanntheit erlangt, Unternehmen daran interessiert wären, Investition in ein Social Business zu tätigen? Bzw. ein Social Business Joint Venture einzugehen? Und Spender / Stifter?



Wie beurteilen Sie die Entwicklung von Social Business für die Entwicklungszusammenarbeit? Sehen Sie Social Business als ergänzendes Instrument / Konzept / Ansatz oder als Ablöse traditioneller Entwicklungszusammenarbeit?



Halten Sie es für ein zukunftsfähiges Instrument für die Arbeit von insbesondere NGOs?

2. Interviewvorbereitung für telefonisches Gespräch mit Herrn Andreas Späth, Referent für wirtschaftliche Entwicklung bei World Vision Deutschland, Friedrichsdorf

## **World Vision Deutschland – Andreas Späth**

World Vision Deutschland engagiert sich sowohl in den Bereichen der Entwicklungszusammenarbeit, als auch der Katastrophenhilfe und der Anwaltschaftsarbit. Projekte werden überwiegend durch Patenschaften finanziert, sehe ich das richtig? Das heißt die Organisation ist in ihrer Projektarbeit maßgeblich von Spenden und Patenschaftsbeiträgen abhängig, richtig?



Worauf genau liegen die Schwerpunkte der wirtschaftlichen Entwicklungsförderung – deinem Fachgebiet?



Inwieweit bist Du mit dem Konzept des Social Business vertraut?

bekannt

unbekannt

Was verstehst Du unter dem Begriff Social Business?

Meine Erklärung



Gibt es bei World Vision bereits Ansätze, die in den Bereich bzw. in Richtung Social Business gehen?

Einkommensförderung / Vision Fund - Kleinkredite

Können Sie die Aufgabe des Vision Fund näher erläutern?

Welche Erfahrungen haben Sie mit Projekten der Mikrofinanzierung gemacht?

Welche Ansätze nach dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe? Wie handhabt WV partizipatorische Ansätze / Projekte / Arbeit?



World Vision setzt sowohl auf das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe, als auch Capacity Building und langfristige und nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit. Wie beurteilen Sie Social Business in diesem Zusammenhang?



Welche Schwierigkeiten sehen die in der Integration bzw. Umsetzung des Konzeptes in die Arbeit von NGOs, wie WV?



Mikrofinanzierungsprojekte gehören dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit bei WV an, richtig? Könnten Sie sich vorstellen Social Business auch für die Katastrophenhilfe zu nutzen? Wie würden Sie beispielsweise ein Joint Venture zwischen World Vision und einem Expertenunternehmen für Hilfsgüter beurteilen? Die Beschaffung von Hilfsgütern kostet viel Zeit und vor allem Geld. Angenommen WV würde ein Social Business Joint Venture gründen und gemeinsam mit einem Unternehmen eine Fabrik errichten, die Zelte nur zu kostendeckenden Preisen herstellt. Eine solche Fabrik könnte als Tochtergesellschaft in einem Entwicklungsland errichtet werden und einerseits den Bedarf für WV selbst decken und andererseits als Zulieferer für z.B. Mitgliedsorganisationen des Bündnisses ADH dienen. Die Zelte werden nur zu kostendeckenden Preisen verkauft. Die Fabrik schafft Arbeitsplätze und sorgt mithilfe fairer Löhne für eine Einkommensverbesserung der Angestellten und ihrer Familien. WV selbst und auch die Mitgliedsorganisationen profitieren – sie sparen Geld bei und Zeit für die Beschaffung der Zelte...es würde mehr Geld und Zeit für humanitäre Hilfsmaßnahmen zur Verfügung stehen.

Könnten Sie sich so etwas in der Zukunft vorstellen?



Planen Sie Social Business in der Zukunft als Instrument für Ihre Arbeit zu nutzen bzw. sich intensiver mit diesem Ansatz zu beschäftigen?



Unabhängig davon, ob Sie planen Social Business in die Arbeit von WV zu integrieren, halten Sie es für ein zukunftsfähiges Instrument für die Entwicklungszusammenarbeit von NGOs im Allgemeinen? Warum?

3. Interviewvorbereitung für telefonisches Gespräch mit Herrn Heinz Peters, ländliche Entwicklung bei der Welthungerhilfe, Bonn

## Welthungerhilfe – Heinz Peters

Auf welcher Art von Aktivitäten liegt derzeit der Schwerpunkt ihrer Hilfsmaßnahmen?



