



 **Universität Trier**

**Das Entscheidungsverhalten von  
Social Entrepreneurship unterstützenden  
Organisationen bei der Auswahl von Social Ventures –**

Eine Untersuchung der Unterstützungslandschaft für  
Social Entrepreneurship im DACH-Raum

**Dissertation**

am Fachbereich IV – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
der Universität Trier

zur Erlangung eines Doktors der  
Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)

**vorgelegt von:**

Lilli Leirich M.Sc.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Jörn Henrich Block  
Professur für Unternehmensführung  
Universität Trier

Zweitgutachterin: Univ.-Prof. Dr. Katrin Muehlfeld  
Professur für BWL-Management,  
Organisation und Personal  
Universität Trier

Einreichung am: 27.05.2020



## **Eidesstattliche Versicherung zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)**

Bei der eingereichten Dissertation mit dem Titel *Das Entscheidungsverhalten von Social Entrepreneurship unterstützenden Organisationen bei der Auswahl von Social Ventures – Eine Untersuchung der Unterstützungslandschaft für Social Entrepreneurship im DACH-Raum* handelt es sich um mein eigenständig erstelltes Werk, das den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis entspricht.

Ich habe nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich keiner unzulässigen Hilfe Dritter bedient. Insbesondere habe ich wörtliche und nicht wörtliche Zitate aus anderen Werken als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit oder Teile davon habe ich bislang nicht an einer Hochschule des In- oder Auslands als Bestandteil einer Prüfungs- oder Qualifikationsleistung vorgelegt.

Die Richtigkeit der vorstehenden Erklärung bestätige ich.

Die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und die strafrechtlichen Folgen einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung sind mir bekannt. Ich versichere an Eides statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit erkläre und nichts verschwiegen habe.

Ich bin damit einverstanden, dass die Arbeit zum Zwecke des Plagiatsabgleichs in elektronischer Form versendet, gespeichert und verarbeitet wird.

Mannheim, den 27.05.2020

## Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>III</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>V</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1 MOTIVATION DER ARBEIT .....	1
1.2 ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN.....	3
1.3 AUFBAU DER ARBEIT .....	5
<b>2. LITERATURÜBERBLICK UND THEORETISCHER HINTERGRUND</b> .....	<b>8</b>
2.1 SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (SE) – BEGRIFFSERKLÄRUNG UND DEFINITORISCHE GRUNDLAGE .....	8
2.2 DIE UNTERSTÜTZUNGSLANDSCHAFT FÜR SE.....	12
2.2.1 <i>Finanzielle Unterstützung von SE</i> .....	12
2.2.2 <i>Nicht-finanzielle Unterstützung von SE</i> .....	15
2.3 DAS ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN VON SE-UNTERSTÜTZENDEN ORGANISATIONEN .....	20
<b>3. METHODISCHES VORGEHEN</b> .....	<b>27</b>
3.1 QUALITATIVE PHASE.....	27
3.2 QUANTITATIVE PHASE .....	31
3.2.1 <i>Gewinnung der Stichprobe</i> .....	31
3.2.2 <i>Das Conjoint-Experiment</i> .....	32
3.2.3 <i>Der Fragebogen</i> .....	35
3.2.4 <i>Clusteranalyse (CA) auf drei Ebenen</i> .....	38
<b>4. DESKRIPTIVE ANALYSE</b> .....	<b>44</b>
4.1 INDIVIDUELLE EBENE – MERKMALE DER STUDIENTEILNEHMENDEN .....	44
4.2 ORGANISATIONALE EBENE – DESKRIPTIVE ERGEBNISSE .....	47
4.3 SE-UNTERSTÜTZUNGSSYSTEME.....	52
4.3.1 <i>Finanzielle und nicht-finanzielle Instrumente der SE-Unterstützung</i> .....	52
4.3.2 <i>SE-Unterstützungsinstrumente nach Organisationstyp</i> .....	55
4.3 MERKMALE DER IM DACH-RAUM UNTERSTÜTZTEN SOCIAL VENTURES .....	58

<b>5. MOTIVE DER SE-UNTERSTÜTZUNG.....</b>	<b>60</b>
5.1 INDIVIDUELLE MOTIVE .....	60
5.1.1 Individuelle Unterstützungsmotive weiblicher und männlicher Entscheidungstragender.....	61
5.1.2 Individuelle Unterstützungsmotive in Stiftungen und VPOs.....	67
5.2 ORGANISATIONALE MOTIVE.....	68
5.2.1 Unterschiede organisationaler Unterstützungsmotive nach Art der Unterstützung.....	70
5.2.2 Organisationale Unterstützungsmotive von Stiftungen und VPOs.....	73
5.3 MUSTER IN DEN MOTIVEN DER SE-UNTERSTÜTZUNG IM DACH-RAUM .....	76
5.3.1 CA nach individuellen Unterstützungsmotiven.....	76
5.3.2 CA nach organisationalen Unterstützungsmotiven.....	88
<b>6. CONJOINT-ANALYSE .....</b>	<b>99</b>
6.1 DIE RELEVANTESTEN ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN UND IHRE GEWICHTUNG .....	99
6.2 DIE ART DER UNTERSTÜTZUNG ALS EINFLUSSFAKTOR BEI DER WAHL VON SOCIAL VENTURES.....	105
6.2.1 Das Entscheidungsverhalten bei finanzieller und nicht-finanzieller SE-Unterstützung.....	105
6.2.2 Das Entscheidungsverhalten bei SE-Unterstützung als Kern- und Nebentätigkeit.....	110
6.3 DAS ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN VON STIFTUNGEN UND VPOS.....	113
6.4 GESCHLECHTSSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE BEI DER WAHL VON SOCIAL VENTURES .....	119
6.4.1 Theoretischer Rahmen .....	120
6.4.2 Geschlechtsspezifisches Entscheidungsverhalten im SE-Unterstützungsbereich.....	122
6.5 MUSTER IM ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN BEI DER UNTERSTÜTZUNG VON SE IM DACH-RAUM .....	126
<b>7. SCHLUSSBEMERKUNGEN.....</b>	<b>138</b>
7.1 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE .....	138
7.2 EINBETTUNG IN RELEVANTE THEORIE- UND LITERATURSTRÖMUNGEN .....	143
7.3 IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS.....	151
7.4 LIMITATIONEN UND ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG .....	156
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>X</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>XXV</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Übersicht zum Aufbau der Arbeit.....	6
Abb. 2-1: Unterstützungsorganisationen in Deutschland.....	18
Abb. 2-2: Entscheidungsunterstützungsmodell für soziale Wagniskapitalgeber.....	25
Abb. 3-1: Phasen des (Social) Venture-Capital-Auswahlprozesses.....	29
Abb. 3-2: Entscheidungssituation im Online-Conjoint-Experiments.....	33
Abb. 3-3: Verfahrensprozedere der CA.....	39
Abb. 4-1: Fachliche Kenntnisse innerhalb der SE-unterstützenden Organisationen.....	46
Abb. 4-2: Positionen innerhalb der SE-unterstützenden Organisationen.....	46
Abb. 4-3: Entrepreneurship-Erfahrung der Befragten.....	47
Abb. 4-4: Typen von SE-unterstützenden Organisationen im DACH-Raum.....	48
Abb. 4-5: Organisationstypen nach Kern- und Nebentätigkeit der SE-Unterstützung.....	51
Abb. 4-6: Art der SE-Unterstützung im DACH-Raum.....	52
Abb. 4-7: Art der Unterstützung nach Organisationstyp.....	53
Abb. 4-8: Nicht-finanzielle Unterstützungsinstrumente für SE im DACH-Raum.....	54
Abb. 4-9: Finanzielle Unterstützungsinstrumente für SE im DACH-Raum.....	55
Abb. 5-1: Individuelle Motive zur Unterstützung von SE.....	61
Abb. 5-2: Anteil Frauen und Männer nach Organisationstyp.....	62
Abb. 5-3: Organisationale Motive zur Unterstützung von SE.....	69
Abb. 5-4: Single-Linkage Analyse für CA nach individuellen Unterstützungsmotiven.....	77
Abb. 5-5: Ward'sches Verfahren für CA nach individuellen Unterstützungsmotiven.....	77
Abb. 5-6: Duda-Hart-Index für CA nach individuellen Unterstützungsmotiven.....	78
Abb. 5-7: Balkendiagramm für 2-Clusterlösung nach individuellen Unterstützungsmotiven.....	79
Abb. 5-8: Single-Linkage Analyse für CA nach organisationalen Motiven.....	88
Abb. 5-9: Ward'sches Verfahren für CA nach organisationalen Motiven.....	89
Abb. 5-10: Duda-Hart-Index für CA nach organisationalen Motiven.....	89
Abb. 5-11: Balkendiagramm für 2-Clusterlösung nach organisationalen Motiven.....	90
Abb. 6-1: Relative Wichtigkeiten der Entscheidungskriterien.....	103
Abb. 6-2: Chancenverhältnisse (Odds-Ratios) der Kriterienausprägungen.....	104
Abb. 6-3: Relative Wichtigkeiten von finanziell und nicht-finanziell Unterstützenden.....	107
Abb. 6-4: Relative Wichtigkeiten von Kern- und Nebenunterstützenden.....	111
Abb. 6-5: Vergleich relativer Wichtigkeiten zwischen Stiftungen und VPOs.....	117
Abb. 6-6: Chancenverhältnisse (Odds-Ratios) bei Stiftungen und VPOs.....	118
Abb. 6-7: Relative Wichtigkeiten von weiblichen und männlichen Entscheidern.....	124
Abb. 6-8: Dendrogramm zur Ausreißeridentifikation für CA anhand der Kriteriengewichtung.....	127
Abb. 6-9: Dendrogramm zum Ward'schen Verfahren für CA anhand der Kriteriengewichtung.....	127
Abb. 6-10: Duda-Hart-Index für CA nach individuellen Unterstützungsmotiven.....	128
Abb. 6-11: Balkendiagramm für 2-Clusterlösung nach individuellen Unterstützungsmotiven.....	129

## Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1: Instrumente der finanziellen SE-Unterstützung.....	13
Tab. 2-2: Umfeld für SE – Vergleich der DACH-Länder.....	15
Tab. 3-1: Übersicht Experteninterviews in der qualitativen Phase.....	28
Tab. 3-2: Entscheidungskriterien beim Screening von zu unterstützenden Social Ventures.....	30
Tab. 3-3: Zusammenfassung der Umfragestatistik.....	31
Tab. 4-1: Merkmale der Befragten.....	45
Tab. 4-2: Merkmale der Organisationen.....	49
Tab. 4-3: Vergleich der finanziellen Unterstützungsinstrumente je Organisationstyp.....	56
Tab. 4-4: Vergleich der nicht-finanziellen Unterstützungsinstrumente je Organisationstyp.....	57
Tab. 4-5: Merkmale der unterstützten Social Ventures.....	59
Tab. 5-1: Individuelle Unterstützungsmotive von weiblichen und männlichen Entscheidern.....	64
Tab. 5-2: Motive von Frauen und Männern mit hohen Entrepreneurship-Kenntnissen.....	64
Tab. 5-3: Motive von Frauen und Männern mit hohen SE-Kenntnissen.....	66
Tab. 5-4: Motive von Frauen und Männern in finanziell unterstützenden Organisationen.....	66
Tab. 5-5: Individuelle Unterstützungsmotive in Stiftungen und VPOs.....	68
Tab. 5-6: Organisationale Motive von finanziell und nicht-finanziell Unterstützenden.....	71
Tab. 5-7: Organisationale Motive von Kern- und Nebenunterstützenden.....	73
Tab. 5-8: Organisationale Motive von Stiftungen und VPOs.....	73
Tab. 5-9: Ergebnis der Clusteranalyse nach individuellen SE-Unterstützungsmotiven.....	81
Tab. 5-10: Passive Clustervariablen zur CA anhand individueller Unterstützungsmotive.....	85
Tab. 5-11: Ergebnis der CA nach organisationalen SE-Unterstützungsmotiven.....	92
Tab. 5-12: Passive Clustervariablen zur CA anhand organisationaler Unterstützungsmotive.....	96
Tab. 6-1: Haupteffektmodell der Mehrebenenregression für die Gesamtstichprobe.....	101
Tab. 6-2: Haupteffektmodell für finanziell und nicht-finanziell Unterstützende.....	106
Tab. 6-3: Moderatoreffekte der ‚Art der Unterstützung‘ (AdU) auf die Entscheidungsfindung.....	109
Tab. 6-4: Haupteffektmodell für Kern- und Nebenunterstützende.....	110
Tab. 6-5: Moderatoreffekte des Umfangs der Unterstützung (UdU) auf die Entscheidungsfindung.....	112
Tab. 6-6: Haupteffektmodell für Stiftungen und VPOs.....	116
Tab. 6-7: Haupteffektmodell für weibliche und männliche Entscheider.....	123
Tab. 6-8: Moderatoreffekte des ‚Geschlechts‘ auf die Entscheidungsfindung.....	125
Tab. 6-9: Ergebnis der CA nach individuellen Unterstützungsmotiven.....	130
Tab. 6-10: Passive Clustervariablen zur CA anhand von Entscheidungskriterien.....	135

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ANOVA	Analysis of Variance
CA	Clusteranalyse
CBC	Choice Based Conjoint
CSR	Corporate Social Responsibility
DACH	Deutschland Österreich Schweiz
d.h.	das heißt
DSEM	Deutscher Social Entrepreneurship Monitor
Ebd.	Ebenda
Et al.	et alii oder et aliae (und andere)
EVPA	European Venture Philanthropy Association
Hg.	Hintergrund
HR	Human Resources
M	Mittelwert
NGO	Nichtregierungsorganisation
PhVC	Philanthropic Venture Capital
PMG	Projektmanagement
SD	Standardabweichung
SE	Social Entrepreneurship
SEND	Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland
Sig.	Signifikanzniveau
SVCO	Social Venture Capital Organisation
Tab.	Tabelle
usw.	und so weiter
VCO	Venture Capital Organisation
VPO	Venture Philanthropy Organisation
z.B.	zum Beispiel

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der aktuellen Unterstützungslandschaft für Social Entrepreneurship (SE) im DACH-Raum. Sie liefert Antworten auf die Fragen, welche Akteure SE fördern, auf welche Art als auch warum sie dies tun und welche Sozialunternehmen bzw. Social Ventures gefördert werden. Darüber hinaus liegt ein Schwerpunkt auf der Untersuchung der Entscheidungskriterien bei der Wahl von zu unterstützenden Social Ventures sowie der Motive zur SE-Unterstützung. Dabei wird in beider Hinsicht untersucht, ob sich bestimmte Merkmale von Entscheidungstragenden und Organisationen – genauer das Geschlecht des Entscheiders und die Unterstützungsart der Organisation – auf die Gewichtung von Motiven und Entscheidungskriterien auswirken. Am konkreten Beispiel von Stiftungen und Venture Philanthropy Organisationen (VPOs) werden die SE-Unterstützungsmotive sowie das Entscheidungsverhalten tiefergehend betrachtet. In einer quantitativ empirischen Datenerhebung wurden hierfür mittels Online-Befragung Entscheidungstragende aus SE finanziell und nicht-finanziell unterstützenden Organisationen im DACH-Raum gebeten, an einem Conjoint-Experiment teilzunehmen und einen direkt anknüpfenden Fragebogen auszufüllen. Die Ergebnisse verdeutlichen eine positive Entwicklung des deutschsprachigen SE-Unterstützungsbereichs im Verlauf der letzten Jahre sowie die Heterogenität der Organisationsarten, der Unterstützungsinstrumente und der geförderten Social Ventures. Hinsichtlich der Unterstützungsmotive hat sich auf organisationaler und individueller Ebene vor allem ein allgemeines Bestreben nach Veränderung und Wirken als besonders wichtig gezeigt. Weibliche und männliche Entscheidungstragende sind sich hinsichtlich ihrer Motive, SE zu fördern, ähnlich, weisen aber feine Unterschiede auf. Robustheitstest durch die Analyse bestimmter Teilstichproben geben hierüber Aufschluss. Individuen aus Stiftungen und VPOs hingegen unterscheiden sich kaum voneinander, obgleich hier Personen mit eher sozialem Hintergrund solchen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund gegenüberstehen. Hinsichtlich der organisationalen Motive, insbesondere für die Motive ‚finanzielle Interessen‘, ‚Reputation‘ und ‚Mitarbeiterentwicklung‘, können wesentliche Unterschiede festgestellt werden, sowohl abhängig von der Art der Unterstützung durch die Organisation als auch beim Vergleich zwischen Stiftungen und VPOs. Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene konnten hinsichtlich der Motivstruktur mittels Clusteranalyse schließlich jeweils zwei Typen von Entscheidungstragenden ermittelt werden.

Mit Blick auf das Entscheidungsverhalten bzw. die Gewichtung bestimmter Entscheidungskriterien bei der Wahl von Social Ventures hat sich ergeben, dass eine differenzierte Betrachtung sich lohnt: Zwar stellen die ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ und die ‚Authentizität des Gründungsteams‘ durchweg zwei der wichtigsten Auswahlkriterien bei der Entscheidung für ein



Social Venture dar, jedoch ergeben sich bei der Gegenüberstellung von Frauen und Männern, von Stiftungen und VPOs sowie beim Vergleich der beiden Gruppen finanziell und nicht-finanziell unterstützender Organisationen gewisse Spezifika, die für die SE-Praxis von Bedeutung sind. Auch hier deckte eine Clusteranalyse Muster der Kriteriengewichtung auf und es wurden diesbezüglich drei unterschiedliche Typen von Entscheidungstragenden gefunden.

## Abstract

This work deals with the current support landscape for Social Entrepreneurship (SE) in the DACH region. It provides answers to the questions of which actors support SE, how and why they do so, and which social ventures are supported. In addition, there is a focus on the motives for supporting SE as well as the decision-making process while selecting social ventures. In both cases, it is examined whether certain characteristics of the decision-maker and the organization influence the weighting of motives and decision-making criteria. More precise, the gender of the decision-maker as well as the kind of support by the organization is analyzed. The concrete examples of foundations and venture philanthropy organizations (VPOs) will give a deeper look at the SE support motives and decision-making behavior. In a quantitative empirical data collection, by means of an online survey, decision-makers from SE supporting organizations in the DACH region were asked to participate in a conjoint experiment and to fill in a questionnaire. The results illustrate a positive development of the SE support landscape in the German-speaking area as well as the heterogeneity of the organizational types, the financial and non-financial support instruments and the supported social ventures. Regarding the motives for SE-support, a general endeavor to change and to create an impact has proven to be particularly important at the organizational and the individual level. At the individual level female and male decision-makers have subtle differences in their motives to promote SE. Robustness checks by analyzing certain subsamples provide information about that. Individuals from foundations and VPOs, on the other hand, hardly differ from each other, even though here individuals with a rather social background face individuals with a business background. At the organizational level crucial differences can be identified for the motives, depending on the nature of the organization's support, and again comparing foundations with VPOs. Especially for the motives 'financial interests', 'reputation' and 'employee development' there are big differences between the considered groups. Eventually, by means of cluster analysis and still with respect to the support motives, two types of decision-makers could be determined on both the individual and the organizational level.

In terms of the decision-making behavior, and the weighting of certain decision-making criteria respectively, it has emerged that it is worthwhile having a closer look: The 'importance of the

## VIII

social problem' and the 'authenticity of the start-up team' are consistently the two most important criteria when it comes to selecting social ventures for supporting them. However, comparing male and female decision-makers, foundations and VPOs, as well as the two groups of financially and non-financially supporting organizations, there are certain specifics which are highly relevant for SE practice. Here as well a cluster analysis uncovered patterns of criteria weighting by identifying three different types of decision-makers.

# 1. Einleitung

## 1.1 Motivation der Arbeit

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Zahl, Größe und Komplexität sozialer, ökologischer und ökonomischer Herausforderungen sehen sich Regierungen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Non-profit-Organisationen (Dritter Sektor) ebenso wie profitgetriebene Unternehmen immer weniger in der Lage, Antworten auf diese Herausforderungen zu finden. Lösungen über den freien Markt (van Dijk et al. 2019) oder den gemeinnützigen Sektor scheinen unzureichend. Als Reaktion auf diese Missstände haben sich in den vergangenen Jahren zunehmend neue unternehmerische Formen und Initiativen entwickelt, die Geschäftsmodelle mit sozialer und ökologischer Kernaussrichtung verfolgen und zugleich stabile finanzielle Einnahmequellen erschließen („Social Ventures“)<sup>1</sup>. Im Rahmen dieser Entwicklung wird seit Ende der 1990er Jahre das Phänomen des „Social Entrepreneurship“ (SE) international diskutiert (z.B. Sekliuckiene und Kisielius 2015; Habisch 2011; Mair und Marti 2005; Dees 1998; Letts et al. 1997). Ausgangspunkt waren vor allem das Vereinigte Königreich und die USA, die sich früher als der deutschsprachige Raum dem Thema SE und seiner Förderung verschrieben haben und damit einen entsprechenden Vorsprung in der Entwicklung ihres SE-Ökosystems als auch seiner wissenschaftlichen Adressierung verzeichnen (Defourny und Nyssens 2010; Spear et al. 2009; Mulgan 2006; Grenier 2002). Im DACH-Raum hat sich die SE-Landschaft erst seit Beginn der 2000er Jahre entwickelt (Balgar 2011). Aufgrund unterschiedlicher historischer und politisch-ökonomischer Gegebenheiten können die Erkenntnisse aus dem angelsächsischen Raum jedoch nicht direkt auf den deutschsprachigen Raum übertragen werden (Leppert 2008, 3 ff.). Selbst auf europäischer Ebene variieren das Verständnis und die Ansätze von Sozialunternehmertum hinsichtlich nationaler, gesetzlicher, institutioneller und politischer Gegebenheiten beträchtlich (Wilkinson et al. 2014, 5, 12). Vor diesem Hintergrund steht der deutschsprachige Raum, für den eine aktuelle Übersicht in der wissenschaftlichen Literatur noch fehlt, im Mittelpunkt des Forschungsinteresses dieser Arbeit. Bestehend aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ist der DACH-Raum durch viele Ähnlichkeiten geprägt, was das Identifizieren gemeinsamer Entwicklungsmuster erleichtert. Neben der räumlichen Nähe, zeigen sich große Gemeinsamkeiten bezüglich der Sprache, des Sozialversicherungssystems sowie der staatlich kontrollierten Löhne und Mieten. Die Länder bieten gleichermaßen Sozialhilfe, freien Zugang zu Schulen und Universitäten, eine kostenlose Gesundheitsversorgung für Niedrigverdiener und haben ein sehr ähnliches Rechts- und Steuersystem. Diese Charakteristiken des DACH-

---

<sup>1</sup> Der Begriff Social Venture wird hier mit dem Begriff Sozialunternehmen gleichgesetzt. Im weiteren Verlauf werden die Begriffe Social Venture und Sozialunternehmen synonym verwendet.

Raums bilden eine ähnliche Ausgangslage für Sozialunternehmen in den drei Ländern. Dies zeigt sich auch im Hinblick auf das Fehlen einer spezifischen Rechtsform für SE (Scharpe und Wunsch 2019), welche den DACH-Raum von fast allen angrenzenden europäischen Ländern unterscheidet (Europäische Kommission 2014).

Die öffentliche und akademische Aufmerksamkeit für SE hat in den vergangenen zehn Jahren deutlich zugenommen, insbesondere durch globale Maßnahmen wie beispielsweise die Verabschiedung der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen (UN). Seitdem ist auch im DACH-Raum die Anzahl an Social Ventures gestiegen, ebenso wie die Anzahl an Organisationen, die SE fördern (European Venture Philanthropy Association 2016, Achleitner et al. 2012). Es sind vollkommen neue Organisationen entstanden, die sich speziell der Unterstützung und Förderung<sup>2</sup> von SE widmen, wie zum Beispiel „Venture Philanthropy Organisationen“<sup>3</sup> (VPOs) oder sogenannte „Impact Hubs“<sup>4</sup>. Aber auch bestehende Akteure wie Stiftungen, Banken, etablierte Unternehmen und Wagniskapitalgeber oder auch „Venture Capital“ Organisationen (VCOs) sind auf SE aufmerksam geworden, richten ihre unterstützenden Aktivitäten – finanzieller sowie nicht-finanzieller Natur – auf Social Ventures und weichen damit teilweise von alten Förder- und Investitionszielen ab. So mannigfaltig wie die SE-unterstützenden Organisationen selbst sind auch ihre damit verbundenen Ziele und Unterstützungsmotive, die Unterstützungsansätze und Bewertungsmethoden (Block et al. 2018). Als Ergebnis hat sich mittlerweile auch im DACH-Raum eine breite, koordinierte SE-Unterstützungslandschaft gebildet<sup>5</sup> (Vandor et al. 2015), welche in den sozialen Medien und in der Politik zunehmend an Aufmerksamkeit gewinnt, aus Forschungsperspektive allerdings bislang weitgehend vernachlässigt wurde (Ausnahmen sind Vandor und Leitner 2018 sowie Scheuerle et al. 2013).

Zum Status quo der deutschsprachigen Unterstützungslandschaft für SE findet sich demnach insgesamt wenig in der wissenschaftlichen Literatur. Die bislang gewonnenen Erkenntnisse basieren zum Teil auf überholten Daten und es können wenig allgemeingültige Aussagen getroffen werden, was auf den Mangel quantitativer empirischer Forschung zurückzuführen ist. Ferner wurde bislang keine Gesamtbetrachtung des DACH-Raumes vorgenommen, sodass es insgesamt an einer entsprechenden Datengrundlage mangelt und somit wertvolle Erkenntnisse

---

<sup>2</sup> Die Begriffe Unterstützung und Förderung werden im Folgenden synonym verwendet und schließen sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Unterstützung mit ein.

<sup>3</sup> Venture Philanthropy Organisationen sind spezialisierte Investmentgesellschaften, die Kapital von Investoren bündeln, um es ausschließlich in Social Ventures zu investieren. Siehe dazu auch John (2006).

<sup>4</sup> Impact Hubs beschreiben ein globales Netzwerk und zugleich physische Orte und Arbeitsinfrastruktur für Sozialunternehmer, siehe dazu <https://impacthub.net/>, abgerufen am 08.07.2019.

<sup>5</sup> Aus der Internet- und Medienrecherche sowie unseren zahlreichen Expertengesprächen ist dies deutlich geworden. Insbesondere wissen unterstützende Organisationen heute voneinander und arbeiten häufig eng zusammen.

hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Entwicklung des deutschsprachigen SE-Unterstützungsbereichs im Verborgenen bleiben.

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Aus der in Kapitel 1.1 skizzierten Entwicklung ergibt sich die Notwendigkeit, einen aktuellen Überblick über die Unterstützungslandschaft für SE im DACH-Raum zu geben, unter anderem um Aufschluss über das Potenzial von SE im DACH-Raum zu geben, um praxisrelevante Lücken und Handlungsempfehlungen für Unterstützende und Unterstützungssuchende zu erschließen und um Impulse für vertiefende Forschung geben zu können. Dies bezieht sich nicht allein auf Merkmale der Akteure im SE-Unterstützungsbereich, sondern insbesondere auch auf die Motive zur SE-Unterstützung sowie auf das Entscheidungsverhalten bei der Wahl von unterstützenden Social Ventures. Die Relevanz ergibt sich daraus, dass besagte Organisationen als fähig anzusehen sind, die erfolgsversprechenden von den nicht erfolgsversprechenden Social Ventures unterscheiden zu können (z.B. Sharma 2015) – ist es doch in ihrem Interesse, dass ihre bereitgestellten Mittel nicht verpuffen, sondern für die Erreichung bestimmter sozialer und ökonomischer Ziele eingesetzt werden. Umfangreiche Kenntnisse über den SE-Unterstützungsbereich, die Motive und das Entscheidungsverhalten von unterstützenden Akteuren können zu einer positiven Entwicklung des SE-Bereichs insgesamt sowie zu einer erhöhten Qualität und Professionalisierung des Entscheidungsprozesses und der SE-Unterstützungslandschaft beitragen. Erkenntnisse zu den Handlungsmotiven von SE-unterstützenden Organisationen lassen sich bislang – aufgrund fehlender expliziter Adressierung durch die Forschung – nur aus Zielformulierungen und theoretischem Nutzen ableiten, die sich für die SE-Unterstützung ergeben. Und auch hinsichtlich des Entscheidungsverhaltens von SE-Unterstützenden weist die wissenschaftliche Literatur eine Lücke auf, die sich durch das Fehlen umfassender, DACH-Raum-spezifischer Daten kennzeichnet. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass kaum unterstützende Organisationen ihrem Entscheidungsprozess – nach eigener Aussage<sup>6</sup> sowie öffentlich einsehbaren Informationen – eine bestimmte Systematik oder Methodik zugrunde legen, etwa durch einen expliziten Kriterienkatalog oder eine Strategie. Sie entscheiden eher uneinheitlich und aus dem Bauch heraus (s. auch Achleitner et al. 2013) und es bleibt unklar, wie einzelne Kriterien gewichtet werden und ob eine mögliche gegenläufige Abhängigkeit der Kriterien („Trade-off“<sup>6</sup>) existiert.

---

<sup>6</sup> Dies ging aus den Gesprächen der Vorstudie zur vorliegenden Arbeit hervor.

Eine Betrachtung von Motiven und Entscheidungsverhalten wird hier somit als äußerst relevant für die SE-Praxis erachtet und daher, neben der Untersuchung allgemeiner Merkmale, vorgenommen. Mittels zweistufiger (qualitativ und quantitativ) empirischer Datenerhebung, durch Kombination aus Experteninterviews, Conjoint-Experiment und Fragebogen, wird erstmals eine großzahlige Datengrundlage für die explorativ-deskriptive Übersicht des deutschsprachigen SE-Unterstützungsbereichs geschaffen sowie für die Untersuchung von relevanten Unterstützungsmotiven und Entscheidungskriterien bei der Wahl von zu unterstützenden Social Ventures. Zusammenfassend bezieht sich das Erkenntnisinteresse auf drei Ebenen: die in der SE-Unterstützung tätigen Organisationen (organisationale Ebene), die darin beschäftigten Individuen (individuelle Ebene) und die unterstützten Social Ventures (Social Venture-Ebene). Aus dem Vorgegangenen ergeben sich die folgenden acht Forschungsfragen:

1. Welche Merkmale weisen die im SE-Unterstützungsbereich des DACH-Raums tätigen Personen und Organisationen sowie die unterstützten Social Ventures auf?
2. Auf welche Art bzw. mit welchen finanziellen und nicht-finanziellen Unterstützungsinstrumenten fördern Organisationen im DACH-Raum SE?
3. Was sind die individuellen und organisationalen Motive, SE zu unterstützen?
4. Beeinflussen individuelle und organisationale Merkmale, wie das Geschlecht der Entscheidungstragenden und die Unterstützungsart der Organisationen, die Unterstützungsmotive?
5. Was sind die relevanten Entscheidungskriterien bei der Auswahl von zu unterstützenden Social Ventures und wie werden sie gewichtet?
6. Wirken sich individuelle und organisationale Merkmale, wie das Geschlecht der Entscheidungstragenden und die Unterstützungsart der Organisationen, auf die Gewichtung der Entscheidungskriterien aus?
7. Welche Gruppen von SE-Unterstützenden können basierend auf ihrer Bewertung von individuellen und organisationalen Unterstützungsmotiven identifiziert werden und welche Merkmale weisen diese Gruppen auf?
8. Welche Gruppen von SE-Unterstützenden können basierend auf ihrer Gewichtung von Entscheidungskriterien identifiziert werden und welche Merkmale weisen diese Gruppen auf?

Auf die Beantwortung der acht Forschungsfragen zielt diese Arbeit ab. Dabei wird die vorher empirisch kaum beachtete Perspektive der unterstützenden Organisationen eingenommen und an bestehende Arbeiten, wie dem DSEM (Deutscher Social Entrepreneurship Monitor; Scharpe

und Wunsch 2019, Tete et al. 2018) angeknüpft, die ähnliche und fortführende Fragen aus Perspektive von Sozialunternehmen bearbeiten. Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit einer Gegenüberstellung dieser beiden Sichtweisen für die Gewinnung weiterer Erkenntnisse über die Funktionsweise von SE im deutschsprachigen Raum.

Aus den formulierten Forschungsfragen wird ersichtlich, dass in der Analyse bestimmte Schwerpunkte gesetzt werden. Und zwar werden hinsichtlich der Gewichtung von Unterstützungsmotiven und Entscheidungskriterien mögliche Spezifika untersucht durch den Vergleich finanziell und nicht-finanziell unterstützender Organisationen, durch die spezielle Betrachtung von Stiftungen und VPOs und durch den Vergleich weiblicher und männlicher Entscheidungsträger.

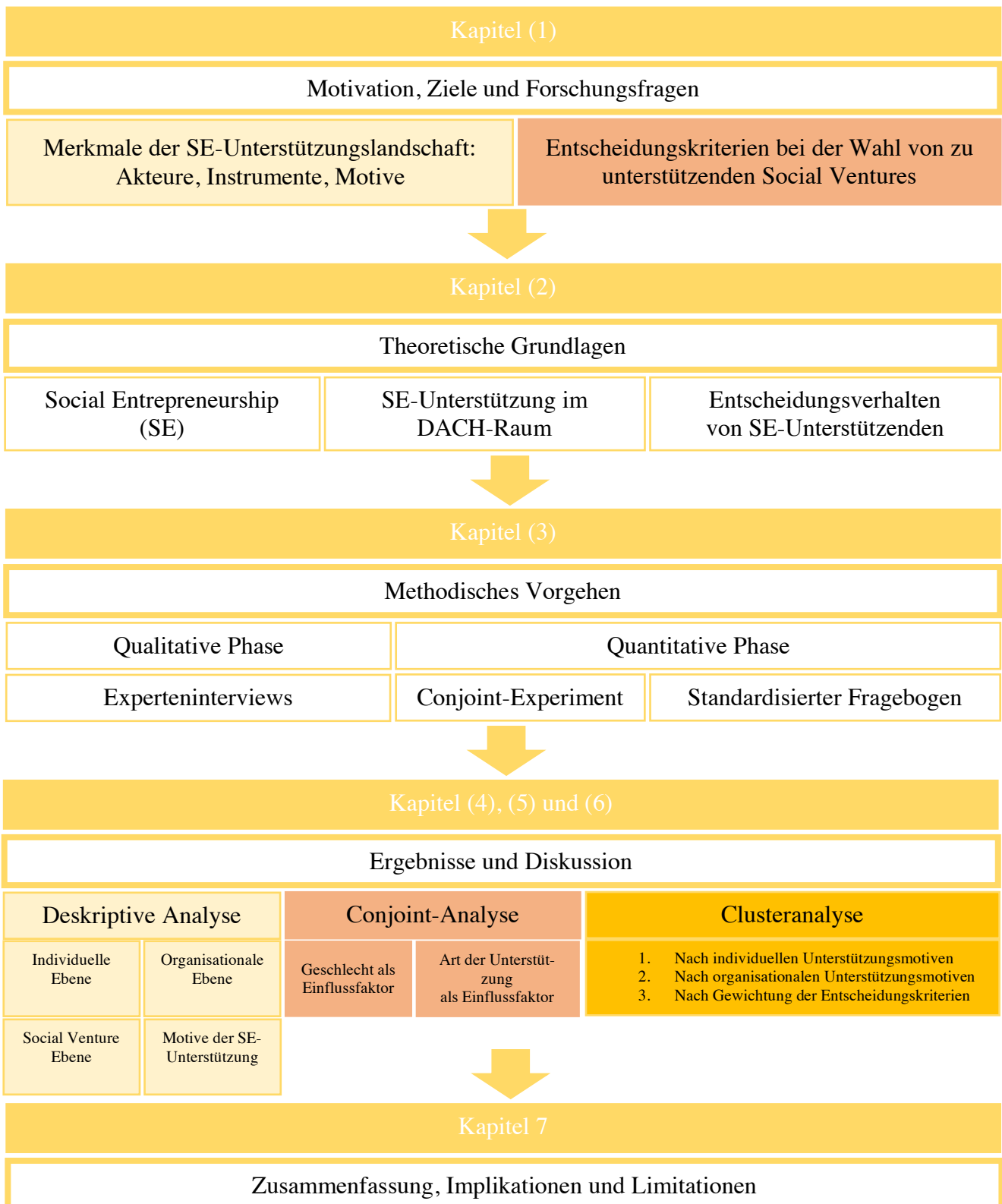
### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit umfasst sieben Kapitel, zu denen Abbildung 1-1 den Aufbau skizziert. Aufbauend auf der Zielsetzung und den Forschungsfragen in **Kapitel 1** wird in **Kapitel 2** zunächst auf den SE-Begriff eingegangen. Aufgrund der Uneinigkeit hinsichtlich des Verständnisses von SE in Theorie und Praxis wird es hier umso wichtiger sein, eine zweckorientierte definitorische Grundlage des Begriffs zu schaffen. (Für die Identifikation der Stichprobe spielte diese eine tragende Rolle.) Anschließend folgt ein Überblick zum Status quo der SE-Förderlandschaft im DACH-Raum sowie eine umfassende Literaturübersicht zum Entscheidungsverhalten von SE-unterstützenden Akteuren.

**Kapitel 3** beschreibt den zweistufigen methodischen Aufbau der Studie. Zum einen werden die qualitative Phase, ihre Ziele und Relevanz für die Arbeit beschrieben sowie die in dieser Phase erhobenen Entscheidungskriterien, die für das Conjoint-Experiment genutzt wurden. Zum anderen werden die beiden Bausteine der quantitativen Phase erklärt, und zwar das Conjoint-Experiment und der damit einhergehende standardisierte Fragebogen. Zur Vorbereitung auf die Kapitel 5.3 und 6.5, wo Motiv- und Entscheidungsmuster der SE-Unterstützung untersucht werden, führt Kapitel 3 ferner in die Clusteranalyse (CA) ein und beschreibt den angewandten Verfahrensaufbau.

In den darauffolgenden drei Kapiteln werden die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert. Implikationen für die Forschung fließen hier mit ein. Die Ergebnisse lassen sich dabei in zwei Gruppen unterteilen: Die erste Gruppe ergibt sich aus einer deskriptiven Analyse des Fragebogens, die zweite aus den beiden genannten Zusammenhangsanalysen (Conjoint- und Clusteranalyse).

Abb. 1-1: Übersicht zum Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

† Die Kapitel 4, 5.1 und 5.2 umfassen die deskriptiven Ergebnisse, die Kapitel 6.1 bis 6.4 die Ergebnisse aus der Conjoint-Analyse, Kapitel 5.3 und 6.5 die Ergebnisse der Clusteranalyse.



Genauer umfasst **Kapitel 4** die Datendesektion der drei oben erwähnten Ebenen, die mit Hilfe des Fragebogens erhoben wurden. Hier werden demnach die Merkmale der Studienteilnehmenden, der unterstützenden Organisationen sowie der unterstützten Social Ventures behandelt. Die Untersuchung dieser drei Ebenen ist wichtig, um den angestrebten ganzheitlichen explorativen Überblick über die SE-Unterstützungslandschaft geben zu können. Während Untersuchungen der organisationalen und der SU-Ebene in der Literatur bereits zu finden sind (z.B. Scharpe und Wunsch 2019, Millner und Vandor 2014), blieb die Betrachtung der Individuen innerhalb SE-unterstützender Organisationen bislang aus. Diese ist jedoch für ein Verständnis über individuelle Kompetenzen und persönliche Motive in der Unterstützung von Sozialunternehmen erforderlich.

**Kapitel 5** beschäftigt sich mit den Motiven der SE-Unterstützung, sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Ziel dieses Kapitels ist es, Aussagen über die Relevanz der jeweiligen Motive auf beiden Ebenen treffen zu können für ein besseres Verständnis der unterstützenden Akteure und ihres Unterstützungsverhaltens. Dabei wird sowohl die gesamte Stichprobe betrachtet als auch einzelne Teilstichproben. Konkret wird auf individueller Ebene der Vergleich der Motive zwischen weiblichen und männlichen Entscheidungstragenden vorgenommen sowie zwischen Stiftungs- und VPO-Vertretenden. Auf organisationaler Ebene werden finanziell und nicht-finanziell unterstützende Organisationen einander gegenübergestellt sowie die Organisationstypen Stiftung und VPO. Hier ist es das Erkenntnisinteresse, herauszufinden, ob bestimmte Spezifika bzw. Unterschiede in der Bewertung von Handlungsmotiven vorliegen. Mittels Clusteranalyse wird schließlich untersucht, welche Gruppen von SE-Unterstützenden basierend auf ihrer Bewertung von individuellen und organisationalen Unterstützungsmotiven identifiziert werden können und welche Merkmale diese Gruppen aufweisen.

**Kapitel 6** widmet sich der Conjoint-Analyse und untersucht mögliche Zusammenhänge zwischen bestimmten Faktoren und der Kriteriengewichtung im Entscheidungsprozess bei der Wahl von zu unterstützenden Social Ventures: In Beziehung zu Kapitel 5 werden ebenfalls mögliche Einflüsse durch die Art der Unterstützung sowie durch das Geschlecht der Entscheidungstragenden auf das Entscheidungsverhalten untersucht. Auch die Kriteriengewichtung von Stiftungs- gegenüber VPO-Vertretenden wird betrachtet. Abschließend ist es, analog zu Kapitel 5, Ziel einer weiteren Clusteranalyse herauszufinden, welche Gruppen von SE-Unterstützenden basierend auf ihrer Gewichtung von Entscheidungskriterien identifiziert werden können und welche Merkmale sie aufweisen. Eine Zusammenfassung in **Kapitel 7** bildet den Abschluss der Arbeit, gemeinsam mit einer Einordnung in relevante Theorie- und Literaturströmungen, Implikationen für die Praxis sowie Limitationen und Hinweisen für künftige Forschung.

## 2. Literaturüberblick und theoretischer Hintergrund

### 2.1 Social Entrepreneurship (SE) – Begriffserklärung und definitorische Grundlage

In diesem Unterkapitel werden Definitionen und Merkmale von SE vorgestellt, die in der gegenwärtigen Forschung diskutiert und der gängigen Praxis zugrunde gelegt werden. Lesenden soll ein Überblick über die vergleichsweise hohe Anzahl an unterschiedlichen Definitionen gegeben und der Einstieg in den Kern der Studie erleichtert werden. Auf eine detaillierte Darstellung der SE-Forschung wird hier verzichtet. Ein Blick auf die historische Entwicklung von SE ist dagegen nützlich, um schließlich eine zweckorientierte Definition des SE-Begriffs für die vorliegende Arbeit herzuleiten, die auch der empirischen Studie zugrunde gelegt wurde (siehe Kapitel 3).

In der Literatur findet sich die gängige Feststellung, dass es mannigfaltige Kontexte gibt, innerhalb derer sich die Aktivitätsfelder der gemeinhin als SE bezeichneten Unternehmungen und Initiativen spannen (z.B. Forouharfar et al. 2018, Dacin et al. 2010, Light 2006, Mair und Martí 2006). Dies führt zu vielen Unterschieden in den Definitionen (Short et al. 2009) – so etwa mindestens zwischen dem angelsächsischen (insbesondere in den USA) und dem europäischen Raum, was mit unterschiedlichen Vorstellungen von Kapitalismus, der Rolle des Staates und des Dritten Sektors begründet wird (Salamon und Sokolowski 2016, Bacq und Janssen 2011). Während zum Beispiel in Bezug auf den Dritten Sektor in Großbritannien „public charities“ (Organisationen der Armenfürsorge) im Vordergrund stehen, werden in Mittel- und Osteuropa darunter alle zivilgesellschaftlichen, gemeinwohlorientierten Akteure verstanden. Diese umfassen insbesondere Vereine, Verbände, Interessengemeinschaften und andere Arten von Non-profit-Organisationen.

Die neu entwickelten, unternehmerischen Formen und Initiativen, welche Geschäftsmodelle mit gemeinwohlorientierter und ökologischer Kernaussrichtung verfolgen und zugleich finanzielle Einnahmequellen aufweisen, waren Anlass für die Forschung zu hybriden Organisationen (Anheier und Then 2004, Emerson 2004, Weisbrod 1998). Diese verfolgen Ziele sowohl aus dem Dritten als auch aus dem Marktsektor und bedienen sich der jeweiligen Instrumente – etwa das Lösen gesellschaftlicher Probleme (Logik des Dritten Sektors) und das gleichzeitige Erwirtschaften von Gewinnen aus der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen (Logik des Marktsektors).

Zuletzt haben sich Forouharfar et al. (2018) mit dem SE-Begriff befasst, mit dem Ziel, eine einhellige Definition für SE zu liefern. Ihr Ergebnis untermauert den Anlass zur Erforschung hybrider Organisationen: „Social entrepreneurship is a socially mission-oriented innovation

which seeks beneficial transformative social change by creativity and recognition of social opportunities in any sectors.” Auch sie konstatieren die verschiedenen Kontexte bzw. „any sectors“, in denen SE zu finden ist. Indem Social Ventures staatliche, öffentliche, Non-profit- und For-profit-Elemente kombinieren, brechen sie Sektorgrenzen und bedienen sich somit unterschiedlicher, häufig gemeinhin als diametral betrachteter Sektorlogiken (siehe dazu auch Glänzel und Schmitz 2012).<sup>8</sup> Außerdem ist hier herauszustellen, dass die Autoren mit SE auch einen positiven transformativen gesellschaftlichen Wandel verbinden.

Andere, die den Versuch einer Definition für SE unternommen haben, zielen weniger auf eine einhellige Definition ab, sondern lassen sich eher grob in zwei Lager unterteilen (Forouharfar et al. 2018): Das eine Lager definiert SE als For-profit-Aktivität mit einem Geschäfts- bzw. Einkommensmodell. Dies sei nicht nur Bedingung für die Tragfähigkeit des Unternehmens, sondern auch Anreiz für „Social Entrepreneurs“<sup>9</sup> und potentielle Investoren (z.B. Bacq und Janssen 2011, Thompson 2002). Das andere Lager spricht sich gegen das monetäre Profitieren von Individuen, spricht von Social Entrepreneurs und Investoren, aus und argumentiert, dass es die Rolle eines Sozialunternehmens sei, Einkommen ausschließlich für die Gemeinschaft zu generieren. Sämtlicher Gewinn sollte in das Unternehmen reinvestiert werden (z.B. Weerawardena und Sullivan Mort 2006, Lasprogata und Cotten 2003). Bei Forouharfar et al. (2018) liegt der Fokus zum Beispiel auf Innovation und sozialer Wirkung, während eine unternehmerische oder finanzielle Dimension ihrer Auffassung nach offenbar keinen Platz hat in einer alle Stränge annähernden Definition von SE. Eine darauf ebenso wenig eingehende und eher universale Definition liefert Achleitner (2015) und beschreibt SE als unternehmerisches Denken und Handeln zum Wohle der Gesellschaft und zur Lösung oder Verbesserung gesellschaftlicher Missstände. Zum einen umfasst der Begriff demnach praktische, unternehmerische Aktivität, etwa in Form von Unternehmensgründungen bzw. die Entwicklung von Geschäftsmodellen, die die Wirtschaft gezielt in den Dienst der Gesellschaft stellen (siehe auch Beckmann 2011, S. 67). Zum anderen beschreibt der Begriff eine gewisse gleichermaßen unternehmerische wie soziale Denkhaltung. Die von Achleitner gewählte Formulierung „gesellschaftlich“ (im Englischen „societal“) findet sich des Öfteren in der Literatur in Bezug auf die von SE adressierten Probleme (z.B. Braunerhjelm und Stuart Hamilton 2012, Alvord et al. 2004) und impliziert neben der wirtschaftlichen auch die Berücksichtigung sowohl der sozialen als auch ökologischen Dimension.

---

<sup>8</sup> So etwa der Normen Solidarität und Reziprozität des Drittsektors sowie der Marktlogik des Wirtschaftssektors (Anheier und Then 2010, Priller und Zimmer 2003)

<sup>9</sup> Gründer von Sozialunternehmen

Eine offizielle und sehr breite SE-Definition stellen das Europäische Parlament und der Rat der Europäischen Union zur Verfügung: „Ein Unternehmen, das, unabhängig von seiner Rechtsform a) gemäß seinem Gesellschaftsvertrag, seiner Satzung oder anderen Rechtsdokumenten, durch die es gegründet wird, vorrangig auf die Erzielung einer messbaren, positiven sozialen Wirkung abstellt, anstatt auf Gewinn für seine Eigentümer, Mitglieder und Anteilseigner und das i) Dienstleistungen oder Produkte mit hoher sozialer Rendite zur Verfügung stellt und/oder ii) bei der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen eine Methode anwendet, in die sein soziales Ziel integriert ist, b) seine Gewinne in erster Linie zur Erreichung seines vorrangigen Ziels einsetzt und im Voraus Verfahren und Regeln für eine etwaige Gewinnausschüttung an Anteilseigner und Eigentümer festgelegt hat, die sicherstellen, dass eine solche Ausschüttung das vorrangige Ziel nicht untergräbt und c) in einer von Unternehmergeist geprägten, verantwortlichen und transparenten Weise geführt wird, insbesondere durch Einbindung der Arbeitnehmer, Kunden und Interessenträger, die von der Geschäftstätigkeit betroffen sind.“ (Amtsblatt der EU, Verordnung Nr. 1296/2013). Gleich zu Beginn dieser Definition wird der Tatsache Rechnung getragen, dass es im europäischen wie deutschsprachigen Raum keine einheitliche Rechtsform für Sozialunternehmen gibt. Die soziale Wirkung wird eindeutig über den Gewinn für Individuen gestellt, was aber nicht gleichbedeutend damit ist, dass keine (hohen) Gewinne (für Individuen) erzielt werden dürfen. Eine Unverhältnismäßigkeit zugunsten der Eigennützigkeit muss ausgeschlossen sein. Schließlich bezieht sich die soziale Komponente sowohl auf die Produkte eines Sozialunternehmens als auch auf die Herstellung derselben und es wird eine demokratische Unternehmensführung vorausgesetzt.

Allen SE-Definitionen gemeinsam ist das Schlüsselmerkmal ‚positive gesellschaftliche Wirkung‘ oder auch „Social Impact“ (Elkington et al. 2008, S. 5-6). So lässt sich erklären, dass bezüglich der finanziellen Unterstützung von Social Ventures (in der wissenschaftlichen Literatur wie in der Praxis) von „(Social) Impact Investing“ bzw. wirkungsorientiertem Investieren gesprochen wird. Nach dem übergeordneten Merkmal ‚Social Impact‘ und seiner Ausprägung wird also bewertet, ob es sich um SE bzw. um ein Social Venture handelt. So lassen sich aus den SE-Definitionen noch weitere Merkmale herauslesen, die relevant sind für die Identifikation und Bewertung von Social Ventures – nicht zuletzt durch unterstützende Organisationen. Es sind jene Organisationen, die SE durch Finanzierungs-, Beratungs-, Ausbildungs- und andere Angebote fördern. Kraft ihrer Position entscheiden sie maßgeblich mit, welche Unternehmen und Initiativen unter dem Label SE firmieren und gestalten auf Feldebene das konkrete Verständnis von SE mit (Hoffmann 2001). Dies wurde hier zum Anlass genommen, mittels Online- und Medienrecherche zu eruieren, wie SE in der Praxis definiert wird. Dabei fällt auf,

dass die meisten Organisationen keine klare und eindeutige, aber für ihre Zwecke ausreichende und alle wiederum eine etwas andere Definition formuliert haben. Das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) beispielsweise bezeichnet SE als „die Entwicklung von Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen auf unternehmerische Art und Weise. Primärer Zweck ist die positive soziale und ökologische Wirkung sowie die ökonomische Nachhaltigkeit“.<sup>10</sup> BonVenture – eine der ältesten und größten SE-unterstützenden Organisationen in Deutschland – fördert SE als „Unternehmungen, die Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit verbinden und zur nachhaltigen Lösung konkreter gesellschaftlicher und ökologischer Probleme beitragen. [...] Dabei sollten sich die Vorhaben langfristig finanziell selbst tragen.“<sup>11</sup> Schließlich sei als letztes Beispiel die Definition der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship genannt: “SE models combine business practices and principles with the passion and compassion required to create a fair and just world.”<sup>12</sup> Während die ersten beiden Organisationen zum Beispiel die ökonomische Tragfähigkeit explizit benennen, ist in der letzten Definition lediglich von „business practices“ die Rede und es werden offenbar auf die Personen der Sozialunternehmer bezogene Eigenschaften („passion and compassion“) hervorgehoben.

Die Unterschiedlichkeit, wenn auch Ähnlichkeit, im Verständnis von SE zieht sich, wie gesagt, durch alle Organisationen. Dem Zwecke dienlich, bei der Datenerhebung zur Untersuchung der Unterstützungslandschaft im DACH-Raum möglichst das gesamte Spektrum an fördernden Organisationen ansprechen und abbilden zu können, wurde schließlich eine möglichst universelle Definition gewählt und sich dabei am ersten Teil der oben genannten Definition des SEND e.V. orientiert:

*SE ist das Entwickeln und Umsetzen von Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen auf unternehmerische Art und Weise. Social Ventures sind entsprechende Sozialunternehmen bzw. sozialunternehmerische Initiativen.*

Es wird nicht zwischen „Social“ und „Sustainable“ Entrepreneurship unterschieden (wie z.B. bei Belz und Binder 2015), indem von ‚gesellschaftlichen‘, nicht aber allein von ökologischen oder sozialen Herausforderungen gesprochen wird. Die gewählte Definition schließt darüber hinaus alle Sektoren mit ein und es wird unternehmerisches Handeln zugrunde gelegt. Dies bedeutet hinsichtlich der finanziellen Tragfähigkeit eines Social Ventures zumindest einen angestrebten Kapitalerhalt und somit keine Einschränkung bezüglich möglicher

---

<sup>10</sup> Vgl. Positionspapier des SEND e.V. in Kooperation mit dem Bundesverband Deutsche Startups e.V., [https://www.send-ev.de/uploads/2017\\_10\\_31\\_positionspapier\\_bund.pdf](https://www.send-ev.de/uploads/2017_10_31_positionspapier_bund.pdf)

<sup>11</sup> Vgl. BonVenture: Ziele, <https://www.bonventure.de/bonventure/ziele.html>, abgerufen am 24.02.2019

<sup>12</sup> Vgl. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship: What is Social Entrepreneurship, <https://www.schwab-found.org/what-is-social-entrepreneurship>, abgerufen am 24.02.2019

Finanzierungsinstrumente (siehe dazu Kapitel 2.2.1). Letztlich wird kein expliziter Bezug zum Innovationsgrad genommen, um damit kein Ausschlusskriterium zu benennen. Stattdessen wird dieses Kriterium gemeinsam mit anderen Kriterien in die Untersuchung mit aufgenommen (siehe Kapitel 3.1).

## 2.2 Die Unterstützungslandschaft für SE

### 2.2.1 Finanzielle Unterstützung von SE

Die Literatur zur Unterstützungslandschaft von SE ist bislang, insbesondere für den deutschsprachigen Raum, noch nicht sehr umfangreich. Zuletzt konstatieren Ashoka und McKinsey (2019), dass Sozialunternehmen aufgrund ihrer Besonderheiten sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Unterstützung von verschiedenen Akteuren benötigen. Eine gemeinsame Betrachtung sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Unterstützungsformen, von unterschiedlichen Akteuren, bleibt in der wissenschaftlichen Literatur bislang aber weitestgehend aus. Die jeweils andere Form der Unterstützung wird allenfalls am Rande erwähnt (z.B. Vandor und Leitner 2018, Millner und Vandor 2014) und es wird sich auf einzelne Akteure bzw. Typen von Organisationen oder Formen der Unterstützung fokussiert, womit eine Erfassung des großen Ganzen noch nicht stattgefunden hat.

Die finanzielle Unterstützung von SE hat – im Vergleich zur nicht-finanziellen Unterstützung – bislang eine höhere Aufmerksamkeit in der Forschung erhalten (z.B. Hirschmann und Moritz 2020; Roundy et al. 2017; Spiess-Knafl und Jansen 2014; Wilson 2014; Geobey et al. 2012). Explizit für den deutschsprachigen Raum sind hier die Arbeiten von Spiess-Knafl (2016), Höchstädter und Scheck (2014a) sowie Weber und Scheck (2012) zu nennen. Der Fokus der wissenschaftlichen Literatur auf die finanzielle Unterstützung von SE ist damit zu erklären, dass der Markt für wirkungsorientierte finanzielle Unterstützung in der Praxis in den vergangenen Jahren an Dynamik gewonnen hat (John 2006, Kerlin 2006) – auch in Deutschland (Marktbericht Bertelsmann Stiftung 2016) und Österreich (Spiess-Knafl 2016). Bestehende wirkungsorientierte Fonds sind gewachsen, Stiftungen sind zu aktiven wirkungsorientierten Investoren geworden, klassische Unternehmen haben ihre Sponsoring- und Spendengelder vermehrt in SE gegeben usw. (Marktbericht Bertelsmann Stiftung 2016, Spiess-Knafl 2016). Im Laufe dieser Entwicklung haben sich verschiedene Modelle etabliert. Vor allem auf den folgenden Dreien liegt in der Literatur ein besonderes Augenmerk: „Social Investing“ (z.B. Wilson 2014, City of London 2012), „Impact Investing“ bzw. wirkungsorientiertes Investieren (z.B. Roundy et al. 2017, Geobey et al. 2012, Bugg-Levine und Emerson 2011) und „Venture Philanthropy“ (z.B. European Venture Philanthropy Association (EVPA) 2016, Thümler E.

(2014)). Klare Unterschiede zwischen den drei Modellen lassen sich in der Literatur jedoch kaum erkennen. Sowohl in der Forschung als auch in der Praxis werden die Begrifflichkeiten häufig synonym verwendet (Höchstädter und Scheck 2014b).<sup>13</sup> Den Akteuren gemein ist, dass sie nicht nur finanzielle, sondern auch soziale Renditeaspekte – also den gesellschaftlichen Wert, der durch das Wirken eines Social Ventures generiert wird – in ihre Investitionsentscheidungen einfließen lassen. Die angestrebte Gesamrendite setzt sich dabei meist zu unterschiedlichen Teilen sozialer und finanzieller Ziele zusammen. Soziale Ziele umfassen die Verbesserung sozio-ökonomischer, sozialer und ökologischer Bedingungen. Finanzielle Ziele, die verfolgt werden, bewegen sich von der Spende, das heißt keinerlei Rückzahlung, über den Kapitalerhalt bis hin zur marktüblichen Rendite (Wilson 2014, S. 4). Tabelle 2-1 zeigt die gängigen Instrumente der finanziellen Unterstützung für SE.

Tab. 2-1: Instrumente der finanziellen SE-Unterstützung

Instrument	Kurzbeschreibung	Hybridform
<b>Spende</b>	Freiwillige, unentgeltliche Geldzuwendung für einen bestimmten Zweck, die nicht mit einer konkreten Gegenleistung seitens des Spendenempfängers verknüpft ist.	
<b>Eigenkapital</b>	Wird unbefristet zur Verfügung gestellt. Eigenkapitalgebende werden Miteigentümer des Unternehmens und partizipieren dadurch vollumfänglich an Gewinn und Verlust des Unternehmens.	
<b>Fremdkapital</b>	Kredite oder Darlehen. Stehen dem Sozialunternehmen nur für eine befristete Dauer zur Verfügung und müssen dann an den Gläubiger zurückgezahlt werden. Der Gläubiger hat damit einen Anspruch auf Tilgung der zur Verfügung gestellten Summe und zusätzlich meist auf regelmäßige Zinszahlungen.	
<b>Mezzaninkapital</b>	Finanzierungsarten, die in ihren rechtlichen und wirtschaftlichen Ausgestaltungen eine Mischform aus Eigen- und Fremdkapital darstellen (z.B. stille Beteiligung, partiarische Nachrangdarlehen).	
<b>Wandeldarlehen</b>	Ermöglicht es dem Darlehensgeber, die Darlehensforderung in Beteiligungspapiere des Sozialunternehmens umzuwandeln.	X
<b>Wandelspende</b>	Spende, die bei vorab definiertem unternehmerischem Erfolg in Eigenkapital umgewandelt wird.	X
<b>Rückzahlbare Spende</b>	Darlehen, das nur im Falle einer positiven Unternehmensentwicklung zurückgezahlt werden muss. Sollte eine Rückzahlung nicht möglich sein, wird die rückzahlbare Spende in eine klassische Spende umgewandelt.	X
<b>Bürgschaft</b>	Der Bürge besichert Darlehen gegenüber dem Gläubiger des Sozialunternehmens. Das ermöglicht dem Sozialunternehmen, zusätzlich Fremdkapital aufzunehmen.	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scheck (2018) und Achleitner et al. (2011)

Trotz der positiven Entwicklung stellt das Finden finanzieller Unterstützung für Social Ventures nach wie vor eine Schlüsselherausforderung dar. Ihr Zugang zu externen als auch internen

<sup>13</sup> Von der Herausarbeitung einer möglichen Differenzierung der drei Begrifflichkeiten wird hier abgesehen.

Finanzquellen ist oft begrenzt (Heinecke und Mayer 2012, Milligan und Schöning 2011). Da Social Ventures sowohl ökonomisch also auch wirkungsorientiert sind, bestehen für sie theoretisch auch die klassischen Finanzierungsmodelle und -instrumente. In der Praxis sind sie dafür aber meistens zu riskant und die zu erwartenden finanziellen Rückflüsse zu gering (Scheck 2018). Der DSEM (Scharpe und Wunsch 2019, Tete et al. 2018) deckt in Bezug auf die finanzielle Unterstützung von SE in Deutschland zum Beispiel auf, dass die Hürden bei der Beschaffung finanzieller Förderung für Sozialunternehmen noch relativ hoch sind und bezieht sich damit vor allem auf das Einwerben von staatlichen Fördermitteln, auf Stiftungsförderung und auf Bankdarlehen. In der Folge wurden neue und der Hybridität von Social Ventures gerecht werdende Instrumente geschaffen (Wandeldarlehen, Wandelspenden und rückzahlbare Spenden; siehe Tabelle 2-1), welche dagegen rein profitorientierten Unternehmen verschlossen bleiben (Achleitner et. al 2011). Sie stellen innovative und flexibel gestaltbare finanzielle Unterstützungsformen dar, die soziale und ökonomische Zielsetzungen von Sozialunternehmen berücksichtigen, ebenso wie ihre besonderen Bedürfnisse und Charakteristiken, wie zum Beispiel eine längere Amortisationsdauer oder kleinere Investitionsbeträge und Rückflüsse.

Scheuerle et al. (2013) betrachten die Finanzierungsformen von Sozialunternehmen und benennen einige finanziell unterstützende Akteure, die insbesondere für die Skalierung von Sozialunternehmen eine große Rolle spielen. Neben öffentlicher Finanzierung (hauptsächlich Projektförderung) führen die Autoren private Geldgeber ohne Renditeerwartungen (z.B. Stiftungs- und CSR-Mittel bzw. Spenden) und private Geldgeber mit Renditeerwartungen (speziell auf SE ausgerichtete „Social Investment Fonds“) auf. Eine relativ ausführliche Bestandsaufnahme für Impact Investing in Deutschland liefern Weber und Scheck (2012). Als finanziell unterstützende Akteure identifizieren die Autoren den Staat (öffentliche Geldgeber), vermögende Privatpersonen und ihre Family Offices sowie gemeinnützige Stiftungen und Non-Profit-Organisationen. Für diese unterschiedlichen Investorentypen stellen sie ebenso ungleiche Motive der SE-Unterstützung fest. Während beispielsweise der Staat zusätzliches privates Kapital für soziale Dienstleistungen anziehen will, um das Haushaltsbudget zu entlasten, streben Family Offices und Stiftungen nach Effektivität ihrer philanthropischen Aktivitäten. Nicht nur vom Typ der Investmentorganisation, sondern auch von der Art des investierten Kapitals (privates Kapital, Fördermittel etc.) hängen Motive und Erwartungen der Unterstützenden ab (Weber und Scheck 2012, 17).

Bei einer Untersuchung in 2014, ebenfalls für Deutschland, gelangen Höchstädter und Scheck (2014a) zu der Erkenntnis, dass der Markt für die finanzielle Unterstützung von SE noch immer in seinen Anfängen steckt, er erst von relativ wenigen, insbesondere institutionellen Akteuren



bespielt wird und die Beteiligung der Regierung zudem nach wie vor begrenzt ist. Sie betonen die geringe Anzahl an Stiftungen, die Impact Investing tätigen, aus Gründen der gesetzlichen Unsicherheit sowie mangelnder Anlageberatung und fehlender standardisierter Investmentprodukte. Letztere werden primär von alternativen Banken angeboten (Höchstädter und Scheck 2014b, 12 ff.).

Ein Vergleich zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz wird schließlich möglich durch die Umfrage der Thomson Reuters Foundation. Hier wurde 2016 in 45 der weltweit größten Volkswirtschaften (eingestuft durch die Weltbank) untersucht, welche Länder das beste Umfeld für SE schaffen.<sup>14</sup> Es wurden dafür jeweils 20 SE-Experten danach befragt, wie gut die Möglichkeiten der Zuschussfinanzierung, der Zugang zu Investitionen und der Zugang zu nicht-finanzieller Unterstützung sind. Tabelle 2-2 zeigt eine Übersicht der Ergebnisse für den DACH-Raum. Auffällig ist die niedrige Platzierung Österreichs in allen drei Punkten. Die Schweiz ist hinsichtlich finanzieller Unterstützung höher platziert als Deutschland und Österreich, während Deutschland im Bereich der nicht-finanziellen Unterstützung mit bedeutendem Abstand vor den beiden anderen Ländern liegt (siehe dazu auch Kapitel 2.2.2).<sup>15</sup>

Tab. 2-2: Das Umfeld für SE – Vergleich der DACH-Länder

Variable		Rang x von 45 Ländern
Möglichkeit, Zuschussfinanzierung zu erhalten	Schweiz	8
	Deutschland	11
	Österreich	20
Zugang zu Investitionen (Fremd- & Eigenkapital)	Schweiz	13
	Deutschland	18
	Österreich	19
Zugang zu nicht-finanzieller Unterstützung	Deutschland	4
	Schweiz	16
	Österreich	23

Quelle: Thomas Reuters Foundation (2016) (Eigene Darstellung)

### 2.2.2 Nicht-finanzielle Unterstützung von SE

Der Bereich der nicht-finanziellen SE-Unterstützung ist noch relativ wenig erforscht (Ausnahmen sind z.B. Sullivan 2007 sowie Korosec und Berman 2006). Insbesondere gilt dies für die Forschung innerhalb des DACH-Raumes (Millner und Vandor 2014, Vandor et al. 2015, Schneider und Maier 2013, Lehner 2011). Die vorhandene Literatur weist zudem kaum

<sup>14</sup> Thomas Reuter Foundation (2016): The best countries to be a Social Entrepreneur, <http://poll2016.trust.org/>, abgerufen am 17.03.2019

<sup>15</sup> Insgesamt fällt auf, dass ein beachtenswerter Mangel in der Literatur zur SE-Landschaft in Österreich und der Schweiz besteht. Hierzu konnten keine expliziten Arbeiten identifiziert werden.

quantitative Ergebnisse auf, was auch schon von Danko et al. (2010) gezeigt werden konnte. Zumeist wird das sogenannte SE-Ökosystem<sup>16</sup> insgesamt behandelt und die unterstützenden Organisationen als Teil davon. Aus ressourcenbasierter Sicht können diese Organisationen als die Summe jener Mittel verstanden werden, die den Erfolg eines Social Ventures positiv beeinflussen und zur Professionalisierung und Entwicklung von SE beitragen (Millner und Vador 2014) – inklusive der Organisationen, die den Zugang zu diesen (personellen, sozialen, politischen, monetären und intellektuellen) Ressourcen erleichtern oder ermöglichen (wie Politik, Medien, Forschung und Lehre, Unternehmen, Fördereinrichtungen, Netzwerke und Verbände etc.).

### *Österreich*

Schneider und Maier (2013) haben für Österreich einen Überblick über das SE-Ökosystem gegeben und konnten bis zum Jahr 2012 zehn (teilweise auch finanziell) unterstützende Akteure identifizieren, die mit etwa zwei Drittel der 273 zu dem Zeitpunkt identifizierten Sozialunternehmen in Verbindung standen (etwa durch Finanzierungs-, Beratungs-, Ausbildungs-, Programmteilnahme- oder Mitgliedschaftsverknüpfung). Zu der überschaubaren Gruppe von unterstützenden Organisationen zählen die Autoren eine global agierende Fellowship-Organisation (Ashoka), ein bundesweites Netzwerk und Interessenvertretung (bdv), physischen Raum zum Arbeiten und für Community-Veranstaltungen (Impact Hub Vienna), ein einjähriges Ausbildungsprogramm (Pioneers of Change), eine jährliche Netzwerkveranstaltung (Social Business Day), einen Wettbewerb bzw. ein „Pitchevent“<sup>17</sup> mit Workshops (Social Impact Award – SIA), Preisveranstaltungen und Lehrveranstaltungen, Forschung (WU Wien) und Vorträge sowie Mitwirkung in Juries zum Thema SE. Aus der Arbeit von Schneider und Maier (2013) geht hervor, dass die Unterstützungslandschaft für SE in Österreich, ähnlich wie in Deutschland, sehr vielseitig aufgestellt ist und dass sich eine Vielzahl an Strukturen rund um SE entwickelt hat. Die unterstützenden Organisationen stellen keine homogene Gruppe dar. Viel eher verfolgen sie unterschiedliche Motive, Zielsetzungen und Schwerpunkte (Schneider 2013). Ergänzend hierzu stellen Vador und Leitner (2018) in ihrer Längsschnittstudie fest, dass, so wie die Organisationen selbst, auch ihr Unterstützungsangebot (im Vergleich zu informeller oder privater Unterstützung) sehr mannigfaltig ist. Sie identifizieren für den deutschsprachigen Raum insgesamt zwölf Typen unterstützender Organisationen: Medien und Social Media, öffentliche Institutionen wie Ministerien, Stiftungen, Philanthropen und Spendengeber, Lehr- und

<sup>16</sup> Zum Begriff des Ökosystems im Gründungskontext siehe González Flores und Katonáné Kovács (2018)

<sup>17</sup> Ein Pitch ist die kurze Präsentation der eigenen Geschäftsidee vor möglichen Förderern oder auch vor Kunden, Mitarbeitern und Partnern.

Forschungsinstitutionen, Öffentliche Förderagenturen, Crowdfunding Plattformen, Investoren und Wagniskapitalgeber, Coworking Spaces, Unternehmenspartner, Banken und Finanzinstitutionen, Inkubatoren und Acceleratoren.

Ein weiteres Ergebnis für Österreich benennen Vandor et al. (2015), und zwar das (zumindest quantitative) Stagnieren des SE-Ökosystems seit 2012. Nichtsdestotrotz zeigen sie, dass die unterstützenden Organisationen häufig eng zusammenarbeiten, in Form von gemeinsamen Veranstaltungen, Beratungsgremien und Projekten. Es sind insbesondere einige Preise und damit verbundene Unterstützungsnetzwerke entstanden (z.B. die Sozialmarie<sup>18</sup>). Die Autoren erkennen, dass die Struktur- und Förderpolitik in Österreich der beschriebenen SE-Entwicklung noch wenig Beachtung schenkt – etwa in Form einer für die Bedürfnisse von Sozialunternehmen passenden Rechtsform oder eines klaren Bekenntnisses zur Förderung von SE. Dies erklärt den Appell des Senats der Wirtschaft Österreich vom März 2018 an die Politik<sup>19</sup> zur umgehenden Herstellung ressortübergreifender, zukunftsorientierter Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen, wodurch die Übernahme von sozialen Aufgaben des Staates durch die Zivilgesellschaft vereinfacht und das Bundesbudget entlastet werden sollen (PLÄDOYER 2018).

### *Deutschland*

Mehr Transparenz für das deutsche SE-Ökosystem hat sich wiederum der DSEM (Scharpe und Wunsch 2019, Tete et al. 2018) zum Ziel gesetzt und sich, wie oben erwähnt, mittels Online-Befragung der Perspektive von Sozialunternehmen gewidmet. Erstmals wird hier eine Karte mit den wichtigsten unterstützenden Organisationen des deutschen SE-Ökosystems grafisch dargestellt. Abbildung 2-1 zeigt, dass SE bereits vielerorts greifbar ist und macht zugleich die geografischen „blinden Flecken“ des SE-Bereichs sichtbar. Darauf nicht erkennbar ist die politische und rechtliche Situation für SE in Deutschland. Hierzu lässt sich die Verankerung von SE im Koalitionsvertrag der Bundesregierung benennen, welche die Absicht der Politik äußert, SE stärker zu fördern und zu unterstützen (Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 19. Legislaturperiode, 42).

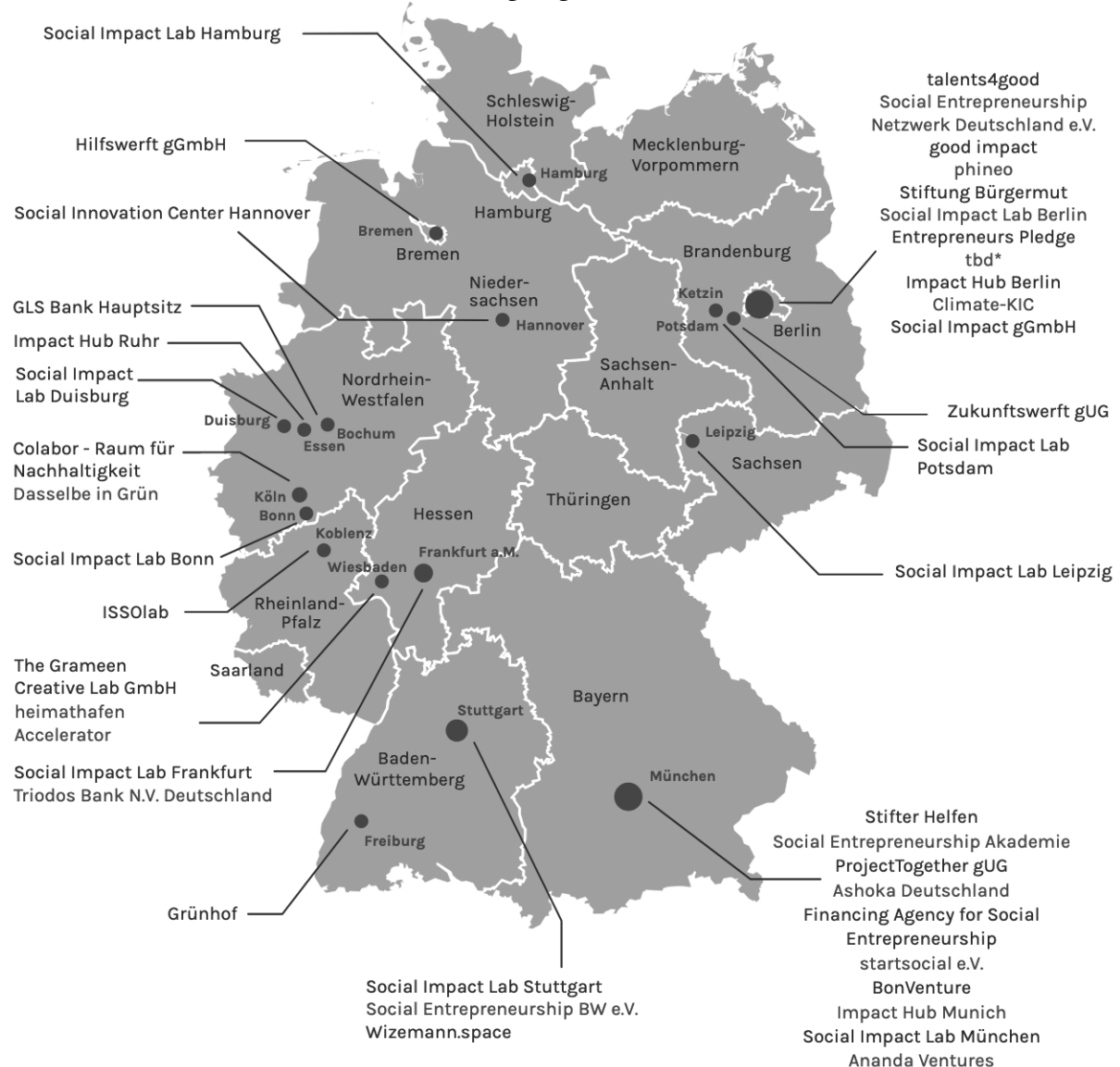
Was die deutsche SE-Unterstützungslandschaft besonders kennzeichnet, ist die starke Vernetzung und Pflege von Kooperationen der unterstützenden Organisationen untereinander sowie mit den Sozialunternehmen als integraler Bestandteil sozialunternehmerischen Handelns im Allgemeinen. Für diese Erkenntnis wurde im DSEM unter anderem nach den

<sup>18</sup> Siehe <https://sozialmarie.org/de>, abgerufen am 07.04.2019

<sup>19</sup> Genauer an die Bundesministerin für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz, die Bundesministerin für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort sowie den Bundesminister für Verfassung, Reformen, Deregulierung und Justiz

Kooperationspartnern gefragt, mit denen die Sozialunternehmen dauerhaft und gezielt zusammenarbeiten (Tete et al. 2018, 65). 57,7% der Befragten arbeiten demnach mit einem oder mehreren der bundesweit über 40 SE-Netzwerkorganisationen zusammen, die den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Sozialunternehmen fördern. 45,5% wenden sich an konventionelle Unternehmen für eine zielführende Zusammenarbeit, 41,7% an Stiftungen und 38% an öffentliche Stellen des Landes und der Kommune.

Abb. 2-1: Unterstützungsorganisationen in Deutschland



Quelle: DSEM 2018

Die Unterstützungslandschaft in Deutschland hat in den letzten Jahren eine positive Entwicklung erfahren, befindet sich aber noch nicht in einem gefestigten Stadium. Zu den größten noch zu bewältigenden Hürden gehören eine schwache Lobby für SE in der Politik, Schwierigkeiten bei der Finanzierung (mangelnde Startfinanzierung, zu wenig gezielte Anschlussfinanzierung,

schwer nachvollziehbare Vergabe von öffentlichen Finanzmitteln) und, wie in Österreich, das Fehlen einer passenden Rechtsform, die die Verwendung von verzinsten und philanthropischen Finanzierungsquellen und den Zugang zu anderen Unterstützungsangeboten für Sozialunternehmen vereinfachen würde (Tete et al. 2018, 67).

### *Schweiz*

In der Schweiz ist im Jahr 2012 noch eine mangelnde Institutionalisierung des SE-Bereichs festzustellen. Kaum eine politische Debatte und kaum akademische Forschung wurden dazu betrieben. Gleichzeitig ist die Zahl an Sozialunternehmen zu Hunderten gestiegen und Netzwerke haben sich gegründet<sup>20</sup> (Seele und Pfleiderer 2012, 111). Dennoch findet sich zu dem Zeitpunkt weder ein starker nationaler Verband noch eine systematische Förderung von Sozialunternehmen und auch eine Ausbildung oder Forschungseinrichtung für SE gibt es in der Schweiz nicht (ebd. 112). Dem gegenüber berichten öffentliche Medien bereits in 2010 über die steigende Nachfrage seitens der Studierenden, was zu mehr Lehre im SE-Bereich an Schweizer Hochschulen führte, die vermittelt, wie man wirtschaftlich erfolgreich ist und gesellschaftliche Verbesserungen in der Welt bewirkt (Schwertfeger 2010). In 2017 erkennen auch Lovric und Tokarski, dass dem Thema SE in der Schweiz auf Universitäts- und Hochschulebene ein erhöhter Stellenwert zugeschrieben wird, was die Einführung diverser Kurse und spezifischer Veranstaltungen in diesem Kontext zeigt (Lovric und Tokarski 2017, 140). Grundsätzlich ist das Thema SE hier aber noch wenig im Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit angelangt und auch die Anerkennung auf politischer Ebene bleibt bislang aus (ebd., 141). Dies lässt die gesamte SE-Bewegung in der Schweiz passiv erscheinen. Durch eine ergänzende Online-Recherche wandelt sich dieses Bild: Neben zunehmender SE-Angebote in Lehre und Forschung,<sup>21</sup> wird für mehr Transparenz gesorgt, z.B. mithilfe von Online-Informationenplattformen wie „Espace F“<sup>22</sup>. Privat und öffentlich geförderte Bildungs- und Coaching-Programme für (angehende) Sozialunternehmen sind ins Leben gerufen worden.<sup>23</sup> Auch die Lücke eines nationalen Verbands mit systematischer Förderung für SE ist geschlossen worden mit der repräsentativen Plattform CooperativeSuisse, einem branchenübergreifenden Netzwerk von (Sozial)unternehmen, das für solche Mitglieder besondere Leistungen anbietet, die in ihrer

<sup>20</sup> Z.B. die Arbeitsgemeinschaft Schweizer Sozialfirmen, <http://www.assof.ch/>, abgerufen am 01.04.2019

<sup>21</sup> Wie zum Beispiel die *Universität Basel* mit dem zertifizierten Kurs Global Social Entrepreneurship im Center for Philanthropy Studies, siehe <https://ceps.unibas.ch/de/cas-global-social-entrepreneurship/> oder die *Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften* mit dem Programm Impact Entrepreneurship, siehe <https://www.zhaw.ch/de/forschung/entrepreneurship/entrepreneurship/impact-entrepreneurship/>, abgerufen am 01.04.2019

<sup>22</sup> Siehe <http://www.espacef.ch/schweizer-stiftungslandschaft-im-internet/>, abgerufen am 01.04.2019

<sup>23</sup> Z.B. *KaosPilots Education* oder das *UsitawiNetwork*, <https://www.kaospilots.ch/>, abgerufen am 01.04.2019

Unternehmensmission primär eine gesellschaftliche, kulturelle oder ökologische Dimension (Social Impact) verfolgen, ohne dabei die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu vernachlässigen.<sup>24</sup> Dazu gesellt sich „seif“, eine Organisation, die SE durch Programme, Trainings und Beratung, entsprechend der Bedürfnisse und Phasen der Sozialunternehmen, unterstützt.<sup>25</sup> Seif trägt, nach eigener Aussage auf der Webseite, gemeinsam mit anderen unterstützenden Organisationen, wie Ashoka<sup>26</sup> und Impact Hub<sup>27</sup>, aktiv zum Aufbau einer Schweizer SE-Community bei, durch Professionalisierung der Sozialunternehmen und Verknüpfung der Akteure aus dem Finanzsektor, der Unternehmenswelt, Universitäten, Stiftungen und anderen. Dieses Bestreben ist auch bei den Akteuren in Österreich und Deutschland zu beobachten.

Es wird deutlich, dass die bestehende Literatur zur deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft hinsichtlich Aktualität und betrachteter Dimensionen bzw. Perspektiven noch viel Raum nach oben lässt. Die Notwendigkeit einer aktuellen, explorativ deskriptiven Übersicht der deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft wird somit bestärkt.

### 2.3 Das Entscheidungsverhalten von SE-unterstützenden Organisationen

Die Mehrzahl an Publikationen zur finanziellen SE-Unterstützung im Vergleich zu Arbeiten über die nicht-finanzielle SE-Unterstützung macht sich bezogen auf das Entscheidungsverhalten von fördernden Organisationen bei der Auswahl von zu unterstützenden Social Ventures besonders bemerkbar. Genau genommen konnten keine Arbeiten identifiziert werden, die für die Untersuchung des Entscheidungsverhaltens (auch) nicht-finanzielle Förderung als Untersuchungsgegenstand miteinbeziehen. Nachfolgend kann daher zunächst lediglich der Frage nachgegangen werden, wie bzw. nach welchen Kriterien eher bis ausschließlich finanziell unterstützende Organisationen entscheiden, ob sie ein Social Venture fördern.

Den Anfang machen Sodeman und Carroll (1994), indem sie die Ziele, Prinzipien und Entscheidungskriterien von Social Investment Organisationen untersuchen, und zwar mittels Feldforschung (Interviews bzw. Befragungen), Q-sort Methode (zur Bewertung von Entscheidungskriterien) und einer Ranking-Aufgabe für die Probanden (Festlegen einer Rangordnung von Social Ventures anhand ihrer sozialen und wirtschaftlichen Leistung, in Form von

<sup>24</sup> Siehe <https://cooperativesuisse.ch/home/warumcooperativesuisse#newsletteropen>, angerufen am 01.04.2019

<sup>25</sup> Siehe <https://seif.org/en/about/>, abgerufen am 01.04.2019

<sup>26</sup> Mit *Ashoka* hat eine der größten und ältesten SE unterstützenden Organisationen weltweit auch in der Schweiz Einzug gehalten, zwar mit einem vergleichsweise sehr kleinen Team (vier Mitarbeitende), aber einer Vielzahl an Förderprogrammen für Social Entrepreneurs, <https://www.ashoka.org/en-US/country/switzerland>, abgerufen am 01.04.2019

<sup>27</sup> Community-Aufbau und physische Infrastruktur und Abreitsflächen explizit für SE bieten bspw. die drei Impact Hubs in Zürich, <https://zurich.impacthub.ch/de/>, Bern, <https://bern.impacthub.net/> und Basel, <https://basel.impacthub.net/>, abgerufen am 01.04.2019

Paarvergleichen). Insgesamt haben zwölf Manager von Social Investment Organisationen aus dem Osten der USA daran teilgenommen. Die Autoren ermitteln, dass „avoidance-based“ Kriterien beim Entscheidungsprozess häufiger herangezogen werden als sogenannte „acceptance-based“ Kriterien – sie entscheiden demnach häufiger nach dem Ausschlussverfahren. Dabei können zu beiden Kategorien beispielsweise die Branche und der Wirkungsort des jeweiligen Social Ventures gehören. Ein weiteres Ergebnis ist, dass wirtschaftliche Leistung gegenüber sozialer Leistung bzw. Wirkung des Social Ventures priorisiert wird. Zum Beispiel bedeutet dies, dass ein Social Venture mit hoher wirtschaftlicher und mittelmäßiger sozialer Wirkung höher bewertet wird als eines mit hoher sozialer Wirkung und mittelmäßiger wirtschaftlicher Leistung. Eine niedrige Ausprägung je einer dieser beiden Dimensionen hat sich als Ausschlusszenario entpuppt.

Weiteres Licht in die Screening-Phase von „Philanthropic Venture Capital“<sup>28</sup>-Organisationen (PhVCs) hat die explorative Studie von Scarlata und Alemany (2009) gebracht. Dabei werfen die Autorinnen gleichzeitig einen vergleichenden Blick auf konventionelle Wagniskapitalgeber (VCOs). 40 der 74<sup>29</sup> kontaktierten Organisationen haben an der hier durchgeführten Online-Umfrage teilgenommen. Unter anderem sind die folgenden Ergebnisse zutage getreten: Am häufigsten (87,5%) wurde das Kriterium „social entrepreneur and the management team“ als sehr wichtig eingestuft, das „potential for significant social impact“ im Vergleich dazu nur von 55%, das Potential zu skalieren von 40% und die finanzielle Nachhaltigkeit bzw. ein „credible and sustainable revenue model and/or credible, sustainable funding“ von 27,5% der Befragten. Hingegen erhalten – im Vergleich zu traditionellen VCOs – die Kriterien ‚Technologie‘ (was dem Innovationsgrad gleichgesetzt werden kann) und ‚Vertragskonditionen‘ die niedrigste Gewichtung für den Entscheidungsprozess. Darüber hinaus deuten Scarlata und Alemany (2010) auf Basis einer Inhaltsanalyse semi-strukturierter Interviews mit sieben Vertretenden verschiedener PhVCs darauf hin, dass die soziale Mission und die Integrität des Social Ventures die wichtigsten Auswahlkriterien sind. Sie betrachten dabei PhVCs, welche sowohl Non-profit- als auch For-profit-SE unterstützen und stellen fest, dass im Falle der Unterstützung von For-profit-Social Ventures die Betrugswahrscheinlichkeit von PhVCs höher eingeschätzt zu werden scheint. Deshalb wird auf klassische Venture Capital Vertragsbestimmungen zurückgegriffen. PhVCs, im Gegensatz zu konventionellen Wagniskapitalgebern, gewichten Vertrauen höher als formale Kontrolle. Nichtsdestotrotz verhalten sie sich im Falle von For-profit-Social Ventures,

---

<sup>28</sup> In der vorliegenden Arbeit als Venture Philanthropy Organisationen bezeichnet.

<sup>29</sup> Lt. den Autorinnen „a unique and complete dataset with the inclusion of the entire universe of PhVC funds active in the field“ – 38 Organisationen aus Europa, 36 aus den USA.

bei denen also Gewinne an Individuen ausgeschüttet werden können, wie Auftraggeber („principal“). Non-profit-Social Ventures gegenüber verhalten sich PhVCs eher wie Vertrauenspersonen und Kümmerer („steward“). Des Weiteren geben Scarlata et al. (2012) fünf Dimensionen an, auf denen für PhVCs im Entscheidungsprozess des Social Ventures Screening der Fokus liegt (nachfolgend nach absteigender Relevanz für den Entscheidungsprozess): (1) Das Humankapital, das durch die Erfahrung von Sozialunternehmer und Managementteam gemessen wird, (2) das Potential, dessen Maß die soziale Wirkung (Social Impact) ist, die das Social Venture wahrscheinlich erreichen kann, (3) das äußere Umfeld, in Anbetracht des Marktes, welchen das Social Venture betreten will, (4) die Aktivität des Sozialunternehmens hinsichtlich der angestrebten Geschäftsstrategie zur Erreichung der sozialen Mission und Maximierung der sozialen Wirkung und (5) die Bewertung des Abkommens zwischen PhVC und Social Venture durch Passgenauigkeit zum existierenden Portfolio.

Der nächste, der sich mit dem Entscheidungsverhalten von SE-unterstützenden Organisationen auseinandergesetzt hat, ist Heister (herausgegeben durch Achleitner und Kaserer 2010). Unter anderem anhand zweier Fallstudien untersucht er den Auswahlprozess und die hier zugrunde gelegten Kriterien von VPOs und Social Venture Capital Organisationen (SVCOs). Er stellt die Nichtexistenz von Studien fest, die sich mit der empirischen Bedeutung einzelner Auswahlkriterien befassen. Stattdessen werden Kriterien bei der Entscheidung, ob ein Social Venture unterstützt wird oder nicht, auf einem abstrakten Niveau besprochen „oder es werden normativ in semiwissenschaftlichen Publikationen potenzielle Kriterien genannt.“ (Achleitner et al. 2010, 179) Dabei sind verbindliche Kriterien und strategische Methoden, das heißt ein klares Ausrichten nach denselben und ein damit verbundenes kritisches Prüfen der Tätigkeit, für die Investitionstätigkeit zielführend – insbesondere in Hinblick auf die gesellschaftlichen Anforderungen und die Wirksamkeit der Tätigkeit sowie auf die Wahrung einer fairen und gleichen Behandlung aller Unterstützungssuchenden (Zhong et al. 2016, Lang und Schnieper 2006, 346, Timmer 2006, 116). Heister stellt auf Grundlage von Beobachtungen der beiden Organisationen Ashoka und Bonventure deren angewandte Kriterien in einem aggregierten, übergreifenden Katalog dar. Die Kriterien, deren Gewichtung am Anteil der Diskussion des jeweiligen Kriteriums an den Förderanfragen festgemacht wurden, konnten in folgende Gruppen eingeordnet werden: Konzept, Social Entrepreneur, Markt, Finanzielles, soziale Rendite und Sonstiges. Am höchsten fiel die Gewichtung für die Kriteriengruppe ‚Konzept‘ aus. Hierzu gehören unter anderem die Faktoren Systemveränderung, Innovation, Strategie und Kooperationen.

Auf ein anderes Ergebnis sind Miller und Wesley (2010) gekommen: Mittels Policy-Capturing-Experiment wurden Daten über die Entscheidungskriterien von 44 „Social Venture Capitalists“



bzw. soziale Risikokapitalgebende erhoben, um schließlich herauszufinden, dass von ihnen sogenannte „entrepreneurial sector decision criteria“ (hierzu gehören Innovationsfähigkeit, Managementenerfahrung, angestrebtes Erwerbseinkommen, renommierte Ausbildung, Methode der Leistungsmessung) höher gewichtet werden als sogenannte „social sector decision criteria“ (Fokus auf die soziale Mission, Leidenschaft für den gesellschaftlichen Wandel, Community-basiertes soziales Netzwerk).

Auch Persönlichkeitsmerkmale der Social Entrepreneurs, wie Kreativität, Leidenschaft, Ausdauer oder Empathy, sind für SE unterstützende Organisationen von Bedeutung und mit dem Erfolg eines Sozialunternehmens verknüpft (Light 2008, Boschee 2006, Mair und Noboa 2006). Beispielsweise für SVCOs bzw. VPOs spielt die Authentizität bzw. Integrität<sup>30</sup> der Social Entrepreneurs eine wichtige Rolle (Achleitner et al. 2010). Grund für die Wichtigkeit dieser Charaktereigenschaften sind Informationsasymmetrien zwischen Unterstützenden und Social Ventures. Schon im klassischen Venture Capital Bereich behindern Informationsasymmetrien oft den Aufbau einer Beziehung zwischen Wagniskapitalgeber und Venture (Kollmann und Kuckertz 2010, Leland und Pyle 1977). Im SE-Bereich kommt dazu, dass Sozialunternehmer neben finanziellen auch soziale Ziele verfolgen, was die Gefahr eines sogenannten „mission drift“ birgt und das mögliche Abweichen von insbesondere den sozialen Zielen bedeutet. Darüber hinaus bestehen für Unterstützende nur begrenzte Möglichkeiten, die soziale Wirkung nachzuvollziehen, da hierfür oftmals schlichtweg noch keine Leistungsindikatoren existieren. Diese Informationsasymmetrie macht die Authentizität der Sozialunternehmer als Kriterium bei der Wahl zu unterstützender Social Ventures umso relevanter. In diesem Zusammenhang gehen Achleitner et al. (2013) der Frage nach, welche Aspekte soziale Wagniskapitalgeber bei der Beurteilung von Integrität von Social Entrepreneurs fokussieren. Sie gelangen zu der Erkenntnis, dass Integrität primär an zwei Dingen ausgemacht wird: an freiwilliger Übernahme von Verantwortung und Rechenschaftspflicht sowie Reputation – beides also von Achleitner et al. (2013) sogenannte externe und keine internen Faktoren, wie zum Beispiel Charakterzüge und Bemühungen des Gründungsteams. Bereits wenn nur einer dieser beiden Faktoren beim Gründungsteam eines Social Ventures gegeben ist, kommt dasselbe für eine finanzielle Unterstützung in Frage (Achleitner et al. 2013, 97).

Johnson und Lee (2013) erklären weiterhin für den Bereich des Impact Investing, dass die Vergabe von Fördergeldern an Social Ventures durch einen opportunistischen Entscheidungsprozess von unten nach oben („bottom-up“) erfolgen sollte, da es im Voraus schwierig

---

<sup>30</sup> Verstanden als das Festhalten an und Handeln nach bestimmten Werten und Idealen (Erhard et al. 2010, Pollmann 2005).

abzusehen ist, welche SE-Investmentmöglichkeiten sich ergeben. Dies untermauert die obige Aussage (Kapitel 1.2), dass SE-Unterstützende eher uneinheitlich und aus dem Bauch heraus entscheiden (Achleitner et al. 2013). Für die Bestimmung der Positionsgröße von Impact Investing im Gesamtportfolio einer Organisation nennen Johnson und Lee vor allem zwei zu berücksichtigende Faktoren: Der Grad der Risikobelastung durch das jeweilige Impact Investment – auch in Hinblick auf andere Investments im Portfolio – sowie die Entwicklungs- und Zahlungsfähigkeit des Social Ventures und ob ein „Proof of Concept“<sup>31</sup> vorliegt.

Serrano-Cinca und Gutiérrez-Nieto (2013) tragen zur Forschung über das Entscheidungsverhalten von SE unterstützenden Organisationen bei, indem sie ein Entscheidungsunterstützungsmodell für Investitionsentscheidungen von SVCOs entwickelt haben, mit dessen Hilfe Auswahlentscheidungen in Hinblick auf die (finanzielle) Unterstützung von Social Ventures strukturiert getroffen werden können (siehe Abbildung 2-2). Sie kombinieren die Methode der Balanced Scorecard mit dem Analytischen Hierarchieprozess (AHP) von Saaty (2013) und inkludieren in ihr Modell 26 qualitative Kriterien (welche nicht direkt messbar sind) sowie insgesamt 160 messbare Indikatoren (in Abbildung 2-2 ausgeklammert) zur Bewertung der Social Ventures. Dabei sind lediglich sechs Kriterien sogenannte „social criteria“. Diese basieren auf den Millennium Development Goals<sup>32</sup>. Abbildung 2-2 zeigt das Modell mit seinen 26 Kriterien, das durch die geringe Anzahl an sozialen Kriterien die entsprechend höhere Gewichtung auf sachbezogene sowie personal- und finanzbezogene Kriterien zu legen scheint.

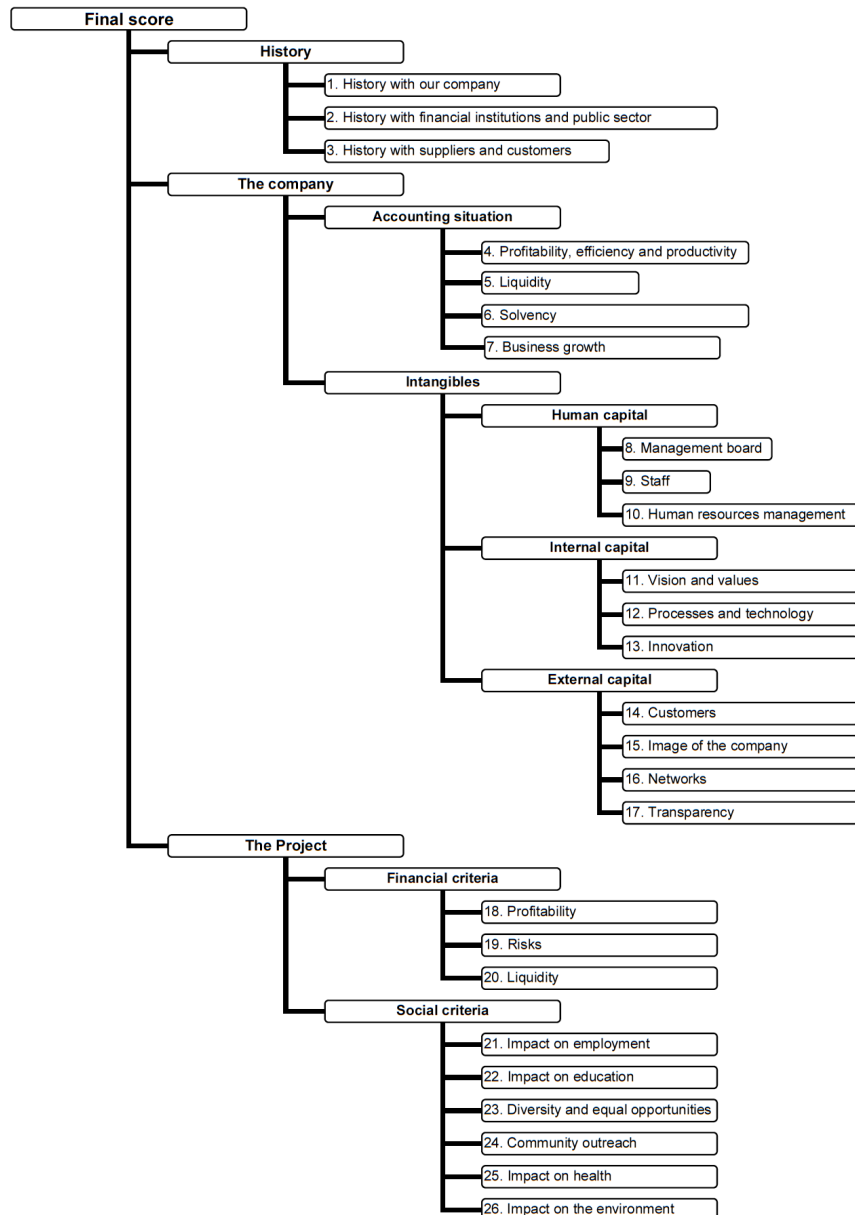
2014 bedienen sich Achleitner et al. unter anderem der in 2010 von Heister erhobenen Daten zu den beiden oben genannten Fallstudien und gehen in ihrer explorativen Arbeit über die Auswahlkriterien von VPOs den beiden Fragen nach, welche unternehmensspezifischen Kriterien Investmentmanager bei der Auswahl von Social Ventures verwenden und welche Rolle diese Kriterien im Auswahlprozess spielen sowie welches zugrunde liegende Modell Investmentmanager einsetzen während ihres Entscheidungsprozesses, um den potentiellen Systemwechsel und die soziale Wirkung des Sozialunternehmens zu bewerten. Hier wurden die Auswahlkriterien durch die Analyse von internen Dokumenten sowie durch Interviews mit Investmentmanagern identifiziert, gruppiert und nach Anteil des jeweiligen Kriteriums an der gesamten Entscheidungsdiskussion sortiert. Die Autoren nehmen eine Hierarchie unterhalb der gruppierten Kriterien wahr (Konzept – Social Impact – Markt – Social Entrepreneur – Finanzen – Andere), ebenso wie gewisse Wechselbeziehungen zwischen bestimmten Kriterien. So wird zum Beispiel die soziale Wirkung von Vertretenden einer VPO zusammen mit der Reichweite (Anteil

<sup>31</sup> Ein Beleg für die Durchführbarkeit

<sup>32</sup> Siehe dazu <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>, abgerufen am 09.07.2019

am Markt, der vom Sozialunternehmen bedient werden kann) diskutiert und es ist möglich, dass eine hohe Reichweite in einem kleinen Markt eher unterstützt wird als eine geringe Reichweite in einem großen Markt (Achleitner et al. 2014, 165).

Abb. 2-2: Entscheidungsunterstützungsmodell für soziale Wagniskapitalgeber



Quelle: Serrano-Cinca und Gutiérrez-Nieto (2013)

Ein Ergebnis von Achleitner et al. (2014) ist, dass die unterstützende Organisation mit sozialen als auch finanziellen Renditeerwartungen einen relativ geringen Teil der Diskussionen auf die soziale Wirkung konzentrierte. Die Tatsache, dass die soziale Wirkung hier nicht so umfassend diskutiert wurde wie in der unterstützenden Organisation mit einem ausschließlichen Fokus auf die soziale Mission, kann ein Hinweis auf den Trade-off zwischen finanzieller Rendite und sozialer Wirkung sein (Hawn et al. 2018, Ioannou und Serafeim 2015, Cheng et al. 2014).

Letztere ist bekanntermaßen schwierig zu bewerten und nicht leicht in eine finanzielle Rendite umzumünzen (Achleitner et al. 2014, 164).

Auf der Datengrundlage von 342 Social Investments befassen sich des Weiteren Spiess-Knafl und Aschari-Lincoln (2015) mit der Frage, welchen Einfluss bestimmte Merkmale eines Social Ventures auf den Zugang zur Finanzierung und auf die Finanzierungsart haben – darunter das Merkmal ‚Fokusgruppe‘, das die durch die soziale Wirkung des Social Ventures adressierte Personengruppe meint und sich als das Merkmal mit der höchsten Vorhersagekraft für das Finanzierungsergebnis herausgestellt hat (Spiess-Knafl und Aschari-Lincoln 2015, 116). Beispielsweise lautet ein Ergebnis, dass Social Ventures, deren Fokusgruppe Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, kranke Menschen oder Menschen mit Behinderung sind, in Nordamerika sehr wahrscheinlich Zuschussfinanzierung erhalten. Vier weitere hier untersuchte Merkmale sind ‚Region‘ (Wirkungsort), ‚Feld/Bereich‘ (Tätigkeits- bzw. Wirkungsbereich), ‚Typ‘ und ‚Alter‘ des Social Ventures.