Sind Sie mit dem Konzept des Social Business vertraut?

ja

nein

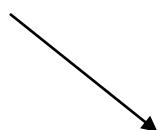
Was verstehen Sie unter dem Begriff

Meine Erklärung

Social Business?

Gibt es bei Ihnen in der Organisation

schon Ansätze für Social Business Aktivitäten?



Die WHH setzt sich für gesicherte Ernährung ein – Grameen Danone mit seinem Social Business Joint Venture auch – haben Sie hiervon schon einmal gehört?

ja

nein

Was halten Sie von diesem Joint Venture,  
das sich mit Joghurts dem Problem der  
Mangelernährung in Bangladesch  
gewidmet hat?

erst erklären; dann:  
Was halten Sie von diesem  
Joint Venture, das sich mit  
Joghurts dem Problem der  
Mangelernährung in  
Bangladesch gewidmet hat?



Die WHH arbeitet auch mit Unternehmen zusammen habe ich der Website entnommen.

Was sind es für Projekte, die in dieser Partnerschaft zusammenkommen?



Welches sind die größten Schwierigkeiten, die bei einer Partnerschaft mit der Wirtschaft  
auftauchen? Welche Erfahrungen haben Sie in Ihrer Organisation damit gemacht?

Könnten Sie sich vorstellen, dass solche Unternehmen daran interessiert wären, Investition in ein Social Business anstelle von einmaligen Spenden zu tätigen? Bzw. ein Social Business Joint Venture einzugehen?

Wäre die WHH bereit ein Social Business Joint Venture einzugehen und beispielsweise die Position einzunehmen, die die Grameen Bank als Non-Profit Akteur im Grameen

Danone Joint Venture einnimmt?

Planen Sie Social Business in der Zukunft als Instrument für Ihre Arbeit zu nutzen bzw. sich intensiver mit diesem Ansatz zu beschäftigen?

6. Unabhängig davon, ob Sie planen Social Business in die Arbeit der WHH zu integrieren, halten Sie es für ein zukunftsfähiges Instrument für die Entwicklungszusammenarbeit von NGOs im Allgemeinen?

4. Interviewvorbereitung für telefonisches Gespräch mit Herrn Kai Pleuser, Referent für Unternehmenskooperation beim Bündnis Aktion Deutschland Hilft

## Aktion Deutschland Hilft – Kai Pleuser

Das Bündnis wurde gegründet um schnelle, effektive und koordinierte Katastrophenhilfe zu leisten.

Das entspricht dem Schwerpunkt Ihrer Arbeit, richtig?

Sind Sie mit dem Konzept des Social Business vertraut?

ja

nein

Was verstehen Sie unter dem Begriff  
Social Business?

Meine Erklärung

Haben Sie schon einmal von den Social Business Joint Ventures Grameen Danone,  
Grameen BASF oder Grameen Veolia gehört?

ja

nein

Was halten Sie davon, dass sich ein  
Unternehmen und Non Profit Akteur  
in einem Joint Venture zusammenschließen  
Und sich eines sozialen Problems annehmen?  
Grameen Danone = mit Joghurts dem Problem der  
Mangelernährung in Bangladesch  
Grameen BASF = Moskitonetze mit  
Insektiziden imprägniert  
Zum Schutz vor z.B. Malaria

erst erklären; dann siehe links



Das Bündnis ADH arbeitet auch mit Unternehmen zusammen habe ich der Website entnommen. Was sind es für Projekte, die in dieser Partnerschaft zustande kommen?



Welches sind die größten Schwierigkeiten, die bei einer Partnerschaft mit der Wirtschaft auftauchen? Welche Erfahrungen haben Sie als Experte damit gemacht?



Könnten Sie sich vorstellen, dass solche Unternehmen daran interessiert wären, Investition in ein Social Business anstelle von einmaligen Spenden zu tätigen? Bzw. ein Social Business Joint Venture einzugehen?



ADH ist schwerpunktmäßig in der Katastrophenhilfe aktiv - die Beschaffung von Ausrüstungsgegenständen für Hilfseinsätze kostet viel Zeit und Geld. Nehmen wir beispielsweise Zelte – ein Gut, dass in jedem Hilfseinsatz

benötigt wird, richtig?