Einen weiteren Beitrag zur Forschung über das Entscheidungsverhalten von SE-unterstützenden Organisationen bildet die Arbeit von Roundy et al. (2017). Die Autoren untersuchen, inwiefern sich Impact Investoren von anderen Typen von Investoren hinsichtlich ihrer Motivation und Entscheidungskriterien unterscheiden. Hierzu wurden ethnografische Beobachtungen und 31 semistrukturierte Interviews mit institutionellen und individuellen sowohl konventionellen als auch Impact Investoren durchgeführt. Unter anderem zeigt sich hier, dass individuelle Impact Investoren und institutionelle Impact Investment Fonds ihrer Förderentscheidung – ebenso wie traditionelle Wagniskapitalgeber – eindeutig auch harte Maßzahlen zugrunde legen. So bestimmen etwa die Größe des Sozialunternehmens und sein Entwicklungsstadium, aber auch die Höhe des begehrten Kapitalbetrags, ob das Social Venture das Investment erhält (Roundy et al. 2017, 24). Einige Kriterien, wie beispielsweise die Stärke des Managementteams oder die Skalierbarkeit des Social Ventures, überschneiden sich mit den Kriterien, die von konventionellen Investoren verwendet werden. Andere Kriterien, wie das Potenzial zur Erzielung sozialer Rendite und andere von den Autoren sogenannte „social value oriented criteria“, sind nur bei wirkungsorientierten Investoren zu finden.

Das bisherige Schlusslicht für die Forschung zum Entscheidungsverhalten von SE-unterstützenden Organisationen bilden Leborgne-Bonassié et al. (2019). Sie untersuchen anhand eines Fallbeispiels (danone.communities) qualitativ, warum VPOs in SE investieren und wie sie ihre begünstigten Sozialunternehmen auswählen. Ihre Fallstudie bringt hervor, dass VPOs SE nicht nur finanziell, sondern auch nicht-finanziell unterstützen. Ihre Motive dabei scheinen das

Erlangen von durch die Zusammenarbeit mit den Sozialunternehmen generiertem Wissen sowie die eigene Erhöhung der Reputation zu sein. Bei der Auswahl von Begünstigten ergeben sich nach Leborgne-Bonassié et al. durch eine Literaturrecherche (für VPOs) zudem drei Hauptfaktoren als besonders relevant: Erstens, das soziale Leistungsversprechen bzw. die soziale Mission des Social Ventures, wofür geprüft wird, ob das Projekt durchführbar ist und sich das Gründungsteam verpflichtet (fühlt), einer langfristigen Vision zu folgen. Zweitens, die Schlüsselressourcen und -prozesse, für die besonders Qualifikation und Motivation des Gründungsteams („human capital“) sowie die Innovationsfähigkeit wichtig sind. Und drittens, mögliche Synergien zwischen Social Venture und VPO. Im Falle von danone.communities handelt es sich um einen durch die Danone Group SA – einem global agierender Lebensmittelkonzern – gegründeten Fonds. Das Kerngeschäft geförderter Sozialunternehmen steht stets in direkter Verbindung mit dem Kerngeschäft des konventionellen Unternehmens Danone Group SA, aus der die VPO gegründet wurde, indem ausschließlich SE im Bereich Lebensmittel, Milchprodukte und Trinkwasser gefördert werden, und zwar hauptsächlich in Entwicklungsländern (Danone 2018). Hierdurch werden Synergien erzeugt: Unterstützte Social Ventures erhalten Ressourcen und Unterstützung bei der Entwicklung von Produkten und Prozessen, die VPO hat im Gegenzug erweiterte Möglichkeiten, die internen Innovations- und Produktentwicklungsfähigkeiten zu erweitern, es sorgt für ein gutes Gefühl bei den Mitarbeitenden der Organisation, die VPO erhöht ihr Wissen über aufkommende Märkte und ihr eigenes Image nach außen (Leborgne-Bonassié et al. 2019, 4).

Neben der eingangs erwähnten Tatsache, dass sich die wissenschaftliche Forschung zum Entscheidungsverhalten bei der Wahl von Social Ventures bislang ausschließlich auf die finanzielle Förderung von SE bezieht, fällt auf, dass sich vor allem VPOs im Fokus der bisherigen Untersuchungen befinden.

### 3. Methodisches Vorgehen

#### 3.1 Qualitative Phase

Der vorliegenden Arbeit liegt ein zweischichtiges Untersuchungsdesign zugrunde. Zunächst erfolgte die qualitative Phase als Vorstudie von November 2017 bis März 2018. Neben der wissenschaftlichen Literatur (aus Kapitel 2) und einer umfassenden Internetrecherche wurden hier zusätzliche Erkenntnisse aus leitfadengestützten Experteninterviews mit zwölf Entscheidungstragenden aus SE-unterstützenden Organisationen und drei Sozialunternehmern

gewonnen.<sup>33</sup> Tabelle 3-1 zeigt eine Übersicht darüber, wie viele Personen je Organisationstyp in der Vorstudie befragt wurden sowie welches Geschlecht und welche Positionen vertreten waren.

Tab. 3-1: Übersicht Experteninterviews in der qualitativen Phase

<b>Organisationstyp</b>	<b>Anzahl Interviewter</b>	<b>Geschlecht w/m</b>	<b>Position innerhalb der Organisation</b>
VPO	2	beide m	Geschäftsführung, Projektleitung
Plattform/ Erstberatung für SE	2	w und m	Beide Gründer und Geschäftsführung
Bildungs- und Forschungseinrichtung	1	m	Projektleitung
Bundesweites Netzwerk	1	w	Projektleitung
Social Venture Capital Org.	2	beide m	Beide Gründer und Geschäftsführung
SE-Inkubator	3	w und 2 x m	Projektleitung, Vorstand, Geschäftsführung
SE-Crowd Funding Plattform	1	w	Gründerin und Geschäftsführung
Social Venture	3	w und 2 x m	Gründer, Geschäftsführer

Quelle: Eigene Darstellung

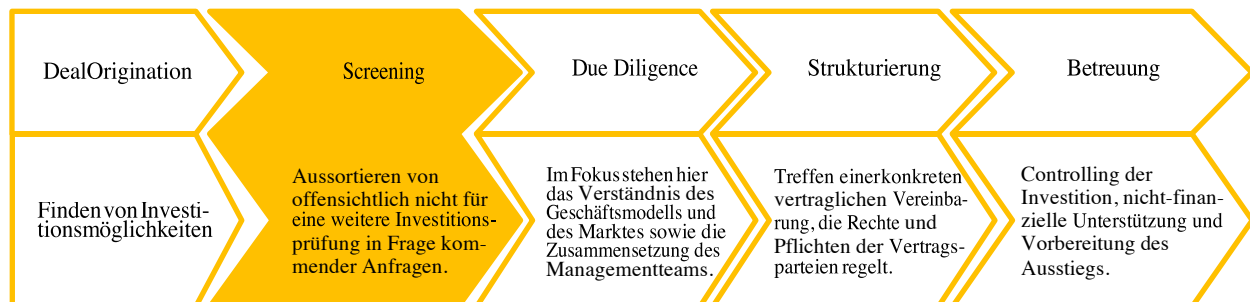
Es konnten viele verschiedene Blickwinkel berücksichtigt werden. Zusammengenommen ergaben sich daraus die notwendigen Informationen für die beiden Teile der quantitativen Phase, und zwar für das Conjoint-Experiment (siehe Kapitel 3.2.2) und für den anknüpfenden Fragebogen (siehe Kapitel 3.2.3).<sup>34</sup> Durch das Conjoint-Experiment wurden, kurzum, die Präferenzen von Entscheidungstragenden aus SE unterstützenden Organisationen hinsichtlich der Gewichtung von Entscheidungskriterien bei der Auswahl von zu unterstützenden Social Ventures ermittelt. Mit dem anschließenden Fragebogen wurden relevante Hintergrundinformationen zu den Befragten, ihren Organisationen und den unterstützten Social Ventures gesammelt – einerseits, um einen umfassenden Überblick über die SE-Unterstützungslandschaft des DACH-Raumes geben zu können und andererseits, um die individuellen Präferenzen der Kriteriengewichtung aus der Conjoint-Analyse um diese Hintergrundinformationen gruppieren zu können. Zum Beispiel kann so der Frage nachgegangen werden, ob der Organisationstyp oder das Geschlecht des Entscheidungstragenden (Hintergrundinformation) Einfluss auf die Kriteriengewichtung (Präferenz) hat.

<sup>33</sup> Der Interviewleitfaden für die Vorstudie befindet sich in Anhang 2.

<sup>34</sup> Die gesamte Online-Umfrage der quantitativen Erhebung befindet sich in Anhang 1.

Das relativ aufwendige Verfahren der Vorstudie mit 15 Interviews wurde insbesondere deshalb gewählt, weil eine Conjoint-Analyse möglichst den realen Entscheidungsprozess abbilden soll. Die in dieser Phase gewonnenen Informationen waren somit entscheidend für den weiteren Verlauf der Studie und dienen einer höheren Validität. Für das Conjoint-Experiment galt es konkret, eine adäquate Anzahl relevanter Entscheidungskriterien und deren Ausprägungen für die in der quantitativen Phase simulierten Entscheidungssituationen fundiert zu definieren. Zur Konkretisierung des Bezugsrahmens wurde bei der Identifikation und Untersuchung der Entscheidungskriterien der Fokus auf die Screening-Phase gelegt. Denn hier versuchen Förderer möglichst effizient, aussichtsreiche Anfragen herauszufiltern und bedienen sich entsprechend einiger weniger Kriterien (Achleitner et al. 2010, 11). Bei der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse zum Entscheidungsverhalten ist überdies zu beachten, dass sich die Wichtigkeit der einzelnen Entscheidungskriterien im Laufe des Investment- und Unterstützungsprozesses verändern kann (z.B. Petty und Gruber 2011) – von der „Deal Origination“ bis zur Strukturierung und Betreuung von Social Ventures (siehe Abbildung 3-1).

Abb. 3-1: Phasen des (Social) Venture-Capital-Auswahlprozesses



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Achleitner et al. (2010)

Gemeinsam mit den 15 Gesprächspartnern wurde für das Screening von Social Ventures ein Konsens gefunden über sieben Kriterien und ihre Ausprägungen, die dem Entscheidungsprozess bei der Wahl von Social Ventures am häufigsten zugrunde gelegt werden. Diese wurden in das Conjoint-Experiment zur Untersuchung aufgenommen. In der qualitativen Phase konnte ferner sichergestellt werden, dass die Kriterien folgende Anforderungen erfüllen: Die Entscheidungskriterien sind für die befragten Entscheidungstragenden aus dem SE-Unterstützungsbereich relevant. Es liegen keine Ausschlusskriterien vor, sodass alle Ausprägungen von Kriterien für die Probanden akzeptabel sind und auch nicht durch vorteilhafte Ausprägungen anderer Kriterien kompensiert werden können. Zudem handelt es sich um Kriterien, die durch die Social Ventures beeinflussbar und realisierbar sind. Und schließlich stehen die Kriterien in einer kompensatorischen Beziehung zueinander und sind unabhängig voneinander (Backhaus et al. 2000, 569 f.). Tabelle 3-2 gibt eine Übersicht über die sieben Kriterien, ihre jeweiligen Ausprägungen

und jeweils eine Kurzbeschreibung, die auch für die Befragten während der Online-Befragung sichtbar war. Ergänzend zu Roundy et al. (2017) kann festgestellt werden, dass sich bis auf ein Kriterium, und zwar die ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘, alle Kriterien mit denen konventioneller Wagniskapitalgebender überschneiden (Mason und Stark 2004, Hall und Hofer 1993, Macmillan et al. 1985) und auch im SE-Bereich harte Maßzahlen, wie die finanzielle Tragfähigkeit oder der Proof of Concept, genutzt werden.

Tab. 3-2: Entscheidungskriterien beim Screening von zu unterstützenden Social Ventures

	Kriterium	Kurzbeschreibung	Ausprägungen
1	<b>Authentizität des Gründungsteams</b>	Die Echtheit bzw. Glaubwürdigkeit der Gründer	niedrig mittel hoch
2	<b>Proof of Concept</b>	Beleg für die Durchführbarkeit des Vorhabens	erbracht (noch) nicht erbracht
3	<b>Finanzielle Tragfähigkeit</b>	Ausmaß, in dem sich das Social Venture in absehbarer Zeit finanziell selbst tragen kann	niedrig mittel hoch
4	<b>Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems</b>	Die Relevanz und Dringlichkeit, das gesellschaftliche Problem zu lösen	gering mittel hoch
5	<b>Skalierbarkeit</b>	Möglichkeit zur Übertragung und großflächigen Umsetzung des Vorhabens	niedrig mittel hoch
6	<b>Fachlicher Hintergrund des Gründungsteams</b>	Der Bildungs- und berufliche Hintergrund der Gründer	wirtschaftlich technisch sozial
7	<b>Innovationsgrad</b>	Die Neuartigkeit der Art und Weise, das gesellschaftliche Problem zu lösen	gering mittel hoch

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Hinsichtlich des Fragebogens war es in dieser Phase wichtig, die relevanten Fragen und die geeigneten Antwortskalen festzulegen. Die Interviewpartner unterstützten dabei, Bereiche in der SE-Unterstützungslandschaft zu identifizieren, die von besonderer Relevanz bzw. Intransparenz geprägt sind und waren darüber hinaus für die Prüfung der entsprechenden Antwortmöglichkeiten unabdingbar. Denn für zahlreiche Fragen, wie zum Beispiel zu den Motiven, Organisationstypen oder Unterstützungsinstrumenten, konnte sich keiner bestehenden Skalen bedient werden, da diese Fragen erstmals im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie dieser Art gestellt worden sind. Die oben genannten 15 Experten aus der SE-Praxis sowie vier Wissenschaftler stellten sich schließlich zwecks Plausibilitätsprüfung für einen Pretest der Gesamtbefragung zur Verfügung, bevor in der quantitativen Phase mittels Online-Befragung die Ausführung des Conjoint-Experiments sowie die Beantwortung des Fragebogens durch die Probanden erfolgte.



## 3.2 Quantitative Phase

### 3.2.1 Gewinnung der Stichprobe

Teilnehmende der Befragung stammten aus SE-fördernden Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die sich im Namen der jeweiligen Organisation mit der finanziellen und nicht-finanziellen Unterstützung von SE beschäftigen. Grundvoraussetzung war somit ein Praxisbezug der jeweiligen SE-unterstützenden Tätigkeiten. Daher wurde beispielsweise eine organisationale Förderung des SE-Bereichs allein durch Forschung und theoretische Expertise – ohne beratende, vermittelnde oder anderweitig praktisch unterstützende Funktion – ausgeschlossen. Tabelle 3-3 zeigt eine Zusammenfassung der Umfragestatistik.

Tab. 3-3: Zusammenfassung der Umfragestatistik

	N
Anzahl kontaktierter Organisationen	215
Anzahl teilgenommener Organisationen	191 (88,8%)
Anzahl kontaktierter Personen	1.080
Anzahl Personen mit beendeter, gültiger Befragung	305 (28,2%)

Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019

Es konnten im DACH-Raum 215 unterschiedliche SE-unterstützende Organisationen mit 1.080 Personen als potentielle Probanden identifiziert werden. Da im DACH-Raum weder umfassende Listen zu SE unterstützenden Organisationen existieren, noch der Begriff „Social Entrepreneurship“ einheitlich verstanden wird, wurden die Probanden durch eine manuelle, systematische Internetrecherche, unter Berücksichtigung sozialer Netzwerke (Facebook, XING, Whatsapp und LinkedIn) und Versendung von Einladungen zur Studie, durch Ansprache passender Teilnehmenden bei Konferenzen und Netzwerkveranstaltungen sowie durch Weiterempfehlungen von Teilnehmenden der Umfrage identifiziert. Die systematische Suche nach unterstützenden Organisationen umfasste die Begriffe ‚Impact Investing‘, ‚Venture Philanthropy‘, ‚Social Venture Capital‘, ‚Social Impact‘ und ‚Social Entrepreneurship‘. Zu den meisten Personen konnten eindeutige Informationen über die Webseite der Organisationen gefunden werden. Im Falle von Zweifeln in der Einordnung in die Stichprobe, wurde durch Vorabkontaktierung per E-Mail oder Telefon Klarheit geschaffen. Ziel war es, den Großteil aller SE-unterstützenden Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz in die Studie mit aufzunehmen.

Schließlich wurden die 1.080 Probanden in einem Zeitfenster von einem Jahr (3/2018 bis 3/2019) bis zu dreimal kontaktiert. Nachdem 549 Personen den Zugangslink zur Befragung

geöffnet haben, konnten letztlich 305 (28,2% von 1.080 kontaktierten Personen) vollständige Rückläufe aus der Online-Befragung für die Studie verwendet werden. Dies stellt eine vergleichsweise hohe Teilnahmebereitschaft dar und macht ein entsprechendes Interesse an der Forschung im SE-Bereich deutlich. Üblicherweise liegt die Rücklaufquote bei Online-Umfragen zwischen 5% und 20% (Theobald 2017). In der Stichprobe sind 191 (88,8% von 215) der im DACH-Raum identifizierten Organisationen vertreten. Trotz der Gefahr einer leichten Verzerrung wurde somit auch mehr als eine Person je Organisation für die Befragung zugelassen. Denn insbesondere für die Erkenntnisse auf individueller Ebene, wie zum Beispiel zum fachlichen Hintergrund und den Unterstützungsmotiven der einzelnen Personen, stellte jede weitere Teilnahme einen wichtigen Beitrag dar. Darüber hinaus befinden sich unter den nicht teilgenommenen Organisationen 25% Inkubatoren/Acceleratoren, 20,8% Stiftungen, 16,7% Unternehmensberatungen, je 8,3% VPOs, konventionelle Unternehmen und SVCOs sowie je 4,2% Crowdfunding-Plattformen, konventionelle VCOs und Sonstige. Den teilgenommenen Organisationstypen gegenübergestellt (siehe Abbildung 4-4), kann keine wesentliche Abweichung oder Auffälligkeit festgestellt werden, die eine Verzerrung der Ergebnisse bedeuten könnte. Um weiterhin zu prüfen, ob ein „Non-response-bias“ bzw. eine Schweigeverzerrung vorliegt, wurde anhand der Variablen ‚Geschlecht‘ überprüft, ob sich die 305 ergebnisrelevanten Teilnehmenden von den restlichen 775 nicht vollständig oder gar nicht teilgenommenen Teilnehmenden bedeutend unterscheiden. Es zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen. Ein Non-response-bias kann insofern ausgeschlossen werden.

### 3.2.2 Das Conjoint-Experiment

Da das Conjoint-Experiment als kognitiv anspruchsvoller erachtet wurde, ging es dem Fragebogen voraus. Es handelt sich dabei um ein Feldexperiment, das künstliche, aber reale Entscheidungssituationen simuliert. Im Kontext dieser Arbeit war es Ziel des Verfahrens, die Präferenzen von Entscheidungstragenden aus SE unterstützenden Organisationen hinsichtlich der Gewichtung der sieben ausgewählten Kriterien (siehe Tabelle 3-2) bei der Entscheidung zwischen jeweils zwei potentiell zu unterstützenden Social Ventures zu ermitteln. Abbildung 3-2 zeigt eine solche Entscheidungssituation, wie sie den Befragten bei der Online-Befragung auf dem Bildschirm dargestellt wurde.

Statt einzelner Kriterien wurden immer zwei ganzheitliche Social Venture-Profile – ein sogenanntes „choice set“ (Fiedler et al. 2017) – von der befragten Person beurteilt. Hierbei wird auch von multivariatem Urteilen gesprochen (Rao 2014), da den Entscheidungen immer (je zwei) Vollprofile zugrunde gelegt werden, die über alle zu untersuchenden sieben Kriterien

gleichzeitig beschrieben werden. Daher war es, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, notwendig, die Anzahl der Kriterien gering zu halten, um bei den Befragten während der Erhebung keine Überforderung und keinen vorzeitigen Abbruch der Befragung zu riskieren. Eine Faustregel für die Anzahl der sogenannten Stimuli (im vorliegenden Fall sind dies die Entscheidungskriterien) gibt es nicht. Die Entscheidung darüber liegt bei der Forscherin und basiert nicht zuletzt auf ihrer Einschätzung zum Engagement der Personen aus der Stichprobe. Zumeist werden bei einem vollständigen Design drei bis fünf Stimuli (Kriterien) aufgeführt (Fiedler et al. 2017, 14). Sieben Kriterien (mit überwiegend je drei Ausprägungen) für die Entscheidungssimulationen zuzulassen, war insofern außergewöhnlich und zeugte von Zuversicht gegenüber der Beteiligungsbereitschaft SE unterstützender Akteure.

Abb. 3-2: Entscheidungssituation im Online-Conjoint-Experiments

**Welches Social Venture finden Sie attraktiver?**  
Hinweis: Durch Berühren mit der Maus erscheint zu jedem Kriterium eine kurze Erläuterung.

Entscheidung 1/14

	Social Venture 1	Social Venture 2
<b>Proof of Concept</b>	Erbracht	(Noch) nicht erbracht
<b>Finanzielle Tragfähigkeit</b>	Hoch	Niedrig
<b>Fachlicher Hintergrund des Gründungsteams</b>	Sozialer Hintergrund	Sozialer Hintergrund
<b>Skalierbarkeit</b>	Mittel	Hoch
<b>Innovationsgrad</b>	Hoch	Gering
<b>Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems</b>	Mittel	Gering
<b>Authentizität des Gründungsteams</b>	Hoch	Niedrig
	Auswählen	Auswählen

Quelle: Eigene Erstellung mit Sawtooth Software Lighthouse Studio 9.6.1

Da die Anzahl von sieben Kriterien dennoch relativ gering ist, den Entscheidungsprozess in der Screening-Phase indes adäquat abbildet und nicht etwa das Ziel verfolgt wurde, eine möglichst große Anzahl an Kriterien in die Analyse einzuschließen, fiel die Wahl auf die Verfahrensvariante „Choice Based Conjoint Analysis“ (CBC).<sup>35</sup> Diese Variante der Conjoint-Analyse erhebt den Anspruch, die Urteilsaufgabe bzw. Entscheidungssituation in Hinblick auf eine spätere

<sup>35</sup> Zu weiteren Verfahrensvarianten siehe z.B. Rao 2014.

Auswahlentscheidung möglichst realitätsnah zu simulieren. So soll über eine höhere ökologische Validität das reale Verhalten besser prognostiziert werden können (Louviere und Woodworth 1983, McFadden 1974). Die Kriterien und ihre Ausprägungen lassen sich dabei als unabhängige Variablen darstellen, die die Präferenzurteile der Befragten erklären. Die Präferenzurteile bzw. Auswahlentscheidungen dienen als abhängige Variable. Die befragte Person wählt das präferierte Social Venture aus und entscheidet dabei mehr oder weniger bewusst, in welcher Weise die verschiedenen Kriterien(ausprägungen) ihr Urteil beeinflussen. Eine Differenzierung zwischen besonders wichtigen und weniger wichtigen Merkmalen ist somit möglich. Die Auswahl einer Alternative bzw. das Auswahlverhalten von SE-Unterstützenden wird somit als Teil des gesamten Entscheidungsprozesses<sup>36</sup> in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses gerückt und Entscheidungen werden aus Sichtweise der präskriptiven (praktisch-normativen) Entscheidungstheorie (z.B. Schneider 2016, Hagenloch 2009, Schildbach 1993, Heinen 1976) untersucht. Denn diese trägt zur Lösung von „Alternativenauswahlproblemen“ (Schneider 2018, 259) bei, während zum Beispiel die Phasen der Informations- und Alternativensuche ausgeblendet bleiben und von der Vollständigkeit der Alternativen ausgegangen wird.<sup>37</sup>

Gegenüber anderen Befragungstechniken zur Untersuchung von Entscheidungskriterien, wie Interviews oder Fragebögen, weist die Conjoint-Analyse bedeutende Vorteile auf: Zunächst kann eine Inflation der Ansprüche, im Sinne von „Jedes Kriterium ist sehr wichtig!“ („tendency to the top bias“, MacMillan et al. 1985), mit diesem Verfahren ausgeschlossen werden, da die Kriterien stets gegeneinander abgewägt werden müssen. Darüber hinaus beruhen die Ergebnisse nicht auf den Erinnerungen der Befragten aus vergangenen Entscheidungssituationen, welche aufgrund von gewissen Umständen der jeweiligen Situation in der Vergangenheit und aufgrund von kognitiven Einschränkungen der Befragten nicht korrekt abgerufen werden könnten („recall bias“, Van den Brink et al., 2001). Eine weitere mögliche Verzerrung der Ergebnisse, welcher mit dem CBC-Verfahren entgegengewirkt wird, ist die Tendenz der Befragten, Antworten zu geben, von denen sie glauben, dass sie erwünscht seien bzw. die sie in ein besseres Licht rücken („self-reporting bias“, Elgar et al. 2005). Durch den gezeigten Aufbau der simulierten Entscheidungssituationen und die mögliche negative Ausprägung eines jeden Kriteriums kann dies vermieden werden.

---

<sup>36</sup> Für den Entscheidungsprozess wurde in der Literatur folgende Systematik entwickelt: 1. Problemformulierung, 2. Präzisierung des Zielsystems, 3. Erforschung der möglichen Handlungsalternativen, 4. Auswahl der Alternative, 5. Entscheidungen in der Realisationsphase (Lsux et al. 2018).

<sup>37</sup> Für diesen entscheidungstheoretischen Ansatz spricht außerdem die hervorgehobene Relevanz einer interdisziplinären und vor allem sozial- und verhaltensorientierten Sichtweise sowie die realitätsnähere Auffassung des Menschen als flexibles, lernfähigem Wesen mit vielfältigen Bedürfnissen, die sich situationsbezogen verändern können („Complex Man“) (Cyert und March 1963, March und Simon 1958 sowie im deutschsprachigen Raum besonders Heinen 1976).

Im Verlauf des Experiments wurde eine Vielzahl von Urteilen erhoben. Genauer wurde je befragter Person 28-mal die Entscheidung für bzw. gegen ein Social Venture getroffen. Insgesamt macht dies bei 305 Rückläufen 7.320 ( $24 \cdot 305$ )<sup>38</sup> Beobachtungen. Die Merkmale bzw. Kriterien der Social Venture-Profile wurden dabei so variiert, dass sich der Einfluss einzelner Kriterienausprägungen auf die Profilbeurteilung berechnen bzw. schätzen lässt. Die einzelnen Urteile werden dafür in den Beitrag der einzelnen Ausprägungen (Teilnutzenwert) am Gesamturteil zerlegt (Dekomposition). Anschließend werden die jeweiligen Teilnutzenwerte zusammengefasst und es werden, darauf basierend, aggregierte Nutzenwerte für alle Merkmalsausprägungen geschätzt. Die Aggregation kann nun auf Ebene der Gesamtstichprobe und auf Ebene von Teilstichproben erfolgen, sodass sich gruppenspezifische Nutzenwerte berechnen lassen. Hieran knüpft der standardisierte Fragebogen an: Die durch den Fragebogen erhobenen Informationen, wie etwa der Organisationstyp oder die Art der Unterstützung, lassen die Bildung spezifischer Gruppen zu und ermöglichen es so, die Unterschiede zwischen den Gruppen hinsichtlich der Kriteriengewichtung zu ermitteln. Da die Daten, wie oben beschrieben, in einer klaren hierarchischen, ineinander verschachtelten Struktur mit mehreren, voneinander abhängigen Ebenen vorliegen und in der Analyse auch Interaktionen zwischen den Ebenen modelliert werden, wird für die Conjoint-Analyse eine logistische Mehrebenenregression durchgeführt. Die Regressionsanalyse untersucht (vermutete) Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen und nimmt sich damit der Forschungsfrage 6 an. Detaillierter wird hierauf in den jeweiligen Unterkapiteln eingegangen (siehe Kapitel 6).

### 3.2.3 Der Fragebogen

Wie bereits erwähnt, lagen der Erstellung des Fragebogens zweierlei Bestrebungen zugrunde: Zum einen die quantitative Erhebung umfassender Daten für den explorativ deskriptiven Überblick über die SE-Unterstützungslandschaft im DACH-Raum, zum anderen die Verbindung der somit erhobenen Daten mit den Ergebnissen aus der Conjoint-Analyse zur Untersuchung möglicher Zusammenhänge zwischen bestimmten Variablen und der Kriteriengewichtung. Letzteres beruht auf der Annahme, dass das Screening und das Bewerten von (Social) Ventures stark vom Individuum des Entscheidungstragenden (z.B. berufliche Erfahrung, individuelle Motive) und von Merkmalen der Organisation (z.B. Art der Unterstützung, organisationale Motive)

---

<sup>38</sup> Unter den 28 Entscheidungen befanden sich 4 von der Forscherin spezifizierte, fixe Entscheidungen (sog. „fixed tasks“), die konstant allen Befragten gezeigt wurden und nicht berücksichtigt wurden in der Teilnutzenberechnung für die einzelnen Kriterien. Für die Zusammenstellung der übrigen „choice sets“ wurde das experimentelle „Randomized Design“ mit der Methode „Balanced Overlap“ generiert. Weitere Informationen zu den fixed tasks unter [https://www.sawtoothsoftware.com/help/lighthouse-studio/manual/hid\\_web\\_cbc\\_designs\\_5.html](https://www.sawtoothsoftware.com/help/lighthouse-studio/manual/hid_web_cbc_designs_5.html), abgerufen am 13.6.2019.

abhängt (Zhong et al. 2016). Der standardisierte Fragebogen wurde als Online-Befragung programmiert. Die darin aufgeführten Fragen beziehen sich entsprechend der oben genannten Annahme auf das befragte Individuum (individuelle Ebene) und auf die jeweilige Organisation (organisationale Ebene). Zusätzlich wurden Fragen zu den unterstützten Social Ventures (Social Venture-Ebene) gestellt. Anhang 1 zeigt den gesamten Online-Fragebogen.

#### *a. Fragen der individuellen Ebene*

Neben gängiger demografischer Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss und Ausbildungsbereich (siehe Tabelle 4-1) wurden auch der Arbeitsort, bestimmte Fachkenntnisse, die Position innerhalb der Organisation, individuelle Unterstützungsmotive und die Entrepreneurship-Erfahrung abgefragt. Hinsichtlich des Arbeitsortes konnten die Befragten mithilfe eines Dropdown-Listenfeldes das Land auswählen, in dem sie arbeiten (siehe Tabelle 4-2). Die abgefragten Kenntnisse beziehen sich auf typische Unternehmensbereiche, wie Personal, Logistik, Marketing und Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen sowie Forschung und Entwicklung (Balderjahn und Specht 2016). Zudem wurde nach den Kenntnissen zu den Themen Entrepreneurship und SE gefragt (siehe Abbildung 4-1). Dem geht das Erkenntnisinteresse voraus, welche fachlichen Hintergründe Personen im Bereich der SE-Unterstützung aufweisen (sollten), die es ihnen erlauben, mit der dualen Identität bzw. Hybridität von Social Ventures umzugehen. Bezüglich der Position der Befragten innerhalb der Organisation reichen die Antwortmöglichkeiten vom Vorstand auf strategischer Ebene bis zum Projektmanagement ohne Personalverantwortung auf operativer Ebene (siehe Abbildung 4-2). Ziel war es, möglichst jede Hierarchieebene einer Organisation miteinzubeziehen und der Tatsache Rechnung zu tragen, dass die Unterstützung von SE häufig die Form von Projektarbeit annimmt, bei der die Zusammenarbeit mit den begünstigten Social Ventures nur für einen begrenzten Zeitraum andauert.

Die Skala zur Entrepreneurship-Erfahrung bezieht sich auf die eigene, praxisbezogene Erfahrung der befragten Person, aber auch auf die praxisbezogene Erfahrung anderer aus dem Familien- und Bekanntenkreis (siehe Abbildung 4-3). Es wurde nicht nach der Anzahl an Jahren der Entrepreneurship-Erfahrung gefragt, da hier nicht die Quantität, sondern die Qualität bzw. die Art der Erfahrung und zugleich das Umfeld des Individuums von Interesse ist.

Schließlich wurde nach den individuellen Motiven der SE-Unterstützung gefragt. Die verwendete Skala orientiert sich an der Literatur zu Handlungsmotiven von Sozialunternehmern<sup>39</sup> (z.B.

---

<sup>39</sup> Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Motive, SE selbst umzusetzen und die Motive, SE zu unterstützen, nah beieinander liegen können – etwa in Bezug auf die angestrebte gesellschaftliche Wirksamkeit, das Erwirtschaften von Einkommen, das Fördern von Innovationen oder das Nachgehen einer persönlichen Vision, die Welt zu verbessern.

Biske et al. 2014, Zahra et al. 2009, Austin et al. 2006) und basiert auf Gesprächen mit Vertretenden SE-unterstützender Organisationen, welche mit den aus der genannten Literatur eruierten individuellen Motiven einiggegangen sind.

### *b. Fragen der organisationalen Ebene*

Für die Skala zur Frage nach dem Organisationstyp wurde sich insbesondere an der bestehenden deutschen Unterstützungslandschaft orientiert, da hier sowohl in der Literatur als auch in der Praxis die größte Zahl an unterschiedlichen finanziell und nicht-finanziell unterstützenden Organisationstypen identifiziert werden konnte (z.B. Höchstädter und Scheck 2014a, Weber und Scheck 2012). Es wurden 13 verschiedene Typen SE-unterstützender Organisationen als mögliche Antworten aufgeführt (siehe Abbildung 4-4). Damit alle Organisationstypen erfasst werden konnten, wurde zudem die Antwortmöglichkeit ‚Sonstige‘ mit Freitextfeld gegeben. Bei der Frage nach dem Beginn der SE-Unterstützung sowie danach, ob es sich bei der Unterstützung von SE um die Kernaktivität oder eine Nebentätigkeit der Organisation handelt, konnten die Befragten die zutreffende Jahreszahl bzw. ‚Ja‘ oder ‚Nein‘ auswählen. Zudem wurde die Größe der Organisation über die Mitarbeiterzahl abgefragt. Die Entwicklung, der Umfang und die Größe des SE-Unterstützungsbereichs stehen hier im Fokus.

Hinsichtlich der Art der Unterstützung wurden zunächst fünf Merkmalsausprägungen (von ‚nur finanziell‘ bis ‚nur nicht-finanziell‘) vorgegeben, auf der die Befragten eine allgemeine Angabe darüber machen konnten, in welcher Form ihre Organisation Social Ventures unterstützt (siehe Abbildung 4-6). Anschließend erfolgte die Abfrage der konkreteren Unterstützungsinstrumente mit Hilfe von zwei Nominalskalen. Die Skala für die finanziellen Unterstützungsinstrumente basiert primär auf den Arbeiten von Achleitner und Heister (2008, 152 ff.) sowie Achleitner und Spiess-Knafl (2010), die sich eingehend mit der Finanzierung von Social Ventures beschäftigt haben. Hieraus sind acht Instrumente der finanziellen SE-Unterstützung hervorgegangen (siehe Abbildung 4-9). Die Skala für die nicht-finanziellen Unterstützungsinstrumente basiert hingegen auf der Literaturrecherche zur nicht-finanziellen Unterstützung im DACH-Raum aus Kapitel 2.2.2 sowie auf Gesprächen mit den genannten Vertretenden aus SE-unterstützenden Organisationen und aus Sozialunternehmen. Daraus haben sich sechs Instrumente der nicht-finanziellen Unterstützung ergeben (siehe Abbildung 4-8).

Für die Frage, wie die von der Organisation unterstützten Social Ventures hauptsächlich gefunden werden, standen den Befragten vier verschiedene Antwortmöglichkeiten zur Verfügung, in Anlehnung an Scarlata (2011) und in Orientierung am klassischen Venture Capital Bereich

(Yung 2012). Analog zur individuellen Ebene wurden auch auf organisationaler Ebene die Motive zur SE-Unterstützung erfragt. Die zehn Antwortmöglichkeiten wurden auf Basis der wissenschaftlichen Literatur zu den Motiven für unternehmerische Gesellschaftsverantwortung entwickelt (z.B. Loew und Clausen 2010, von Mutius 2000) und wiederum durch Gespräche mit Vertretenden aus der SE-Praxis verifiziert.

### *c. Fragen der Social Venture-Ebene*

Auf der Social Venture-Ebene wurden drei Fragen gestellt: Die erste Frage behandelt die Entwicklungsphase der Social Ventures. Mit Ausnahme der von Achleitner et al. (2010, 98) zusätzlich für den Social Venture Capital Bereich ergänzten ‚Etablierungsphase‘ wurde hier auf die Finanzierungsphasen im konventionellen Venture Capital Bereich zurückgegriffen. Die Antwortmöglichkeiten zur zweiten Frage nach den Wirkungsbereichen der unterstützten Social Ventures sind das Ergebnis aus Online-Recherche und Experteninterviews und bestehen aus sieben unterschiedlichen Bereichen. Die dritte Frage bezog sich auf den Wirkungsort der unterstützten Social Ventures.

#### 3.2.4 Clusteranalyse (CA) auf drei Ebenen

Während die Regressionsanalyse Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen untersucht, ist im Falle der Clusteranalyse von Interesse, in was für (unbekannte, homogene) Gruppen sich die verschiedenen erhobenen Fälle, das heißt die befragten Personen (Untersuchungsobjekte), einteilen bzw. klassifizieren lassen. Auf diese Weise wird sich der Forschungsfragen 7 und 8 angenommen.

Clusteranalytische Verfahren klassifizieren die Untersuchungsobjekte anhand ihrer konkreten erhobenen Merkmale bzw. Ausprägungen. Ziel ist es dabei, Personengruppen mit unterschiedlichen Merkmalen und unterschiedlichem Verhalten zu differenzieren, sie einander zuzuordnen und zu möglichst ähnlichen bzw. homogenen Gruppen (Cluster) zusammenzufassen. Homogenität ist hierbei zum einen zu verstehen als hohe Intracluster-Homogenität – wenn die Elemente eines Clusters möglichst ähnlich sind – und zum anderen als geringe Intercluster-Homogenität – wenn die Unterschiede zwischen den Elementen verschiedener Cluster möglichst groß sind (Stein und Vollnhals 2011).<sup>40</sup> Im vorliegenden Fall dient das Verfahren der Klassifizierung von SE-Unterstützenden im DACH-Raum und nimmt dabei einen explorativen Charakter an, da die

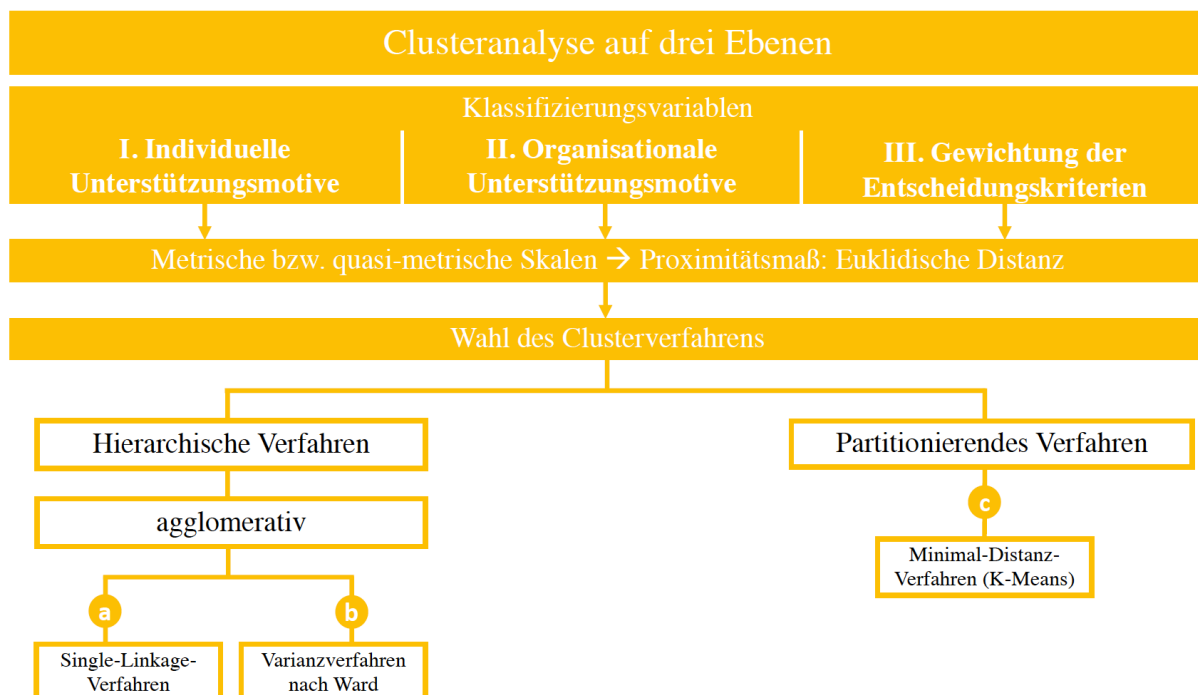
---

<sup>40</sup> Hohe Intracluster-Homogenität und geringe Intercluster-Homogenität finden ihre Äquivalenz des Weiteren in einer niedrigen Varianz innerhalb der Cluster und einer hohen Varianz zwischen den Clustern.



Anzahl und Merkmale der Cluster zu Beginn unbekannt sind und ermittelt werden müssen (Bacher et al. 2010, 23). Dazu sei bemerkt, dass kennzeichnend für die Clusteranalyse die Verfahrensflexibilität ist. Das heißt, sie bildet kein standardisiertes Verfahren, sondern bietet vielfältige Optionen zur Durchführung des Analyseprozederes (Müller 2004). Dies bezieht sich auf den clusteranalytischen Untersuchungsprozess wie auf die Beurteilung darüber, ob die gewonnenen Cluster sachlich interpretierbar, hinreichend stabil und intern ausreichend homogen bzw. extern heterogen sind. Aussagefähige Gütekriterien hierfür gibt es nicht (Müller 2004, 5). Die Forscherin hat somit unter anderem über die Auswahl statistischer Teilprozeduren der Clusteranalyse zu entscheiden. Bezugnehmend auf das gewählte Prozedere für die vorliegende Arbeit, gibt Abbildung 3-3 einen Überblick darüber. Auf das darin dargestellte methodische Vorgehen der Clusteranalyse wird nachfolgend näher eingegangen.

Abb. 3-3: Verfahrensprozedere der CA



Quelle: Eigene Darstellung

### 1. Bestimmung der Clusterobjekte und Klassifizierungsvariablen

Die Clusterobjekte sind die befragten Vertretenden aus SE-unterstützenden Organisationen. Aus den Forschungsfragen 7 und 8 ergeben sich darüber hinaus drei (aktive) Klassifizierungsvariablen, anhand derer die Objekte miteinander verglichen werden: Individuelle Unterstützungsmotive (Kapitel 5.3.1), organisationale Unterstützungsmotive (Kapitel 5.3.2) und die Gewichtung der Entscheidungskriterien (Kapitel 6.5). Die hinsichtlich der genannten aktiven Variablen entdeckten Gruppen stellen, wie gesagt, Klassifikationen von SE-Unterstützenden dar,

die es später hinsichtlich ihrer Charakteristiken zu untersuchen gilt. Für diese Analyse der Zusammensetzung der resultierenden Klassen wird eine Auswahl passiver Variablen herangezogen, darunter Merkmale der Individuen und der Organisationen (siehe Tabelle 5-10, Tabelle 5-13 und Tabelle 6-16).

## *2. Festlegung des Proximitätsmaßes*

Um die betrachteten Untersuchungsobjekte entsprechend ihrer Ähnlichkeit zu Teilgruppen zusammenfassen zu können, muss die Unterschiedlichkeit (Proximität) der Objekte anhand einer statistischen Maßzahl erfasst werden. Daher wird im zweiten Schritt der Clusteranalyse ein Maß bestimmt, mit dem die (Un)ähnlichkeit zwischen den Objekten numerisch ausgedrückt wird (Proximitätsmaß). Für diese Quantifizierung der Ähnlichkeit bzw. des Abstandes zwischen den Objekten stehen zwei Arten von Proximitätsmaßen zur Verfügung: Ähnlichkeitsmaße und Distanzmaße. Für die in der vorliegenden Arbeit behandelten Daten fällt die Wahl auf ein Distanzmaß. Denn bei den zu untersuchenden Variablen handelt es sich nicht um qualitative, binäre Variablen,<sup>41</sup> sondern um quantitative Variablen. Ferner entscheidet auch das Skalenniveau der Merkmale über die Wahl des Proximitätsmaßes, und zwar werden Distanzmaße bei metrischen und quasi-metrischen Datenstrukturen verwendet (Pfeiffer 2004, 4). Diese Struktur lässt sich bei den drei genannten Klassifizierungsvariablen vorfinden. Denn im Falle der Entscheidungskriterien und deren Gewichtung liegen mit den ermittelten Nutzenwerten der vorgeschalteten Conjoint-Analyse als Dateninput eindeutig quantitative Merkmale vor. Währenddessen müssen für die verwendeten Bewertungsskalen zu den Unterstützungsmotiven gewisse Annahmen getroffen werden: Für die Bewertung der Unterstützungsmotive wurden Likert-Skalen mit je fünf Skalenpunkten (unwichtig bis sehr wichtig) verwendet. Auch wenn die Likert-Skala ursprünglich eine Ordinalskala darstellt, wurden die beiden Skalen für die individuellen und organisationalen Motive so dargestellt, dass die erhobenen Daten später wie intervallskalierte Daten behandelt werden können. Die Abstände zwischen den 5 Skalenpunkten wurden numerisch und optisch gleichbleibend angeordnet, sodass die Befragten die Abstände der einzelnen Antwortmöglichkeiten als gleich weit entfernt wahrnehmen konnten und die so erhobenen Daten als quasi-metrisch angenommen werden können. Auch Stein und Vollnhals (2011) empfehlen die Umkodierung ordinaler Variablen in Rangfolgen und die Betrachtung dieser als quasi-metrisch, um Distanzmaße zur Berechnung der Abstände zwischen den Objekten anwenden zu können. Als eines der gebräuchlichsten Distanzmaße wurde schließlich die euklidische Distanz als Proximitätsmaß identifiziert, die sich als Quadratwurzel aus der Summe

---

<sup>41</sup> Im Falle von binären Variablen wäre ein Ähnlichkeitsmaß das Proximitätsmaß der Wahl.

der quadrierten Differenzen zwischen den Merkmalsausprägungen zweier Objekte ergibt (Rajalahti und Kvalheim 2011).<sup>42</sup>

### *3. Auswahl des Fusionierungsverfahrens*

Auf Grundlage des euklidischen Distanzmaßes wird ein Gruppierungs- bzw. Fusionierungsprozess vorgenommen. Das Gruppierungsprinzip besteht allgemein darin, Objekte mit geringen Distanzen bzw. großer Ähnlichkeit zu einem Cluster zusammenzufassen und solche Objekte, zwischen denen große Distanzen bzw. geringe Ähnlichkeiten bestehen, unterschiedlichen Clustern zuzuordnen („clustering“). Hierzu wird auf Grundlage des gewählten Proximitätsmaßes ein bestimmter Clusteralgorithmus verwendet. Für die Analyse in den Kapiteln 5.3 und 6.5 kommen zwei clusteranalytische Verfahren kombiniert zum Tragen (Hair et al. 2010, Ketchen und Shook 1996): das hierarchische und das partitionierende Clusterverfahren (siehe Abbildung 3-3).

Der Einsatz von hierarchischen Clusterverfahren bietet sich zunächst dann an, wenn – wie im vorliegenden Fall – keinerlei Vorkenntnisse über die Anzahl der zu bildenden Gruppen vorhanden sind. Im Zuge der Gruppierung wird eine hierarchische Verschachtelung von Ober- und Untergruppen gebildet, die mit Hilfe agglomerativer oder divisiver Fusionierungsalgorithmen vorgenommen werden kann. Beim hier gewählten agglomerativen Verfahren werden Objekte ausgehend von der feinsten Gruppierung einelementiger Cluster sukzessive solange zusammengefasst, bis alle Objekte in einem gemeinsamen Cluster enthalten sind (Everitt et al. 2011, Hair et al. 2010). Auf diese Weise entsteht eine Hierarchie von Clustern innerhalb des mehrstufigen Gruppierungsprozesses, wobei jene Objekte, die bereits einmal zu einem Cluster zusammengefasst wurden, auf den späteren Stufen der Clusterbildung nicht wieder aufgehoben werden, sondern disjunkt mit weiteren Clustern fusioniert werden. Bei der agglomerativen Gruppierung werden somit die Klassen von Stufe zu Stufe heterogener, da immer „entferntere“ Objekte hinzukommen, bis sich schließlich alle Objekte in einem Cluster befinden.

### *4. Festlegung der Clusterzahl*

Als Vorabtest wird zur Identifizierung von Ausreißerwerten das Single-Linkage-Verfahren eingesetzt. Hier wird die Distanz zwischen zwei Clustern (bzw. einem Einzelobjekt und einem Cluster) durch die Distanz der beiden am nächsten liegenden Einzelobjekte beider Gruppen gemessen (Everitt et al. 2011, Hair et al. 2010). Die Verbindung zweier Objekte wird demnach

---

<sup>42</sup> Durch die Quadrierung werden große Differenzwerte stärker gewichtet als kleinere Differenzwerte.

durch je ein Objekt der beiden Objektmengen („single link“) hergestellt und es werden stets jene beiden Cluster zusammengefasst, deren Clusterdistanz minimal ist.

Zur weiteren Bestimmung der Clusterzahl folgt der Ausreißeridentifikation das Varianzverfahren nach Ward (auch Minimum-Varianz-Methode oder Ward'sches Verfahren). Dieses unterscheidet sich von anderen Clustermethoden, wie dem Single-Linkage-Verfahren, dadurch, dass die Objektgruppierung nicht anhand der geringsten Clusterdistanz, sondern anhand des vorgegebenen Heterogenitätsmaßes bzw. des Varianzkriteriums<sup>43</sup> erfolgt (Ketchen and Shook 1996, Anderberg 1973). Es legt als Fusionskriterium fest, dass die Binnenvarianz der Cluster, das heißt die Gesamtstreuung in einer Gruppe (beim Hinzufügen weiterer Fälle) minimal wächst. Der auftretende Homogenitätsverlust durch die Fusionierung zweier Cluster soll so minimiert werden. Gemessen an der Binnenvarianz, zu der alle Objekte einer Gruppe gemäß ihrem Abstand zum Gruppenmittelpunkt gleichmäßig beitragen, berücksichtigt es so die Heterogenität in den Gruppen und begünstigt eine gleichmäßige Bildung von kompakten, in sich homogenen Clustern mit annähernd gleichgroßen Besetzungszahlen. Aus diesem Grund wird das Ward'sche Verfahren, wie häufig in der Forschung, auch hier anderen Verfahren vorgezogen (ebd.).

Für die Bestimmung der endgültigen Lösung wird zuletzt das K-Means-Verfahren (auch Minimal-Distanz-Verfahren) herangezogen, welches zu den partitionierenden Ansätzen gehört (Hair et al. 2010, Ketchen und Shook 1996, Anderberg 1973). Es bewältigt auch große Datenmengen und ermöglicht eine Optimierung der aus den vorangegangenen Teilverfahren resultierenden Anfangslösung mit gegebener Clusterzahl. Im Gegensatz zu hierarchischen Verfahren gehen die partitionierenden Ansätze also von einer bereits gegebenen Zerlegung der Objektmenge in Cluster aus, die allerdings nicht als „optimal“ erachtet wird. Folglich wird versucht, die Ausgangspartition durch eine Umgruppierung der Objekte sukzessive zu verbessern. Dabei bleibt aber – wieder im Gegensatz zu den hierarchischen Methoden – die Anzahl der Cluster in jeder Verfahrensstufe konstant. Partitionierende Verfahren besitzen somit den Vorteil, dass die Zuordnung von Objekten im Gruppierungsprozess revidierbar ist, um zu einer besseren Clusterlösung zu gelangen.

Minimal-Distanz-Verfahren beruhen nicht auf einem expliziten Optimierungskriterium. Vielmehr wird für jedes Cluster der Ausgangspartition zunächst der Gruppenmittelpunkt berechnet. Sodann wird für jedes Objekt die Euklidische Distanz zu allen Clustermittelpunkten errechnet.

---

<sup>43</sup> Das Varianzkriterium stellt die Summe der Entfernungsquadrate zwischen den Clustern zum Gruppenmittelpunkt des Clusters dar.

Sofern ein Objekt eine – im Vergleich zur bislang zugehörigen Gruppe – geringere Distanz zu einem Clustermittelpunkt besitzt, wird das Objekt dem betreffenden anderen Cluster zugewiesen. Nach dieser Umgruppierung werden die Clusterzentren erneut errechnet und die Objekte möglicherweise wiederum umgruppiert. Diese iterativen Schritte werden solange fortgesetzt, bis eine „optimale“ Lösung gefunden ist. Für die Entscheidung darüber, an welcher Stelle der Verschmelzungsprozess abgebrochen werden soll, steht der Forscherin jedoch kein fest definiertes Abbruchkriterium zur Verfügung. Die Bestimmung der geeigneten Clusteranzahl erfolgt hier mit Hilfe einer Visualisierung der Resultate in einem sogenannten Dendrogramm. Das Dendrogramm stellt das hierarchische System der schrittweisen Fusionierung und damit den gesamten Aggregationsprozess in übersichtlicher Weise als graphische Baumstruktur dar (Everitt et al. 2011). Zusätzlich wird angezeigt, bei welchem Heterogenitätsgrad eine Fusion zweier Objektmengen, das heißt Objekte oder Cluster, stattfindet. Es werden insbesondere zwei Beobachtungen anschaulich: Erstens sind deutlich getrennte Klassen dadurch erkennbar, dass ihr Zusammenschluss im Verlauf der Clusteranalyse lange unverändert bleibt. Zweitens fallen in dieser Darstellung Ausreißer aus der Datenmenge schnell ins Auge, indem sie spät oder zuletzt mit anderen Objekten oder Clustern zu einer gemeinsamen Gruppe fusioniert werden. So bietet das Dendrogramm eine entscheidende Hilfestellung für die Wahl der Clusterzahl als endgültiger, interpretierbarer Lösung zur weiteren Verwendung.

### *5. Beurteilung und Interpretation der Cluster*

Die abschließende Phase der Clusteranalyse besteht in der Diagnose, das heißt der Gütebeurteilung und Interpretation, der ermittelten Clusterstruktur. Für die relevanten Klassifizierungsvariablen bietet es sich aufgrund des Falls metrischer Daten an, graphische Mittelwertprofile und varianz- bzw. diskriminanzanalytische Mittelwertuntersuchungen durchzuführen und für jedes Cluster und für jede Variable getrennt zu berechnen. Die Interpretation der Clusterstruktur bezieht sich schließlich darauf, wodurch sich die Cluster auszeichnen. Für den dabei angestrebten differenzierten Einblick in die Clusterstruktur ist es, wie oben erwähnt, zweckmäßig, die Cluster mit Hilfe von passiven Zusatzvariablen, das heißt Merkmalen, die nicht als Klassifizierungsvariablen herangezogen wurden, zu beschreiben.

## 4. Deskriptive Analyse

### 4.1 Individuelle Ebene – Merkmale der Studienteilnehmenden

Tabelle 4-1 zeigt die deskriptiven Ergebnisse der teilnehmenden Personen der Studie. Die gesamte Stichprobe (n=305) weist das besondere Merkmal der beinahe Gleichverteilung von weiblichen und männlichen Studienteilnehmenden auf. Diese Verteilung geht damit einher, dass die sozialen Ausbildungsbereiche (Geistes- und Sozialwissenschaften sowie ‚Soziales‘ als nicht-akademische Ausbildung) fast gleichermaßen vertreten sind wie der ‚Kaufmännische Bereich‘. Innerhalb der Stichprobe verhält sich die Verteilung von Frauen und Männern auf die beiden Bereiche Soziales und Wirtschaft ähnlich der für diese Bereiche typischen Geschlechterverteilung. Während sich für den sozialen Bereich nach wie vor mehr Frauen entscheiden (etwa 70% weiblich zu 30% männlich), sind im Bereich Wirtschaft an Hochschulen und Universitäten in einem ähnlichen Verhältnis mehr Männer vorzufinden (Statista 2018/19). Unter ‚Sonstiges‘ wurden bei den Ausbildungsbereichen im Übrigen ‚Medien und Kommunikation‘, ‚Design‘, ‚Architektur‘, ‚Kunst und Musik‘, ‚Politikwissenschaften‘ sowie ‚Informatik‘ genannt mit insgesamt 7,5% der Stichprobe. Zwar kann keine Aussage darüber getroffen werden, wie die Verteilung der Ausbildungsbereiche innerhalb der einzelnen Organisationen aussieht, dennoch ist insgesamt erkennbar, dass SE die Bereiche Wirtschaft und Soziales zu nahezu gleich Teilen zusammenführt. Dieses Ergebnis – zusammengenommen mit der Feststellung, dass sich die gesamte SE-Unterstützungslandschaft positiv entwickelt hat – deutet darauf hin, dass es ebendiese Kompetenzbereiche braucht im Bereich der SE-Unterstützung. Gleichzeitig steht es dem Ergebnis von Scarlata et al. (2017) gegenüber, die auf Basis der Arbeit von Mirabella und Wish (2001) die Hypothese bestätigen, dass im Venture Philanthropy Bereich überwiegend Geistes- und Sozialwissenschaften vertreten sind. Dabei beziehen sie sich auf amerikanische und europäische philanthropische Wagniskapitalgebende. Möglicherweise zeichnet sich hier eine Besonderheit des deutschsprachigen SE-Unterstützungsbereichs ab.

Des Weiteren ist der Großteil der Teilnehmenden (40,3%) zwischen 30 und 39 Jahre alt, gefolgt von den 40- bis 49-Jährigen mit 27,2% der Stichprobe. Anteilsmäßig nah beieinander liegen die Altersgruppen 20 bis 29 mit 16,7% und die über 50-Jährigen mit 15,7%. Keiner der Befragten war unter 20 Jahre alt. Die hohe Repräsentativität der im Zeitraum der frühen 1980er bis zu den späten 1990er Jahren Geborenen spiegelt gewissermaßen die „Generation Y“ wider. Unter diesen Begriff fallen Personen, die unter anderem als überwiegend gut ausgebildet gelten (bestätigt durch die Ergebnisse zum Bildungsabschluss in Tabelle 4-1), nach einer sinnstiftenden Tätigkeit streben und für einen Wertewandel stehen (Albert et al. 2015). In SE bzw. der

Unterstützung von SE lassen sich ein Wertewandel bzw. eine sinnstiftende Tätigkeit vermuten (Faltin 2011). Die genannten Merkmale dieser Generation spiegeln sich, in Antizipation des Kapitels 5, auch in den individuellen Motiven der SE-Unterstützung wider.

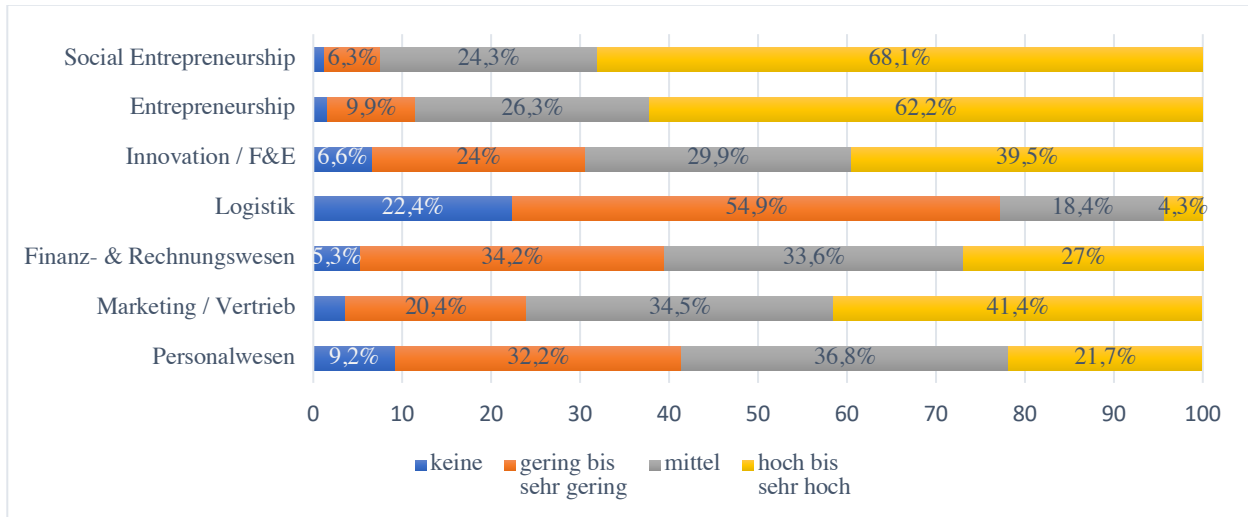
Tab. 4-1: Merkmale der Befragten

	N (%)		N (%)
<u>Geschlecht</u>		<u>Bildungsabschluss</u>	
Weiblich	135 (44,3)	Hauptschulabschluss	1 ( 0,3)
Männlich	170 (55,7)	Mittlere Reife	0 ( 0,0)
<u>Alter</u>		Abitur	17 (05,7)
20-29	51 (16,7)	Bachelor	41 (13,4)
30-39	123 (40,3)	Master	195 (63,9)
40-49	83 (27,2)	Promotion und höher	46 (15,1)
> 50	48 (15,7)	Sonstiges	5 ( 1,6)
<u>Ausbildungsbereich*</u>			
Kaufmännischer Bereich/Wirtschaft			177 (58,0)
Recht			19 ( 6,2)
Soziales			15 ( 4,9)
Sozialwissenschaften			81 (26,6)
Naturwissenschaften			27 ( 8,9)
Ingenieurwesen/(Elektro)technik/Maschinenbau			25 ( 8,2)
Geisteswissenschaften			70 (23,0)
Sonstiges			23 ( 7,5)

Quelle: Eigene Erhebung (n=305), \*Mehrfachauswahl möglich

Weiterhin wurden die Befragten gebeten, ihre Einschätzung in Bezug auf ihre Kenntnisse in den Bereichen Personalwesen, Marketing und Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen, Logistik, Innovation / F&E, Entrepreneurship sowie SE anzugeben. Wie in Abbildung 4-1 dargestellt, geben nur 1,6% bzw. 1,3% der Teilnehmenden an, keinerlei Kenntnisse im Bereich Entrepreneurship bzw. SE zu haben. Dies wird durch die Ergebnisse zur Entrepreneurship-Erfahrung in Abbildung 4-3 ergänzt. Logistik, Personalwesen sowie Finanz- und Rechnungswesen sind die Bereiche, bei denen die Befragten die geringsten Kenntnisse aufweisen – 77,3%, 41,4% bzw. 39,5% geben an, dass sie hier keine bzw. gering bis sehr geringe Kenntnisse haben. Hierin könnten Kompetenzlücken im SE-Unterstützungsbereich liegen, die es zu füllen gilt, etwa durch Weiterbildungen der in diesem Bereich tätigen Personen oder Kooperationen mit entsprechenden Kompetenzträgern.

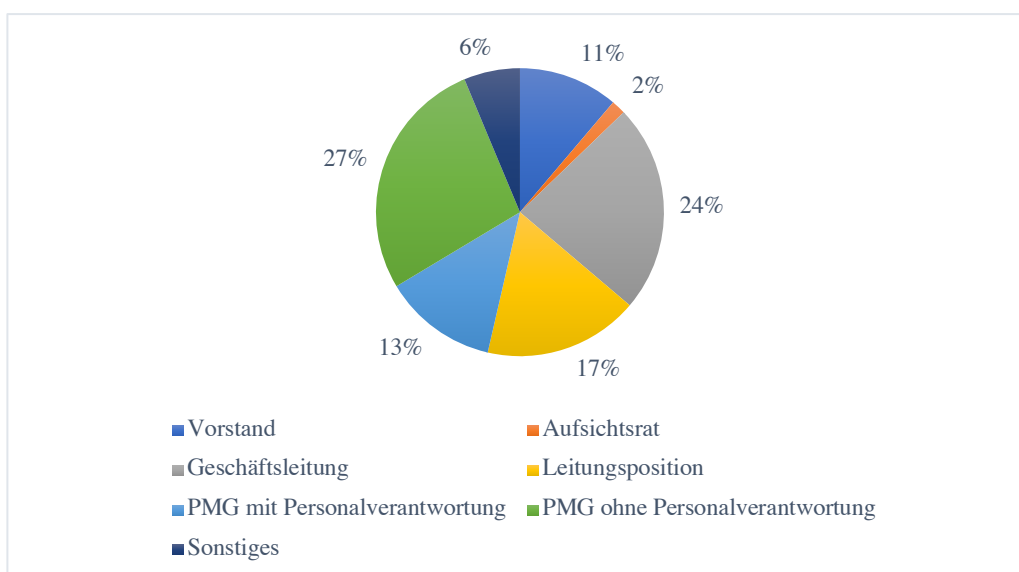
Abb. 4-1: Fachliche Kenntnisse innerhalb der SE-unterstützenden Organisationen



Eigene Erhebung und Darstellung (n=305)

In Bezug auf die Positionen der einzelnen Personen in der jeweiligen Organisation ist innerhalb der Stichprobe eine relativ ausgewogene Verteilung festzustellen. Das veranschaulicht Abbildung 4-2 und verdeutlicht, dass das Thema SE scheinbar auf allen Organisationsebenen behandelt wird. Während etwa je ein Viertel der Teilnehmenden angibt, das Projektmanagement (PMG) ohne Personalverantwortung oder die Geschäftsleitung innezuhaben, ist ungefähr jeder siebte Proband im PMG mit Personalverantwortung, in einer Leitungsposition oder im Vorstand tätig. Unter ‚Sonstiges‘ fallen folgende weitere Positionen: ‚Mitglied‘, ‚Referent‘, ‚Assistenz‘, ‚Praktikant‘, ‚Jury-Mitglied‘, ‚Consultant und Analyst‘.

Abb. 4-2: Positionen innerhalb der SE-unterstützenden Organisationen

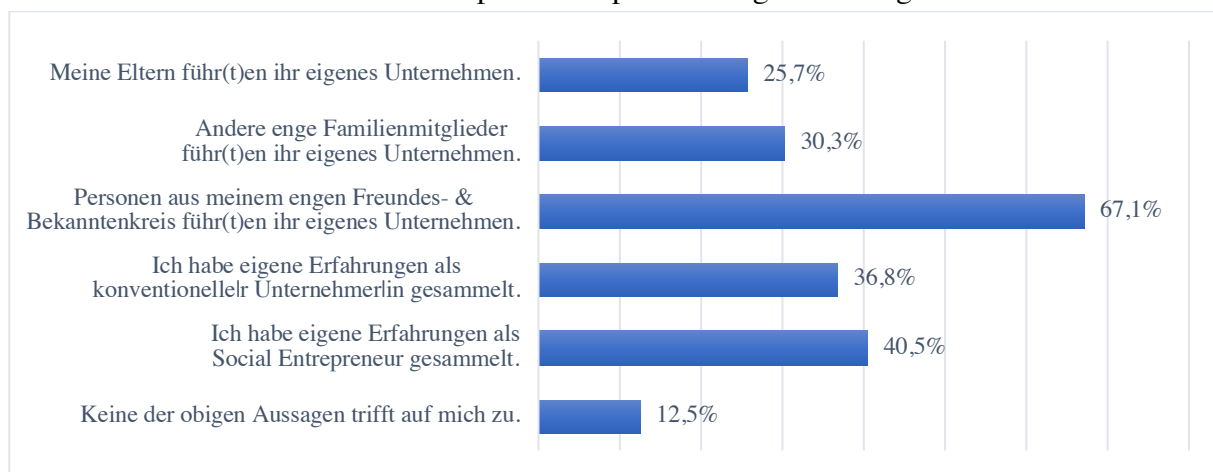


Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305)



Für die Entscheidung, ob ein Social Venture unterstützt werden soll oder nicht, liegt es nahe, dass die in diesen Entscheidungsprozess involvierten Personen eine entsprechende Affinität zu Entrepreneurship und insbesondere SE aufweisen. Daher wurden schließlich auf personenbezogener Ebene die Erfahrungen abgefragt, indem zwischen den in Abbildung 4-3 dargestellten Aussagen ausgewählt werden konnte. 12,5% geben an, keinerlei entsprechende Erfahrung mit der Entrepreneurship-Praxis in der Vergangenheit gesammelt zu haben. Dagegen weisen 36,8% bzw. 40,5% einen eigenen Hintergrund als Entrepreneur bzw. Social Entrepreneur auf. Zugang und Verständnis für Entrepreneurship und SE sind also in Bezug auf die gesamte Stichprobe sehr hoch. Hieraus kann geschlossen werden, dass Kenntnisse im Bereich Gründung für den SE-Unterstützungsbereich von hoher Relevanz sind.

Abb. 4-3: Entrepreneurship-Erfahrung der Befragten



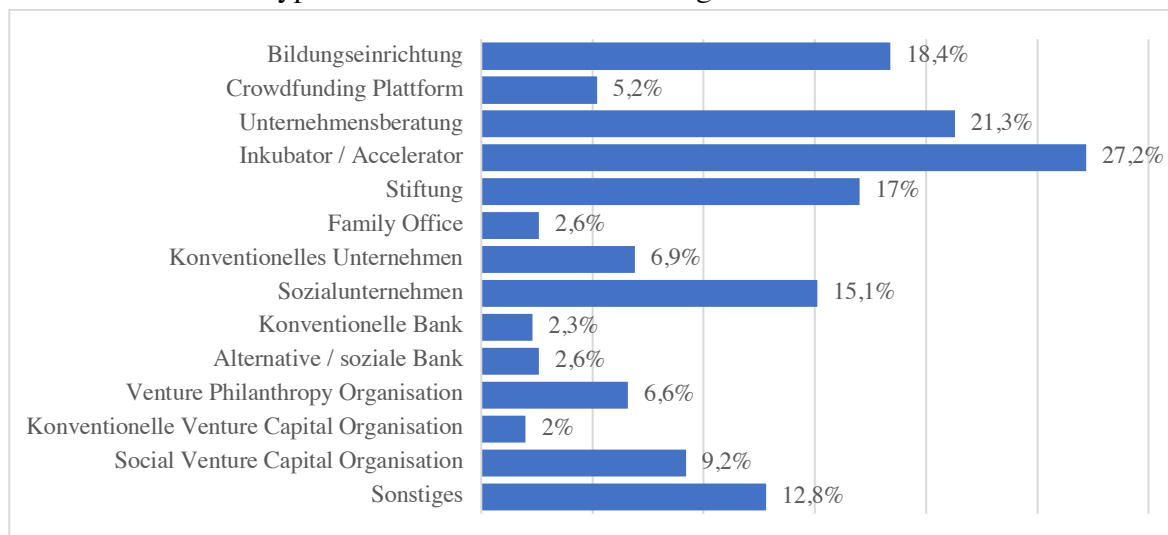
Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305), Mehrfachauswahl möglich

## 4.2 Organisationale Ebene – Deskriptive Ergebnisse

Auf organisationaler Ebene wurde als erstes nach dem Typ der Organisation gefragt. Teilnehmende hatten die Möglichkeit, sich zwischen dreizehn vorgeschlagenen Antwortmöglichkeiten zu entscheiden oder unter ‚Sonstiges‘ einen gegebenenfalls fehlenden Organisationstyp zu ergänzen. Eine Mehrfachauswahl war möglich, falls mehrere Organisationstypen zutreffen. In jeder Kategorie findet sich ein gewisser Anteil der Stichprobe wieder, wie Abbildung 4-4 zeigt. Es wird die hohe Heterogenität in der deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft deutlich. Am häufigsten vertreten sind Inkubatoren mit 27,2%, gefolgt von Bildungseinrichtungen (18,4%), Stiftungen (17%) und Sozialunternehmen (15,1%). Unter den Stiftungen befinden sich nach eigenen Angaben ‚Unternehmensstiftungen‘ (38,5%), ‚Familienstiftungen‘ (15,4%), ‚Gemeinnützige Stiftungen‘ (3,8%) sowie ‚Sonstige‘ mit 17,3% und solche ‚ohne Angabe‘ mit 25%. Der hier entdeckte hohe Anteil an Stiftungen steht in Kontrast zum Ergebnis von

Höchstädter und Scheck (2014a), die die geringe Anzahl an Stiftungen im deutschsprachigen SE-Unterstützungsbereich betonen. Allerdings muss unterschieden werden zwischen Stiftungen, die SE finanziell unterstützen, um ihren Kapitalstock zu erhalten bzw. zu erhöhen – etwa in Form von Impact Investing, wie von Höchstädter und Scheck (2014a) untersucht – und solchen Stiftungen, die SE durch Spenden und nicht-finanziell unterstützen. Die meisten Stiftungen fallen in die zweite Kategorie (siehe Tabelle 4.3). Den niedrigsten Anteil an der Stichprobe bilden konventionelle VCOs (2%), alternative Banken (2,3%) sowie konventionelle Banken und Family Offices mit je 2,6%. Unter ‚Sonstiges‘ wurden genannt ‚Dachverband/Netzwerk‘, ‚(kommunale) Wirtschaftsförderung‘ und ‚NGO‘.

Abb. 4-4: Typen von SE-unterstützenden Organisationen im DACH-Raum



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305), Mehrfachauswahl möglich

Auch der Beginn der SE-Förderung auf Organisationsebene war von Interesse, um eine Aussage über die Entwicklung im Zeitverlauf treffen zu können. Tabelle 4-2 zeigt, dass sich die meisten Organisationen aus der Stichprobe zwischen 2011 und 2015 dem Thema SE gewidmet haben. Allerdings lässt sich auch schon in den fünf Jahren davor eine starke Zunahme an SE-unterstützenden Organisationen feststellen. Insgesamt kann ein Zuwachs SE-unterstützender Organisationen verzeichnet werden, auch wenn in den letzten vier Jahren die Stärke des Zuwachses abgenommen hat. Wie erwähnt, wurden ferner ausschließlich Organisationen mit Sitz im DACH-Raum befragt. Die Befragten haben ihren Arbeitsort zu 68,5% in Deutschland, 13,8% in Österreich und 5,2% in der Schweiz (siehe Tabelle 4-2). Die unterschiedlich hohen Anteile an Teilnehmenden in den einzelnen Ländern können zum Teil auf die Größe des jeweiligen Landes bzw. der Bevölkerung zurückgeführt werden. Dieses Ergebnis könnte aber auch darauf zurückzuführen sein, dass in Deutschland ein vergleichsweise höheres Aufkommen an SE-Unterstützenden besteht.

Tab. 4-2: Merkmale der Organisationen

	N (%)		N (%)
<u>Beginn der SE-Unterstützung</u>		<u>Länderverteilung</u>	
< 1980	3 ( 1,0)	Deutschland	209 (68,5)
1980-1999	25 ( 8,2)	Österreich	42 ( 3,8)
2000-2005	23 ( 7,5)	Schweiz	16 ( 5,2)
2006-2010	82 (26,9)	Sonstiges	38 (12,5)
2011-2015	109 (35,7)		
2016-2019	63 (20,7)		
		<u>Mitarbeiterzahl gesamt bei Kernunterstützten</u>	
<u>Umfang der SE-Unterstützung</u>		< 10	73 (45,1)
Nebentätigkeit	143 (46,9)	10-49	50 (30,9)
Kerntätigkeit	162 (53,1)	50-99	11 ( 6,8)
		100-249	15 ( 9,3)
<u>Deal Origination*</u>		250-499	5 ( 3,1)
Empfehlungen	171 (56,1)	< 500	8 ( 4,9)
Ausschreibungen	113 (37,0)		
Gezielte eigene Suche	127 (41,6)		
Initialanfrage seitens der SVs	162 (53,1)		
Sonstiges	26 ( 8,5)		

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305), \*Mehrfachauswahl möglich

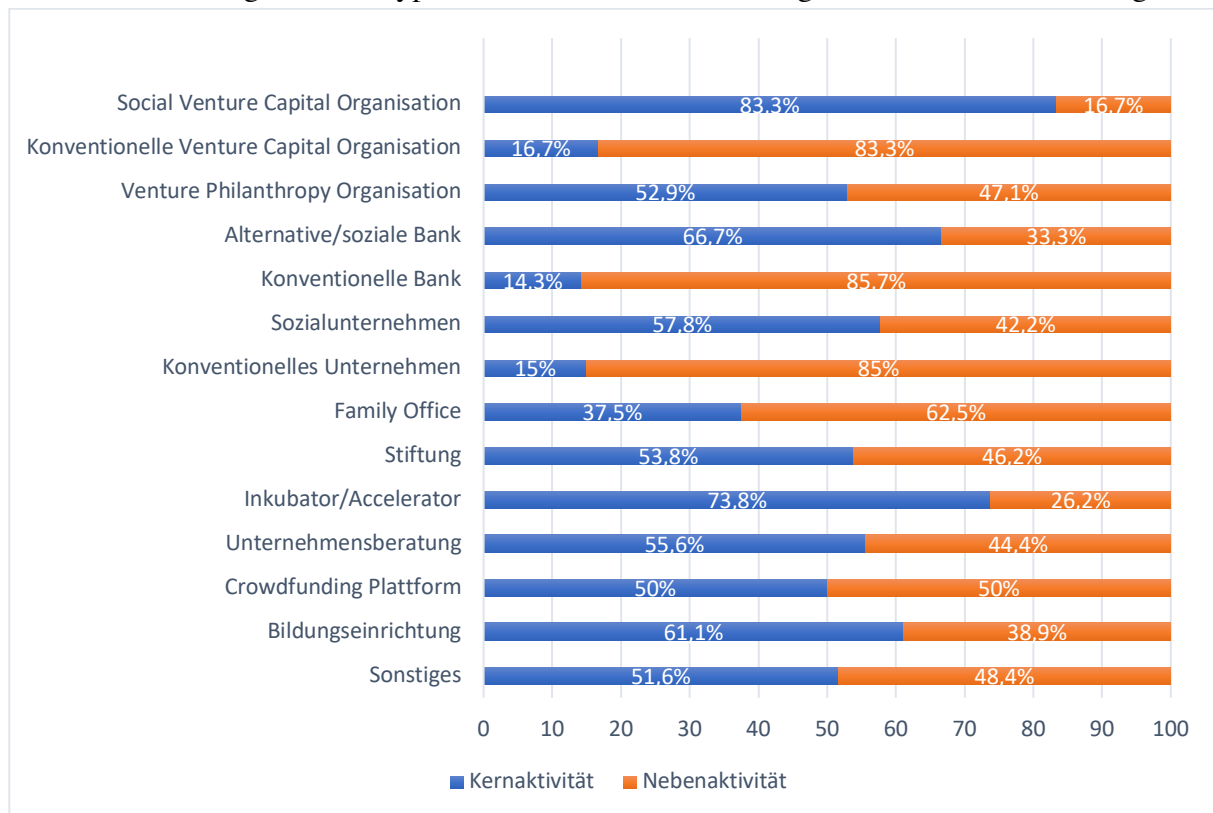
53,1% der Befragten geben an, die Unterstützung von SE sei die Kerntätigkeit ihrer Organisation. 46,9% führen diese Tätigkeiten neben dem Kerngeschäft aus, etwa durch das Abstellen von einzelnen Mitarbeitenden oder einer themenverwandten Abteilung. Hierfür in Frage kommen beispielsweise die Abteilung für „Corporate Social Responsibility“ (CSR) bzw. für gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens oder auch die Abteilung für „Human Resource“ (HR) bzw. Personalmanagement. Über die CSR-Abteilung vergeben Organisationen, wie zum Beispiel konventionelle Unternehmen, Spenden an einzelne Social Ventures oder sponsern Gründungswettbewerbe. Die HR-Abteilung von Organisationen koordiniert zum Beispiel die Teilnahme von Mitarbeitenden an Pitch-Veranstaltungen oder das Mentoring für Social Ventures oder Ähnliches. Hier spielen Motive wie Mitarbeiterentwicklung und das Arbeitgeberimage („Employer Branding“) eine Rolle. Ob Kern- oder Nebentätigkeit, mit der Unterstützung von SE durch Organisationen gehen ebensolche bestimmte Motive einher, die für Social Ventures bei ihrer Wahl und Ansprache potentieller Unterstützender von hoher Relevanz sein können. Ebenso relevant sind die Motive der SE-Unterstützung für die strategische Ausrichtung der Organisationen und für die langfristige Entwicklung des SE-Bereichs. Kapitel 5.2.1 geht auf die Unterstützungsmotive von Organisationen nach Art und Umfang der Unterstützung

näher ein. Die Aufschlüsselung der einzelnen Organisationstypen nach Umfang der SE-Unterstützung (Kern- oder Nebentätigkeit) zeigt bereits Abbildung 4-5. Abbildung 4-5 stellt dar, wie hoch jeweils der Anteil ist, zu dem die SE-Unterstützung als Kern- und Nebentätigkeit ausgeführt wird. Hieraus ergibt sich ein Überblick darüber, wie spezifisch SE durch die einzelnen Organisationstypen gefördert wird.

Zunächst wird sichtbar, dass für keinen Typen von Organisation eine hundertprozentige Widmung der SE-Unterstützung festgestellt werden kann. Innerhalb jeder Typgruppe befinden sich einzelne Organisationen, die SE lediglich in Form einer Nebentätigkeit unterstützen – selbst bei Organisationstypen, deren Bezeichnung keine andere Tätigkeit vermuten lässt, wie VPOs oder SVCOs. Die Organisationstypen, bei denen der geringste Anteil angibt, ihre Organisation würde mit ihrem Organisationszweck hauptsächlich SE-Unterstützung verfolgen, sind konventionelle Banken (14,3%), konventionelle Unternehmen (15%) und konventionelle VCOs (16,7%). Dieses Ergebnis überrascht nicht, da sich diese Organisationstypen schlichtweg in klassischen, rein gewinnorientierten Märkten bewegen. Ihre wirkungsorientierten Pendanten stehen dem erwartungsgemäß gegenüber: SVCOs sind der Organisationstyp, bei denen die meisten angeben, im Kern SE zu fördern (mit 83,3%). Bei alternativen bzw. sozialen Banken beträgt dieser Anteil 66,7% und bei Sozialunternehmen 57,8%. Unternehmensberatungen, Crowdfunding-Plattformen, VPOs und Stiftungen zeigen eine sehr ähnliche Verteilung mit jeweils gut 50% ‚Anteil Kerntätigkeit‘. Bei VPOs, die SE-Förderung nicht hauptsächlich betreiben, könnte es der Fall sein, dass sie zum Zwecke der Risikominderung bzw. Erhöhung der finanziellen Rendite auch konventionelle Anlagemöglichkeiten in ihr Portfolio aufnehmen. Oder es handelt sich um Organisationen, welche sich offiziell nicht als VPO bezeichnen, dafür Venture Philanthropy als Ansatz verwenden, wie es beispielsweise bei Stiftungen immer häufiger der Fall ist (Achleitner et al. 2010, 3). Dass wiederum Stiftungen sich nicht vollständig auf die SE-Unterstützung konzentrieren, könnte mit den Hürden zusammenhängen, die speziell für sie mit wirkungsorientiertem Investieren einhergehen. Dazu gehören der Mangel an Infrastruktur (z.B. zu wenige standardisierte bzw. keine stiftungsspezifischen Impact Investments bzw. Fonds, Mangel an Kompetenz und Beratungsangebot hinsichtlich nachhaltiger Geldanlagen), der Mangel an Verständnis und Vorurteile (z.B. die Ansicht, dass wirkungsorientiertes Investieren im Konflikt steht mit den treuhänderischen Pflichten und dem Stifterwillen, die Annahme, dass es zu Renditeeinbußen führt und zu riskant ist oder schlicht das fehlende Wissen über Impact Investing und Verständnis für seine Chancen) und schließlich der Mangel an Kapazität und Kompetenz (fachliche Überforderung auf Stiftungsseite, Unsicherheit bezüglich rechtlicher

Rahmenbedingungen, fehlende Wirkungsmessung, mühsame Abstimmung mit Behörden) (Schneeweiß und Weber 2012).

Abb. 4-5: Organisationstypen nach Kern- und Nebentätigkeit der SE-Unterstützung



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305)

Für die 53,1% der Organisationen mit dem alleinigen Zweck der SE-Unterstützung gibt Tabelle 4-2 unter anderem einen Überblick über die Gesamtgröße dieser Organisationen. 45,1% der Befragten geben an, dass sie in einer Organisation mit weniger als 10 Mitarbeitenden arbeiten. Der Großteil spezialisierter SE unterstützender Organisationen ist somit eher klein. Allerdings arbeiten auch 30,9% der Befragten in einem Umfeld mit 10 bis 49 Mitarbeitenden und 17,4% geben eine Unternehmensgröße von mehr als 100 Mitarbeitenden an.

Schließlich wurde sich bei der Befragung auf die sogenannte Phase des „Deal Origination“ bezogen, das heißt auf das Identifizieren, Anbahnen und Beschaffen von potentiellen Begünstigten. Die Teilnehmenden der Studie wurden hierfür gebeten anzugeben, wie die von ihrer Organisation unterstützten Social Ventures hauptsächlich gefunden werden. Tabelle 4-2 zeigt, dass der SE-Unterstützungsmarkt vor allem über Empfehlungen zu funktionieren scheint (56,1%). 53,1% der Befragten geben an, auf ihre Begünstigten durch deren Initialanfragen zu kommen. Es lohnt sich offenbar für Social Ventures, eigeninitiativ auf die Organisationen zuzugehen. Es wird hier die Meinung vertreten, dass der Anteil an Initialanfragen durch Social

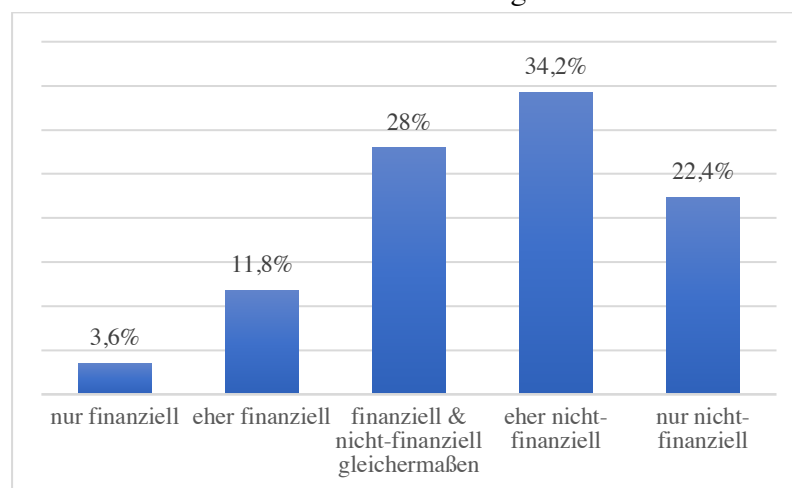
Ventures höher sein könnte, dies aber dadurch gebremst wird, dass eine gewisse Intransparenz darüber herrscht, an welche Stellen, wie Stiftungen, Unternehmen, Banken und andere Organisationen sich Unterstützungssuchende wenden können. Es existiert keine Plattform, die eine gezielte Suche ermöglicht bzw. SE-Unterstützende und Social Ventures systematisch zusammenführt. Einige Organisationen halten sich nach eigener Angabe sogar bewusst eher verdeckt. Es liegt die Vermutung nahe, dass ebendiese Organisationen in die insgesamt 78,6% fallen, welche die Angabe machen, dass der Prozess des Deal Origination von ihnen selbst ausgeht, insbesondere durch Ausschreibungen (37%) und aktive eigene Suche (41,6%). Dass ein so hoher Anteil an Organisationen aktiv sucht, könnte aber auch darauf hindeuten, dass es sich beim Unterstützungsmarkt im DACH-Raum tendenziell eher um einen Käufermarkt handelt, das heißt das Unterstützungsangebot übersteigt die entsprechende Nachfrage. Unter ‚Sonstiges‘ fallen ‚Wettbewerbe‘, ‚Events‘, ‚Publikationen‘ und ‚Programme‘ (8,5%).

### 4.3 SE-Unterstützungsinstrumente

#### 4.3.1 Finanzielle und nicht-finanzielle Instrumente der SE-Unterstützung

Hinsichtlich der SE-Unterstützung wurde zunächst allgemein gefragt, in welche Richtung die Art der Unterstützung – finanziell oder nicht-finanziell – durch die jeweilige Organisation geht. Die meisten (34,2%) geben an, SE eher nicht-finanziell zu unterstützen, gefolgt von weiteren 22,4%, die angeben, ihre Organisation würde SE ausschließlich nicht-finanziell unterstützen. Lediglich 3,6% unterstützen nur finanziell. Die weitere Verteilung zeigt Abbildung 4-6.

Abb. 4-6: Art der SE-Unterstützung im DACH-Raum

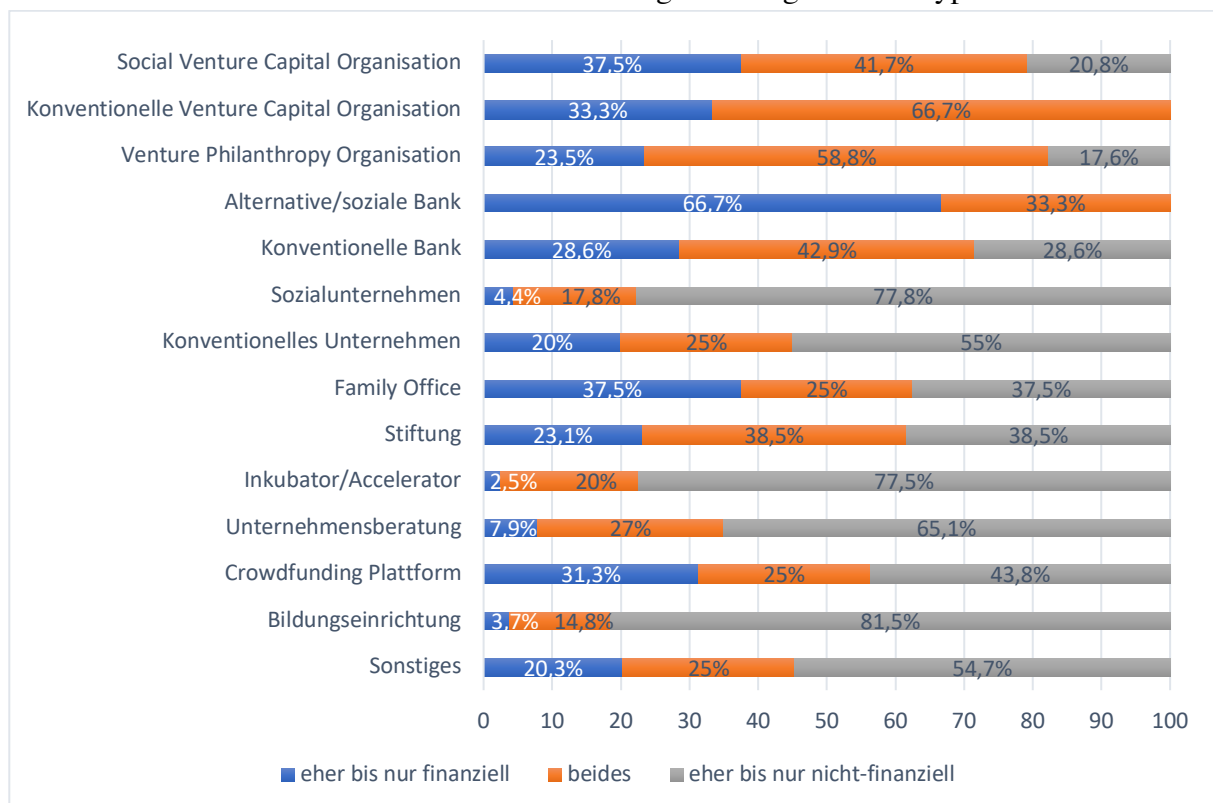


Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305)

Es wird sofort sehr deutlich, dass der Bereich der finanziellen SE-Unterstützung im deutschsprachigen Raum noch stark ausbaufähig ist. Für eine genauere Betrachtung stellt Abbildung

4-7 für jeden einzelnen Organisationstypen dar, wie viele Organisationen jeweils eher finanziell und wie viele eher nicht-finanziell unterstützen bzw. wie hoch der Anteil je Organisationstyp ist, der beide Unterstützungsarten gleichermaßen anbietet. Unter den konventionellen VCOs und unter den sozialen Banken gibt es keine Organisation in der Stichprobe, die SE nur nicht-finanziell unterstützt, im Gegensatz zu ihren Pendanten, SVCOs und konventionellen Banken. Andererseits gibt es zu jedem Organisationstyp Akteure, die nur finanziell unterstützen. Aus dieser Übersicht ergibt sich eine bessere Einschätzung, welcher Organisationstyp für welchen Unterstützungsbedarf die geeignete Adressatengruppe für Unterstützungssuchende ist. So sollte sich ein Social Venture für eine Startfinanzierung zum Beispiel nicht an erster Stelle an eine Bildungseinrichtung wenden und auf der Suche nach einem Mentor oder Coach nicht primär auf alternative Banken oder konventionelle VCOs zugehen.

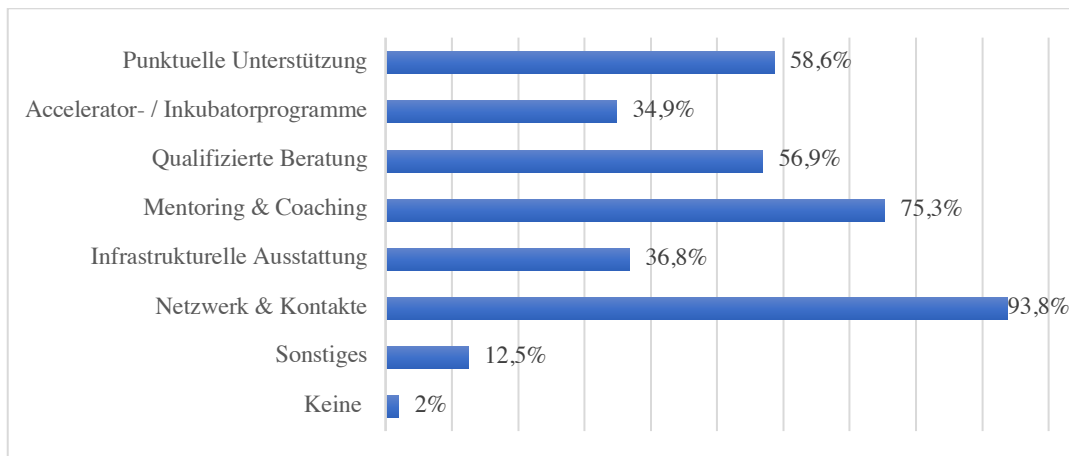
Abb. 4-7: Art der Unterstützung nach Organisationstyp



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305)

Im nächsten Schritt wurde genauer gefragt, welche Unterstützungsinstrumente die Organisationen anbieten. Angefangen mit der nicht-finanziellen Unterstützung zeigt Abbildung 4-8, dass das am häufigsten genannte nicht-finanzielle Unterstützungsinstrument ‚Netzwerk & Kontakte‘ (93,8%) ist. Nach Mayer und Scheck (2018) ist dies aus Sicht von Social Ventures auch bei der Suche nach Wagniskapital eines der relevantesten Kriterien bei der Wahl eines Investors (siehe auch Yang 2020).

Abb. 4-8: Nicht-finanzielle Unterstützungsinstrumente für SE im DACH-Raum



Quelle: Eigene Erhebung (n=305), Mehrfachauswahl möglich

Weitere wichtige nicht-finanzielle Unterstützungsinstrumente sind ‚Mentoring & Coaching‘ (75,3%), womit eine längerfristige Beziehung zwischen Unterstützenden und Social Venture verbunden ist, ‚punctuelle Unterstützung‘ (58,6%), wie zum Beispiel vereinzelt Teilnahmen als Jury-Mitglied bei Pitch-Veranstaltungen und ‚qualifizierte Beratung‘ (56,9%), wie Rechtsberatung sowie Finanz-, Steuer- und Gründungsberatung. 36,8% der Befragten bieten ‚Infrastrukturelle Ausstattung‘ an (z.B. Arbeitsräume und -materialien) und 34,9% benennen ‚Accelerator- bzw. Inkubatorprogramme‘<sup>44</sup> als angebotene nicht-finanzielle Unterstützung. Unter ‚Sonstiges‘ (12,5%) werden ‚Bildungsprogramme und Lehre‘, ‚aktiver Aufbau eines SE-Ökosystems‘, ‚Personalvermittlung‘, ‚Forschung‘ sowie ‚Interkulturelle und Integrationsunterstützung‘ genannt.

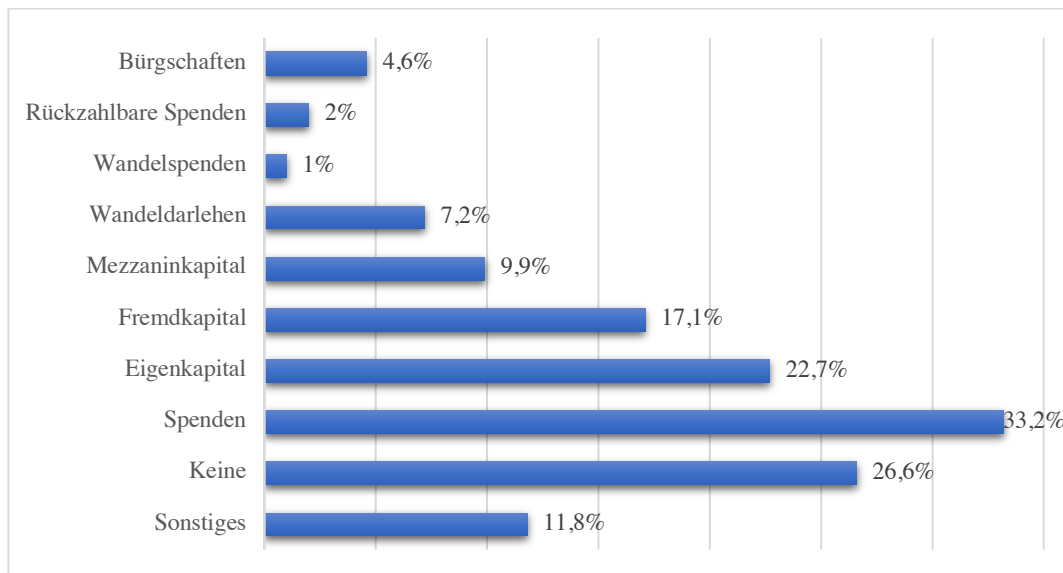
Während nahezu alle Befragten (bis auf 2%) angeben, ihre Organisation würde in irgendeiner Form nicht-finanziell unterstützen, liegt der Anteil derer, die keinerlei finanzielle Unterstützung anbieten bei 26,6%. Die am häufigsten gewählte Art der finanziellen Unterstützung ist die Spende (33,2%), die zwar nicht mit einer konkreten Gegenleistung seitens des Spendenempfängers verknüpft, allerdings in der Regel mit einem bestimmten Zweck verbunden ist (Spiess-Knafl und Scheck 2017), den ein Social Venture zu erfüllen in der Lage sein sollte. Der Spende folgen das Eigenkapital mit 22,7% und das Fremdkapital mit 17,1%. Neben Mezzaninkapital (9,9%) und Bürgschaften (4,6%) fallen unter ‚Sonstiges‘ mit 11,8% ‚Crowdfunding‘, ‚öffentliche Fördergelder‘, ‚Stipendien‘, ‚Preisgelder‘ und zuletzt ‚Mikrokredite‘. Letztere gehen mit den unter ‚Sonstiges‘ genannten Organisationstypen einher, insbesondere ‚(kommunale) Wirtschaftsförderung‘ und ‚Wettbewerb‘, von denen häufig ‚öffentliche Fördergelder‘ und

<sup>44</sup> Während sich ‚Inkubatoren/Acceleratoren‘ als Unterstützende auf eine eigene Organisation und Infrastruktur beziehen, sind mit den entsprechenden Programmen als Unterstützungsinstrument die Coaching-, Lehr- und Beratungsinhalte gemeint.



‚Stipendien‘ bzw. ‚Preisgelder‘ ausgehen. Die drei hybriden Formen der finanziellen Unterstützung speziell für SE ‚Wandeldarlehen‘ (7,2%), ‚Rückzahlbare Spenden‘ (2%) und ‚Wandelspenden‘ (1%) scheinen in der SE-Unterstützungspraxis noch nicht weit verbreitet zu sein. Abbildung 4-9 zeigt eine Übersicht dieser Ergebnisse.

Abb. 4-9: Finanzielle Unterstützungsinstrumente für SE im DACH-Raum



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305), Mehrfachauswahl möglich

Die Heterogenität des nicht-finanziellen und finanziellen Unterstützungsangebots passt zusammen mit der Heterogenität der Organisationstypen. Insgesamt kann somit die Aussage von Vandor und Leitner (2018) bestätigt werden, dass sowohl die Organisationen als auch ihr Unterstützungsangebot überaus heterogen sind. Die vorangegangenen Ergebnisse erweitern den aktuellen Stand der Literatur, da erstmals neben der finanziellen Unterstützung explizit auch die bislang wenig beachtete nicht-finanzielle Unterstützung betrachtet und somit eine gesamtgesellschaftliche Untersuchung des SE-Unterstützungsbereichs vorgenommen wird. Es zeigt sich, dass, im Gegensatz zur überwiegenden einseitigen Betrachtung in der wissenschaftlichen Theorie, in der Praxis oft beide Formen der Unterstützung kombiniert werden, um Social Ventures in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Es herrscht sogar ein höheres Maß an nicht-finanzieller Unterstützung vor.

#### 4.3.2 SE-Unterstützungsinstrumente nach Organisationstyp

Für eine differenziertere Betrachtung des Unterstützungsangebots zeigen Tabelle 4-3 und 4-4 den Vergleich der Organisationstypen hinsichtlich ihres finanziellen sowie nicht-finanziellen Unterstützungsangebots. Die einzelnen Organisationstypen sind absteigend gelistet nach Anteil

an der Gesamtstichprobe, um einen Eindruck über die Höhe des Anteils eingesetzter Unterstützungsinstrumente für den gesamten deutschsprachigen SE-Unterstützungsbereich zu gewinnen. Tabelle 4-3 beginnt mit dem finanziellen Unterstützungsangebot. Unter den dreizehn Organisationstypen befinden sich nur vier, die sich aller finanziellen Unterstützungsinstrumente zu einem gewissen Anteil bedienen: Unternehmensberatungen, Stiftungen, SVCOs und VPOs. SVCOs und VPOs sind die beiden Organisationstypen, welche dem Namen nach explizit die (finanzielle) Förderung von SE zum Geschäftszweck haben – während das bei allen anderen Typen von Organisationen, wie zum Beispiel bei Stiftungen oder Unternehmensberatungen, nicht der Fall sein muss (siehe dazu auch Abbildung 4-5). Bei SVCOs und VPOs liegt daher die Vermutung nahe, dass sie sich des gesamten Spektrums finanzieller SE-Unterstützungsinstrumente bedienen. Aus Tabelle 4-3 geht dies tatsächlich hervor: Unter allen Organisationstypen sind es SVCOs und VPOs, welche die drei hybriden Formen der finanziellen SE-Unterstützung am meisten anwenden. Den höchsten Anteil an Spenden haben konventionelle Unternehmen, Crowdfunding Plattformen und Stiftungen. Eigenkapital und Wandeldarlehen vergeben am meisten Family Offices und wiederum SVCOs sowie VPOs. Abermals die letzten beiden als auch alternative bzw. soziale Banken sind die Organisationstypen, die am häufigsten Fremdkapital und Mezzaninkapital zur finanziellen SE-Förderung nutzen. Bürgschaften übernehmen am häufigsten alternative und konventionelle Banken sowie Family Offices.