Angenommen, rein spekulativ, ADH als Dachverband würde nun ein Social Business gründen und eine Fabrik errichten, die Zelte nur zu kostendeckenden Preisen herstellt und an seine Mitgliedsorganisationen verkauft. Oder aber das Bündnis schließt sich mit einem Unternehmen, das Erfahrungen in der Produktion von Zelten hat, zu einem Social Business Joint Venture zusammen. Eine solche Fabrik könnte als Tochtergesellschaft in einem Entwicklungsland errichtet werden und als Zulieferer für alle Mitgliedsorganisationen des Bündnisses dienen. Die Fabrik schafft Arbeitsplätze und sorgt mithilfe fairer Löhne für eine Einkommensverbesserung der Angestellten und ihrer Familien. Und auch die Mitgliedsorganisationen profitieren – sie sparen Geld bei und Zeit für die Beschaffung der Zelte... es würde mehr Geld und Zeit für humanitäre Hilfsmaßnahmen zur Verfügung stehen.

Könnten Sie sich so etwas für die Zukunft vorstellen?

Wo würden hierbei die Schwierigkeiten liegen?



5. Unabhängig davon, ob Sie planen Social Business in die Arbeit des Bündnisses zu integrieren, halten Sie es für ein zukunftsfähiges Instrument für die Entwicklungszusammenarbeit von NGOs im Allgemeinen?

5. Interviewvorbereitung für telefonisches Gespräch mit Frau Prof. Dr. Karin Kreutzer, Jr. Professorin für Social Business an der European Business School, Wiesbaden

## **European Business School – Prof. Dr. Karin Kreutzer**

Können Sie vielleicht zu Beginn einmal kurz zusammenfassen, was genau Ihre Aufgaben an dem neuen Lehrstuhl der EBS als Jr. Prof. für Social Business sind?



Wie sind Sie zum 1. Mal mit dem Konzept Social Business in Kontakt gekommen bzw. damit konfrontiert worden?



Wie war damals Ihr erster Eindruck von dem Konzept?



Wie beurteilen Sie heute das Konzept Social Business speziell für die Entwicklungszusammenarbeit, wie speziell für die Arbeit von NGOs?



Skeptiker sind der Ansicht Business und soziales Engagement solle getrennt voneinander behandelt werden/bleiben – das hätte sich als effektiver erwiesen... Wie sehen Sie das?



Welches sind Ihrer Meinung nach die größten Chancen, aber auch Schwierigkeiten bei einem Zusammenschluss eines Non-Profit Akteurs (wie Grameen im SB Joint Venture mit Danone) und einem wirtschaftlichen / profitorientierten Unternehmen (wie z.B. Danone)?



Sie haben sich viel mit der Organisationsstruktur von NGOs beschäftigt, richtig? Welches sind Ihrer Meinung nach Probleme, die innerhalb einer NGO auftauchen können/ auftauchen, wenn sich diese dafür entscheidet SB in ihre Aktivitäten aufzunehmen?

- Welche Veränderungen sind innerhalb der NGO notwendig?
- Welche organisationstechnischen Probleme könnten sich auf Unternehmensseite bilden?



Worin sehen Sie Stärken und Schwächen des SB Ansatzes für die Entwicklungszusammenarbeit?



Sehen Sie Social Business als Ablöse oder eher ergänzendes Instrument für die traditionelle Entwicklungszusammenarbeit?



Wie könnten noch mehr NGOs erreicht werden / davon überzeugt werden SB in ihre Arbeit aufzunehmen?



Halten Sie Social Business für ein zukunftsfähiges Instrument für die Arbeit speziell von NGOs?

*Social Business* – ein neuer betriebswirtschaftlicher Begriff erobert die Nonprofit-Welt. Spätestens 2006 mit der Verleihung des Friedensnobelpreises an Muhammad Yunus für seine das traditionelle Bankengeschäft auf den Kopf stellende Grameen Bank in Bangladesch ist zumindest die Idee „Mit unternehmerischem Handeln soziale Probleme lösen“ weltbekannt. Was steckt hinter dem Geschäftsmodell der Grameen Bank, die Mikrokredite sehr erfolgreich an diejenigen vergibt, denen keine traditionelle Bank einen Cent leihen würde: den Armen am Boden der Einkommenspyramide?

Was aber meint *Social Business* genau, wie grenzt sich der Begriff von anderen verwandten Begriffen wie *Social Entrepreneurship* und *Social Enterprise* ab? Worin liegen die Potentiale insbesondere für Nonprofit-Unternehmen? Welche rechtlichen, finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, damit eine gelingende Partnerschaft zwischen Nonprofit- und Profit-Unternehmen im gemeinsamen *Social Business* entsteht? Auf dieses Fragenbündel gibt die vorliegende Arbeit von Justine Hildebrandt eine klare und praxisrelevante erste Antwort.