Tab. 4-3: Vergleich der finanziellen Unterstützungsinstrumente je Organisationstyp

	S	EK	FK	MK	WD	WS	RS	B
<b>Organisationstyp</b>								
Inkubator/Accelerator	26,3	10,0	13,8	2,5	6,3	0	0	2,5
Unternehmensberatung	27,0	22,2	19,0	7,9	9,5	3,2	1,6	6,3
Bildungseinrichtung	24,1	11,1	11,1	1,9	0	0	1,9	3,7
Stiftung	53,8	23,1	15,4	3,8	5,8	1,9	3,8	3,8
Sozialunternehmen	31,1	17,8	17,8	6,7	4,4	0	0	8,9
SVCO	12,5	70,8	54,2	54,2	45,8	4,2	4,2	4,2
Konv. Unternehmen	65,0	20,0	10,0	5,0	5,0	0	0	0
VPO	12,5	70,8	54,2	54,2	45,8	4,1	4,1	4,1
Crowdfunding PF	62,5	31,3	31,3	12,5	6,3	0	0	6,3
Family Office	50,0	75,0	37,5	25,0	25,0	0	0	12,5
Altern./soz. Bank	50,0	66,7	100,0	66,7	16,7	0	0	66,7
Konv. Bank	42,9	28,6	42,9	14,3	14,3	0	0	14,3
Konv. VCO	16,7	66,7	0	16,7	0	0	0	0

Je Unterstützungsinstrument Anteil in % an Stichprobe; Mehrfachauswahl möglich;

S: Spenden, EK: Eigenkapital, FK: Fremdkapital, MK: Mezzaninkapital, WD: Wandeldarlehen, WS: Wandelspenden, RS: Rückzahlbare Spenden, B: Bürgschaften; Inkubator/Accelerator n=80, Unternehmensberatung n=63, Bildungseinrichtung n=54, Stiftungen n=52, Sozialunternehmen n=45, SVCO n=24, Konventionelles Unternehmen n=20, VPO n=24; Crowdfunding Plattform n=16, Family Office n=8, Alternative/soziale Bank n=6, konventionelle Bank n=7, konventionelle VCO n=6; Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019,

Die identisch aufgebaute Übersicht für nicht-finanzielle Unterstützungsinstrumente bildet Tabelle 4-4 ab. Hier gibt es nur zwei Organisationstypen, die nicht alle nicht-finanziellen Unterstützungsinstrumente anbieten, und zwar Family Offices, die keinerlei infrastrukturelle Ausstattung anbieten und alternative bzw. soziale Banken, die weder mit infrastruktureller Ausstattung noch mit ‚Mentoring & Coaching‘ unterstützen. Insgesamt stellen neben Inkubatoren/Acceleratoren (zu 83,8%) eher konventionelle Banken und Bildungseinrichtungen infrastrukturelle Ausstattung zur Verfügung. Im Falle von Banken dürfte es sich eher um Beteiligungen an der Finanzierung von Infrastruktur handeln. Für Inkubatoren/Acceleratoren erscheint das nicht-finanzielle Unterstützungsangebot darüber hinaus relativ eindeutig: Nahezu alle Befragten dieses Typs geben an, nebst infrastruktureller Ausstattung qualifizierte Beratung und punktuelle Unterstützung für SE zur Verfügung zu stellen.

Tab. 4-4: Vergleich der nicht-finanziellen Unterstützungsinstrumente je Organisationstyp

Organisationstyp	N&K	M&C	PU	QB	IA	A-/IP
Inkubator/Accelerator	98,8	62,5	93,8	80	83,8	41,7
Unternehmensberatung	92,1	36,5	77,8	74,6	34,9	33,3
Bildungseinrichtung	94,4	41,2	87	70,4	53,7	52,9
Stiftung	100	40,4	65,4	48,1	28,9	33,3
Sozialunternehmen	100	60	84,4	73,3	48,9	57,1
SVCO	95,8	8,3	79,2	41,7	25	73,3
Konv. Unternehmen	90	35	65	35	15	70
VPO	94,1	29,4	64,7	52,9	11,8	37,5
Crowdfunding PF	87,5	31,3	75	50	6,3	59,6
Family Office	100	12,5	62,5	37,5	0	80
Altern./soz. Bank	66,7	0	50	16,7	0	68,3
Konv. Bank	85,7	57,1	42,9	42,9	57,1	50
Konv. VCO	50	16,7	50	33,3	16,7	75,9

Je Unterstützungsinstrument Anteil in % an Stichprobe; Mehrfachauswahl möglich; N&K: Netzwerk & Kontakte, M&C: Mentoring & Coaching, PU: Punktuelle Unterstützung, QB: Qualifizierte Beratung, IA: Infrastrukturelle Ausstattung, A-/IP: Accelerator-/Inkubatorenprogramme; Inkubator/Accelerator n=80, Unternehmensberatung n=63, Bildungseinrichtung n=54, Stiftungen n=52, Sozialunternehmen n=45, SVCO n=24, Konventionelles Unternehmen n=20, VPO: Venture Philanthropy Organisation n=24; Crowdfunding Plattform n=16, Family Office n=8, Alternative/soziale Bank n=6, konventionelle Bank n=7, konventionelle VCO: Venture Capital Organisation n=6; Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, (Eigene Darstellung)

Bezüglich einiger nicht-finanzieller Unterstützungsinstrumente geben beinahe alle Befragten des jeweiligen Organisationstyps an, diese zu nutzen. So geben die allermeisten Befragten für ihren jeweiligen Organisationstyp zu über 90% an, Social Ventures mit ‚Netzwerk & Kontakten‘ zu unterstützen. Alternative bzw. soziale Banken sowie konventionelle VCOs fallen hier auf, da sie ihr Netzwerk offenbar nur zu einem weit geringeren Anteil zur Verfügung stellen

(66,7% bzw. 50%). Unternehmensberatungen unterstützen ebenfalls zumeist punktuell und mit qualifizierter Beratung, ebenso wie Bildungseinrichtungen. An Accelerator-/Inkubatorenprogrammen beteiligen sich am häufigsten Family Offices (80%), konventionelle VCOs (75,9%), SVCOs (73,3%) und konventionelle Unternehmen (70%).

### 4.3 Merkmale der im DACH-Raum unterstützten Social Ventures

Neben der individuellen und organisationalen Ebene wurden auch Fragen auf der Social Venture-Ebene gestellt, um Erkenntnisse über die unterstützten Sozialunternehmen zu gewinnen. Zunächst wurden die Teilnehmenden der Studie gefragt, in welcher Entwicklungsphase sich die meisten Social Ventures befinden, die ihre Organisation unterstützt. Die Ergebnisse zeigen, dargestellt in Tabelle 4-5, dass die Unterstützung im SE-Bereich ab der Startup-Phase abnimmt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die meisten Unterstützungssuchenden in ihrer unternehmerischen Entwicklung noch nicht so weit vorangeschritten sind (Brandstetter und Lehner 2015), was wiederum dazu führt, dass auch das Wachstum des Impact Investing-Bereichs begrenzt ist (Brest und Born 2013, McCreless 2017). Ein weiterer möglicher Grund für die geringere Unterstützung nach der Startup-Phase könnte sein, dass Unterstützungsanbieter weniger Interesse oder Kapazitäten haben, die in späteren Phasen der Skalierung häufig höheren Unterstützungsbedarfe (z.B. höherer Kapitalbedarf) zu decken und die steigenden Anforderungen der Social Ventures zu prüfen (Weber et al. 2012). Insgesamt zeichnet sich aber bis einschließlich der Expansionsphase ein ausgewogenes Unterstützungsbild ab. Am häufigsten werden Social Ventures also in der Startup-Phase gefördert (65,6%), in den Phasen davor unterstützen 53,8% in der Seed-Phase und 52,1% in der Ideation-Phase. 42% der teilnehmenden Organisationen haben bereits Social Ventures in der Expansionsphase gefördert und 3,3% in der Exit-Phase. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die SE-Unterstützungslandschaft im DACH-Raum größtenteils auf frühe Phasen des Unternehmertums konzentriert. Sozialunternehmen, die sich bereits in der Expansionsphase befinden und weiter skalieren möchten, werden demnach mit einer Unterstützungslücke konfrontiert.

Als Wirkungsfelder, in denen im DACH-Raum unterstützte Social Ventures tätig sind, wurden sieben Bereiche als Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Es wurden seitens der Befragten keine weiteren Bereiche ergänzt. Die Ergebnisse in Tabelle 4-5 zeigen, dass die Organisationen gleichzeitig in verschiedenen Wirkungsfeldern unterstützen (vgl. dazu auch Lehner 2011 am Beispiel Österreich). ‚Nachhaltigkeit & Umwelt‘ werden mit 66,9% am häufigsten genannt, gefolgt von ‚Bildung & Aufklärung‘ mit 53,8%. Dies deutet darauf hin, dass für einen Großteil der Unterstützenden im DACH-Raum der SE-Begriff auch den Anwendungsbereich des

Sustainable Entrepreneurship (z.B. Gast et al. 2017, Cohen und Winn 2007, Dean und McMullen 2007) umfasst. An dritter Stelle steht mit 51,5% die ‚Soziale Inklusion‘, gefolgt von ‚Wirtschaftliche Entwicklung & Armutsbekämpfung‘ mit 39,3%. Mit je ca. 30% werden die Bereiche ‚Lebensmittelversorgung & Ernährung‘ und ‚Gesundheit‘ gefördert. Der geringste Anteil hat der Bereich ‚Kinder- & Jugendhilfe‘ (26,9%). Letzteres steht dem Ergebnis von Spiess-Knafl und Aschari-Lincoln (2015) gegenüber, welches den Wirkungsbereich bzw. die Fokusgruppe ‚Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene‘ (für den nordamerikanischen Raum) als Faktor für eine sehr wahrscheinliche Zuschussfinanzierung erklärt.

Tab. 4-5: Merkmale der unterstützten Social Ventures

	N (%)		N (%)
<u>Entwicklungsphase*</u>		<u>Wirkungsort*</u>	
Ideenentwicklung	159 (52,1)	Deutschland	201 (65,9)
Seed-Phase	164 (53,8)	Innerhalb Europas	142 (46,6)
Startup-Phase	200 (65,6)	Afrika	67 (22,0)
Expansionsphase	128 (42,0)	Asien	36 (11,8)
Etablierungsphase	72 (23,6)	Nordamerika	11 ( 3,6)
Exit	10 ( 3,3)	Südamerika	38 (12,5)
		Australien	2 ( 0,7)
<u>Wirkungsbereich*(*<sub>3</sub>)</u>			
Nachhaltigkeit & Umwelt			204 (66,9)
Lebensmittelversorgung & Ernährung			95 (31,1)
Gesundheit			92 (30,2)
Wirtschaftliche Entwicklung & Armutsbekämpfung			120 (39,3)
Kinder- & Jugendhilfe			82 (26,9)
Bildung & Aufklärung			164 (53,8)
Soziale Inklusion			157 (51,5)

Quelle: Eigene Erhebung (n=305), \*Mehrfachauswahl möglich

Die Gewichtung der unterschiedlichen Wirkungsbereiche könnte mit der Dringlichkeit wahrgenommener gesellschaftlicher Probleme zusammenhängen (etwa hervorgerufen durch das Wissen über hohe Plastikmüllvorkommen oder die erhöhte Zuwanderung von Geflüchteten), aber auch mit der geschätzten Wahrscheinlichkeit, diese Probleme bewältigen oder lindern zu können. Im internationalen Vergleich überrascht diese Gewichtung der Wirkungsfelder, vor allem die übergeordnete Rolle des Bereichs ‚Nachhaltigkeit und Umwelt‘ (Defourny and Nysens, 2007 und 2010). In Anbetracht der jeweiligen Ausgangssituation für Sozialunternehmen in den unterschiedlichen Gebieten kann dies damit begründet werden, dass es sich im DACH-Raum um sogenannte „Sozialstaaten“ handelt, wo soziale Probleme zu einem Großteil in der Verantwortung des Staates liegen, während es in anderen Ländern keine entsprechende

staatliche Verantwortungsübernahme gibt (z.B. das Fehlen eines Sozialversicherungssystems). Dennoch hat sich innerhalb Europas und damit auch im DACH-Raum der Schwerpunkt von Sozialunternehmen verlagert, denn auch hier lag Anfang des 20. Jahrhunderts der Fokus zum Beispiel noch auf der Integration gering qualifizierter Arbeitsloser in die Erwerbstätigkeit (z.B. work integration social enterprises (WISEs)) (z.B. Battilana et al. 2015, Defourny und Nyssens, 2010, Haugh 2007). Ein weiterer Grund für die Verlagerung auf Umweltthemen liegt sicher auch in den weltweiten Bemühungen im Kampf gegen den menschengemachten Klimawandel. Ähnlich können die Ergebnisse bezüglich der Wirkungsorte der Social Ventures interpretiert werden. Auf die Frage, in welchem Land bzw. in welcher Region die meisten von der jeweiligen Organisation unterstützten Social Ventures wirken, ergibt sich eindeutig, dass hauptsächlich gesellschaftliche Probleme auf dem Heimatkontinent bearbeitet werden. 22% der Befragten geben an, Social Ventures zu unterstützen, deren soziale Wirkung in Afrika liegt, 12,5% bzw. 11,8% in Südamerika und Asien.

## 5. Motive der SE-Unterstützung

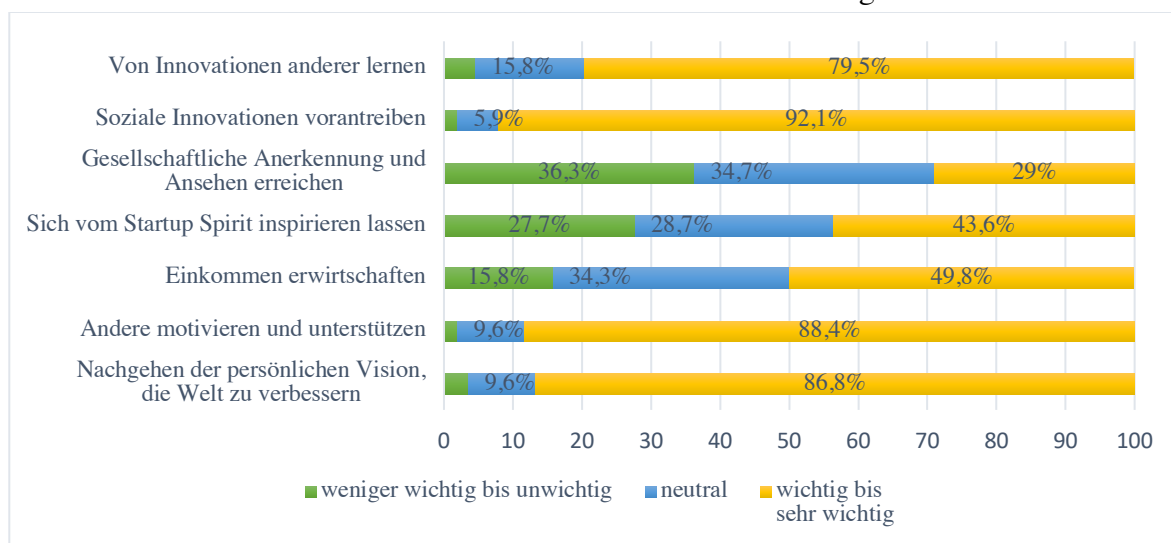
### 5.1 Individuelle Motive

Eine Kernfragestellung dieser Arbeit ist die Frage nach den Motiven der SE-Unterstützung, sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Gleichzeitig ließen die theoretischen Grundlagen in Kapitel 2 Bekanntes hierzu vermisst. Begründet liegt dies darin, dass sich in der wissenschaftlichen Literatur nach aktuellem Kenntnisstand der Autorin noch keine expliziten Studien insbesondere zu den individuellen Motiven, SE zu unterstützen, finden lassen. Für die Untersuchung der individuellen und organisationalen Motive wurden in der vorliegenden Arbeit jeweils Antwortmöglichkeiten vorgegeben, die von den Befragten durch Selbsteinschätzung gewichtet werden sollten. Motive werden hier verstanden als Grund, aus dem bestimmte Handlungen entstehen (Krapp und Hascher 2014, 234). Was bewegt Organisationen und die darin tätigen Individuen also dazu, SE zu unterstützen?

Angefangen mit der individuellen Ebene, dargestellt durch Abbildung 5-1, zeigt das Ergebnis der Studie für die gesamte Stichprobe (n=305), dass das auf individueller Ebene wichtigste Motiv ‚Soziale Innovationen vorantreiben‘ (mit 92,1% wichtig bis sehr wichtig) ist und verdeutlicht das allgemeine Bestreben, einen Wandel bestehender Strukturen zu vollziehen. Mit 79,5% hat das Motiv ‚von Innovationen anderer lernen‘ auf individueller Ebene eine ebenso große Bedeutung wie auf organisationaler Ebene (siehe Abbildung 5-3). Unterstützende Akteure erhoffen sich demnach aus der Zusammenarbeit mit Social Ventures bestimmte

Lerneffekte, die für sie von relativ hoher Wichtigkeit sind. Das unwichtigste Motiv für die Befragten der Studie ist ‚Gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen‘. Unter ‚Sons-tige‘ wurden genannt ‚Aktiv mitwirken‘, ‚Lebenszeit sinnvoll einsetzen‘ und ‚Probleme an der Wurzel lösen‘. Hieraus können zwei Charakteristika abgeleitet werden, die SE zugeschrieben werden: Erstens, SE wird als aktiver und effektiver Ansatz wahrgenommen, gesellschaftliche Wirkung zu erzielen und zweitens, SE bekämpft oder mildert nicht nur Symptome, sondern behebt Probleme in ihrer Ursache, und zwar in der Art wirtschaftlicher Aktivität.

Abb. 5-1: Individuelle Motive zur Unterstützung von SE



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305)

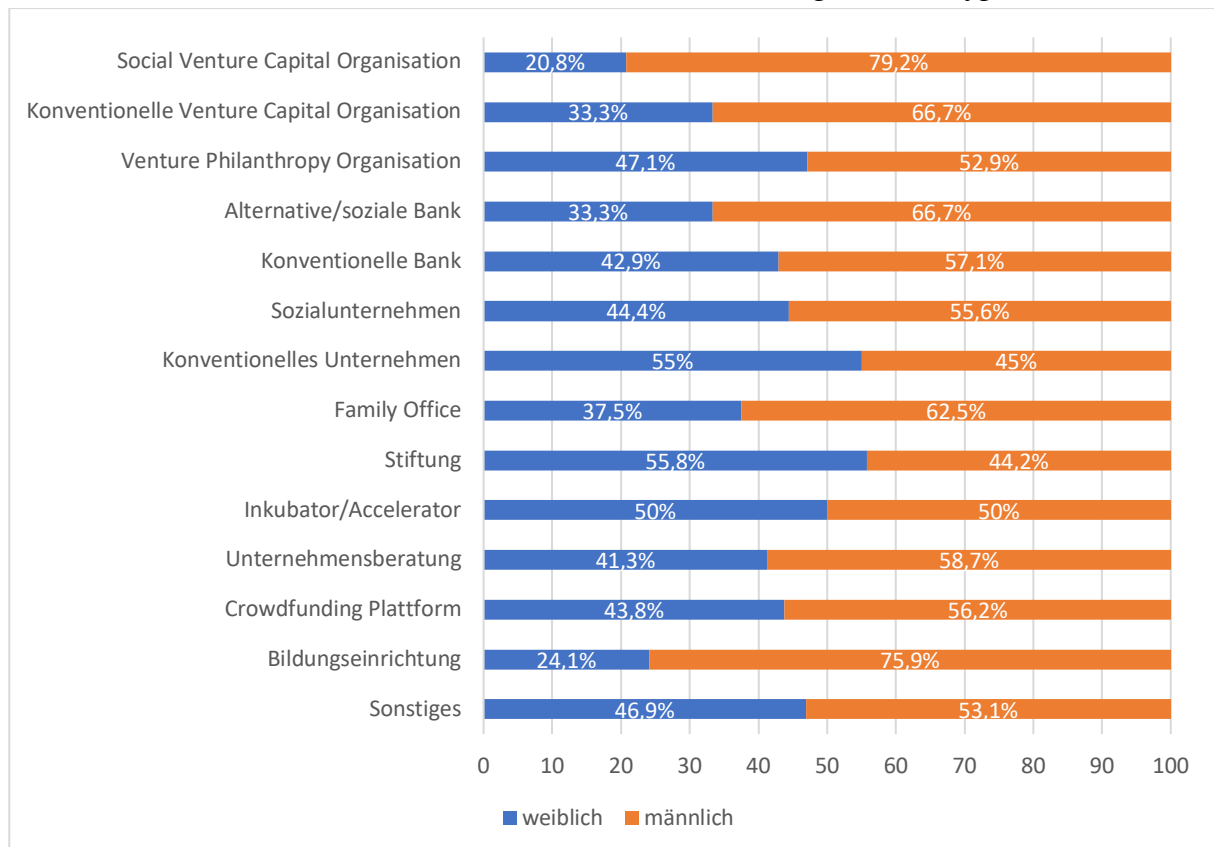
Die Gewichtung individueller Unterstützungsmotive wird nachfolgend anhand der Betrachtung weiterer Teilstichproben näher untersucht, und zwar werden zunächst weibliche und männliche Entscheider miteinander verglichen, anschließend Vertretende aus Stiftungen und VPOs.

### 5.1.1 Individuelle Unterstützungsmotive weiblicher und männlicher Entscheidungsträger

Wie durch die Ergebnisse aus Kapitel 4 gezeigt wird, hat sich der deutschsprachige SE-Unterstützungsbereich in den letzten Jahren stark entwickelt. Es wird unter anderem ein sehr hoher Anteil an Frauen festgestellt, im Vergleich zum klassischen Venture Capital-Markt (Brush et al. 2002). Mit Blick auf die Stichprobe für die Studie zur vorliegenden Arbeit bilden Frauen im SE-Unterstützungsbereich nahezu die Hälfte der Studienteilnehmenden (siehe Tabelle 4-1). Abbildung 5-2 schlüsselt hierzu die Anteile weiblicher und männlicher Entscheidungsträger je Organisationstyp auf für einen tieferen Einblick in die Geschlechterverteilung. Der geringste Anteil an Frauen findet sich in SVCOs und Bildungseinrichtungen, gefolgt von konventionellen

VCOs, sozialen Banken und Family Offices mit etwas über 30%. Eine leichte Überzahl weiblicher Entscheidungsträger, weisen lediglich konventionelle Unternehmen und Stiftungen auf. Alle weiteren Organisationstypen zeigen eine relativ ausgewogene Verteilung männlicher und weiblicher Entscheidungsträger. Dies ist verglichen mit dem klassischen Venture Capital-Markt außergewöhnlich (Brush et al. 2002).

Abb. 5-2: Anteil Frauen und Männer nach Organisationstyp



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305)

Mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede zu erkennen und zu verstehen, ist umso wichtiger, je höher der Anteil an Frauen in einem Bereich ist. Genauer können Unterschiede sowohl in den Motiven der SE-Unterstützung als auch im Entscheidungsverhalten zwischen weiblichen und männlichen Entscheidern Auswirkungen auf die SE-Praxis haben und sind daher von Relevanz für unterstützende Organisationen als auch für Social Ventures. Während das Entscheidungsverhalten bzw. die Gewichtung von Entscheidungskriterien von Frauen und Männern in Kapitel 6.3 behandelt werden, ist es Ziel dieses Kapitels, mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich der individuellen Motive zur Tätigkeit im SE-Unterstützungsbereich aufzudecken. Explizite Arbeiten hierzu konnten keine identifiziert werden. Anhaltspunkte kann lediglich themenverwandte Literatur liefern. Zum Beispiel erkennen Hisrich und Brush (1987) sowie Kaplan (1988) hinsichtlich strategischer Entscheidungsfindung, welche sowohl für die



Wahl von Social Ventures als auch für die Wahl der Tätigkeit im SE-Bereich angenommen werden kann, dass Frauen im Vergleich zu Männern ein höheres Gewicht auf nicht-finanzielle und persönliche Motive legen. Nach Betz et al. (1989) sind Frauen eher daran interessiert, Beziehungen aufzubauen und anderen zu helfen, während für Männer Geld und Fortschritt eine wichtigere Rolle spielen. Darauf aufbauend könnte angenommen werden, dass weibliche Entscheider im Kontext der Unterstützung von Social Ventures das Motiv ‚andere motivieren und unterstützen‘ höher gewichten als männliche Entscheider, und dass hingegen ‚Einkommen erwirtschaften‘ für Frauen weniger wichtig ist. Dem gegenüber stellen Fischer et al. (1993) fest, dass Frauen eine höhere finanzielle und opportunistische Motivation haben. Sie finden, dass Frauen wirtschaftliche Notwendigkeit sowie Anerkennung als wichtiger erachten als ihre männlichen Kollegen, womit die Erwartung geweckt wird, dass Frauen ‚gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen‘ stärker gewichten als Männer.

Tabelle 5-1 zeigt die Ergebnisse aus der explorativen Analyse der individuellen Motive für die Stichprobe der vorliegenden Arbeit. Über die Mittelwertvergleiche hinaus wurde mittels t-Test festgestellt, ob die beiden Gruppen weiblicher und männlicher Entscheider (in Tabelle 5-1 für die Gesamtstichprobe  $n=305$ ) in den einzelnen individuellen Unterstützungsmotiven wirklich einen statistisch signifikanten Unterschied aufweisen. Die wenn auch kleinen Unterschiede (zwischen den Mittelwerten) erweisen sich als tatsächlich systematisch und nicht zufällig, bis auf den Fall des Motivs ‚Einkommen erwirtschaften‘. Auch wenn, bis auf das Motiv ‚Einkommen erwirtschaften‘, alle Unterstützungsmotive ein hohes Signifikanzniveau aufweisen, sind sich die beiden Geschlechter in Anbetracht ihrer Mittelwerte und entsprechender Ranggewichtung der Motive sehr ähnlich. Zunächst scheint es geschlechterunabhängig zu sein, dass mit der Unterstützung von SE – wenn auch nachrangig – auch die Erwirtschaftung von Einkommen angestrebt wird. Das wichtigste scheint es für beide Geschlechter zu sein, mit der Unterstützung von SE, ‚soziale Innovationen voranzutreiben‘. Ebenso gleichermaßen stark bzw. gering gewichten Frauen wie Männer das Motiv ‚gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen‘ (Rang 7 von 7). Hier scheinen weibliche und männliche Unterstützende entgegen der obigen Vermutungen keine nennenswerten Unterschiede aufzuweisen. Dagegen zeigt sich, wie oben angenommen, dass Frauen das Motiv ‚andere motivieren und unterstützen‘ tatsächlich etwas höher gewichten als Männer im SE-Unterstützungsbereich. Die größte Abweichung mit zwei Rangpunkten ergibt sich für das ‚Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern‘. Dieses Motiv scheint Männer im Vergleich zu Frauen besonders zu bewegen und erinnert an das Bild des Entrepreneurs als Superhelden, das im Allgemeinen auch noch eher mit dem männlichen Geschlecht assoziiert wird (Pilotta 2015, Claire 2012).

Tab. 5-1: Individuelle Unterstützungsmotive von weiblichen und männlichen Entscheidern

	Frauen M (SD)  Rang	Männer M (SD)  Rang	Sig.*
1. Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern	4,17 (0,69)  4	4,24 (0,71)  2	0,001***
2. Andere motivieren und unterstützen	4,37 (0,71)  2	4,21 (0,58)  3	0,000***
3. Einkommen erwirtschaften	3,41 (0,98)  5	3,41 (1,10)  5	0,955
4. Sich vom Startup-Spirit inspirieren lassen	3,29 (1,05)  6	3,01 (1,12)  6	0,000***
5. Gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen	2,88 (0,78)  7	2,82 (1,01)  7	0,010**
6. Soziale Innovationen vorantreiben	4,50 (0,60)  1	4,30 (0,68)  1	0,000***
7. Von Innovationen anderer lernen	4,22 (0,71)  3	3,99 (0,78)  4	0,000***

Frauen n=135, Männer n=170; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung; \*t-Test für unabhängige Stichproben; \* p  $\leq$  0,05, \*\* p  $\leq$  0,01, \*\*\* p  $\leq$  0,001; Likertskala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig); Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, Eigene Darstellung

Weitere Robustheitstests sollen nachfolgend eine bessere Einschätzung weiblicher und männlicher Entscheider hinsichtlich ihrer Gewichtung der individuellen Unterstützungsmotive zulassen. Hierfür werden folgende Teilstichproben betrachtet: Personen mit hohen Entrepreneurship-Kenntnissen und eigener Entrepreneurship-Erfahrung, Personen mit hohen SE-Kenntnissen und eigener SE-Erfahrung sowie Personen aus eher bis nur finanziell unterstützenden Organisationen. Angefangen mit den Personen, die ein hohes Maß an Entrepreneurship-Erfahrung und -Kenntnissen angeben, ergibt sich eine Teilstichprobengröße von insgesamt n=213. Darunter befinden sich 89 (41,78%) Frauen und 124 (58,22%) Männer. Tabelle 5-2 stellt weibliche und männliche Entscheidungstragende dieser Teilstichprobe einander gegenüber:

Tab. 5-2: Motive von Frauen und Männern mit hohen Entrepreneurship-Kenntnissen

	Frauen M (SD)  Rang	Männer M (SD)  Rang	Sig.*
1. Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern	4,20 (0,88)  4	4,31 (0,68)  1	0,000***
2. Andere motivieren und unterstützen	4,40 (0,82)  2	4,26 (0,74)  2	0,000***
3. Einkommen erwirtschaften	3,49 (1,01)  5	3,51 (1,00)  4	0,630
4. Sich vom Startup-Spirit inspirieren lassen	3,40 (0,99)  6	3,15 (1,06)  5	0,000***
5. Gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen	2,92 (1,04)  7	2,88 (1,05)  6	0,151
6. Soziale Innovationen vorantreiben	4,50 (0,74)  1	3,97 (0,57)  3	0,000***
7. Von Innovationen anderer lernen	4,33 (0,89)  3	2,18 (1,54)  7	0,000***

Frauen n=89, Männer n=124; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung; \*t-Test für unabhängige Stichproben; \* p  $\leq$  0,05, \*\* p  $\leq$  0,01, \*\*\* p  $\leq$  0,001; Likertskala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig); Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, Eigene Darstellung

Neben dem Motiv ‚Einkommen erwirtschaften‘ ergibt sich nun auch für das Motiv ‚Gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen‘ kein signifikanter Unterschied zwischen den

Geschlechtern. Alle weiteren Unterschiede sind statistisch signifikant. Frauen zeigen sich darüber hinaus in dem Sinne beständig, als dass sich die Rangfolge der Motivgewichtungen im Vergleich zur Gesamtstichprobe nicht ändert. Bei den männlichen Entscheidern dagegen ergibt sich, dass solche mit eigener Entrepreneurship-Erfahrung und hohen bis sehr hohen Entrepreneurship-Kenntnissen im Vergleich zur Gesamtstichprobe zum Beispiel viel eher darauf aus sind, einer persönlichen Vision zu folgen und andere zu motivieren und zu unterstützen. Insgesamt werden Unterschiede zwischen den Geschlechtern mit Blick auf diese Teilstichprobe etwas deutlicher. Beispielsweise von Innovationen anderer zu lernen, spielt für Männer dieser Teilstichprobe die geringste Rolle, für Frauen steht dieses Motiv an dritter Stelle. Auch soziale Innovationen voranzutreiben, ist Frauen hier deutlich wichtiger als Männern mit gleichermaßen umfassenden Entrepreneurship-Kenntnissen.

Als nächstes werden in Tabelle 5-3 224 Personen mit eigenen Erfahrungen und hohen bis sehr hohen Kenntnissen in SE betrachtet. Allem voran kann wieder festgestellt werden, dass bei Frauen die Rangfolge abermals unverändert bleibt, bei Männern verändert sie sich erneut (vgl. Tab. 5-2 und 5-3). Für die SE-Praxis ist das ein Ergebnis, dass insbesondere für Unterstützungssuchende interessant sein kann: Ist bekannt, dass sich auf Entscheiderseite männliche Personen befinden, könnte die Prüfung des jeweiligen Entrepreneurship- bzw. SE-Hintergrunds dabei helfen, die richtigen Anreize zu setzen. Im Falle eines männlichen Entscheiders mit hohen SE-Erfahrungen und -Kenntnissen kann es zum Beispiel dienlich sein, diesen stärker in den Innovationsprozess des Social Ventures einzubinden, als im Falle eines männlichen Entscheiders mit höheren SE-Erfahrungen und -Kenntnissen.

In der Teilstichprobe derer mit eigenen Erfahrungen und hohen bis sehr hohen Kenntnissen in SE ergeben sich beim Vergleich männlicher und weiblicher Entscheider für alle individuellen Unterstützungsmotive statistisch signifikante Unterschiede, welche allerdings im Hinblick auf die Ranggewichtung der Mittelwerte sehr gering ausfallen. Eine unterschiedliche Ranggewichtung ist für folgende drei Motive festzustellen: Erstens ist es männlichen Entscheidern auch in dieser Teilstichprobe wichtiger, mit der Unterstützung von SE der persönlichen Vision nachzugehen, in Relation zu den anderen Motiven und im Vergleich zu weiblichen Entscheidern. Letztere räumen dafür – zweitens – dem Motiv, andere zu motivieren und sie zu unterstützen, einen höheren Stellenwert ein. Und drittens ist es für weibliche Entscheider auch etwas wichtiger, von Innovationen anderer zu lernen, als es für ihre männlichen Kollegen der Fall ist. Alles in Allem fällt auf, dass sich weibliche und männliche Entscheider mit hohen SE-Kenntnissen und -Erfahrungen, gemessen am Rang der Motive, ähnlicher sind als in der Teilstichprobe mit hohen Entrepreneurship-Kenntnissen.

Tab. 5-3: Motive von Frauen und Männern mit hohen SE-Kenntnissen

	Frauen M (SD)  Rang	Männer M (SD)  Rang	Sig.*
1. Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern	4,28 (0,77)  4	4,34 (0,69)  2	0,010**
2. Andere motivieren und unterstützen	4,46 (0,67)  2	4,22 (0,75)  3	0,000***
3. Einkommen erwirtschaften	3,55 (0,92)  5	3,48 (0,97)  5	0,004**
4. Sich vom Startup-Spirit inspirieren lassen	3,49 (0,90)  6	3,00 (1,11)  6	0,000***
5. Gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen	2,94 (1,00)  7	2,82 (1,09)  7	0,000***
6. Soziale Innovationen vorantreiben	4,59 (0,66)  1	4,35 (0,67)  1	0,000***
7. Von Innovationen anderer lernen	4,31 (0,83)  3	4,00 (1,56)  4	0,000***

Frauen n=94, Männer n=130; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung; \*t-Test für unabhängige Stichproben; \* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001; Likertskala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig);  
Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, Eigene Darstellung

Die letzte Teilstichprobe von Entscheidern aus finanziell unterstützenden Organisationen untermauert die Ähnlichkeit der beiden Geschlechter und offenbart nochmals, dass Männer und Frauen sich in ihren individuellen SE-Unterstützungsmotiven kaum unterscheiden. Genau genommen zeigen die in Tabelle 5-4 aufgeführten Ergebnisse lediglich für die Motive ‚von Innovationen anderer lernen‘, ‚sich vom Startup-Spirit inspirieren lassen‘ und ‚Einkommen erwirtschaften‘ einen signifikanten Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Entscheidern. Die letzten beiden genannten Motive werden von beiden Geschlechtern gleich rangiert, nur das Motiv ‚von Innovationen anderer lernen‘ gewichten Frauen wieder höher als ihre männlichen Kollegen aus SE finanziell unterstützenden Organisationen.

Tab. 5-4: Motive von Frauen und Männern in finanziell unterstützenden Organisationen

	Frauen M (SD)  Rang	Männer M (SD)  Rang	Sig.*
1. Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern	3,87 (0,92)  3	3,96 (0,91)  3	0,096
2. Andere motivieren und unterstützen	4,00 (0,94)  2	4,00 (0,66)  2	1,000
3. Einkommen erwirtschaften	3,35 (0,93)  4	3,21 (1,22)  4	0,028*
4. Sich vom Startup-Spirit inspirieren lassen	3,13 (1,14)  5	2,75 (1,22)  5	0,000***
5. Gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen	2,61 (0,94)  6	2,58 (1,14)  6	0,678
6. Soziale Innovationen vorantreiben	4,30 (0,97)  1	4,25 (0,74)  1	0,280
7. Von Innovationen anderer lernen	4,30 (0,93)  1	3,96 (0,81)  3	0,000***

Frauen n=23, Männer n=24; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung; \*t-Test für unabhängige Stichproben, \* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001; Likertskala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig);  
Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, Eigene Darstellung

### 5.1.2 Individuelle Unterstützungsmotive in Stiftungen und VPOs

Für eine weitere, differenziertere Betrachtung von individuellen Motiven der SE-Unterstützung werden nachfolgend (sowie in Kapitel 5.2.2 und 6.3) zwei relativ gegensätzliche SE-unterstützende Organisationen gegenübergestellt, die ebenso Unterschiede in den individuellen als auch in den organisationalen Motiven (wie auch im Entscheidungsverhalten) vermuten lassen: Stiftungen und VPOs. Stiftungen stehen zu VPOs gewissermaßen in Kontrast: Während Stifungsmitarbeitende häufig aus dem sozialen Sektor stammen und Stiftungen insgesamt eher dem sozialen Sektor zugeordnet werden, finden sich in VPOs oft betriebswirtschaftlich versierte Finanzexperten, die klassische Venture-Capital-Ansätze auf den philanthropischen Bereich übertragen (Achleitner und Heister 2008).

Tabelle 5-5 zeigt die aus Kapitel 5.1 bekannten individuellen Unterstützungsmotive und stellt sie der jeweiligen Gewichtung durch die Vertretenden von Stiftungen und VPOs gegenüber. Offenbar sind sich diese beiden Personengruppen ähnlicher, als die obige Beschreibung annehmen lässt, denn nur für vier von sieben individuelle Unterstützungsmotive ergeben sich statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Vertretenden der beiden Organisationstypen. Darunter liegen unter Berechnung der Mittelwerte nur zwei Motive auf unterschiedlichen Rängen: Für Stiftungsvertretende scheint es für ihre Tätigkeit im SE-Unterstützungsbereich nämlich das wichtigste zu sein, ‚soziale Innovationen voranzutreiben‘. Dieses allgemeine Streben nach gesellschaftlichem Wandel könnte mit der höheren Affinität und Nähe der Stiftungsvertretenden zum sozialen Bereich und einem damit einhergehenden höheren Bewusstsein für gesellschaftliche Probleme verbunden sein. VPO-Vertretende gewichten das ‚Motivieren und Unterstützen anderer‘ am höchsten. Das konkrete Fördern von Personen bzw. Gründungsteams geht somit vor das allgemeinere Vorantreiben sozialer Innovationen. Andere zu fördern, geht zudem offenbar Hand in Hand mit der SE-Unterstützungstätigkeit. Tatsächlich ist Letztere durch eine enge, persönliche Zusammenarbeit und den Kontakt mit den Social Entrepreneurs charakterisiert, sodass nicht etwa abstrakte Entscheidungen getroffen werden und die Tätigkeit damit beendet ist, sondern es sind meistens längerfristige, direkte und zwischenmenschlich Partner- und Patenschaften. Insgesamt ist deutlich erkennbar, dass Innovationen eine wichtige Rolle spielen für die Vertretenden beider Organisationstypen – ob es sich dabei um das Vorantreiben von Innovationen handelt oder darum, von den Innovationen anderer zu lernen.

Tab. 5-5: Individuelle Unterstützungsmotive in Stiftungen und VPOs

	Stiftungen (ST) M (SD)  Rang	VPOs M (SD)  Rang	Sig.* ST x VPO
1. Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern	4,00 (0,69)  3	4,24 (0,65)  3	0,518
2. Andere motivieren und unterstützen	4,13 (0,71)  2	4,53 (0,50)  1	0,000***
3. Einkommen erwirtschaften	3,10 (0,98)  5	3,06 (1,00)  5	0,000***
4. Sich vom Startup-Spirit inspirieren lassen	3,15 (1,05)  4	3,24 (0,94)  4	0,007**
5. Gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen	2,85 (0,78)  6	2,24 (1,00)  6	0,987
6. Soziale Innovationen vorantreiben	4,40 (0,60)  1	4,35 (0,84)  2	0,033*
7. Von Innovationen anderer lernen	4,13 (0,71)  2	4,35 (0,84)  2	0,129

Stiftungen n=52, VPOs n=17; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung; \*zweifaktorielle Varianzanalyse (ANOVA);

\* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001; Likertskala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig);

Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, Eigene Darstellung

Für beide Gruppen rangiert des Weiteren das Motiv ‚Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern‘ auf dem dritten Platz. Die persönliche Vision und gewissermaßen Selbstverwirklichung scheinen hier relativ bedeutsam und in der Tätigkeit der SE-Unterstützung erfüllt. Finanzielle Interessen, dargestellt durch das Motiv ‚Einkommen erwirtschaften‘, stehen ebenfalls für beide Personengruppen an gleicher Stelle (Rang 5 von 7) und werden gleichermaßen gering gewichtet, auch wenn für VPO-Vertretende aufgrund ihrer höheren Affinität zur Wirtschaft eine höhere Relevanz erwartet hätte werden können. ‚Sich vom Startup-Spirit inspirieren‘ lassen, liegt für Vertretende beider Organisationstypen im Mittelfeld und ‚gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen‘ bildet, wie bei allen obigen Betrachtungen der individuellen Motive, das Schlusslicht.

## 5.2 Organisationale Motive

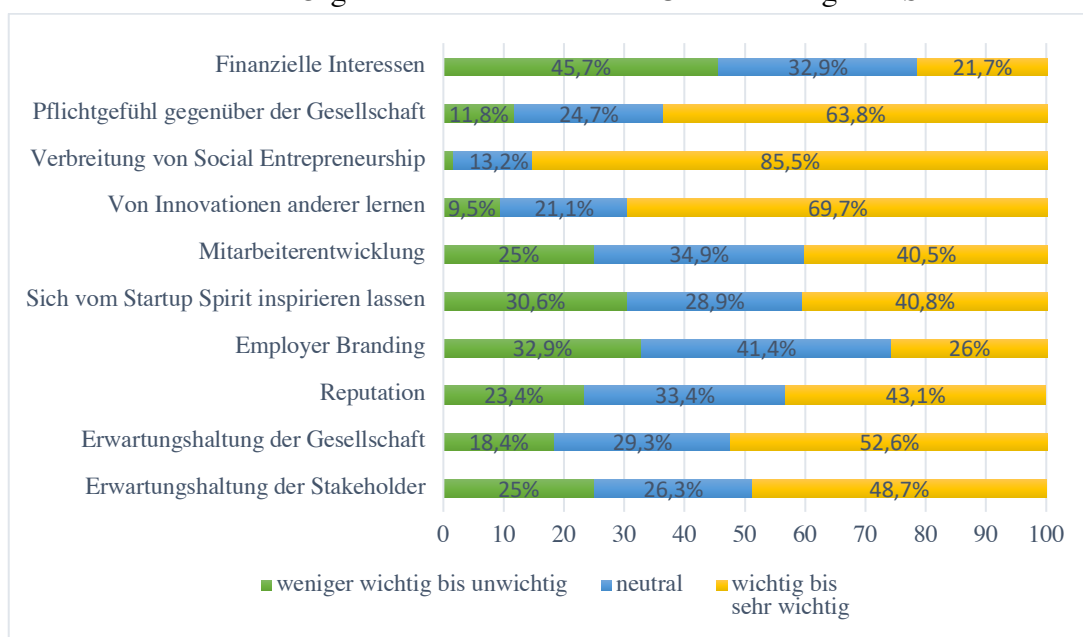
Auch auf organisationaler Ebene stellt sich die Frage nach den Motiven der SE-Unterstützung. In der wissenschaftlichen Literatur finden sich auch hierzu für den SE-Bereich noch keine expliziten Studien. Es werden lediglich Vorzüge und mögliche Ziele wirkungsorientierten Investierens (auf organisationaler Ebene) genannt (z.B. Rexhepi 2016, Brandstetter und Lehner 2015, Johnson und Lee 2013). Zum Beispiel wird im Falle von Impact Investing (anstelle von Wohltätigkeit) die Erhöhung finanzieller Ressourcen durch das unterstützte Social Venture genannt – vorausgesetzt Letzteres ist profitabel (Johnson und Lee 2013, 3).

Abbildung 5-3 zeigt die Gewichtung der einzelnen organisationalen Motive, wieder zunächst für die gesamte Stichprobe (n=305). Die allgemeine ‚Verbreitung von SE‘ mit 85,5% der Nennungen hat sich mit Abstand als das wichtigste Motiv aller teilnehmenden Organisationen herausgestellt. Zusammengenommen mit dem wichtigsten individuellen Motiv ‚Soziale

Innovationen vorantreiben‘ wird ein allgemeines Bestreben nach wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Wandel erkennbar. Insbesondere diese beiden Motive werden hier als bedeutungsvoll erachtet für die strategische Ausrichtung unterstützender Organisationen und für die Entwicklung des SE-Bereichs in der Zukunft. Beispielsweise könnte hieraus die Prognose aufgestellt werden, dass sich künftig für eine zunehmende Zahl an Organisationen der Umfang der SE-Unterstützung erhöhen wird, beispielsweise für konventionelle Banken und VCOs (siehe dazu Abbildung 4-5).

Auffällig ist, dass als Gegenpol zum wichtigsten Motiv das Motiv ‚finanzielle Interessen‘ am häufigsten als weniger wichtig bis unwichtig bewertet wird (45,7%). Dies geht mit der niedrigen Bewertung des individuellen Motivs ‚Einkommen erwirtschaften‘ einher (siehe Kapitel 5.1) und könnte an einem möglichen Trade-off finanzieller und sozialer Ziele liegen. Es ist außerdem in Zusammenhang mit der noch relativ geringen finanziellen Unterstützung im SE-Bereich insgesamt zu sehen (siehe Abbildung 4-6, 4-7 und 4-9). Hierzu sei bemerkt, dass in der Praxis zwei unterschiedliche Strategien erkannt werden hinsichtlich des Trade-off zwischen finanzieller Rendite und sozialer Rendite (Achleitner und Heister 2008): Entweder die soziale Rendite soll maximiert werden unter der Bedingung, dass eine finanzielle Mindestrendite erreicht wird oder die finanzielle Rendite soll maximiert werden unter der Bedingung, dass eine soziale Mindestrendite erreicht wird. Die vorliegenden Ergebnisse (Abbildung 5-3) deuten darauf hin, dass im deutschsprachigen SE-Unterstützungsmarkt eher die erstgenannte Strategie verfolgt wird.

Abb. 5-3: Organisationale Motive zur Unterstützung von SE



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung (n=305)

Mit jeweils über 60% als wichtig bis sehr wichtig bewertet, spielen auch die Motive ‚Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft‘ sowie ‚von Innovationen anderer lernen‘ eine große Rolle für die Unterstützung von SE. Ersteres lässt abermals vermuten, dass mit SE eine relevante soziale Wirkung auf die Gesellschaft verbunden wird. Letzteres kann darauf hindeuten, dass unterstützende Organisationen sich durch die Arbeit mit den Social Ventures weiterentwickeln möchten. Das Motiv ‚Reputation‘ liegt ähnlich im Mittelfeld gewichtet wie die Motive ‚Mitarbeiterentwicklung‘ und ‚sich vom Startup Spirit inspirieren lassen‘ und kann je nach Organisationstyp unterschiedlich gedeutet werden. Beispielsweise ist die Unterstützung von SE bei konventionellen Unternehmen, wie gesagt, häufig mit den neben dem Hauptgeschäft laufenden CSR-Aktivitäten des Unternehmens verknüpft und die damit angestrebte Reputation bezieht sich darauf, einen Halo-Effekt<sup>45</sup> auf das Gesamtunternehmen mit rein profitorientiertem Geschäftskern zu erreichen (z.B. Williams und Barrett 2000), um die zukünftige finanzielle Entwicklung des Unternehmens positiv zu beeinflussen (Eberl und Schwaiger 2005). Für VPOs kann die Reputation eine existentiellere Bedeutung haben, da sie sich mit der Unterstützung von SE auf ihre professionelle Identität und die Kernkompetenz von VPOs bezieht. Während im klassischen Venture Capital Bereich die Reputation an den finanziellen Anlageerfolgen messbar ausgemacht werden kann (Kempf und Ruenzi 2007, Chevalier und Ellison 1999), gestaltet sich dies im Venture Philanthropy Bereich durch die häufig immer noch schwer messbare soziale Rendite schwieriger, worin ein Grund liegen könnte, dass die Reputation als Motiv im SE-Bereich vergleichsweise gering gewichtet wird. Schließlich wurden unter ‚Sonstiges‘ ‚Impact/Wirkung erzielen‘ und ‚Wirksame Ideen erproben‘ genannt. SE bzw. die Unterstützung von SE scheint als effektive und aktive Handlung wahrgenommen zu werden.

### 5.2.1 Unterschiede organisationaler Unterstützungsmotive nach Art der Unterstützung

Da Social Ventures aufgrund ihres Strebens sowohl nach finanzieller als auch nach sozialer Rendite noch höhere Unsicherheiten aufweisen als klassische Ventures (Weerawardena und Mort 2006, Dees 2003, Prabhu 1999), ist es weniger wahrscheinlich, dass sie vor allem finanzielle Mittel erhalten, obwohl sie diese Unterstützung besonders brauchen (Chell 2007, Mair and Noboa 2006). Die Ergebnisse aus Kapitel 4.3.1 bestärken dies, indem sie zeigen, dass unter den Teilnehmenden der Studie die meisten angeben, ihre Organisation würde eher oder ausschließlich nicht-finanziell unterstützen. Umso wichtiger erscheint ein Verständnis dafür, aus welchen Gründen bestimmte Organisationen Social Ventures finanziell unterstützen. Gleiches

---

<sup>45</sup> Der Halo-Effekt bezeichnet in diesem Fall eine kognitive Übertragung durch Stakeholder des Unternehmens von der CSR-Tätigkeit auf das Gesamtunternehmen.



gilt aus anderen Gründen umgekehrt für nicht-finanzielle Unterstützung. Denn sie macht den Großteil des SE-Unterstützungsangebots aus, während es gleichzeitig an Forschung zu den Motiven entsprechender Organisationen mangelt.

Der Vergleich der organisationalen Handlungsmotive von eher bis nur finanziell bzw. nicht-finanziell unterstützenden Organisationen ermöglicht nähere Einblicke und wird dargestellt in Tabelle 5-6. Zunächst nur mit Blick auf die Mittelwerte und deren Ranglistung liegt die Gewichtung der vorgegebenen Handlungsmotive durch finanziell und nicht-finanziell unterstützende Organisationen nah beieinander. Ein statistischer Signifikanztest bestätigt allerdings systematische Unterschiede zwischen den beiden Teilstichproben für jedes einzelne organisationale Unterstützungsmotiv. Es ergeben sich insbesondere drei Motive, die nennenswerte Unterschiede aufweisen.

Tab. 5-6: Organisationale Motive von finanziell und nicht-finanziell Unterstützenden

	finanziell Unterstützende M (SD)  Rang	nicht-finanziell Unterstützende M (SD)  Rang	Sig*
Erwartungshaltung der Stakeholder	3,38 (1,09)  5	3,20 (1,23)  6	0,000***
Erwartungshaltung der Gesellschaft	3,49 (1,06)  4	3,35 (1,18)  4	0,000***
Reputation	3,32 (1,14)  6	3,14 (1,03)  8	0,000***
Employer Branding	2,77 (1,07)  10	2,87 (1,04)  9	0,004**
Sich vom Startup Spirit inspirieren lassen	2,96 (1,18)  7	3,16 (1,12)  7	0,000***
Mitarbeiterentwicklung	2,83 (1,01)  9	3,27 (1,07)  5	0,000***
Von Innovationen anderer lernen	3,77 (0,81)  2	3,83 (0,95)  2	0,031*
Verbreitung von Social Entrepreneurship	4,06 (0,82)  1	4,47 (0,69)  1	0,000***
Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft	3,62 (1,05)  3	3,77 (1,09)  3	0,000***
Finanzielle Interessen	2,89 (1,38)  8	2,46 (1,10)  10	0,000***

Finanziell unterstützende Organisationen n=47, nicht-finanziell unterstützende Organisationen n=173; \*t-Test für unabhängige Stichproben, \* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung, Likertskala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig); Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, Eigene Darstellung

Erstens fällt auf, dass die ‚Mitarbeiterentwicklung‘ für nicht-finanziell Unterstützende eine weitaus wichtigere Rolle spielt als für finanziell Unterstützende. Für nicht-finanziell unterstützende Organisationen scheint eine Zusammenarbeit ihrer Mitarbeitenden mit Sozialunternehmen, eher als für finanziell unterstützende Organisationen, zum Zwecke der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung durchgeführt zu werden. Letzteres ergibt sich auch aus der hohen Gewichtung (Rang 2) des Motivs ‚von Innovationen anderer lernen‘. Es könnte außerdem damit zusammenhängen, dass zu nicht-finanzieller Unterstützung unter anderem die Kompetenzerweiterung der Sozialunternehmer in verschiedenen Bereichen gehört, wofür Mitarbeitende in den Organisationen entsprechend weitergebildet werden. Eine andere Erklärung könnte eine

Kompensation niedrigerer Gehälter (als in finanziell unterstützenden Organisationen) durch Mitarbeiterentwicklung sein.

Zweitens ist bei finanziell unterstützenden Organisationen eher zu erwarten, dass sie neben der sozialen Wirkung auch eine finanzielle Rendite erwarten und damit höhere finanzielle Interessen verfolgen als nicht-finanziell unterstützende Organisationen. Im direkten Vergleich der beiden Gruppen ist dies zwar zu erkennen – finanziell Unterstützende bewerten ‚finanzielle Interessen‘ höher als nicht-finanziell Unterstützende – jedoch liegt dieses Motiv bei beiden Gruppen in der Rangordnung sehr weit unten.

Drittens scheint für finanziell, eher als für nicht-finanziell, unterstützende Organisationen, die Erwartung einer erhöhten Reputation durch die Tätigkeit im SE-Bereich ein Beweggrund für ebendiese zu sein. Dies könnte insbesondere für solche Organisationen der Fall sein, die Social Ventures lediglich zur Erhöhung der Attraktivität ihres Gesamtinvestmentportfolios mit aufnehmen, gegebenenfalls für ein gutes Gewissen der Anleger und mit der Überzeugung, dass wirkungsorientiertes Investieren allgemein positiv bewertet wird und im Trend liegt. Darüber hinaus mutet dieses Ergebnis einem „sich Freikaufen“ an, und zwar zum Beispiel im Falle solcher Organisationen, die SE-Unterstützung nicht als Kerntätigkeit ausüben und Social Ventures mit finanziellen Mitteln unterstützen, die sie aus womöglich weniger nachhaltigen und sozialen wirtschaftlichen Aktivitäten gewonnen haben. Die Reputation müsste demnach für Organisationen, die SE lediglich neben dem eigentlichen Kerngeschäft unterstützen (nachfolgend als Nebenunterstützende bezeichnet), weit höher sein als für solche Organisationen, die es als Hauptaktivität ausführen (nachfolgend als Kernunterstützende bezeichnet). Tatsächlich erweist sich aus den dargestellten Ergebnissen in Tabelle 5-7 die Reputation als höher gewichtet durch Nebenunterstützende als durch Kernunterstützende und der Unterschied ist signifikant, liegt allerdings auch hier nur im Mittelfeld (Rang 5 von 10). Hinsichtlich der Motive ‚Erwartungshaltung der Stakeholder‘ und ‚Erwartungshaltung der Gesellschaft‘ scheinen sich Neben- und Kernunterstützende nicht systematisch zu unterscheiden. Denn für diese beiden Motive sind im Gegensatz zu allen weiteren organisationalen Motiven die Unterschiede nicht signifikant. Bei Nebenunterstützenden liegt außerdem die Vermutung nahe, dass die dazugehörigen Organisationen es ihren Mitarbeitenden ermöglichen möchten, sich neben dem Kerngeschäft durch die sinnstiftende und innovative Arbeit mit Social Ventures weiterzuentwickeln. Dies würde eine entsprechend hohe Gewichtung des Motivs ‚Mitarbeiterentwicklung‘ bedeuten. Allerdings zeigt sich hier eine sehr niedrige Bewertung des Motivs durch Nebenunterstützende (Rang 8), während es für Kernunterstützende zwei Rangplätze höher liegt. Bei allen weiteren

organisationalen Motiven können zwischen Neben- und Kernunterstützenden nur geringfügige Unterschiede festgestellt werden.

Tab. 5-7: Organisationale Motive von Kern- und Nebenunterstützenden

	Kernunterstützende	Nebenunterstützende	Sig.*
	M (SD)  Rang	M (SD)  Rang	
Erwartungshaltung der Stakeholder	3,27 (1,21)  5	3,22 (1,15)  6	0,131
Erwartungshaltung der Gesellschaft	3,38 (1,17)  4	3,39 (1,13)  4	0,554
Reputation	3,09 (1,07)  7	3,36 (1,05)  5	0,000***
Employer Branding	2,75 (1,08)  9	2,90 (1,07)  9	0,000***
Sich vom Startup Spirit inspirieren lassen	3,02 (1,15)  8	3,15 (1,09)  7	0,000***
Mitarbeiterentwicklung	3,21 (1,14)  6	3,07 (1,06)  8	0,000***
Von Innovationen anderer lernen	3,75 (1,00)  3	3,81 (0,87)  2	0,008**
Verbreitung von Social Entrepreneurship	4,64 (0,60)  1	3,98 (0,83)  1	0,000***
Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft	3,87 (1,08)  2	3,64 (1,10)  3	0,000***
Finanzielle Interessen	2,64 (1,13)  10	2,51 (1,22)  10	0,000***

Kernunterstützende n=162, Nebenunterstützende n=143; \*t-Test für unabhängige Stichproben, \* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung, Likertskala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig);  
Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, Eigene Darstellung

## 5.2.2 Organisationale Unterstützungsmotive von Stiftungen und VPOs

Wie für die individuellen Unterstützungsmotive in Kapitel 5.1, wird auch hinsichtlich der organisationalen Motive eine differenziertere Betrachtung durch den Vergleich der beiden Organisationstypen Stiftung und VPO angestellt. Nachfolgend werden mögliche Spezifika der beiden Organisationstypen näher beleuchtet. Tabelle 5-8 gibt zunächst wieder eine Übersicht über die Mittelwerte zu den einzelnen Unterstützungsmotiven und dem jeweiligen Signifikanzniveau zum Unterschied zwischen den beiden Organisationstypen.

Tabelle 5-8: Organisationale Motive von Stiftungen und VPO

	Stiftungen	VPOs	Sig.*
	M (SD)  Rang	M (SD)  Rang	
Erwartungshaltung der Stakeholder	2,98 (1,06)  7	3,44 (1,07)  4	0,293
Erwartungshaltung der Gesellschaft	3,33 (1,17)  4	3,31 (1,08)  5	0,837
Reputation	3,00 (1,03)  6	2,94 (1,03)  8	0,087
Employer Branding	2,46 (0,98)  8	2,75 (0,90)  9	0,024*
Sich vom Startup Spirit inspirieren lassen	3,21 (0,96)  5	3,00 (1,06)  7	0,117
Mitarbeiterentwicklung	2,98 (0,87)  7	3,13 (0,67)  6	0,312
Von Innovationen anderer lernen	3,92 (0,71)  2	3,81 (0,87)  3	0,677
Verbreitung von Social Entrepreneurship	4,17 (0,71)  1	4,31 (0,95)  1	0,422
Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft	3,83 (1,04)  3	3,94 (1,29)  2	0,785
Finanzielle Interessen	2,06 (1,11)  9	2,75 (0,79)  9	0,000***

Stiftungen n=52 bzw. VPOs n=16; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung, Likertskala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig); \*zweifaktorielle Varianzanalyse (ANOVA), \* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001;  
Quelle: Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, Eigene Darstellung

Es ist sofort erkennbar, dass lediglich zwei Motive einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den beiden Organisationstypen aufweisen: ‚Employer Branding‘ (mit  $p < 0,05$ ) und ‚finanzielle Interessen‘ (mit  $p < 0,001$ ). Sowohl für Stiftungen als auch für VPOs bildet Letzteres mit Blick auf den Rang allerdings das Schlusslicht. Eine mögliche Erklärung dafür, dass VPOs eher finanzielle Interessen haben als Stiftungen, bietet der Blick auf die jeweiligen finanziellen Unterstützungsinstrumente aus Tabelle 4-3: Stiftungen vergeben nach wie vor zu einem weit höheren Anteil als VPOs Spenden, welche zwar in der Regel mit einem bestimmten Zweck, nicht aber mit einer monetären Gegenleistung seitens des Spendenempfängers und damit mit keinen finanziellen Interessen seitens der Stiftung verknüpft sind. VPOs dagegen vergeben hauptsächlich Eigenkapital (70,8%), Fremdkapital (54,2%), Mezzaninkapital (54,2%) und Wandeldarlehen (45,8%). Hier lauten die finanziellen Interessen in der Regel wie folgt: Mit Eigenkapital werden Kapitalgebende zu Miteigentümern des Sozialunternehmens und partizipieren dadurch an Gewinnen (und Verlusten) desselben. Fremdkapital wird im Gegensatz zu Eigenkapital zeitlich befristet in das Unternehmen gegeben und muss an den Gläubiger zurückgezahlt werden. Es entsteht also ein Anspruch auf Tilgung der zur Verfügung gestellten Summe und meist zusätzlichen Zinszahlungen. Mezzaninkapital stellt eine Mischform aus Eigen- und Fremdkapital dar mit entsprechenden finanziellen Interessen. Und bei Wandeldarlehen kann eine bestehende Darlehensforderung in Beteiligungspapiere des Sozialunternehmens umgewandelt werden, womit gleiches gilt wie bei Fremd- bzw. Eigenkapital. Dieses Ergebnis unterstützt die Erkenntnis von Weber und Scheck (2012), dass Motive und Erwartungen von finanziell Unterstützenden nicht nur vom Typ der Organisation, sondern auch von der Art des investierten Kapitals abhängen.

Auch wenn das Motiv ‚Employer Branding‘ sowohl für Stiftungen als auch für VPOs im Vergleich zu den anderen Unterstützungsmotiven eher unwichtig zu sein scheint, spielt es für Stiftungen eine etwas größere Rolle als für VPOs. Dieses Ergebnis geht mit dem in Kapitel 4.1 erschlossenen Ergebnis einher, dass der Großteil der Befragten der Generation Y zuzuordnen ist. Es scheint, als würden sich Stiftungen, eher als VPOs, mit der Unterstützung von SE an den Charakteristiken der Generation Y orientieren. So lässt sich diese Generation beschreiben als sozial und nachhaltig bewusst, bestrebt, Dinge anders und besser zu machen, eine sinnvolle Tätigkeit auszuführen und vor allem Wert auf persönliche Weiterentwicklung legt (Wong et al. 2017, Martin 2005, Allen 2004, Brown 2004). Das Motiv ‚Mitarbeiterentwicklung‘ ist hierzu ebenfalls zu berücksichtigen und liegt bei Stiftungen wie VPOs auch eher auf den hinteren Rangplätzen.

Das Motiv ‚sich vom Startup Spirit inspirieren lassen‘ liegt bei VPOs und Stiftungen im hinteren Mittelfeld. In Bezug auf VPOs geben Recherchen Hinweise auf ein pragmatisches Verhältnis zu den unterstützten Social Ventures,<sup>46</sup> wo abstrakte Werte wie Gründergeist und die in und um Social Ventures herrschende Kultur und Atmosphäre – kurz, Startup Spirit – für die Unterstützungstätigkeit wenig Gewicht haben. Ebenso wie Kapitalgebende stellen Social Ventures für VPOs wichtige Stakeholder dar, die gleichermaßen sachlich orientiert und nüchtern behandelt werden. Dieser mögliche Pragmatismus scheint nicht konträr zu dem Ergebnis zu sein, dass auf individueller Ebene die Vertretenden von VPOs primär davon angetrieben werden, andere zu motivieren und zu unterstützen. In Bezug auf Stiftungen betrachten die Stiftungsorgane von fördernden Stiftungen Fördersuchende in der Regel als unverzichtbare Partner zur Verwirklichung der Stiftungszwecke.<sup>47</sup> Dies und die Verbindung zum sozialen Bereich könnten Hinweise auf eine vergleichsweise enge, gewissermaßen emotionale Beziehung zu den begünstigten Social Ventures und ihrer Arbeit sein, aus der Inspiration gezogen wird. In den Ergebnissen spiegelt sich dies jedoch nicht wieder.

Aus Tabelle 5-8 geht weiterhin das Motiv ‚Erwartungshaltung der Stakeholder‘ für VPOs als relativ hoch gewichtet hervor und dabei etwas höher gewichtet als die ‚Erwartungshaltung der Gesellschaft‘. Dass für VPOs die ‚Erwartungshaltung der Stakeholder‘ vergleichsweise wichtig ist, kann mit ihrer Funktionsweise durch die Anwendung von Fonds begründet werden, bei denen das Kapital von mehreren Stakeholdern stammt. Wohingegen durch den engen Bezug zum sozialen Sektor bei Stiftungen, gemessen an den Mittelwerten, die ‚Erwartungshaltung der Gesellschaft‘ ebenso wie das ‚Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft‘ wichtiger zu sein scheinen als bestimmte Stakeholder. Ein signifikanter, statistischer Unterschied zwischen Stiftungs- und VPO-Vertretenden konnte allerdings, wie gesagt, nicht festgestellt werden.

Das Ergebnis der Fallstudie von Leborgne-Bonassié et al. (2019), bei dem VPOs erstens aus Gründen der Wissensgenerierung und geschäftlichen Weiterentwicklung und zweitens aus Reputationsgründen SE unterstützen, kann für Ersteres bestätigt werden mit Blick auf die hohe Gewichtung des vergleichbaren Motivs ‚von Innovationen anderer lernen‘ (Rang 2 von 10). Das Motiv ‚Reputation‘ geht dagegen relativ niedrig gewichtet aus den vorliegenden Ergebnissen hervor (Rang 6). Gleiches ergibt sich für Stiftungen. Für das von Leborgne-Bonassié et al. (2019) behandelte Fallbeispiel (danone.communities) heißt es konkret aber nicht nur ‚increased innovation and new product development capabilities [...], better knowledge of emerging

---

<sup>46</sup> Z.B. für den europäischen Venture Philanthropy Bereich gibt die EVPA einen Gesamteinblick: <https://evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy>, abgerufen am 08.08.2019.

<sup>47</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen: Grundsätze guter Stiftungspraxis, <https://www.stiftungen.org/stiftungen/basiswissen-stiftungen/stiftungsgruendung/grundsaeetze-guter-stiftungspraxis.html>, aktualisiert 2019, abgerufen am 08.08.2019.

markets and more positive image” seien Unterstützungsmotive, sondern auch ein „feel good vibe“ für die Mitarbeitenden. Letzteres kann mit den Motiven ‚Employer Branding‘ und ‚Mitarbeiterentwicklung‘ in Verbindung gebracht werden. Beide gehen hier als zwei der unwichtigsten Motive hervor, nicht nur für VPOs, sondern auch für Stiftungen.

Insgesamt hält sich über alle Betrachtungen hinweg die ‚Verbreitung von Social Entrepreneurship‘ als wichtigstes organisationales Motiv der SE-Unterstützung, stets dicht gefolgt vom Motiv ‚von Innovationen anderer lernen‘. Damit teilen sich gewissermaßen Idealismus und Pragmatismus die Spitze.

### 5.3 Muster in den Motiven der SE-Unterstützung im DACH-Raum

#### 5.3.1 CA nach individuellen Unterstützungsmotiven

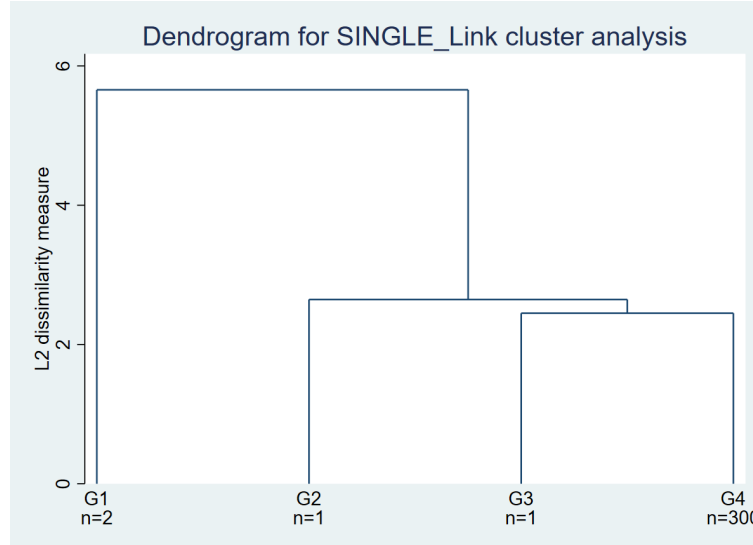
In diesem Kapitel werden die Clusterobjekte, das heißt die befragten Vertretenden SE-unterstützender Organisationen, anhand ihrer Bewertung der individuellen Unterstützungsmotive (siehe Abbildung 5-1) miteinander verglichen. Das Ziel ist die Entdeckung homogener Klassifizierungsgruppen, deren nähere Analyse und Interpretation noch tiefergehende Erkenntnisse zur SE-Unterstützungspraxis ans Tageslicht bringen sollen. Hinsichtlich der individuellen Unterstützungsmotive als (aktive) Klassifizierungsvariablen muss zunächst ausgeschlossen werden können, dass sie sich hoch korrelierend zueinander verhalten (Multikollinearität), um Verzerrungen in der statistischen Analyse durch Überbewertungen zu verhindern. Dazu wird gleich zu Beginn für die sieben individuellen Unterstützungsmotive eine Korrelationsanalyse (Paarkorrelation)<sup>48</sup> durchgeführt. Aus dieser lässt sich für keine der aktiven Variablen Multikollinearität feststellen, sodass alle sieben Klassifizierungsvariablen in die weitere Untersuchung miteinbezogen werden.

Der nächste Schritt widmet sich der Identifizierung von Ausreißerwerten. Abbildung 5-4 visualisiert das Ergebnis der hierfür durchgeführten Single-Linkage Analyse in einem Dendrogramm. Mit Blick auf die Observationenzahl innerhalb der zunächst vier entstandenen Klassen (G1 bis G4) fallen sofort die erheblichen Unterschiede zwischen der Gruppe G4 (mit n=300) und den restlichen drei Gruppen G1 bis G3 (mit n=2 bzw. n=1) auf. Letztere werden als Ausreißer identifiziert und aus der weiteren Untersuchung entfernt.

---

<sup>48</sup> Bei einem 5%-Signifikanzlevel und einer Alphafehler-Kumulierung-Adjustierung nach Sidak.

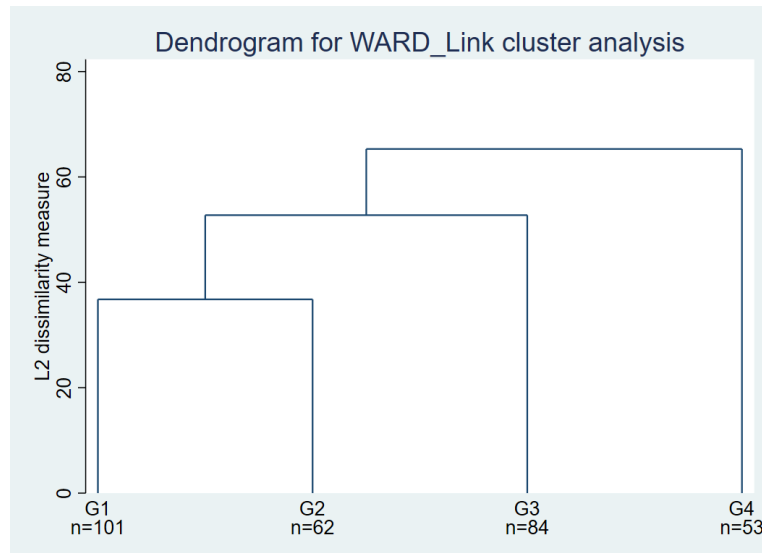
Abb. 5-4: Single-Linkage Analyse für CA nach individuellen Unterstützungsmotiven



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

Zur weiteren Bestimmung der Clusterzahl folgt das Varianzverfahren nach Ward. In dem hierfür erstellten Dendrogramm mit wieder vier Gruppen ergeben sich weit gleichmäßiger besetzte Cluster mit  $n(G1)=101$ ,  $n(G2)=62$ ,  $n(G3)=84$  und  $n(G4)=53$ . Die mit Abbildung 5-5 sichtbare Aufteilung erscheint somit bereits plausibler.

Abb. 5-5: Ward'sches Verfahren für CA nach individuellen Unterstützungsmotiven



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

Diese grafische Darstellung der Ergebnisse wird nachfolgend durch eine statistische Analyse („stopping rule“-Statistik) mittels der Bestimmung des Duda-Hart-Indexes ergänzt. Duda-Hart ist ein Index für die Heterogenität zwischen den Klassen und die Homogenität innerhalb der Klassen: Je höher der Index, desto höher die Heterogenität zwischen den Clustern und desto plausibler somit die Clusterlösung. Abbildung 5-6 zeigt den höchsten Indexwert bei einer

Clusterzahl von 2, gefolgt von einer 3-Clusterlösung. Um bei sieben individuellen Unterstützungsmotiven als Klassifizierungsvariablen eine endgültige Entscheidung über die Anzahl der Klassen zu treffen, wird schließlich das K-means-Verfahren angewandt. Dieses führt, bestätigt durch entsprechende Signifikanztests und genauer Prüfung auch der 3-Clusterlösung, zur Wahl von 2 Clustern.<sup>49</sup>

Abb. 5-6: Duda-Hart-Index für CA nach individuellen Unterstützungsmotiven

Number of clusters	Duda/Hart	
	Je(2)/Je(1)	pseudo T-squared
1	0.8682	1092.64
2	0.8735	858.51
3	0.8649	610.95
4	0.8139	553.82
5	0.7568	647.36
6	0.7467	430.80
7	0.8021	366.65

Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

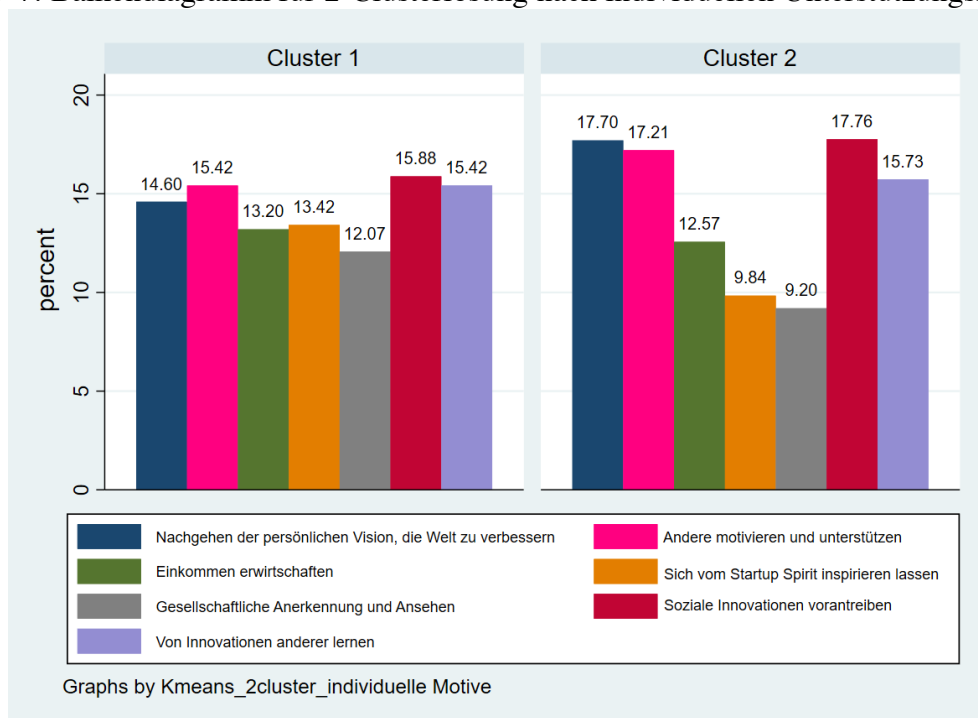
Die 2-Clusterlösung umfasst ohne die Ausreißerwerte 300 Befragte und bildet zwei ungefähr gleich große Cluster:  $n=159$  (53 %) in Cluster 1 und  $n=141$  (47 %) in Cluster 2. Abbildung 5-7 veranschaulicht anhand eines Balkendiagramms den prozentualen Anteil jedes einzelnen individuellen Unterstützungsmotivs im Verhältnis zu den jeweils sechs anderen Motiven, errechnet aus den Mittelwerten. Tabelle 5-9 weist diese numerischen Werte aus, benennt und beschreibt die beiden Cluster. Für die Benennung und Beschreibung der Motivstrukturen der ermittelten Typen bildet die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2002) und hier insbesondere die sogenannte Mini-Theorie der organismischen Integration die Grundlage. Auch für die Bestimmung von Motivmustern auf organisationaler Ebene im nachfolgenden Kapitel wird sie herangezogen. Denn betrachtet man die individuellen (und organisationalen) Unterstützungsmotive, lassen sich, neben inneren Handlungsgründen, auch verschiedene Facetten äußerer Handlungsgründe erkennen, deren differenzierte Betrachtung interessant erscheint für die Analyse der Cluster. Für die Selbstbestimmungstheorie bzw. für die Mini-Theorie der organismischen Integration stellt die differenzierte Betrachtung extrinsischer Motivation ein elementares Merkmal dar (Andersen et al. 2000). Somit ermöglicht sie die gewünschte nähere Beschreibung der ermittelten Motivstrukturen. Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen können

<sup>49</sup> One-way ANOVA (Varianzanalyse) und t-Test zeigen für die 2-Clusterlösung statistisch signifikante Unterschiede für alle Klassifizierungsvariablen. Im Fall der 3-Clusterlösung (siehe, analog zu Abbildung 5-7, dazu das Balkendiagramm für die 3-Clusterlösung in Anhang 3) zeigen sich zwei Klassifizierungsvariablen, für die die Cluster keine signifikanten Unterschiede aufweisen. Mit zunehmender Clusterzahl erhöht sich die Anzahl an Klassifizierungsvariablen ohne signifikanten Unterschied. Die Wahl fiel daher auf die 2-Clusterlösung.



nach ihr als interessenbestimmte Handlungen definiert werden, deren Aufrechterhaltung keine (vom Handlungsgeschehen separierbaren) Konsequenzen, das heißt externen Anstöße, Versprechungen oder Drohungen, erfordert (Deci 1992). Extrinsische Motivation wird dagegen in Handlungsgründen sichtbar, die die Absicht erkennen lassen, eine von der Handlung separierbare Konsequenz zu erlangen (Deci und Ryan 1993), wie zum Beispiel ‚Einkommen erwirtschaften‘ und ‚gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erlangen‘. Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen können durch die Prozesse der Internalisation und Integration in selbstbestimmte Handlungen überführt werden. Internalisation bezeichnet dabei den Prozess, durch den externe Werte in die internalen Regulationsprozesse einer Person übernommen werden. Mit der Integration wird der weitergehende Prozess beschrieben, der die internalisierten Werte und Regulationsprinzipien dem individuellen Selbst eingliedert (Deci und Ryan 1991). Nachfolgend werden die beiden identifizierten Cluster anhand ausgewählter passiver Clustervariablen (ausprägungen) näher beschrieben und miteinander verglichen. Tabelle 5-10 gibt hierzu eine Übersicht.

Abb. 5-7: Balkendiagramm für 2-Clusterlösung nach individuellen Unterstützungsmotiven



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

#### *Cluster 1 – ‚Eher extrinsisch motivierte Individuen mit identifizierter Regulation‘*

Cluster 1 zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass, im Vergleich zu Cluster 2, die SE-Unterstützung deutlich mehr motiviert ist durch externe Anreize, wie dem Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung und Ansehen sowie davon, sich vom Startup Spirit inspirieren zu lassen

und Einkommen zu erwirtschaften. Die hohe Gewichtung des äußeren Beweggrunds, von Innovationen anderer zu lernen, ergänzt dies. Gleichzeitig stellt ‚soziale Innovationen vorantreiben‘ (wie in Cluster 2) auch für Personen in Cluster 1 das wichtigste Motiv und einen inneren Beweggrund dar, dicht gefolgt von ‚andere motivieren und unterstützen‘, welches ebenfalls der intrinsischen Motivation zuzuordnen ist. In Cluster 1 befinden sich allem Anschein nach SE-unterstützende Individuen, die die Werte von SE als wichtig erkannt haben, soziale Innovationen vorantreiben möchten und sich damit identifizieren. Sie erkennen die Unterstützung von SE als persönlich wichtig bzw. wertvoll an und gehen dieser Tätigkeit nicht etwa primär deshalb nach, weil sie das Gefühl haben, es tun zu sollen. Dabei entspricht die Tätigkeit der Unterstützung von SE zugleich ihren persönlichen Zielen, Einkommen zu erwirtschaften, gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen zu erreichen sowie sich vom Startup-Spirit inspirieren zu lassen (vgl. Gagné und Deci 2005). Personen aus diesem Cluster werden hier daher als ‚eher extrinsisch motivierte Individuen mit identifizierter Regulation‘ bezeichnet (nach Ryan und Deci 2000).

Cluster 1 weist im Vergleich zu Cluster 2 mit 49,69% Frauen und 50,31% Männern ein relativ ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf. Mit Blick auf die Altersstruktur fällt dagegen der hohe Anteil (40,87%) der Personen im Alter zwischen 30 und 39 Jahren (bzw. der zwischen 1979 und 1989 Geborenen) auf. Auch hinsichtlich des höchsten Bildungsabschlusses lässt sich (mit 72,33%) eine hohe Verlagerung der Verteilung auf Masterabsolventen feststellen. Bei der Frage nach den Hauptausbildungsbereichen war eine Mehrfachbenennung möglich. Hier lässt sich im Vergleich zu Cluster 2 ein höherer Anteil derer finden, die sowohl den Bereich ‚Soziales‘ als auch ‚Wirtschaft‘ angegeben haben. Dies passt zusammen mit der relativ hohen Gewichtung des Motivs, Einkommen zu erwirtschaften. Zudem sind die beiden Bereiche Naturwissenschaften und Technik etwas mehr vertreten. Personen in Cluster 1 geben darüber hinaus ein bedeutend höheres Kenntnissniveau hinsichtlich Entrepreneurship und SE an. Dies könnte ein besseres Verständnis der Ziele und Werte von SE bedeuten und somit die nötige Basis darstellen, sich mit SE und seiner Förderung zu identifizieren. Eigene Erfahrungen als Social Entrepreneur haben Personen aus diesem Cluster (mit 40,88%) allerdings nur zu einem geringfügig höheren Anteil (als 39,01% in Cluster 2) und weisen sogar weniger eigene Entrepreneurship-Erfahrung auf (33,33%) als Personen aus Cluster 2 (39,01%). Dafür ist hier der Anteil derer höher, deren Eltern ein eigenes Unternehmen führ(t)en (28,30%).

Tab. 5-9: Ergebnis der CA nach individuellen SE-Unterstützungsmotiven

Individuelle Unterstützungsmotive	Cluster		Sig. *
	(1) Eher extrinsisch motivierte Individuen mit identifizierter Regulation	(2) Eher intrinsisch motivierte Individuen	
	%	%	
1. Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern	14,60	17,70	0,028*
2. Andere motivieren und unterstützen	15,42	17,21	0,039*
3. Einkommen erwirtschaften	13,20	12,57	0,000***
4. Sich vom Startup-Spirit inspirieren lassen	13,42	9,84	0,000***
5. Gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen	12,07	9,20	0,000***
6. Soziale Innovationen vorantreiben	15,88	17,76	0,027*
7. Von Innovationen anderer lernen	15,42	15,73	0,000***
	SE-unterstützende Individuen, die die Werte und das übergeordnete Ziel von SE (soziale Innovationen vorantreiben) erkannt haben und sich damit identifizieren. Dabei entspricht die Tätigkeit der Unterstützung von SE ihren persönlichen Zielen, Einkommen zu erwirtschaften, gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen zu erreichen sowie sich vom Startup-Spirit inspirieren zu lassen (vgl. Gagné und Deci 2005).	SE-unterstützende Individuen, die mit der Unterstützung von SE eher einer persönlichen Vision nachgehen (Bedürfnis nach Autonomie und Selbstbestimmung), andere Personen fördern (Bedürfnis nach Eingebundenheit und Zugehörigkeit) und soziale Innovationen vorantreiben (Bedürfnis nach Kompetenz und Wirksamkeit) möchten (vgl. Rohlfs 2011, 98).	

Cluster 1 n=159, Cluster 2 n=141; \*t-Test für unabhängige Stichproben, \* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001; prozentualer Anteil der Motive errechnet aus den Mittelwerten der Varianz; Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

In Cluster 1 befinden sich insgesamt mehr Personen mit höherer Verantwortungsposition innerhalb der SE-unterstützenden Organisation. Der Großteil kommt aus Inkubatoren (26,42%) und Bildungseinrichtungen (18,87%). Beispielfähig könnte es sich hier um drittmittelfinanzierte Angestellte in Hochschulen oder Inkubatoren handeln, deren Aufgabenfeld die Unterstützung von Social Ventures fokussiert und die ihren Lebensunterhalt mit dieser Tätigkeit bestreiten. Zumeist handelt es sich dabei um befristete Projektstellen. Eine Steigerung der Reputation für nachfolgende Berufsmöglichkeiten könnte sich in der relativ hohen Gewichtung des Motivs ‚gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen‘ ausdrücken.

Cluster 1 zeichnet sich weiterhin dadurch aus, SE deutlich weniger finanziell und zum Großteil nicht-finanziell zu unterstützen. Entsprechend größer ist hier der Anteil an Organisationen, die keinerlei finanzielle Unterstützung für SE bereitstellen (29,56%), im Vergleich zu Cluster 2 (23,40%). Dazu passend ist, bis auf ‚infrastrukturelle Ausstattung‘, jedes nicht-finanzielle

Unterstützungsinstrument häufiger vertreten in Cluster 1 als in Cluster 2. Organisationen in Cluster 1 scheinen etwas weniger gezielt eigeninitiativ nach zu unterstützenden Social Ventures zu suchen (38,36%) als Akteure in Cluster 2 (43,97%) und arbeiten eher mit Ausschreibungen. Dabei unterstützen sie, wie Akteure in Cluster 2, am meisten Social Ventures in der Startup-Phase (63,52%), unterstützen darüber hinaus aber vergleichsweise weniger nach der Startup-Phase, dafür deutlich mehr davor. Dies passt zusammen mit der geringen finanziellen Unterstützung, welche sich in der Regel mit jeder Entwicklungsphase und dem damit wachsenden finanziellen Bedarf eines Social Startups erhöht.

Hinsichtlich der unterstützten Wirkungsbereiche fällt auf, dass Akteure aus Cluster 1, im Vergleich zu Cluster 2, mehr die Bereiche ‚Nachhaltigkeit & Umwelt‘, ‚Lebensmittelversorgung & Ernährung‘ sowie ‚Gesundheit‘ fördern. Social Ventures in diesen Bereichen sind häufig aufgrund eines tragenden Geschäftsmodells durch das Angebot innovativer, haptischer Produkte und neuer Technologien tendenziell eher in der Lage, finanzielle Renditen zu erwirtschaften als Social Ventures aus den Bereichen ‚soziale Inklusion‘, ‚Bildung & Aufklärung‘, ‚Kinder- & Jugendhilfe‘ sowie ‚Wirtschaftliche Entwicklung & Armutsbekämpfung‘. Letztere sind häufig dienstleistungsbasiert und adressieren oftmals eine zahlungsschwache Zielgruppe. Dies entspricht insgesamt dem hohen Anteil an Vertretenden von Bildungseinrichtungen und Inkubatoren, bei denen die SE-Unterstützung in Form von Gründungsförderung eher auf For-profit Social Ventures abzielt. Schließlich ist in Bezug auf die unterstützten Wirkungsorte, die von den Social Ventures adressiert werden, zu erkennen, dass die Unterstützung durch Akteure in Cluster 1 sich mehr an Europa richtet (45,91%).

#### *Cluster 2 – ‚Eher intrinsisch motivierte Individuen‘*

Cluster 2 ist dadurch charakterisiert, mit der Unterstützung von SE weit mehr daran interessiert zu sein, einer persönlichen Vision nachzugehen, andere zu motivieren und zu unterstützen sowie soziale Innovationen voranzutreiben – sowohl im Vergleich zu Cluster 1 als auch mit Blick auf die Gewichtung der anderen Motive innerhalb des Clusters 2. Da hier also weniger die Aussichten auf die Folgen bzw. eine Belohnung der Handlung im Vordergrund stehen, werden Personen aus Cluster 2 als ‚eher intrinsisch motivierte Individuen‘ bezeichnet. Hinsichtlich des Motivs, von Innovationen anderer zu lernen, scheinen Personen aus Cluster 1 nur geringfügig weniger wert darauf zu legen als Personen aus Cluster 2.

Wieder angefangen mit der Geschlechterverteilung, weist Cluster 2 einen deutlich höheren Anteil an männlichen Entscheidern (62,41%) auf. Dies geht mit den Ergebnissen aus Kapitel 5.1.1

einher, wo männliche Entscheider, so wie für dieses Cluster charakteristisch, vor allem das Motiv ‚Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern‘ stets höher gewichtet haben als weibliche Entscheider. Außerdem weist Cluster 2 weit mehr Personen im Alter zwischen 20 und 29 (bzw. in den Jahren 1989 bis 1998 Geborene) (26,25%) (als in Cluster 1 mit 15,11%) und jeweils etwa doppelt so viele Abiturienten (7,80%) und Bachelor-Absolventen (17,73%) auf, verglichen mit Personen in Cluster 1. Hier könnte sich ein Zusammenhang zwischen dem geringeren Alter und der hohen intrinsischen Motivation zeigen, welche mit zunehmendem Alter, positiven wie negativen Erfahrungen in Beruf und mit Menschen sowie mit sich wechselnden Lebensphasen (z.B. vom Single-Haushalt zur Familie) sinken kann, während extrinsische Motivation zunimmt. Social Ventures können demnach möglicherweise von jüngeren Unterstützenden einen stärkeren inneren Antrieb erwarten, ohne eine Gegenleistung erbringen zu müssen, solange sie der unterstützenden Person die Möglichkeit bieten, zu lernen (siehe die hohe Gewichtung des Motivs ‚von Innovationen anderer lernen‘).

Personen in Cluster 2 geben vergleichsweise geringe Kenntnisse in den Bereichen Entrepreneurship und SE an, zugleich beinahe in gleichem Maße wie in Cluster 1 eigene Erfahrungen als Social Entrepreneur und in sogar etwas höherem Maße eigene Erfahrungen als konventioneller Entrepreneur. Insgesamt ist hier der Anteil an Personen mit höherer Verantwortungsposition geringer im Vergleich zu Cluster 1 und auch der Anteil an Personen im Projektmanagement ohne Personalverantwortung höher. Mit Blick auf die Organisationstypen sind in Cluster 2 etwa doppelt so viele SVCOs (10,34%) und bedeutend mehr Personen aus Sozialunternehmen (17,73%) und Unternehmensberatungen (25,53%) zu finden als in Cluster 1 (5,03%, 11,95% bzw. 16,98%). Auch VPOs (6,36%) und Stiftungen (18,44%) sind hier etwas häufiger vertreten. Im Vergleich zu Cluster 1 (8,81% bzw. 25,79%) unterstützen Akteure aus Cluster 2 darüber hinaus eher finanziell (15,60%) und auch mehr sowohl finanziell als auch nicht-finanziell (29,79%). Dies steht nicht zwangsläufig in Verbindung mit Erwartungen an eine externe Belohnung und muss somit nicht unbedingt widersprüchlich zur intrinsischen Motivation sein, wenn finanzielle Mittel den inneren Beweggründen dienen. In Cluster 2 ist demnach auch der Anteil der Akteure geringer, die keinerlei finanzielle SE-Unterstützung anbieten (23,40% gegenüber 29,56%). Hier ist bis auf ‚Wandelspende‘ und ‚Bürgschaften‘ jedes weitere finanzielle Unterstützungsinstrument häufiger vertreten als in Cluster 1. Der umgekehrte Fall ist es, wie oben erwähnt, mit Hinblick auf die nicht-finanziellen Unterstützungsinstrumente.

Organisationen in Cluster 2 suchen ferner mehr gezielt selbst nach möglichen Begünstigten (43,97%) und finden Social Ventures auch etwas mehr über Empfehlungen (56,03%). Die Ergebnisse in Tabelle 5-10 zeigen weiterhin, dass ‚eher intrinsisch motivierte‘ Akteure in Cluster

2 insgesamt bedeutend mehr ab der Startup-Phase unterstützen als Akteure in Cluster 1, was deshalb verwundert, weil hier der Ressourcenaufwand denkbar höher ist als eine Unterstützung von Social Ventures in der früheren Ideenentwicklungs- und Seed-Phase. Daraus kann eine entsprechende Überzeugung der unterstützenden Akteure in diesem Cluster geschlossen werden, dass Social Ventures (insbesondere ab einem fortgeschrittenen Stadium) eine relevante und nachhaltige gesellschaftliche Wirkung haben, welche die intrinsische Motiviertheit erzeugt. Die Wirkungsbereiche, die hier eher unterstützt werden – im Vergleich zu Cluster 1 – sind die Bereiche ‚Bildung & Aufklärung‘ (55,32%), ‚soziale Inklusion‘ (47,52%) sowie ‚wirtschaftliche Entwicklung & Armutsbekämpfung‘ (39,72%). Diese passen mit den unterstützten Wirkungsorten zusammen, in denen die genannten Wirkungsbereiche bzw. die damit implizierten gesellschaftlichen Probleme nämlich besonders präsent sind. So werden, im Unterschied zu Cluster 1, zu einem etwas höheren Anteil Social Ventures mit Wirkungsort in Südamerika (14,89%), Asien (12,06%) und Afrika (24,82%) und damit über die europäischen Grenzen hinweg unterstützt. Wie oben bereits erläutert, gestaltet es sich für Social Ventures in diesen Bereichen tendenziell schwieriger, sich finanziell selbst zu tragen, während ihre angestrebte soziale Wirkung bedeutend ist. Sie finanziell zu fördern, erfordert also eine relativ hohe intrinsische Motivation, da schnelle und hohe Renditen nicht zu erwarten sind. Diese Charakteristiken (finanzielle Unterstützung bei hoher intrinsischer Motivation) weisen Personen in Cluster 2 auf. Schließlich sei bemerkt, dass sich lediglich für die folgenden passiven Variablen statistisch signifikante Unterschiede zwischen den beiden Clustern erkennen lassen: Geschlecht, Entrepreneurship- und SE-Kenntnisse, (beim Organisationstyp) konventionelle Banken, (bei den Entwicklungsphasen) Ideenentwicklungsphase und Etablierungsphase. Für die Organisationstypen SVCO und Unternehmensberatung sowie für die Wirkungsbereiche Nachhaltigkeit und Umwelt, Lebensmittelversorgung und Ernährung als auch Kinder- und Jugendhilfe liegen die Signifikanzniveaus nur knapp über  $p \leq 0,05$ .

Tab. 5-10: Passive Clustervariablen und Vergleich der Cluster (Analyse nach individuellen Unterstützungsmotiven)

Passive Clustervariablen	Ausprägung	Cluster 1: Eher extrinsisch motivierte Unterstützer %	Cluster 2: Eher intrinsisch motivierte Unterstützer %	Sig. *
Geschlecht	0. weiblich	49,69	37,59	
	1. männlich	50,31	62,41	0,035*
Geburtsjahr	20-29:	15,11	26,25	
	30-39:	40,87	33,35	
	40-49:	25,79	26,98	
	>50:	16,38	13,49	0,137
Höchster Bildungsabschluss	1. Hauptschulabschluss:	0,63	0	
	2. Mittlere Reife:	0	0	
	3. Abitur:	3,14	7,80	
	4. Bachelor:	9,43	17,73	
	5. Master:	72,33	58,16	
	6. Promotion:	14,47	16,31	0,121
Ausbildungsbereiche	1. Kaufmännischer Bereich/Wirtschaft	60,38	55,31	0,377
	2. Recht	4,40	8,51	0,146
	3. Soziales	5,66	3,55	0,388
	4. Sozialwissenschaften	27,04	25,53	0,768
	5. Naturwissenschaften	10,06	7,80	0,496
	6. Ingenieurwesen/Technik/Maschinenbau	8,18	7,80	0,905
	7. Geisteswissenschaften	25,79	20,57	0,288
Kenntnisse	6. Entrepreneurship	keine/sehr gering/gering/mittel/hochsehr hoch	keine/sehr gering/gering/mittel/hochsehr hoch	0,000***
	7. Social Entrepreneurship	0,63 0,11,89 21,38 37,74 38,36	2,84 4,26 11,35 29,79 29,08 22,70	0,003***
Entrepreneurship-Erfahrung	1. Eigene Erfahrungen als Social Entrepreneur	40,88	39,01	0,743
	2. Eigene Erfahrungen als konventioneller Entrepr.	33,33	39,01	0,309
	3. Eltern führ(t)en ihr eigenes Unternehmen.	28,30	22,70	0,269
	6. Keine der obigen Aussagen trifft zu.	12,58	12,77	0,961
Position	1. Vorstand	12,58	9,22	
	2. Aufsichtsrat	1,26	0,71	
	3. Geschäftsleitung	19,50	24,11	
	4. Leitungsposition	19,50	13,48	
	5. PMG mit Personalverantwortung	14,47	9,93	
	6. PMG ohne Personalverantwortung	23,90	27,66	0,185
				(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Passive Clustervariablen	Ausprägung	Cluster 1: Eher extrinsisch motivierte Unterstützer	Cluster 2: Eher intrinsisch motivierte Unterstützer	Sig.*	
Organisationstyp	1. SVCO	5,03	10,34	0,069	
	2. Konventionelle VCO	1,89	1,42	0,753	
	3. VPO	4,40	6,38	0,448	
	4. Alternative/soziale Bank	2,52	1,42	0,500	
	5. Konventionelle Bank	4,40	0	0,012*	
	6. Sozialunternehmen	11,95	17,73	0,159	
	7. Konventionelles Unternehmen	8,18	4,96	0,267	
	8. Family Office	2,52	2,84	0,864	
	9. Stiftung	16,35	18,44	0,635	
	10. Inkubator/Accelerator	26,42	25,53	0,862	
	11. Unternehmensberatung	16,98	25,53	0,070	
	12. Crowdfunding Plattform	3,77	5,67	0,438	
	13. Bildungseinrichtung	18,87	16,31	0,564	
Umfang der Unterstützung	1. Kernunterstützende	50,31	55,32	0,388	
	2. Nebenunterstützende	49,69	44,68		
Arbeitsort	1. Deutschland	69,18	68,79	0,245	
	2. Österreich	13,84	14,18		
	3. Schweiz	6,92	2,84		
Unterstützungsart	1. Nur finanziell	4,40	2,13	0,278	
	2. eher finanziell	8,81	15,60		
	3. finanziell und nicht-finanziell	25,79	29,79		
	4. eher nicht-finanziell	37,11	31,21		
	5. nur nicht-finanziell	23,90	21,28		
Finanzielle Unterstützung	1. Spende	28,93	34,04	0,342	
	2. Eigenkapital	17,61	25,53	0,095	
	3. Fremdkapital	15,72	17,73	0,642	
	4. Mezzaninkapital	6,92	12,77	0,088	
	5. Wandeldarlehen	6,29	7,80	0,610	
	6. Wandelspende	1,26	0,71	0,635	
	7. Rückzahlbare Spende	1,89	2,13	0,882	
	8. Bürgschaften	5,03	4,26	0,751	
	9. Keine	29,56	23,40	0,230	
		10. Keine	94,34	93,62	0,793
Nicht-finanzielle Unterstützung	2. Infrastrukturelle Ausstattung	35,85	38,30	0,662	
	3. Mentoring/Coaching	75,47	74,47	0,842	
	4. Qualifizierte Beratung	57,23	56,03	0,834	
	5. Accelerator-/Inkubator-Programme	36,48	32,62	0,486	
	6. Punktuelle Unterstützung	59,75	56,74	0,599	
	7. Keine	2,52	0,71	0,224	

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)



Passive Clustervariablen	Ausprägung	Cluster 1: Eher extrinsisch motivierte Unterstützer	Cluster 2: Eher intrinsisch motivierte Unterstützer	Sig.*
Deal Origination	1. Initiativanfragen seitens der SVs	53,46	53,19	0,963
	2. Gezielte eigene Suche	38,36	43,97	0,326
	3. Ausschreibungen	38,99	34,04	0,376
	4. Empfehlungen	54,72	56,03	0,820
Entwicklungsphase	1. Ideenentwicklungsphase	58,49	45,39	0,023*
	2. Seed-Phase	57,23	50,35	0,234
	3. Startup-Phase	63,52	69,50	0,275
	4. Expansionsphase	37,74	46,81	0,113
	5. Etablierungsphase	18,87	29,08	0,038*
	6. Management buy-in/buy-out- oder Exit-Phase	3,14	3,55	0,847
Wirkungsbereiche	1. Nachhaltigkeit & Umwelt	72,33	62,41	0,066
	2. Lebensmittelversorgung & Ernährung	35,85	26,24	0,075
	3. Gesundheit	34,59	25,53	0,090
	4. Wirtschaftl. Entwicklung & Armutsbekämpfung	38,99	39,72	0,884
	5. Kinder- & Jugendhilfe	22,64	32,62	0,051
	6. Bildung & Aufklärung	52,83	55,32	0,647
	7. Soziale Inklusion	40,88	47,52	0,238
Wirkungsort	1. Deutschland	67,92	65,25	0,625
	2. Innerhalb Europas	45,91	26,24	0,877
	3. Afrika	19,50	24,82	0,268
	4. Asien	11,32	12,06	0,844
	5. Nordamerika	4,40	2,84	0,473
	6. Südamerika	10,06	14,89	0,205
	7. Australien	0	1,42	0,133

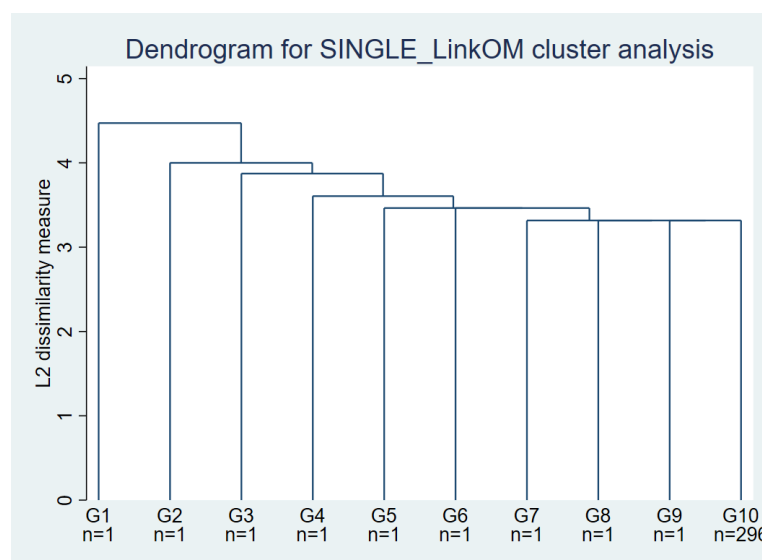
\*t-Test für unabhängige Stichproben; \*  $p < / = 0,05$ , \*\*  $p < / = 0,01$ , \*\*\*  $p < / = 0,001$ ; n=300, davon n(Cluster1)=159 und n(Cluster2)=141  
Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, (Eigene Darstellung)

### 5.3.2 CA nach organisationalen Unterstützungsmotiven

In diesem Kapitel werden die befragten Vertretenden SE-unterstützender Organisationen (Clusterobjekte) anhand ihrer Bewertung der organisationalen Unterstützungsmotive (siehe Abbildung 5-3) miteinander verglichen. Wieder ist es Ziel, homogene Klassifizierungsgruppen zu identifizieren, deren nähere Analyse und Interpretation noch tiefergehende Erkenntnisse zur SE-Unterstützungspraxis hervorbringen sollen. Auch hinsichtlich der organisationalen Unterstützungsmotive als (aktive) Klassifizierungsvariablen muss zunächst ausgeschlossen werden können, dass sie sich hoch korrelierend zueinander verhalten (Multikollinearität). Die entsprechende Korrelationsanalyse (Paarkorrelation)<sup>90</sup> bringt für keine der aktiven Variablen Multikollinearität hervor, sodass alle zehn Klassifizierungsvariablen bzw. organisationalen Unterstützungsmotive in die weitere Untersuchung miteinbezogen werden.

Abbildung 5-8 visualisiert wieder zuerst das Ergebnis zur Identifizierung von Ausreißerwerten durch die Single-Linkage Analyse in Form eines Dendrogramms. Von den 10 entstandenen Klassen (G1 bis G10) werden die Klassen G1 bis G9 als Ausreißer erkannt. Somit gehen in die weitere Untersuchung n=296 Clusterobjekte ein. Durch das Varianzverfahren nach Ward wird anschließend die Clusterzahl weiter bestimmt. Abbildung 5-9 macht in Form eines Dendrogramms eine weit gleichmäßigere Aufteilung der Clusterobjekte auf zehn Gruppen sichtbar und wird durch eine statistische Analyse („stopping rule“-Statistik) mittels der Bestimmung des Duda-Hart-Indexes ergänzt.

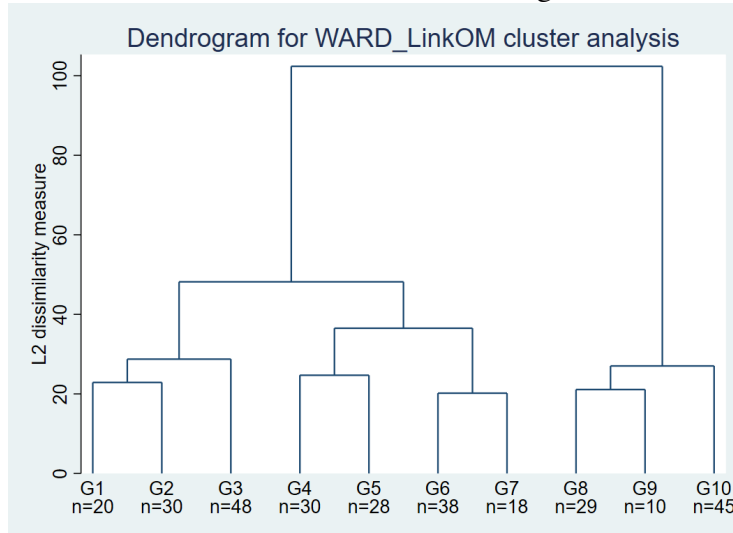
Abb. 5-8: Single-Linkage Analyse für CA nach organisationalen Motiven



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

<sup>90</sup> Bei einem 5%-Signifikanzlevel und einer Alphafehler-Kumulierung-Adjustierung nach Sidak.

Abb. 5-9: Ward'sches Verfahren für CA nach organisationalen Motiven



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

Tabelle 5-11 zeigt den höchsten Duda-Hart Indexwert bei einer Clusterzahl von 2, gefolgt von einer 5-Clusterlösung, welche bei zehn Klassifizierungsvariablen ebenfalls plausibel erscheint. Für eine endgültige Entscheidung über die Anzahl der Klassen, wird zuletzt das K-means-Verfahren angewandt. Bestätigt durch statistische Signifikanztests, führt dieses zur Wahl von 2 Clustern.<sup>51</sup> (Anhang 4 zeigt zum Vergleich, analog zu Abbildung 5-11 das Balkendiagramm der 5-Clusterlösung.)

Abb. 5-10: Duda-Hart-Index für CA nach organisationalen Motiven

Number of clusters	Duda/Hart	
	Je(2)/Je(1)	pseudo T-squared
1	0.8456	1297.13
2	0.8967	585.72
3	0.8459	497.97
4	0.8584	387.51
5	0.8823	268.73
6	0.7881	373.66
7	0.7706	356.62
8	0.8012	231.68
9	0.8187	297.19
10	0.8417	202.79

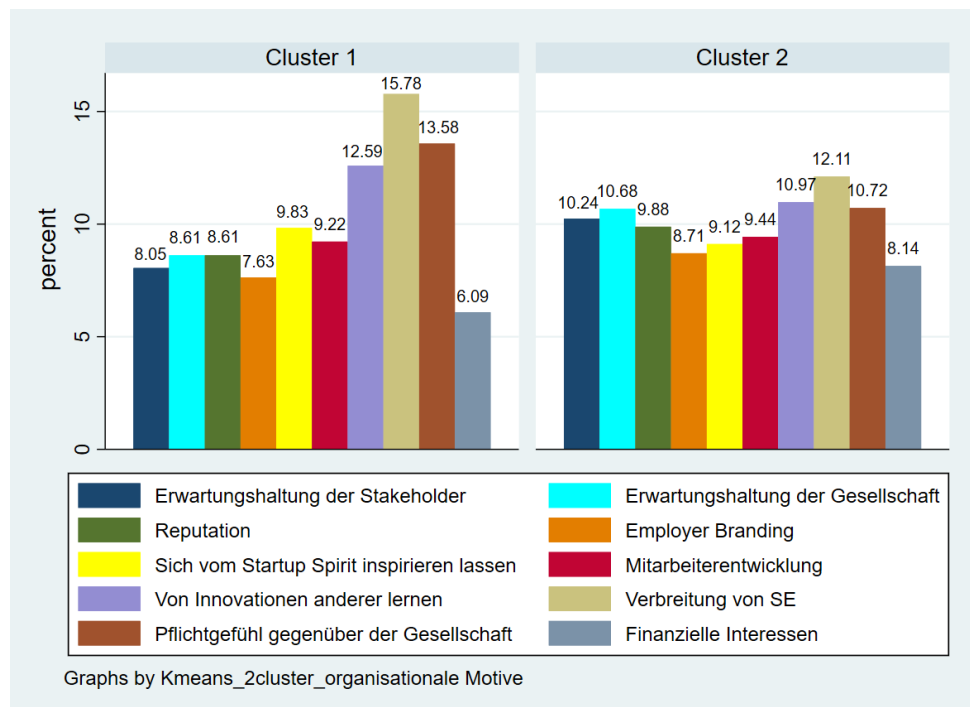
Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

Die 2-Clusterlösung umfasst ohne die Ausreißerwerte, wie gesagt, 296 Befragte und bildet zwei eher ungleich große Cluster. Dabei befinden sich 78 Befragte (26,35 %) in Cluster 1 und 218

<sup>51</sup> One-way ANOVA (Varianzanalyse) und t-Test zeigen für die 2-Clusterlösung signifikante Unterschiede für acht von zehn Klassifizierungsvariablen. Mit zunehmender Clusterzahl erhöht sich die Anzahl an Klassifizierungsvariablen ohne signifikanten Unterschied. Die Wahl fiel daher auf die 2-Clusterlösung.

Befragte (73,65 %) in Cluster 2. Für einen Überblick zu den Unterschieden in der Gewichtung der organisationalen Motive veranschaulicht Abbildung 5-10 mittels Balkendiagramm den prozentualen Anteil jedes einzelnen Motivs im Verhältnis zu den jeweils neun anderen Motiven, errechnet aus den Mittelwerten. Tabelle 5-12 weist diese numerischen Werte aus. Die beiden Cluster werden nachfolgend einander gegenübergestellt, benannt und beschrieben. Hierfür bildet, wie oben erwähnt, ebenfalls die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2002) die Basis. Eine Anwendung der ursprünglich auf das Individuum bezogenen Selbstbestimmungstheorie im Organisationsumfeld bzw. auf organisationales Handeln stellt ein Defizit in der Motivationsforschung dar, gilt aber als grundsätzlich relevant, trotz des Mangels an Studien beispielsweise zur Wirkung der Selbstbestimmungstheorie in Organisationen (Bles 2002). Mit diesem Ansatz werden unterstützende Organisationen hier als (juristische) Personen betrachtet, die (ebenso wie natürliche Personen) Subjekte der Verantwortung sind, Entscheidungen treffen und Handlungen ausführen, Visionen haben, bestimmte Ziele verfolgen usw. (Rommerskirchen 2018). Ebenfalls kann hier mit dem sozialpsychologischen Konzept der Organisation als Persona argumentiert werden, welche einen Akteur bzw. ein Kollektiv mit einer geschlossenen Identität bezeichnet (Jung 1984).

Abb. 5-11: Balkendiagramm für 2-Clusterlösung nach organisationalen Motiven



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

*Cluster 1 – ‚Eher innovationsgetriebene Unterstützende mit integrierter Regulation‘*

Bei Betrachtung und Vergleich der beiden Cluster in Tabelle 5-12 fällt zunächst auf, dass für die Motive ‚Verbreitung von SE‘ und ‚Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft‘ kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen Cluster 1 und Cluster 2 vorliegt. Für beide Gruppen stellen diese beiden Motive zwei der wichtigsten organisationalen Motive zur Unterstützung von SE dar. Nichtsdestotrotz sind die beiden Motive für Organisationen in Cluster 1 prozentual höher gewichtet als für Organisationen in Cluster 2. Im Gegensatz zu Cluster 2 sind Organisationen in Cluster 1 darüber hinaus eher daran interessiert, sich vom Startup Spirit inspirieren zu lassen und von Innovationen anderer zu lernen. Sie werden daher nachfolgend als ‚eher innovationsgetriebene Unterstützende mit integrierter Regulation‘ bezeichnet. Die integrierte Regulation ist die Form der extrinsischen Motivation mit dem höchsten Maß an Selbstbestimmung (Deci und Ryan 2000). Die SE-Unterstützung ist hiernach das Ergebnis der Integration von Zielen, Normen und Handlungsstrategien, mit denen sich Organisationen in diesem Cluster identifizieren. Dies kann aus der hohen Gewichtung der Motive ‚Verbreitung von SE‘ und ‚Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft‘ erschlossen werden. Der Unterschied zur rein intrinsischen Motivation ist, dass integriertes (extrinsisches) Verhalten eine instrumentelle Funktion besitzt (etwa von Innovationen anderer zu lernen und sich inspirieren zu lassen), aber freiwillig ausgeführt wird, weil das (in diesem Fall organisationale) Selbst das Handlungsergebnis subjektiv hoch bewertet (Deci und Ryan 1993).

In Cluster 1 überwiegt der Anteil männlicher Entscheider mit 66,37% deutlich den Anteil weiblicher Entscheider (33,63%). Hierin könnte die durch Männer höher gewichtete persönliche Vision, die Welt zu verbessern, widerspiegelt sein. Das heißt, es sind eher männliche Entscheider, die primär zur Verbreitung von SE (als Welt verbessernder Struktur) unterstützenden Organisationen arbeiten. Außerdem ist der Großteil (44,23%) 30-39 Jahre alt (Geburtsjahr 1979-1989). Hinsichtlich des höchsten Bildungsabschlusses befinden sich in Cluster 1 erkennbar mehr Master- und Promotionsabsolventen, dagegen nur etwa halb so viele Personen mit einem Bachelorabschluss wie in Cluster 2. Der höhere Ausbildungsgrad, insbesondere von Personen in und aus der Forschung, könnte mit dem hohen Interesse an Innovationen und Lernen zusammenhängen, das für Cluster 1 charakteristisch ist. Der Anteil an Personen mit kaufmännischem bzw. wirtschaftlichem Hintergrund ist in Cluster 1 etwas geringer als in Cluster 2, die Bereiche Recht und Soziales sind dafür etwas mehr vertreten. Im Vergleich zu Cluster 2 weisen Personen in Organisationen aus Cluster 1 darüber hinaus deutlich geringere Kenntnisse in Entrepreneurship und SE sowie im Feld Innovationen auf.

Möglicherweise sind Organisationen in diesem Cluster gerade deshalb so bestrebt, von Innovationen anderer zu lernen und sich inspirieren zu lassen.

Tab. 5-11: Ergebnis der CA nach organisationalen SE-Unterstützungsmotiven

Organisationale Motive	Cluster		Sig. *
	(1) Eher innovationsgetriebene Unterstützende mit integrierter Regulation	(2) Eher extrinsisch motivierte Unterstützende mit introjizierter Regulation	
	%	%	
1. Erwartungshaltung d. Stakeholder	8,05	10,24	0,000***
2. Erwartungshaltung d. Gesellschaft	8,61	10,68	0,000***
3. Reputation	8,61	9,88	0,000***
4. Employer Branding	7,63	8,71	0,000***
5. Vom Startup Spirit inspirieren	9,83	9,12	0,000***
6. Mitarbeiterentwicklung	9,22	9,44	0,000***
7. Von Innovationen anderer lernen	12,59	10,97	0,000***
8. Verbreitung von SE	15,78	12,11	0,852
9. Pflichtgefühl ggü. d. Gesellschaft	13,58	10,72	0,375
10. Finanzielle Interessen	6,09	8,14	0,000***
	SE-unterstützende Organisationen, die von Social Ventures, ihren Innovationen und ihrem Spirit lernen und sich inspirieren lassen möchten. Dabei sind sie wenig extern getrieben, d.h. ihre eigene Erwartungshaltung bzw. ihr Pflichtgefühl bewegt sie mehr als Stakeholder und Imagegedanken.	Organisationen, die SE stärker aufgrund externer Anforderungen, wie etwa Erwartungen von Stakeholdern und (potentiellen) Mitarbeitenden, unterstützen und eher auf ihre Reputation sowie finanzielle Interessen bedacht sind.	

Cluster 1 n=78, Cluster 2 n=218; \*t-Test für unabhängige Stichproben, \* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001; prozentualer Anteil der Motive errechnet aus den Mittelwerten der Varianz; Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Hinsichtlich der vertretenen Organisationstypen stellen Stiftungen (mit 23,89%) und Unternehmensberatungen (mit 22,12%) die Mehrzahl dar. Damit befindet sich ein bedeutend höherer Anteil an Stiftungen in Cluster 1 als in Cluster 2. In beiden Clustern ist hingegen die Verteilung Kern- und Nebenunterstützender relativ ausgeglichen. Organisationen in Cluster 1 unterstützen SE (mit 17,7%) etwas mehr (eher) finanziell als Organisationen in Cluster 2 (mit 14,21%). Dementsprechend ist in Cluster 1 der Anteil derer, die SE gar nicht finanziell unterstützen mit 23% geringer als in Cluster 2 mit 29,51%. Gleichzeitig verfolgen Organisationen in Cluster 1 weniger finanzielle Interessen. Dies passt damit zusammen, dass sie SE hauptsächlich bzw. in höherem Maße mittels Spenden (38,05%) unterstützen als Organisationen in Cluster 2 (25,68%). Ebenso entspricht dies dem relativ hohen Anteil an Stiftungen in Cluster 1. Die zu meist angewandten nicht-finanziellen Unterstützungsinstrumente von Organisationen in Cluster 1 sind ‚Netzwerk & Kontakte‘, ‚Mentoring/Coaching‘ sowie ‚Qualifizierte Beratung‘. Am häufigsten gelangen die Organisationen hier an ihre zu unterstützenden Social Ventures über

Empfehlungen und zugleich Initiativanfragen seitens der Social Ventures. Dabei wird, wie in Cluster 2 auch, am häufigsten in der Startup-Phase und den Phasen davor unterstützt. Am häufigsten unterstützen Organisationen in Cluster 1 außerdem den Wirkungsbereich ‚Bildung & Aufklärung‘ (56,76%) und damit auch deutlich mehr als Organisationen in Cluster 2 (mit 44,04%). Im Vergleich zu Letzteren wird hier außerdem häufiger ‚soziale Inklusion‘ sowie ‚Kinder- & Jugendhilfe‘ gefördert. Dies verwundert, da diese Bereiche nicht für ihren hohen Innovationsgrad bekannt sind. Dabei sind Organisationen in Cluster 1 besonders an Innovationen interessiert. Im Umkehrschluss scheinen genau diese noch relativ wenig innovativ wirkenden Bereiche der Ansporn für unterstützende Organisationen zu sein, diese Bereiche zu fördern, um sie auf neuartige Weise zu verbessern bzw. Herausforderungen innovativ zu lösen.

*Cluster 2 – ‚Eher extrinsisch motivierte Unterstützende mit introjizierter Regulation‘*

Organisationen in Cluster 2 bewerten äußere Erfordernisse, wie die Erfüllung von Erwartungen von Stakeholdern und Gesellschaft sowie von (potentiellen) Mitarbeitenden, höher und auch finanzielle Interessen haben hier ein höheres Gewicht als für Organisationen in Cluster 1. Zugleich stellt die Verbreitung von SE das wichtigste organisationale Motiv für sie dar. Organisationen aus Cluster 2 werden daher nachfolgend als ‚eher extrinsisch motivierte Unterstützende mit introjizierter Regulation‘ bezeichnet. Ryan und Deci (1985) beziehen die introjizierte Regulation auf Verhalten bzw. Handlungsgründe, die internem Druck und Kontrolle unterliegen (Pflichtgefühl sowie Erwartungen der Stakeholder und Gesellschaft). Organisationen unterstützen SE demnach, „weil es sich gehört“ oder sie sonst ein schlechtes Gewissen hätten. Es sind keine äußeren Handlungsanstöße mehr nötig, da die Handlung der SE-Unterstützung durch innere Kräfte erzeugt und kontrolliert wird. Dabei bleibt bei dieser Form von Motivation die Handlungsregulation aber vom individuellen Selbst separiert.

Cluster 2 weist, im Gegensatz zu Cluster 1, eine relativ ausgeglichene Geschlechterverteilung sowie eine etwas ausgeglichene Altersstruktur auf als Cluster 1. Es befinden sich zudem fast doppelt so viele Bachelorabsolventen in Cluster 2. Im Vergleich zu Cluster 1 befindet sich in Cluster 2 außerdem ein deutlich höherer Anteil an Personen mit kaufmännischem bzw. wirtschaftlichem Hintergrund in Relation zu Personen mit sozialem bzw. sozialwissenschaftlichem Hintergrund. Der hohe Anteil an Bachelorabsolventen bzw. Personen mit kaufmännischem Hintergrund passt zu Organisationen mit relativ hohen finanziellen Interessen, zum einen weil Bachelorabsolventen möglicherweise auch eher daran interessiert sind, Geld zu verdienen, als weiter zu studieren und zu forschen, zum anderen weil sie die nötigen betriebswirtschaftlichen Fachkenntnisse mitbringen. Mit näherem Blick auf die Fachkenntnisse innerhalb der

Organisationen in Cluster 2 fällt auf, dass Personen hier bedeutend höhere SE- sowie Entrepreneurship-Kenntnisse angeben, ebenso wie für das Feld Innovationen. Auch in den Bereichen Marketing und Finanzen zeigen sich höhere Kenntnisse als in Cluster 1. Es scheint, als wären Affinität und Kenntnisse von unterstützenden Organisationen bezüglich Innovationen kein Indiz dafür, dass sie auch bei der SE-Förderung bzw. den unterstützten Social Ventures großen Wert auf Innovationen legen. Denn das Motiv ‚von Innovationen anderer lernen‘ gewichten Organisationen in Cluster 2 geringer als solche in Cluster 1. Hinsichtlich Entrepreneurship-Erfahrung weisen Personen in Organisationen aus Cluster 2 mehr eigene SE- als Entrepreneurship-Erfahrung auf und insgesamt mehr Erfahrungen im Unternehmertum durch eigene und familiäre Tätigkeiten als es in Cluster 1 der Fall ist. Personen aus Organisationen in Cluster 2 sind deutlich mehr auf Projektmanagementebene – sowohl mit als auch ohne Personalverantwortung – tätig als in (Geschäfts)leitungs- und Vorstandspositionen. Dies stimmt mit dem hohen Anteil an Bachelorabsolventen überein, gesetzt der Annahme, dass es für Geschäftsleitungs- und Vorstandspositionen einen höheren Ausbildungsgrad benötigt. Damit unterscheidet sich Cluster 2 auch klar von Cluster 1.

Die am häufigsten vertretenen Organisationstypen in Cluster 2 sind ‚Inkubatoren/Acceleratoren‘ (28,96%), die zudem auch deutlich mehr vertreten sind als in Cluster 1 (20,35%). Im Vergleich zu Cluster 1 gibt es in Cluster 2 ferner etwas mehr VPOs (6,56%), alternative (2,73%) und konventionelle Banken (3,83%) sowie konventionelle Unternehmen (7,10%). Dabei befindet sich der Arbeitsort der Personen dieser Organisationen zwar ebenso wie in Cluster 1 hauptsächlich in Deutschland (67,21%), aber auch zu einem weit höheren Teil (als in Cluster 1) in der Schweiz (7,10%). Die Unterstützung durch Organisationen aus Cluster 2 ist im Vergleich zu Cluster 1 (54,86%) eher nicht-finanziell (59,02%) und umfasst im Fall finanzieller Unterstützung zu einem höheren Anteil als in Cluster 1 die Instrumente Eigenkapital, Fremdkapital, Mezzaninkapital und Bürgschaften. Letzteres knüpft an das relativ hoch gewichtete Motiv ‚finanzielle Interessen‘. Im Übrigen sind auch bei ausschließlich nicht-finanzieller Unterstützung finanzielle Interessen durchaus denkbar, zum Beispiel wenn Social Ventures Anteile ihres Unternehmens gegen hochqualitative Beratung und Betreuung tauschen. Nicht-finanziell werden Social Ventures von Organisationen in Cluster 2 vor allem durch Netzwerk, Coaching und punktuelle Unterstützung gefördert, während sie, wie in Cluster 1, zum Großteil über Empfehlungen und Initiativanfragen gefunden werden. Auch bezüglich der Entwicklungsphase, in der die meisten Social Ventures gefunden werden, sind sich die beiden Cluster ähnlich, denn auch hier wird am meisten von der Ideenentwicklungs- bis Startup-Phase unterstützt. Die geförderten Wirkungsbereiche sind im Vergleich zu Cluster 1 eher ‚Nachhaltigkeit & Umwelt‘ (61,93%)



und ‚wirtschaftliche Entwicklung & Armutsbekämpfung‘ (35,78%). Dabei werden zudem eher als in Cluster 1 Social Ventures mit Wirkungsort in Südamerika (13,66%), Afrika (22,40%) und innerhalb Europas (49,73%) gefördert.

Letztlich ist auch hier hervorzuheben, dass sich lediglich für die folgenden passiven Variablen statistisch signifikante Unterschiede zwischen den beiden Clustern erkennen lassen: Family Office und Stiftung (beim Organisationstyp), Spende (bei finanziellen Finanzierungsinstrumenten), Nachhaltigkeit & Umwelt, Lebensmittel & Ernährung sowie Wirtschaftl. Entwicklung/Armut (bei Wirkungsbereich), Deutschland und Innerhalb Europas (bei Wirkungsort), Innovation/F&E-Kenntnisse (bei fachlichen Kenntnissen) und bei keiner Entrepreneurship- und SE-Erfahrung.

Tab. 5-13: Passive Clustervariablen und Vergleich der Cluster zur Analyse anhand organisationaler Unterstützungsmotive

Passive Clustervariablen	Ausprägung	Cluster 1: Eher innovationsgetriebene Unterstützende mit integrierter Regulation %	Cluster 2: Eher extrinsisch motivierte Unterstützende mit introjizierter Regulation %	Sig. *	
Geschlecht	0. weiblich	33,63	51,37		
	1. männlich	66,37	48,63	0,206	
Geburtsjahr	20-29:	16,79	22,95		
	30-39:	44,23	34,98		
	40-49:	23,88	27,33		
	>50:	15,01	14,02	0,911	
Höchster Bildungsabschluss	1. Hauptschulabschluss:	0,88	0		
	2. Mittlere Reife:	0	0		
	3. Abitur:	5,31	5,46		
	4. Bachelor:	8,85	16,94		
	5. Master:	67,26	64,48		
	6. Promotion:	17,70	13,11	0,056	
Ausbildungsbereiche	1. Kaufmännischer Bereich/Wirtschaft	55,75	60,11	0,876	
	2. Recht	7,96	5,46	0,285	
	3. Soziales	3,54	5,46	0,295	
	4. Sozialwissenschaften	28,32	25,14	0,869	
	5. Naturwissenschaften	8,85	9,29	0,958	
	6. Ingenieurwesen/Technik/Maschinenbau	8,85	7,65	0,876	
	7. Geisteswissenschaften	21,24	23,50	0,837	
Kenntnisse	kein/sehr gering/gering/mittell/hoch/sehr hoch	kein/sehr gering/gering/mittell/hoch/sehr hoch	kein/sehr gering/gering/mittell/hoch/sehr hoch		
	1. Personalwesen	10,62/9,73/25,66/36,28/12,39/5,31	7,65/17,65/22,95/38,80/19,67/3,28	0,238	
	2. Marketing/Vertrieb	3,54/8,85/14,16/31,86/28,32/13,27	2,73/5,46/13,16/37,16/27,32/13,66	0,372	
	3. Finanz- & Rechnungswesen	6,19/11,50/22,12/35,40/17,70/7,08	3,28/12,02/22,95/33,88/19,67/8,20	0,367	
	4. Logistik	25,66/27,43/31,86/12,39/2,65/0	19,3/25,14/29,51/20,77/4,92/0,55	0,069	
	5. Innovation/ F&E	9,73/8,85/19,47/30,97/16,81/14,16	4,37/9,29/13,11/29,51/26,78/16,94	0,036*	
	6. Entrepreneurship	0,88/3,54/10,62/30,09/23,89/30,97	1,09/11,64/16,01/24,04/39,34/27,87	0,213	
7. Social Entrepreneurship	2,65/0/7,96/26,55/24,78/38,05	0/0,55/4,92/23,50/36,61/34,43	0,771		
Entrepreneurship-Erfahrung	1. Eigene Erfahrungen als Social Entrepreneur	38,05	40,44	0,823	
	2. Eigene Erfahrungen als konventioneller Entrepr.	38,05	34,97	0,382	
	3. Eltern führ(t)en ihr eigenes Unternehmen.	23,89	26,78	0,757	
	6. Keine der obigen Aussagen trifft zu.	16,81	9,84	0,013*	
	1. Vorstand	13,27	9,29		
	2. Aufsichtsrat	0,88	1,09		
Position	3. Geschäftsleitung	23,98	21,31		
	4. Leitungsposition	20,35	13,11		
	5. PMG mit Personalverantwortung	7,96	15,30		
	6. PMG ohne Personalverantwortung	23,89	27,32	0,069	
			(Fortsetzung auf der nächsten Seite)		

Passive Clustervariablen Organisationstyp	Ausprägung	Cluster 1: Eher innovationsgetriebene Unterstützende mit integrierter Regulation	Cluster 2: Eher extrinsisch motivierte Unterstützende mit <del>integrierter</del> Regulation	Sig. *
	1. SVCO 2. Konventionelle VCO 3. VPO 4. Alternative/soziale Bank 5. Konventionelle Bank 6. Sozialunternehmen 7. Konventionelles Unternehmen 8. Family Office 9. Stiftung 10. Inkubator/Accelerator 11. Unternehmensberatung 12. Crowdfunding Plattform 13. Bildungseinrichtung	7,08 1,77 3,54 0,88 0 14,16 5,31 4,42 23,89 20,35 22,12 7,08 17,70	8,20 2,19 6,56 2,73 3,83 14,21 7,10 1,64 13,66 28,96 19,13 3,28 18,03	0,976 0,140 0,900 0,140 0,110 0,726 0,594 0,019* 0,004** 0,225 0,698 0,741 0,450
Umfang der Unterstützung	1. Kernunterstützende 2. Nebenunterstützende	52,21 47,79	53,01 46,99	0,413
Arbeitsort	1. Deutschland 2. Österreich 3. Schweiz	70,80 15,04 1,77	67,21 13,66 7,10	0,344
Unterstützungsart	1. Nur finanziell 2. eher finanziell 3. finanziell und nicht-finanziell 4. eher nicht-finanziell 5. nur nicht-finanziell	1,77 15,93 27,43 32,74 22,12	4,37 9,84 26,78 37,16 21,86	0,983
Finanzielle Unterstützung	1. Spende 2. Eigenkapital 3. Fremdkapital 4. Mezzaninkapital 5. Wandeldarlehen 6. Wandelspende 7. Rückzahlbare Spende 8. Bürgschaften 10. Keine	38,05 18,58 13,27 8,85 7,08 0,88 1,77 2,65 23,00	25,68 24,04 19,67 10,93 7,65 1,09 2,19 6,01 29,51	0,017* 0,720 0,396 0,967 0,269 0,784 0,588 0,095 0,538
Nicht-finanzielle Unterstützung	1. Netzwerk & Kontakte 2. Infrastrukturelle Ausstattung 3. Mentoring/Coaching 4. Qualifizierte Beratung 5. Accelerator-/Inkubator-Programme 6. Punktuelle Unterstützung 8. Keine	91,15 34,51 72,57 56,64 31,86 51,33 0,88	95,08 37,70 76,50 56,28 36,61 62,30 2,73	0,108 0,335 0,171 0,595 0,090 0,249 0,845

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Passive Clustervariablen	Ausprägung	Cluster 1: Eher innovationsgetriebene Unterstützende mit integrierter Regulation	Cluster 2: Eher extrinsisch motivierte Unterstützende mit introjizierter Regulation	Sig. *
Deal Origination	1. Initiativanfragen seitens der SVs	49,56	54,10	0,824
	2. Gezielte eigene Suche	39,82	40,98	0,868
	3. Ausschreibungen	35,40	37,16	0,502
	4. Empfehlungen	54,87	56,28	0,505
Entwicklungsphase	1. Ideenentwicklungsphase	53,98	50,82	0,709
	2. Seed-Phase	52,21	54,10	0,867
	3. Startup-Phase	65,49	65,03	0,813
	4. Expansionsphase	42,48	40,98	0,672
	5. Etablierungsphase	21,24	24,04	0,549
	6. Management buy-in/buy-out- oder Exit-Phase	2,65	3,28	0,776
Wirkungsbereiche	1. Nachhaltigkeit & Umwelt	55,86	61,93	0,005**
	2. Lebensmittelversorgung & Ernährung	29,73	27,53	0,033*
	3. Gesundheit	27,03	27,53	0,055
	4. Wirtschaftl. Entwicklung & Armutsbekämpfung	33,33	35,78	0,011*
	5. Kinder- & Jugendhilfe	27,03	22,02	0,656
	6. Bildung & Aufklärung	56,76	44,04	0,751
	7. Soziale Inklusion	43,24	36,70	0,928
Wirkungsort	1. Deutschland	69,91	63,93	0,020*
	2. Innerhalb Europas	40,71	49,73	0,016*
	3. Afrika	19,47	22,40	0,898
	4. Asien	12,39	10,38	0,336
	5. Nordamerika	1,77	3,83	0,294
	6. Südamerika	8,85	13,66	0,365
	7. Australien	0	0,55	0,551

\*t-Test für unabhängige Stichproben; \* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001; n=296, davon n(Cluster1)=78 und n(Cluster2)=218  
Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, (Eigene Darstellung)

## 6. Conjoint-Analyse

### 6.1 Die relevantesten Entscheidungskriterien und ihre Gewichtung

Bezogen auf die gesamte Stichprobe wird nachfolgend untersucht, inwiefern sich die Kriterien bzw. deren Ausprägungen auf die Entscheidungspräferenz eines Entscheidungstragenden bei der Wahl eines von zwei Social Ventures auswirken. Die einzelnen Kriterien werden dabei zunächst isoliert, das heißt unter Nichtbeachtung anderer unabhängiger Variablen (Kriterien), betrachtet, um die Haupteffekte beschreiben und interpretieren zu können.

Es liegt ein mehrfaktorielles Untersuchungsdesign vor, bei dem die Haupteffekte mehrerer Kriterien (unabhängig voneinander) geprüft werden. Als Kontrollstrategie wurde die Randomisierung gewählt, bei der angenommen wird, dass sich alle bekannten und unbekannt Merkmale der Befragten, die im Experiment als Störvariablen wirksam werden könnten, zufällig auf die Untersuchungsbedingungen verteilen (Sarris 1990). Tabelle 6-1 zeigt hierzu das Haupteffektmodell der logistischen Mehrebenenregression. Mit relativ großem Abstand scheinen zwei Kriterien besonders relevant für Entscheidungssituationen im SE-Unterstützungsbereich zu sein: Die ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ an erster Stelle und die ‚Authentizität des Gründungsteams‘ an zweiter Stelle. Im Falle dieser beiden Kriterien hat eine hohe, aber auch schon eine mittlere Ausprägung einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Entscheidung. Hinsichtlich der ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ lässt sich eine Brücke schlagen zu den Ergebnissen aus Kapitel 4.3 für die meist unterstützten Wirkungsbereiche (siehe Tabelle 4-5): Dass die hier am häufigsten unterstützten Bereiche ‚Nachhaltigkeit & Umwelt‘, ‚Bildung & Aufklärung‘ sowie ‚Soziale Inklusion‘ sind, könnte darin begründet liegen, dass SE-Unterstützende diese Wirkungsbereiche gegenwärtig als besonders wichtige gesellschaftliche Problembereiche erachten. Ein weiterer Anknüpfungspunkt kann hergestellt werden zum Ergebnis von Spiess-Knafl und Aschari-Lincoln (2015). Dort hat sich die ‚Fokusgruppe‘ als das Merkmal mit der höchsten Vorhersagekraft für das Finanzierungsergebnis herausgestellt. Die Fokusgruppe meint die durch die soziale Wirkung des Social Ventures adressierte Personengruppe und steht mit dem gesellschaftlichen Problem und dem unterstützten Bereich in direktem Zusammenhang. Das Ergebnis der hohen Bedeutung der Fokusgruppe bei Spiess-Knafl und Aschari-Lincoln deckt sich mit der hohen Gewichtung der ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ in den vorliegenden Ergebnissen. Social Ventures, die ein relevantes gesellschaftliches Problem adressieren, haben demnach gute Chancen auf Unterstützungsleistung.

Die hohe Gewichtung der ‚Authentizität des Gründungsteams‘ bestätigt Achleitner et al. (2010), die dies mit der Gefahr des ‚mission drift‘ und der Informationsasymmetrie zwischen

Social Ventures und unterstützenden Organisationen begründen (siehe Kapitel 2.3). Im klassischen Venture Capital Bereich wird in der frühen Screening-Phase auch besonderes Augenmerk auf das Gründungsteam gelegt, und zwar konkret auf die Persönlichkeit der Gründenden sowie auf die Erfahrungen und Qualifikationen im Gründungsteam (Kollmann und Kuckertz 2009). Während die hohe Wichtigkeit der Persönlichkeit, reflektiert im Motiv ‚Authentizität des Gründungsteams‘, hier als Gemeinsamkeit zwischen klassischem Venture Capital und SE Bereich erkannt werden kann, scheinen sich die beiden Bereiche hinsichtlich der Wichtigkeit der fachlichen Qualifikation des Gründungsteams klar zu unterscheiden. Denn aus den vorliegenden Ergebnissen geht der ‚fachliche Hintergrund des Gründungsteams‘ als unwichtigstes Kriterium hervor. Lediglich für die Ausprägung ‚sozialer fachlicher Hintergrund‘ stellt sich ein signifikanter positiver Einfluss auf die Entscheidung heraus (mit  $p < 0,05$ ). Hinsichtlich der Ausprägungen ‚technischer‘ versus ‚wirtschaftlicher Hintergrund‘ sind die befragten Personen indifferent. Alle weiteren Kriterienausprägungen weisen im Übrigen eine signifikante positive Wirkung auf die Entscheidung SE unterstützender Akteure auf (mit  $p < 0,001$ ).

Auf Rang drei der sieben Kriterien befindet sich die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘, danach folgen die ‚Skalierbarkeit‘, der ‚Proof of Concept‘ und der ‚Innovationsgrad‘. Die Tatsache, dass auch die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ bezogen auf die gesamte Stichprobe so relevant zu sein scheint, deutet darauf hin, dass SE im DACH-Raum eher als For-profit-Aktivität mit einem Geschäfts- bzw. Einkommensmodell gesehen wird, womit ein wichtiger Hinweis für eine mögliche einheitliche Definition gegeben ist.

Die ‚Skalierbarkeit‘, die hier an vierter Stelle steht, gilt als einer der wichtigsten Anziehungspunkte für Impact Investing (Johnson und Lee 2013). Auch für klassische Venture Capital Fonds ist die Skalierbarkeit eines Ventures ein entscheidendes Auswahlkriterium und sogar noch wichtiger als die unmittelbare Profitabilität desselben (Puri und Zarutskie 2012). Denn Ventures wird ein schnelleres und höheres Umsatzwachstumspotential beigemessen als bereits profitablen (jungen) Unternehmen, was für den in der Regel relativ kurzen Investitionshorizont im klassischen Venture Capital Bereich ausschlaggebend ist (Block et al. 2019, 344). Hierfür sind sie dann auch bereit, ein höheres Risiko einzugehen („high-risk high-reward trade-off“, ebd, 346). Im Falle von Impact Investoren bzw. Social Ventures ist anzunehmen, dass insbesondere die finanzielle Rendite,<sup>32</sup> aber auch die häufig schwer messbare soziale Rendite, eines längerfristigen Investitionshorizonts bedarf. Die Skalierbarkeit kann hier also sowohl in Verbindung mit der ‚finanziellen Tragfähigkeit‘ (Verbindung zur finanziellen Rendite) als auch

---

<sup>32</sup> Eine finanzielle Rendite wird in bestimmten Fällen von SE gar nicht angestrebt und ist zudem abhängig vom finanziellen Unterstützungsinstrument.

mit der ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ (Verbindung zur sozialen Rendite) gesehen werden. Denn im Gegensatz zu klassischen Ventures stellt sich für die Skalierbarkeit von Social Ventures nicht nur die Frage, in wie weit der Umsatz gesteigert werden kann<sup>53</sup> – womit Bezug zur finanziellen Tragfähigkeit genommen wird. Es geht auch um die Steigerung der sozialen Wirkung, welche wiederum mit der Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems zusammenhängt. Dass Letzteres in den oben aufgeführten Ergebnissen höher gewichtet ist als die finanzielle Tragfähigkeit, lässt vermuten, dass SE-Unterstützende eine mögliche Skalierung der sozialen Wirkung positiver bewerten als eine mögliche Skalierung des Umsatzes. Letzteres könnte möglicherweise sogar als Risikofaktor für einen „mission drift“ gesehen werden.

Tab. 6-1: Haupteffektmodell der Mehrebenenregression für die Gesamtstichprobe

Kriterium	Ausprägungen	Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg. Technischer Hg.	0,190 (0,010) 0,018 (0,802)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch Mittel	1,720 (< 0,001) 1,261 (< 0,001)
Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch Mittel	1,783 (< 0,001) 1,079 (< 0,001)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch Mittel	0,884 (< 0,001) 0,481 (< 0,001)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch Mittel	0,709 (< 0,001) 0,464 (< 0,001)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht	0,750 (< 0,001)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch Mittel	1,096 (< 0,001) 0,607 (< 0,001)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des Standardfehlers; n=7.320 Entscheidungen; n=305 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Dass der ‚Proof of Concept‘ offenbar relativ unwichtig ist für die Entscheidung bei der Wahl eines Social Ventures, könnte auf eine relativ hohe Risikobereitschaft der unterstützenden Akteure hindeuten, für die ein risikomindernder Beweis für die Machbarkeit bzw. Durchführbarkeit eines Gründungsprojekts, sprich ein Proof of Concept, eher nachrangig zu sein scheint.

Schließlich bleibt nicht unbemerkt, dass sich der ‚Innovationsgrad‘ im Social Venture-Bereich als weitaus weniger wichtig herausstellt als im klassischen Venture Capital Bereich (Metrick

<sup>53</sup> Genauer beschreibt das klassische Verständnis der Skalierbarkeit eines Geschäftsmodells, in wie weit der Umsatz gesteigert werden kann, ohne kontinuierlich in Produktion und Infrastruktur investieren und Fixkosten erhöhen zu müssen.

und Yasuda 2010, 13). Dies dürfte sich dort allerdings eher auf technologische Innovationen beziehen, im SE-Bereich wiederum eher auf soziale Innovationen<sup>54</sup>. Insbesondere im vorliegenden Kontext sind nämlich technologische von sozialen Innovationen zu unterscheiden. Die relative Unwichtigkeit des Innovationsgrads könnte damit zusammenhängen, dass soziale Innovationen häufig gar nicht als solche erkannt werden. Denn anders als technologische Innovationen lassen sie sich weniger über absolute Neuartigkeit als vielmehr über ihre Folgen und Wirkung definieren, die denkbar schwieriger zu begreifen sind (Gillwald 2000). Mit dem Innovationsgrad bzw. der Innovativität eines Gründungsvorhabens als Kriterium bei klassischen Venture Capital-Investitionsentscheidungen beschäftigen sich auch Jell et al. (2011). Indem sie eine Systematik von vier verschiedenen Dimensionen von Innovativität eines Ventures entwickeln und empirisch prüfen, ermöglichen sie eine sehr differenzierte Betrachtung dieses Kriteriums und seiner Bedeutung für den Entscheidungsprozess. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass sich ein hohes Maß an Innovativität nicht unbedingt positiv auf die Entscheidung für ein Venture auswirkt. Dies ist bedingt durch die einzelnen Faktoren der Dimensionen von Innovativität, welche von Wagniskapitalgebern sowohl positiv als auch negativ bewertet werden können. So umfasst Innovativität zum Beispiel die Dimensionen ‚Technologiepotential‘, deren Faktor ‚disruptives Potential‘ positiven Einfluss auf die Entscheidung hat, ebenso wie der Faktor ‚Befriedigung neuer Kundenbedürfnisse‘ der Dimension ‚Neuheit aus Markt- und Kundensicht‘ (Jell et al. 2011, 522 ff.). Der zuletzt genannten Dimension ordnen die Autoren aber auch den Faktor ‚Adoptions- und Wechselkosten des Kunden‘ zu, welcher sich wiederum negativ auf die Entscheidung auswirkt. Auch wenn eine derart differenzierte Betrachtung des Innovationsbegriffs und seiner Bedeutung für den Entscheidungsprozess für den SE-Bereich hier nicht realisiert werden konnte, sei betont, dass die Tiefe des Begriffs bei der Interpretation dieses Kriteriums berücksichtigt werden sollte.

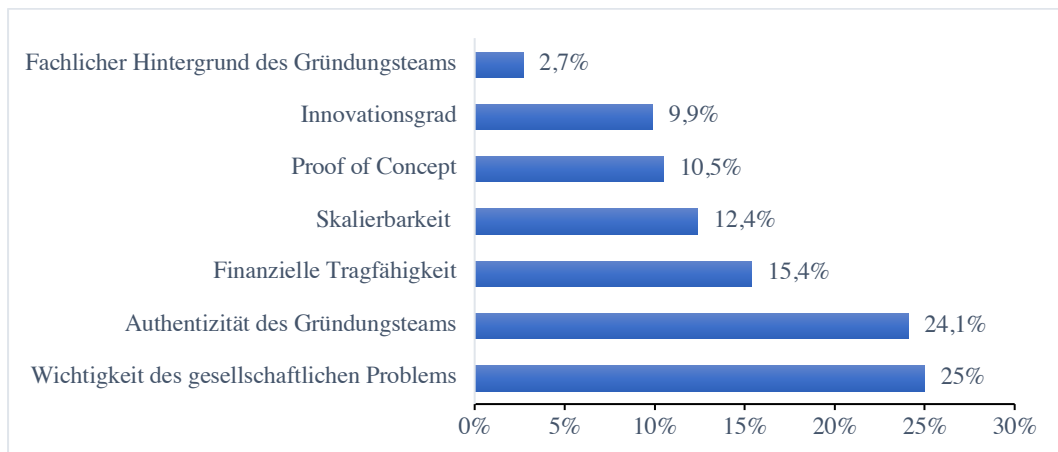
Für eine bessere Vergleichbarkeit der Kriterien wird nun auf aggregierter Ebene anhand der geschätzten Teilnutzenwerte die relative Wichtigkeit der einzelnen Kriterien bestimmt: Es wird die Spannweite zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Teilnutzenwert für die Ausprägung eines Kriteriums berechnet und dann durch die Summe der Spannweiten über alle Merkmale geteilt. Die Summe aller Kriteriumswichtigkeiten addiert sich somit zu 100%. Dadurch können die in Abbildung 6-1 dargestellten Wichtigkeiten der einzelnen Kriterien relativ zueinander interpretiert werden.

---

<sup>54</sup> Dass der technische gegenüber dem sozialen fachlichen Hintergrund des Gründungsteams keine signifikante Bedeutung für den Entscheidungsprozess zu haben scheint (s. Tab. 6-1), unterstützt diese Vermutung.



Abb. 6-1: Relative Wichtigkeiten der Entscheidungskriterien

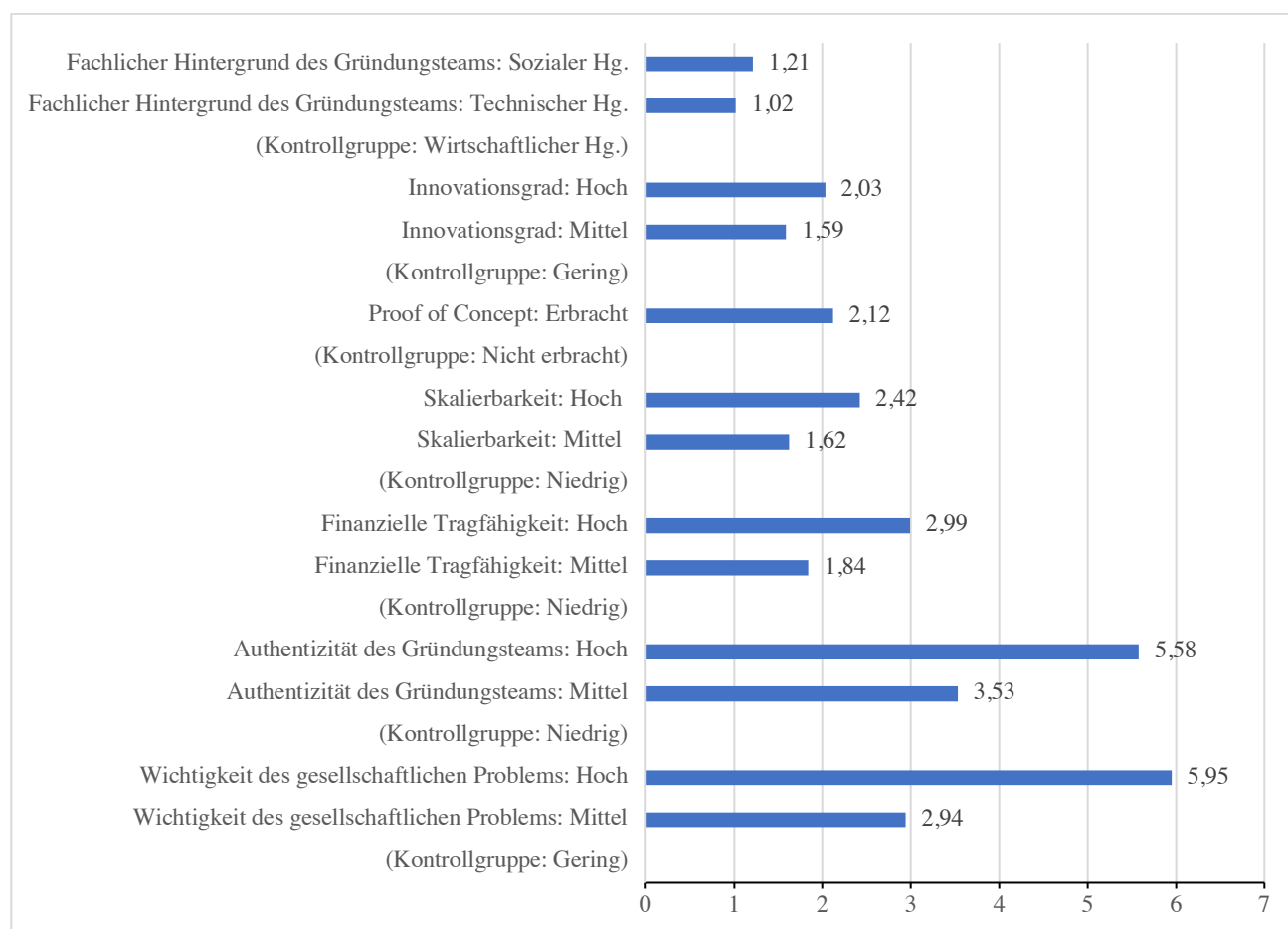


Eigene Erhebung und Darstellung; Anteile am Gesamtnutzen für den Entscheidungstragenden

Beispielsweise lässt sich mit Hilfe von Abbildung 6-1 die Aussage treffen, dass für SE unterstützende Akteure mit 25% des Gesamtnutzens an der Entscheidung eines Befragten aus der Gesamtstichprobe die ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ etwa doppelt so relevant ist wie die ‚Skalierbarkeit‘ eines Social Ventures mit 12,4%. Es ergibt sich außerdem, dass die beiden wichtigsten Kriterien zusammen die Entscheidung für ein Social Venture etwa so stark beeinflussen wie alle anderen fünf Kriterien zusammen. Der fachliche Hintergrund des Gründungsteams erscheint dagegen unwesentlich.

Um darüber hinaus die Effekte der unterschiedlichen Ausprägungen näher zu untersuchen, zeigt Abbildung 6-2 die Chancenverhältnisse der Kriterienausprägungen. Diese können folgendermaßen interpretiert werden: Social Ventures mit beispielsweise einer hohen ‚Authentizität des Gründungsteams‘ haben ein Chancenverhältnis von 5,58. Das bedeutet, dass sie 5,58-mal wahrscheinlicher von einem Unterstützenden ausgewählt werden als ein Social Venture mit einer niedrigen ‚Authentizität des Gründungsteams‘. Die Chance, dass ein Social Venture, welches ein sehr wichtiges gesellschaftliches Problem adressiert, für eine Förderung ausgewählt wird, ist 5,95-mal höher als für ein Social Venture mit weniger wichtigem adressierten gesellschaftlichen Problem. Bis auf das Kriterium ‚fachlicher Hintergrund des Gründungsteams‘ zeigt sich für alle Kriterien, dass eine hohe gegenüber einer geringen Ausprägung zu einer mindestens doppelt so hohen Wahrscheinlichkeit führt, für eine Unterstützung ausgewählt zu werden.

Abb. 6-2: Chancenverhältnisse (Odds-Ratios) der Kriterienausprägungen



Quelle: Eigene Erhebung (n=305)

Bezogen auf die gesamte Stichprobe stehen die oben aufgeführten Ergebnisse zum Beispiel dem Ergebnis von Sodeman und Carroll (1994) entgegen. Letztere finden heraus, dass die wirtschaftliche Leistung gegenüber der sozialen Wirkung eines Social Ventures von SE-Förderern priorisiert wird. Auch wenn die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ hier eines der drei wichtigsten Kriterien ist, spielt das zu lösende gesellschaftliche Problem, welches mit ‚sozialer Wirkung‘ gleichgesetzt werden kann, eine bedeutend größere Rolle für die Wahl eines Social Ventures. Da sich die Untersuchungen der beiden oben genannten Autoren aber auf finanzielle Unterstützer (Social Investment Organisationen) bezieht, wird dieser Punkt an späterer Stelle noch einmal aufgegriffen, wenn finanzielle und nicht-finanzielle Unterstützungsorganisationen miteinander verglichen werden.

An die Erkenntnis von Scarlata und Alemany (2009), dass das Kriterium „social entrepreneur and the management team“ am häufigsten als sehr wichtig eingestuft wird, kann hier durch die beiden verwandten Kriterien ‚Authentizität des Gründungsteams‘ sowie ‚fachlicher Hintergrund des Gründungsteams‘ ebenfalls angeknüpft werden. So stellt die ‚Authentizität des

Gründungsteams' zwar eines der beiden mit Abstand wichtigsten Kriterien dar, der ‚fachliche Hintergrund des Gründungsteams‘ hat allerdings einen unwesentlichen Einfluss auf die Entscheidung. In Bezug auf die ökonomische Nachhaltigkeit scheint sich innerhalb der letzten etwa zehn Jahre etwas geändert zu haben beim Screening von Social Ventures: Während ein „credible and sustainable revenue model and/or credible, sustainable funding“ bei Scarlata und Alemany (2009) nur eine untergeordnete Rolle spielt (von 27,5% der Befragten als sehr wichtig eingestuft, im Vergleich zu 87,5% bei „social entrepreneur and the management team) wird die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ von der Stichprobe der vorliegenden Arbeit auf den dritten Platz gehoben. Auch die Befunde von Scarlata und Alemany (2009) werden später erneut aufgegriffen, und zwar bei der expliziten Betrachtung von VPOs, da diese in ihrer Analyse die Stichprobe bildeten.

## 6.2 Die Art der Unterstützung als Einflussfaktor bei der Wahl von Social Ventures

### 6.2.1 Das Entscheidungsverhalten bei finanzieller und nicht-finanzieller SE-Unterstützung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Haupteffekte der sieben Entscheidungskriterien für die gesamte Stichprobe betrachtet wurden, wird in diesem Kapitel die weitere unabhängige Variable ‚Art der Unterstützung‘ in die Untersuchung mit aufgenommen. Die Unterstützungsart wird dabei unterschieden nach finanzieller und nicht-finanzieller Unterstützung und zusätzlich nach kern- und nebenunterstützenden Organisationen (Umfang der SE-Unterstützung). Zunächst werden für einen Vergleich wieder die Haupteffekte der sieben Kriterien isoliert betrachtet, und zwar beginnend für die beiden Gruppen ‚eher bis nur finanziell‘ sowie ‚eher bis nur nicht-finanziell‘ unterstützende Organisationen.

Aus Tabelle 6-2 geht hervor, dass sowohl für finanziell als auch für nicht-finanziell unterstützende Organisationen der fachliche Hintergrund des Gründungsteams am unwichtigsten ist bei der Entscheidung für ein Social Venture. Auffällig ist, dass finanziell Unterstützende eine soziale und technische Ausprägung gegenüber einer wirtschaftlichen sogar negativ bewerten. Mit anderen Worten bedeutet dies, dass ein wirtschaftlicher Hintergrund für ein Social Venture von Vorteil sein kann beim Gesuch finanzieller Unterstützung. Allerdings liegt hier kein signifikanter Zusammenhang vor. Bei nicht-finanziell Unterstützenden stellt sich nur für die Ausprägung ‚sozialer fachlicher Hintergrund‘ ein signifikanter positiver Einfluss auf die Entscheidung heraus (mit  $p < 0,05$ ). Des Weiteren ist für eine mittlere Ausprägung der ‚Skalierbarkeit‘ festzustellen, dass finanziell unterstützende Organisationen hier gegenüber einer ‚niedrigen Skalierbarkeit‘ indifferent sind – lediglich eine hohe Ausprägung dieses Kriteriums hat einen

signifikanten positiven Einfluss auf die Entscheidung bei der Wahl eines Social Ventures. Gleiches zeigt sich im Übrigen für alle restlichen Ausprägungen.

Tab. 6-2: Haupteffektmodell für finanziell und nicht-finanziell Unterstützende

Kriterium	Ausprägungen	Finanziell Unterstützende Log-Odds (p-Wert)	Nicht-finanziell Unterstützende Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg.	-0,026 (0,883)	0,202 (0,040)
	Technischer Hg.	-0,148 (0,363)	0,091 (0,339)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,420 (< 0,001)	1,776 (< 0,001)
	Mittel	0,906 (< 0,001)	1,345 (< 0,001)
Wichtigkeit des gesell- schaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	1,287 (< 0,001)	2,059 (< 0,001)
	Mittel	0,909 (< 0,001)	1,186 (< 0,001)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	0,739 (< 0,001)	0,824 (< 0,001)
	Mittel	0,253 ( 0,080)	0,491 (< 0,001)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	0,758 (< 0,001)	0,712 (< 0,001)
	Mittel	0,392 ( 0,021)	0,521 (< 0,001)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht	0,774 (< 0,001)	0,718 (< 0,001)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,621 (< 0,001)	0,960 (< 0,001)
	Mittel	1,050 (< 0,001)	0,548 (< 0,001)

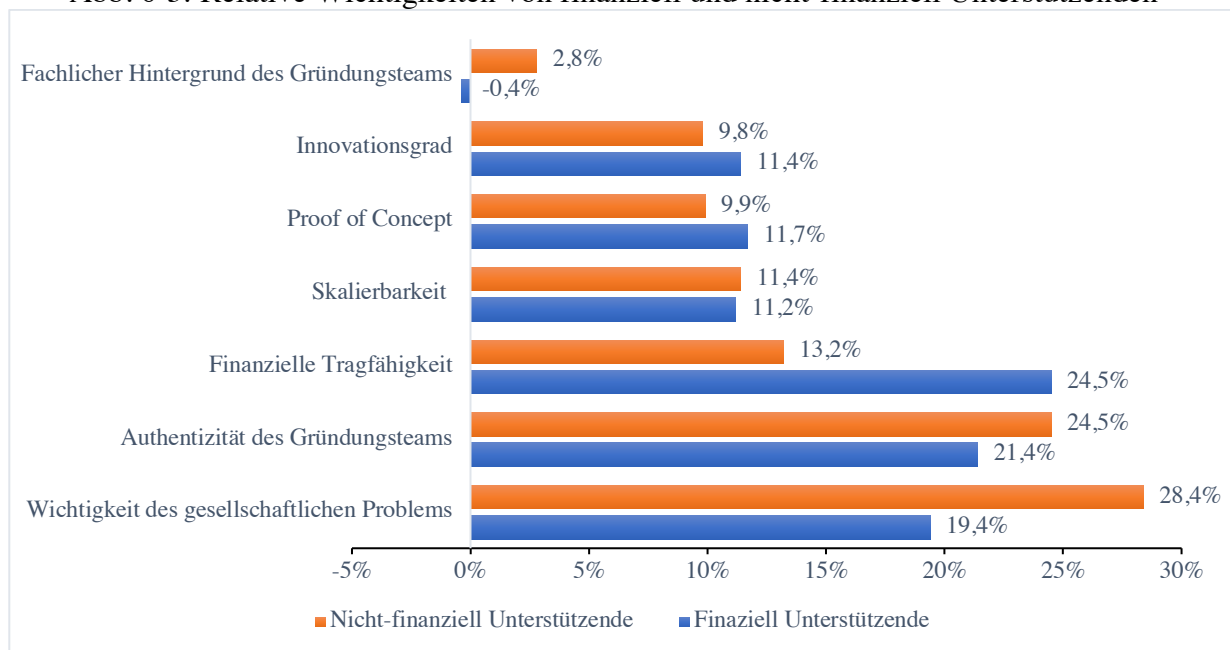
Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des robusten Standardfehlers;

Finanziell Unterstützende: n=1.128 Entscheidungen; n=47 Entscheidungstragende; Nicht-finanziell Unterstützende: n=4.152 Entscheidungen; n=173 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

Auch für eine bessere Vergleichbarkeit der Kriterien zwischen finanziell und nicht-finanziell unterstützenden Organisationen wird wie im vorangegangenen Kapitel anhand der geschätzten Teilnutzenwerte die relative Wichtigkeit der einzelnen Kriterien für beide Gruppen bestimmt und in Abbildung 6-3 dargestellt. Es wird klar, dass mit 24,5% am Gesamtnutzen der Entscheidung für finanziell unterstützende Organisationen das wichtigste Kriterium die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ ist, während für nicht-finanziell unterstützende mit 28,4% die ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ das stärkste Gewicht hat. Für finanziell Unterstützende ist die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ eines Social Ventures demnach fast doppelt so wichtig wie für nicht-finanziell Unterstützende mit 13,2%. Dieses Ergebnis geht mit der höheren Gewichtung des organisationalen Motivs ‚finanzielle Interessen‘ durch finanziell unterstützende Organisationen einher (siehe Tabelle 5-6). Allerdings nimmt dieses Kriterium für nicht-finanziell Unterstützende immer noch den dritten Platz unter den sieben Entscheidungskriterien ein. Dies bringt zum Ausdruck, dass Social Ventures unabhängig von der Art der Unterstützung, die sie

ersuchen, gut beraten sind, sich durch ein adäquates Einkommens- bzw. Finanzierungsmodell ökonomisch nachhaltig aufzustellen. Zumindest für finanziell unterstützende Organisationen im Allgemeinen kann somit das Ergebnis von Sodeman und Carroll (1994) bestätigt werden: Wirtschaftliche Leistung wird gegenüber sozialer Wirkung der Social Ventures priorisiert, so dass ein Social Venture mit hoher wirtschaftlicher und mittelmäßiger sozialer Wirkung wahrscheinlich höher bewertet wird als eines mit hoher sozialer Wirkung und mittelmäßiger wirtschaftlicher Leistung. Dass soziale Wirkung schwieriger zu messen und damit nachzuweisen ist als wirtschaftliche Leistung, dürfte dies noch zusätzlich bestärken.

Abb. 6-3: Relative Wichtigkeiten von finanziell und nicht-finanziell Unterstützenden



Quelle: Eigene Erhebung; Anteile am Gesamtnutzen für den Entscheidungstragenden (Eigene Darstellung)

An zweiter Stelle steht für beide Gruppen gleichermaßen die ‚Authentizität des Gründungsteams‘. Was für nicht-finanziell Unterstützende am wichtigsten ist, rangiert bei finanziell Unterstützenden auf dem dritten Platz: Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems. Für Letztere scheinen darüber hinaus ein ‚Proof of Concept‘, der ‚Innovationsgrad‘ sowie die ‚Skalierbarkeit‘ von etwa gleicher Relevanz zu sein mit etwas über 11%. Bei nicht-finanziell Unterstützenden verhält es sich in Bezug auf diese drei Kriterien ähnlich, wobei die ‚Skalierbarkeit‘ mit 11,4% leicht über den anderen beiden mit knapp 10% liegt. Nachdem sich sowohl für finanziell als auch für nicht-finanziell unterstützende Organisationen das Motiv ‚von Innovationen anderer lernen‘ als eines der beiden wichtigsten Motive herausgestellt hat, verwundert die relativ geringe Gewichtung des Entscheidungskriteriums ‚Innovationsgrad‘ bei beiden Gruppen. Die hohe Wichtigkeit des ‚Pflichtgefühls gegenüber der Gesellschaft‘ als Motiv für die

SE-Unterstützung (bei beiden Gruppen auf Rang 3) spiegelt sich dagegen im hohen Anteil des Kriteriums ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ wider (vgl. organisationale Motive von finanziell und nicht-finanziell unterstützenden Organisationen in Tabelle 5-6).

Die Ergebnisse können ferner mit denen von Miller und Wesley (2010) verglichen werden. Für finanzielle SE-Unterstützende finden die Autoren, dass unter anderem die Kriterien Innovationsfähigkeit, Managementenerfahrung und eine renommierte Ausbildung des Gründungsteams (sog. „entrepreneurial sector decision criteria“) relativ hoch gewichtet sind. Dem widersprechen die oben aufgeführten Ergebnisse. Allerdings findet ihre Aussage Bestätigung, dass der Fokus auf die soziale Mission und die Leidenschaft für den gesellschaftlichen Wandel (vergleichbar mit ‚Authentizität des Gründungsteams‘ und ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ – sog. „social sector decision criteria“) von finanziellen SE-Unterstützenden für weniger wichtig gehalten wird als das durch das Social Venture angestrebte Erwerbseinkommen, welches mit der ‚finanziellen Tragfähigkeit‘ gleichgesetzt werden kann. Den sich hier abzeichnenden Trade-off zwischen finanzieller Rendite und sozialer Wirkung erkennen auch Achleitner et al. (2014) bei Organisationen mit sozialen als auch finanziellen Renditeerwartungen – im Vergleich zu ausschließlich sozial ausgerichteten SE-Unterstützenden ohne finanzielle Interessen. Da beim wirkungsorientierten Investieren die Grenzen zwischen den Gebieten Wirtschaft und Soziales verschwimmen, ringen Impact Investoren aufgrund nach wie vor bestehenden, kategorischen Denkens – etwa in sozial und unternehmerisch, statt sozialunternehmerisch – mit unbekanntem bzw. ungewohnten Investitionsmöglichkeiten und Wertevorstellungen. Diese beeinträchtigen den Entscheidungsprozess und können sogar dazu führen, dass ergebnisineffiziente („outcome-inefficient“) Entscheidungen getroffen werden, welche Geld als auch andere Ressourcen und gleichzeitig Potentiale von Sozialunternehmen ungenutzt lassen (Lee et al. 2019).

Um näher zu prüfen, inwiefern die Art der Unterstützung eine Wirkung auf die Gewichtung der sieben Kriterien bei der Entscheidung für ein zu unterstützendes Social Venture hat (Interaktionseffekte), wird nachfolgend eine Moderatoranalyse durchgeführt. Die ‚Art der Unterstützung‘ bildet dabei die Moderatorvariable, die sieben Kriterien bleiben die unabhängigen Variablen und die Entscheidung des Entscheidungstragenden ist nach wie vor die abhängige Variable. Tabelle 6-3 zeigt die Interaktionseffekte zwischen der ‚Art der Unterstützung‘ und den Entscheidungskriterien.

Für zwei Kriterien zeigt sich eine signifikante Wechselwirkung mit der Art der Unterstützung einer Organisation: ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ und ‚finanzielle Tragfähigkeit‘. Das bedeutet, dass die ‚Art der Unterstützung‘ einer Organisation – das heißt in diesem

Tab. 6-3 Moderatoreffekte der ‚Art der Unterstützung‘ (AdU) auf die Entscheidungsfindung

Kriterium	Ausprägungen x Moderatorvariable	Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg. x ‚AdU‘	-0,029 (0,830)
	Technischer Hg. x ‚AdU‘	-0,176 (0,187)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚AdU‘	-0,105 (0,453)
	Mittel x ‚AdU‘	-0,180 (0,187)
Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch x ‚AdU‘	-0,622 (< 0,001)
	Mittel x ‚AdU‘	-0,237 (0,078)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚AdU‘	0,140 (0,304)
	Mittel x ‚AdU‘	-0,020 (0,880)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch x ‚AdU‘	0,016 (0,908)
	Mittel x ‚AdU‘	-0,112 (0,404)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht x ‚AdU‘	0,080 (0,470)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚AdU‘	0,308 (0,024)
	Mittel x ‚AdU‘	0,132 (0,325)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des Standardfehlers;  
n=7.320 Entscheidungen; n=305 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

Fall finanziell oder nicht-finanziell – signifikant beeinflusst, wie diese beiden Kriterien gewichtet werden und sich somit auf die Entscheidung auswirken. Genauer zeigt sich zum einen, dass sich eine ‚hohe‘ Ausprägung der ‚finanziellen Tragfähigkeit‘ relativ stark positiv auf die Auswahlentscheidung finanziell unterstützender (im Vergleich zu nicht-finanziell unterstützenden) Organisationen auswirkt. Dies kann – abhängig von den finanziellen Unterstützungsinstrumenten – mit dem Streben nach finanzieller Rendite erklärt werden. Zum anderen lässt sich aussagen, dass sich eine ‚hohe‘ Ausprägung der ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ relativ stark negativ auf die Entscheidung finanziell Unterstützender bei der Wahl eines Social Ventures auswirken kann. Möglicherweise sehen finanzielle SE-Unterstützende zwischen dem Streben nach finanzieller Rendite und dem Streben nach sozialer Wirkung bei dringenden gesellschaftlichen Problemen einen so hohen Zielkonflikt bzw. Trade-off, dass sie nur ein bestimmtes Maß an Relevanz und Härte des adressierten Problems für eine Unterstützung zulassen, welches ihnen in Hinblick auf die parallele Realisierung der angestrebten finanziellen Rendite realistisch erscheint.

Für alle weiteren Kriterien und ihre Ausprägungen können keine statistisch signifikanten Wechselwirkungen mit der ‚Art der Unterstützung‘ (im Sinne von finanzieller und nicht-finanzieller Unterstützung) einer Organisation festgestellt werden.

### 6.2.2 Das Entscheidungsverhalten bei SE-Unterstützung als Kern- und Nebentätigkeit

Nachfolgend wird die Art der Unterstützung als Umfang der getätigten SE-Unterstützung – als Kern- oder Nebentätigkeit – in den einzelnen Organisationen verstanden. Tabelle 6-4 stellt analog zu Tabelle 6-2 zunächst die Haupteffekte der sieben Kriterien für die beiden Gruppen kernunterstützender und nebenunterstützender Organisationen dar. Erneut ergibt sich für alle Kriterienausprägungen, bis auf die Ausprägungen des ‚fachlichen Hintergrunds des Gründungsteams‘, ein signifikanter, positiver Einfluss auf die Entscheidung bei der Wahl eines Social Ventures. Lediglich ein ‚sozialer fachlicher Hintergrund des Gründungsteams‘ wird von Nebenunterstützenden signifikant positiv bewertet (mit  $p < 0,05$ ). Der fachliche Hintergrund des Gründungsteams stellt sich auch hier als das unwichtigste Entscheidungskriterium heraus, und zwar für beide in Tabelle 6-4 betrachteten Gruppen.

Tab. 6-4: Haupteffektmodell für Kern- und Nebenunterstützende

Kriterium	Ausprägungen	Kernunterstützende Log-Odds (p-Wert)	Nebenunterstützende Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg.	0,116 (0,257)	0,284 (0,006)
	Technischer Hg.	0,059 (0,547)	-0,021 (0,834)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,722 (< 0,001)	1,719 (< 0,001)
	Mittel	1,309 (< 0,001)	1,211 (< 0,001)
Wichtigkeit des gesell- schaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	1,737 (< 0,001)	1,844 (< 0,001)
	Mittel	1,025 (< 0,001)	1,153 (< 0,001)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	0,896 (< 0,001)	0,867 (< 0,001)
	Mittel	0,521 (< 0,001)	0,431 (< 0,001)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	0,572 (< 0,001)	0,869 (< 0,001)
	Mittel	0,343 (< 0,001)	0,608 (< 0,001)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht	0,789 (< 0,001)	0,708 (< 0,001)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,139 (< 0,001)	1,040 (< 0,001)
	Mittel	0,705 (< 0,001)	0,490 (< 0,001)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des robusten Standardfehlers;

Kernunterstützende: n=3.888 Entscheidungen; n=162 Entscheidungstragende; Nebenunterstützende: n=3.432 Entscheidungen; n=143 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

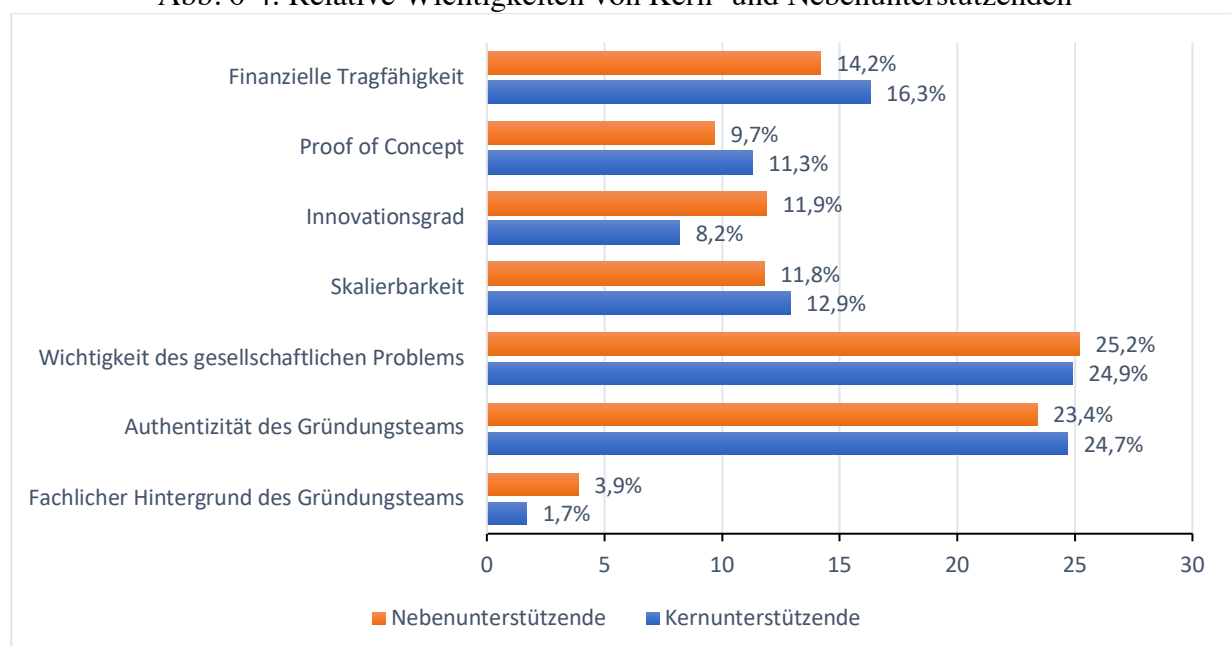
Hinsichtlich der Rangordnung der einzelnen Kriterien liegen Kern- und Nebenunterstützende nah beieinander. Zumindest die drei wichtigsten Kriterien ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘, ‚Authentizität des Gründungsteams‘ und ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ stimmen bei beiden Gruppen überein. Die ‚Skalierbarkeit‘ wird von Kernunterstützenden etwas höher bewertet als von Nebenunterstützenden, ebenso wie der ‚Proof of Concept‘. Für Organisationen,



die sich hauptsächlich mit der Förderung von Social Ventures beschäftigen, ist womöglich der Erfolg der Unterstützten etwas relevanter und bezeichnender für sie selbst als für diejenigen Organisationen, die SE nur nebensächlich unterstützen. Schließlich wird der Erfolg der Social Ventures auf die Kernkompetenz dieser Organisationen zurückgeführt, und zwar das Auswählen und Fördern erfolgreicher Social Ventures. Für kernunterstützende Organisationen hängen vom Erfolg der Unterstützten eventuell in größerem Maße die eigene Reputation sowie finanzielle Ziele ab. Allerdings kann dies mit Blick auf die Gewichtung der entsprechenden organisationalen Motive (,finanzielle Interessen‘ (Rang 10 von 10) und ,Reputation‘ (Rang 7 von 10) in Tabelle 5-7) nicht bestätigt werden.

Der ,Innovationsgrad‘ wird von Kernunterstützenden darüber hinaus bedeutend geringer bewertet als von Nebenunterstützenden. Dies geht mit der jeweiligen Gewichtung des Kriteriums ,Proof of Concept‘ einher und gibt zusammengenommen Aufschluss zum Risikoverhalten der beiden Gruppen: Ein höherer Innovationsgrad bedeutet entsprechend weniger Erfahrungswerte, auf die man sich stützen kann und ein erbrachter Proof of Concept beweist die Durchführbarkeit und gibt damit Sicherheit. Nebenunterstützende scheinen demnach etwas risikofreudiger zu sein als Kernunterstützende, weil sie den Innovationsgrad höher und den Proof of Concept geringer gewichten. Dies passt auch dazu, dass Kernunterstützende das Motiv ,von Innovationen anderer lernen‘ etwas geringer bewerten als Nebenunterstützende. Dennoch liegt dieses Motiv auch bei ihnen auf Rang 3 (von 10 Motiven), was der niedrigen Gewichtung des ,Innovationsgrads‘ entgegensteht.

Abb. 6-4: Relative Wichtigkeiten von Kern- und Nebenunterstützenden



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung; Anteile am Gesamtnutzen für den Entscheidungstragende

Abbildung 6-4 bestimmt anhand der geschätzten Teilnutzenwerte, wie im vorangegangenen Unterkapitel, die relative Wichtigkeit der einzelnen Kriterien und ermöglicht eine Interpretation der einzelnen Kriterien relativ zueinander. Zum Beispiel wird ersichtlich, dass die ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ mit 24,9% und die ‚Authentizität des Gründungsteams‘ mit 24,7% bei Kernunterstützenden nahezu gleichwertig in die Entscheidung zur Wahl eines Social Ventures einfließen. Diese beiden Kriterien werden von Kernunterstützenden zudem dreimal so hoch gewichtet wie der ‚Innovationsgrad‘ (mit 8,2% am Gesamtnutzen der Entscheidung) und jeweils mehr als doppelt so hoch wie der ‚Proof of Concept‘ (11,3%) und die ‚Skalierbarkeit‘ (12,9%). Für Nebenunterstützende (mit 3,9%) ist des Weiteren beispielsweise der Teilnutzen des ‚fachlichen Hintergrunds des Gründungsteams‘ zwar mehr als doppelt so hoch wie für Kernunterstützende (1,7%), der Teilnutzen des nächstwichtigeren Kriteriums ‚Proof of Concept‘ ist mit 9,7% dennoch zweieinhalb Mal so hoch und wird somit wahrscheinlich auch von Nebenunterstützenden allenfalls dann berücksichtigt, wenn eine Entscheidung mittels der anderen sechs Kriterien nicht möglich ist.

Tab. 6-5 Moderatoreffekte des Umfangs der Unterstützung (UdU) auf die Entscheidungsfindung

Kriterium	Ausprägungen x Moderatorvariable	Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg. x ‚UdU‘	-0,168 (0,208)
	Technischer Hg. x ‚UdU‘	0,081 (0,543)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚UdU‘	0,003 (0,985)
	Mittel x ‚UdU‘	0,097 (0,471)
Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch x ‚UdU‘	-0,107 (0,444)
	Mittel x ‚UdU‘	-0,128 (0,337)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚UdU‘	0,028 (0,835)
	Mittel x ‚UdU‘	0,090 (0,500)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch x ‚UdU‘	-0,297 (0,027)
	Mittel x ‚UdU‘	-0,265 (0,047)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht x ‚UdU‘	0,081 (0,462)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚UdU‘	0,099 (0,465)
	Mittel x ‚UdU‘	0,215 (0,107)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des Standardfehlers; n=7.320 Entscheidungen; n=305 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Um schließlich auch hier näher zu prüfen, inwiefern der Umfang der SE-Unterstützung eine Wirkung auf die Gewichtung der sieben Kriterien bei der Entscheidung für ein zu unterstützendes Social Venture hat, wird nachfolgend eine Moderatoranalyse durchgeführt. Der Umfang

der SE-Unterstützung (Kern- oder Nebentätigkeit) bildet dabei die Moderatorvariable. Tabelle 6-5 zeigt die Interaktionseffekte zwischen dem Umfang der SE-Unterstützung und den Entscheidungskriterien. Nur für das Kriterium ‚Innovationsgrad‘ zeigt sich eine signifikante Wechselwirkung mit dem Umfang der SE-Unterstützung (mit  $p < 0,05$  für beide Ausprägungen). Das bedeutet, dass der Umfang der SE-Unterstützung einer Organisation – das heißt Kern- oder Nebentätigkeit – einen Einfluss darauf hat, wie der Innovationsgrad gewichtet wird und sich somit auf die Entscheidung auswirkt. Konkret ist zu erkennen, dass sich sowohl eine mittlere als auch eine hohe Ausprägung des Innovationsgrads negativ auf die Auswahlentscheidung Kernunterstützender (im Vergleich zu Nebenunterstützenden) auswirkt. Dies bestärkt das vorangegangene Ergebnis einer höheren Risikoaversion kernunterstützender Organisationen.

### 6.3 Das Entscheidungsverhalten von Stiftungen und VPOs

Stiftungen und VPOs nehmen im SE-Unterstützungsbereich eine besondere Rolle ein, weshalb eine Untersuchung des Entscheidungsverhaltens dieser beiden Organisationstypen hier als besonders relevant erachtet wird. Während sich bei Stiftungen ein neues Selbstverständnis abzeichnet und die SE-Unterstützung durch sie zunimmt, gehören VPOs zu den seltenen Organisationstypen, für die die Unterstützung von SE den grundlegenden Organisationszweck darstellt. Im deutschsprachigen Raum widmen sich beide Organisationstypen, im Vergleich zum US-amerikanischen Raum, erst seit relativ kurzer Zeit dem Thema SE (EVPA 2016, Stiftungsreport 2013, John 2006, Osberg 2006).<sup>55</sup>

Im Gegensatz zu VPOs ist es für die allermeisten Stiftungen nicht explizites Kerngeschäft, Sozialunternehmen zu fördern. Stiftungen spielen zwar naturgemäß eine wichtige Rolle als Förderer sozialer Vorhaben, ihre Unterstützung konzentrierte sich bislang aber eher auf ausschließlich soziale, nicht gewinnorientierte Projekte und eine finanzielle Unterstützung in Form von Spenden (Stiftungsreport 2013). Daher dürfte auch Bill Draytons<sup>56</sup> folgende Aussage rühren: „What a social entrepreneur needs and what a foundation provides is an almost perfect mismatch“ (Osberg 2006). Hierfür macht Achleitner (zitiert im Stiftungsreport 2013) eine herrschende „Mentalität der klaren Trennung von freiem Markt und Sozialem“ verantwortlich. Tatsächlich haben Stiftungen Philanthropie und gewinnorientierte Investments bislang getrennt gesehen und streng zwischen gewinnmaximierender Anlage des Stiftungskapitals und rein philanthropischer Mittelverwendung durch Spenden und Fördermittel unterschieden. Dies scheint sich zu wandeln. Auch wenn Spenden immer noch den Großteil der finanziellen Unterstützung

<sup>55</sup> Die EVPA, als Vorreiterin für Venture Philanthropy und Netzwerk für VPOs in Europa startete bspw. 2004.

<sup>56</sup> Der Gründer von Ashoka.

ausmachen (siehe Tabelle 4-3), ist bei Stiftungen eine gewisse Veränderung ihres Unterstützungsverhaltens, etwa in Richtung Venture Philanthropy, festzustellen. Das macht es umso schwieriger, Annahmen über ihr Entscheidungsverhalten zu treffen. Die Tatsache zum Beispiel, dass sich bei Stiftungen neben Spenden etwa die Hälfte aller finanziellen SE-Unterstützungsinstrumente aus Eigenkapital, Fremdkapital und anderen Instrumenten zusammensetzt, deutet auf die (allmähliche) Aufhebung der herkömmlichen Trennung zwischen Vermögensanlage und anschließender gemeinnütziger Verwendung der Mittel hin. Es lässt außerdem auf die Annahme schließen, dass die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ eines Social Ventures heute von relativ hoher Wichtigkeit für Stiftungen ist. Möchte man Stiftungen entsprechend ihres finanziellen Unterstützungsangebots zunehmend als wirkungsorientierte Investoren bzw. soziale Wagniskapitalgebende betrachten, stellt sich auch die Frage, wie sie zu Risiko stehen und in dem Zusammenhang den ‚Innovationsgrad‘ sowie einen möglichen ‚Proof of Concept‘ eines Social Ventures gewichten. Während zum Beispiel McIlroy (1998) Stiftungen als risikoavers beschreibt, bezeichnet Oldenburg (zitiert im Stiftungsreport 2013) sie im Gegensatz dazu als klare „Risikofinanzierer“ bzw. risikofreudig.

Die somit umrissene Entwicklung für das Stiftungswesen beschreibt eine Bewegung immer mehr in Richtung Venture Philanthropy und könnte ein Hinweis für eine Angleichung oder Näherung von Stiftungen und VPOs sein. Die EVPA nennt sieben Prinzipien, die den Charakter von Venture Philanthropy ausmachen: Die aktive Beziehung zwischen dem Social Venture und dem Stifter, der Einsatz verschiedener Finanzierungsinstrumente, die mehrjährige Förderung, die ideelle Unterstützung, die Fokussierung auf die Stärkung der betreffenden Organisation, der Zugang zu eigenen Netzwerken und schließlich die Leistungsmessung (Cummings und Hehenberger 2012, 9). Bei vielen Stiftungen gehören diese Prinzipien ganz selbstverständlich zur Förderpraxis (Stiftungsreport 2013). Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit wider, insbesondere zu den Unterstützungsinstrumenten und den Unterstützungsmotiven.

VPOs, die im deutschsprachigen Raum einen noch recht geringen Anteil an der SE-Unterstützungslandschaft einzunehmen scheinen (6,6% der Stichprobe, siehe Abbildung 4-4), legen beispielsweise laut John (2006) und Buckland et al. (2013) bei Social Ventures besonderen Wert auf die Fähigkeiten des Gründungsteams und unterstützen eher solche, die Wachstumspotential aufweisen bzw. sich an einem Wendepunkt befinden (wie etwa eine Vergrößerung oder Fusion). Diese Punkte führen zur Annahme, dass VPOs zum einen die Kriterien ‚fachlicher Hintergrund‘ und ‚Authentizität des Gründungsteams‘, zum anderen die ‚Skalierbarkeit‘ und einen

„Proof of Concept“ hoch bzw. womöglich höher gewichten als Stiftungen. Die beiden zuletzt genannten Kriterien hängen mit dem Wachstumspotential zusammen.

Bezüglich des Gründungsteams sei ferner auch hier wieder Achleitner et al. (2010) berücksichtigt, die konstatieren, dass besonders für VPOs die Authentizität bzw. Integrität der Sozialunternehmer eine wichtige Rolle spielt, da diese im Kontext einer herrschenden Informationsasymmetrie zwischen Social Venture und VPO einem möglichen „mission drift“ entgegenwirkt. Ähnlich der Argumentation in Kapitel 6.2.2 bezüglich Neben- und Kernunterstützenden, wird auch hier bekräftigt, dass je mehr sich die Kernaktivität einer Organisation, wie bei VPOs, auf die Unterstützung von SE bezieht und die Organisation gewissermaßen vom Erfolg der unterstützten Social Ventures abhängt, desto stärker fällt diese Informationsasymmetrie ins Gewicht und macht das Kriterium „Authentizität des Gründungsteams“ bei der Wahl zu unterstützender Social Ventures umso relevanter. Unter Authentizität kann dabei das Festhalten an und Handeln nach bestimmten Werten und Idealen verstanden werden (Erhard et al. 2010, Pollmann 2005).

Wie es sich mit dem Entscheidungsverhalten von Stiftungs- und VPO-Vertretenden aus der Stichprobe der hier vorgestellten Studie verhält, zeigt Tabelle 6-6, wieder zunächst anhand des Haupteffektmodells. Als erstes wird deutlich, dass erneut der „fachliche Hintergrund des Gründungsteams“ das unwichtigste Entscheidungskriterium bei der Wahl von Social Ventures ist. Genau genommen stehen sowohl Stiftungs- als auch VPO-Vertretende einem sozialen oder technischen Hintergrund des Gründungsteams indifferent gegenüber. So verhält es sich auf VPO-Seite auch für eine mittlere gegenüber einer niedrigen Ausprägung der „Skalierbarkeit“ und des „Innovationsgrads“. Alle weiteren Kriterienausprägungen wirken sich signifikant und positiv auf die Entscheidung aus.

Für die Relevanz des Innovationsgrads für VPOs geben Scarlata und Alemany (2009) einen Hinweis, als sie erkennen, dass VPOs technologische Innovationen neben Vertragskonditionen bei der Wahl von Social Ventures am geringsten gewichten. Obwohl im Venture Philanthropy-Kontext SE bzw. Social Ventures definitorisch zumeist mit Innovation in Verbindung gebracht werden (z.B. Di Lorenzo und Scarlata 2018, Defourney et al. 2016, Ochs 2009) und auch laut EVPA „innovative“ und „scalable models of social change“ unterstützt werden (John 2006), zeigen die Ergebnisse hier, dass der „Innovationsgrad“ für den Entscheidungsprozess bei der Wahl von Social Ventures keine Rolle spielt für VPOs. Dies widerspricht gewissermaßen auch der hohen Gewichtung des organisationalen Motivs „von Innovationen anderer lernen“, welches bei VPOs und Stiftungen auf Rang 2 bzw. 3 von 10 Motiven liegt (siehe Tabelle 5-8). Für die

Relevanz der ‚Skalierbarkeit‘ nach John (2006) findet sich hingegen in den vorliegenden Ergebnissen insofern Bestätigung, als dass für VPOs eine hohe Ausprägung dieses Kriteriums signifikant von Bedeutung ist für die Entscheidung und es 14,6% des Gesamtnutzens der Entscheidung einnimmt. Letzteres wird aus Abbildung 6-5 ersichtlich, die den Vergleich der relativen Wichtigkeiten der Entscheidungskriterien zwischen Stiftungen und VPOs darstellt.

Tab. 6-6: Haupteffektmodell für Stiftungen und VPO

Kriterium	Ausprägungen	Stiftungen Log-Odds (p-Wert)	VPO Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg.	0,163 (0,883)	-0,217 (0,593)
	Technischer Hg.	-0,276 (0,363)	-0,421 (0,213)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,806 (< 0,001)	1,751 (< 0,001)
	Mittel	1,371 (< 0,001)	1,175 (< 0,001)
Wichtigkeit des gesell- schaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	1,882 (< 0,001)	1,937 ( 0,001)
	Mittel	1,132 (< 0,001)	1,200 ( 0,001)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	0,902 (< 0,001)	1,259 (< 0,001)
	Mittel	0,567 ( 0,001)	0,378 ( 0,080)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	0,731 (< 0,001)	0,626 ( 0,109)
	Mittel	0,497 ( 0,003)	0,233 ( 0,446)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht	0,425 ( 0,017)	1,246 (< 0,001)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	0,837 (< 0,001)	1,558 (< 0,001)
	Mittel	0,469 ( 0,008)	0,709 ( 0,010)

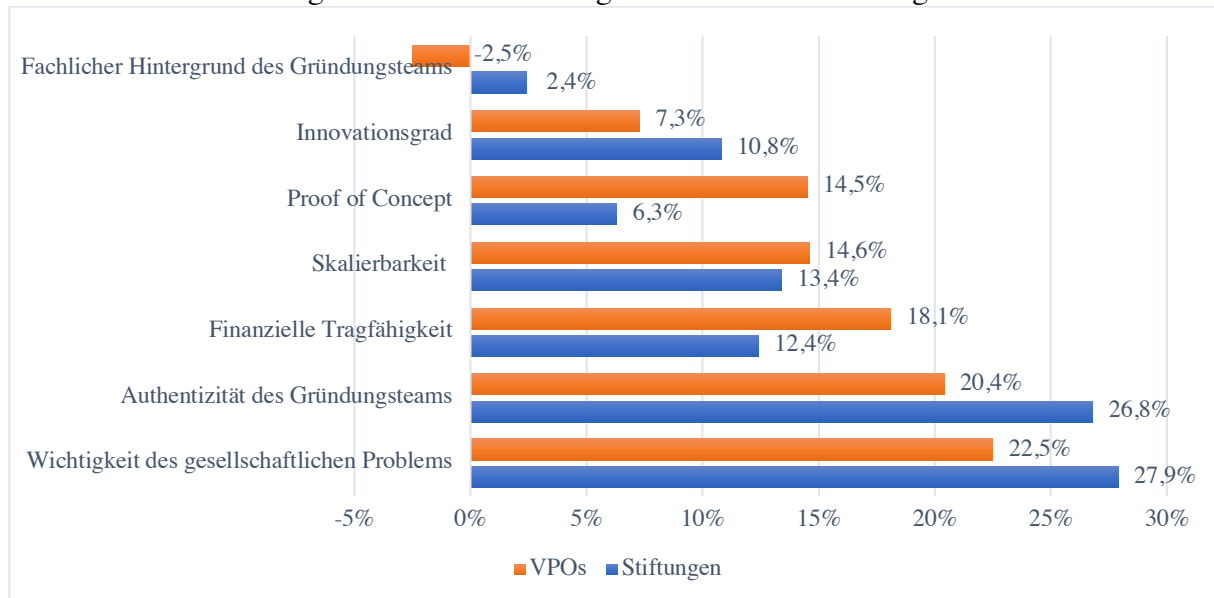
Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des robusten Standardfehlers;  
Stiftungen: n=1.248 Entscheidungen, n=52 Entscheidungstragende; VPOs: n=408 Entscheidungen,  
n=17 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

Für Stiftungen hat sowohl eine hohe als auch eine mittlere Ausprägung des ‚Innovationsgrads‘ einen Einfluss auf die Entscheidung und nimmt, mit Blick auf Abbildung 6-5, 10,8% des Gesamtnutzens ein. Die Selbstdarstellung vieler Stiftungen, sie seien innovativ (Strachwitz 2016, 205), könnte hierin gespiegelt sein. Sich vermehrt dem Thema SE zu widmen, scheint an sich bereits diesem Selbstbild von Stiftungen zu entsprechen, sieht man als Gelingensmerkmal von Innovation einer Organisation die Fähigkeit, vermeintlich widersprüchliche Anforderungen und Wechselbeziehungen (wie etwa soziale und monetäre) in gewinnbringende zu überführen (Daglar-Sezer 2019, 42, Blättel-Mink und Menez 2015, 203).

Die relativ hohe Gewichtung des ‚Innovationsgrads‘, zusammengenommen mit der Tatsache, dass das Kriterium ‚Proof of Concept‘ nur mit 6,3% bei der Entscheidung ins Gewicht fällt, lässt darauf schließen, dass, entsprechend der Aussage von Oldenburg (Stiftungsreport 2013),

Stiftungen durchaus risikofreudig sind, und zwar bedeutend risikofreudiger als VPOs. Für Letztere nimmt ein ‚Proof of Concept‘ einen ebenso hohen Stellenwert ein wie die ‚Skalierbarkeit‘ und hat mit 14,5% am Gesamtnutzen eine relativ hohe Bedeutung.

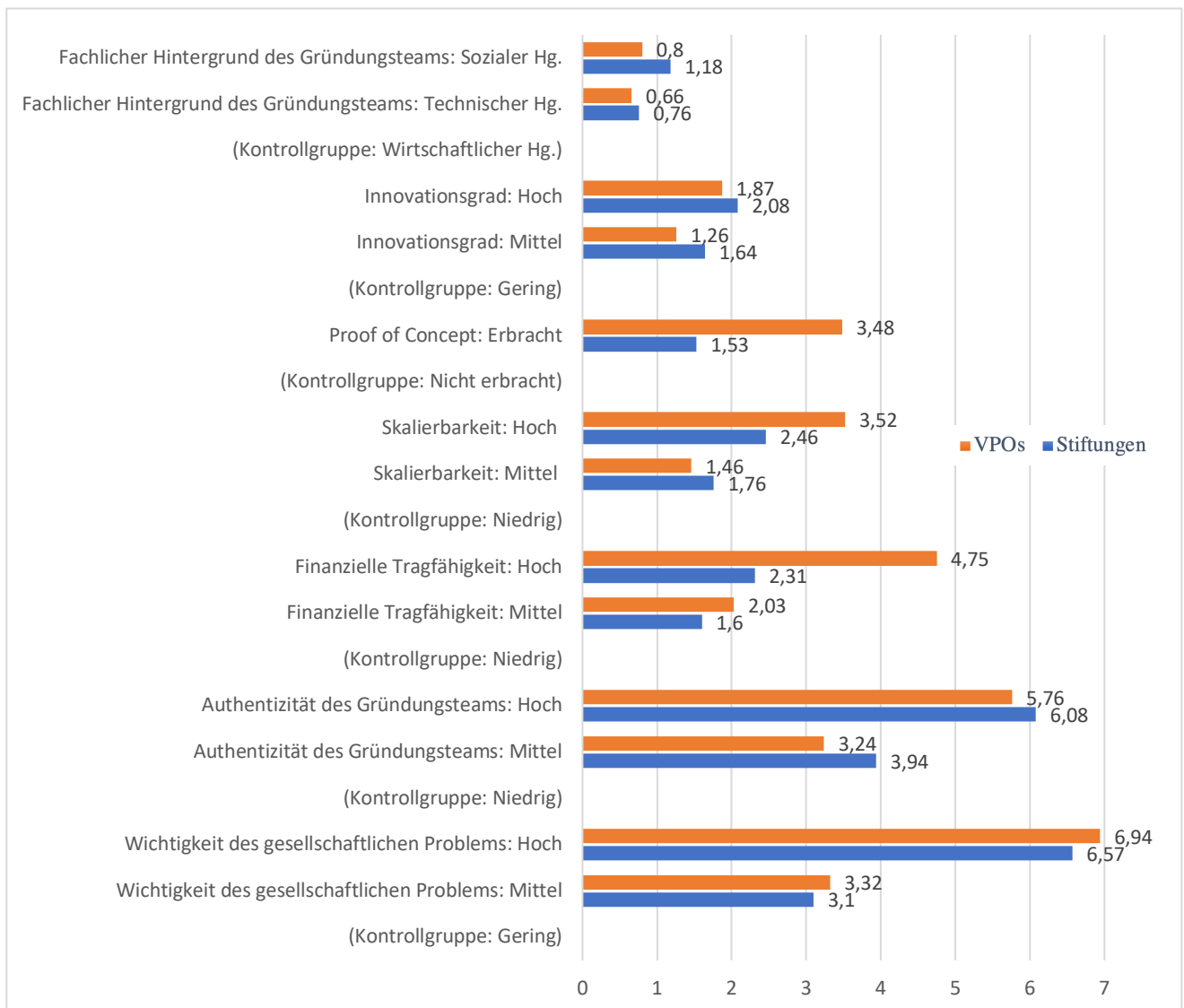
Abb. 6-5: Vergleich relativer Wichtigkeiten zwischen Stiftungen und VPOs



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung; Anteile am Gesamtnutzen für den Entscheidungstragende

VPOs und Stiftungen fördern beide stärker Dienstleistungen als Produkte (Achleitner et al. 2010, 104). Am wichtigsten ist für beide Organisationstypen dabei weiterhin die ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘. Bei Stiftungen fällt dieses Kriterium mit 27,9% ins Gewicht, bei VPOs mit geringeren 22,5%. Für beide Organisationstypen nimmt gleichzeitig auch die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ einen relativ hohen Stellenwert ein, was in Zusammenhang mit den genutzten finanziellen Unterstützungsinstrumenten zu sehen ist (siehe Tabelle 4-3) und ebenso vor dem Hintergrund, dass es von jedem Organisationstyp finanziell und nicht-finanziell unterstützende Akteure gibt. Bei VPOs steht die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ an dritter Stelle mit 18,1% am Gesamtnutzen, während dieser Organisationstyp durchaus finanzielle Interessen verfolgt (siehe Tabelle 5-4 und 5-5). Bei Stiftungen steht das Kriterium noch an vierter Stelle mit 12,4%, obwohl finanzielle Interessen für Stiftungen aus der SE-Unterstützungstätigkeit zumindest heute noch keine (große) Rolle spielen (siehe Tabelle 5-4 und 5-5). Alles in allem überwiegt die soziale Dimension, sodass beispielsweise eher solche Social Ventures unterstützt werden, die ein dringliches soziales Problem bearbeiten (möchten), aber noch nicht auf eigenen finanziellen Beinen stehen oder aber deren Einkommens- und Finanzierungsmodell noch nicht ganz überzeugend ist. Die stets relativ hohe Gewichtung des organisationalen Motivs ‚Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft‘ bestärkt dies.

Abb. 6-6: Chancenverhältnisse (Odds-Ratios) bei Stiftungen und VPOs



Quelle: Eigene Erhebung, Stiftungen n=52, VPOs n=17

Schließlich gleichen sich die beiden Organisationstypen auch hinsichtlich des zweitwichtigsten Kriteriums: Die ‚Authentizität des Gründungsteams‘ erhält bei Stiftungen 20,4% am Gesamtnutzen der Entscheidung, bei VPOs sogar 26,8%. Die Aussage von Achleitner et al. (2010) bezüglich dieses Kriteriums und seiner Bedeutung für VPOs, nämlich seiner Funktion als Kompensator für einen möglichen ‚mission drift‘, könnte somit auch auf Stiftungen zutreffen. Jedenfalls kann sie hier bestätigt werden.

Um die Effekte der unterschiedlichen Ausprägungen näher zu untersuchen, zeigt Abbildung 6-6 die Chancenverhältnisse der Kriterienausprägungen bei Stiftungen und VPOs. Drei Beispiele seien genannt: Erstens, Social Ventures mit einem erbrachten Proof of Concept haben bei VPOs ein Chancenverhältnis von 3,48. Das heißt, dass sie 3,48-mal wahrscheinlicher von einer VPO



ausgewählt werden als ein Social Venture mit einem nicht erbrachten Proof of Concept. Bei Stiftungen liegt dieses Chancenverhältnis nur bei 1,53. Zweitens, die Chance, dass ein Social Venture, welches eine hohe finanzielle Tragfähigkeit aufweist, von einer VPO für eine Förderung ausgewählt wird, ist 4,75-mal höher als für ein Social Venture mit niedriger finanzieller Tragfähigkeit. Und drittens, eine sowohl hohe als auch schon eine mittlere Ausprägung in Bezug auf die beiden Kriterien ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ und der ‚Authentizität des Gründungsteams‘ führt gegenüber einer niedrigen Ausprägung dieser Kriterien bei Stiftungen und bei VPOs zu einer mehr als drei bzw. sechs Mal höheren Wahrscheinlichkeit, gefördert zu werden.

#### 6.4 Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Wahl von Social Ventures

Während Unterschiede zwischen Frauen und Männern im klassischen Venture Capital-Bereich auf der Seite der Unterstützungssuchenden bereits untersucht worden sind (z.B. Malmström et al. 2018, Tinkler et al. 2014), lassen sich in der wissenschaftlichen Literatur für die Seite der Unterstützungsanbietenden nur die Arbeiten von Harrison und Mason (2007) sowie Brush et al. (2002) finden. Dies kann mit dem immer noch geringen Anteil an Frauen auf der Angebotsseite im klassischen Venture Capital-Markt zusammenhängen (Teare und Desmond 2016, Becker-Blease und Sohl 2005, Center for Venture Research 2004, Brush et al. 2002), der ferner nach Greene et al. (2001) zur Ungleichheit auf der Seite der Unterstützungssuchenden und zur Benachteiligung von Frauen führt.<sup>57</sup> Für den SE-Unterstützungsbereich zeichnet sich ein anderes Bild ab: Hier herrscht eine ausgewogene Geschlechterverteilung von jeweils etwa 50%, sowohl auf der Seite der Unterstützenden (siehe Ergebnisse aus Tabelle 4-1 und Abbildung 5-2) als auch auf der Seite Unterstützungssuchender (Scharpe und Wunsch 2019, Tete et al. 2018). Auch wenn nachfolgend nicht untersucht werden kann, ob der hohe Frauenanteil auf der Unterstützungsseite mit dem ähnlich hohen Frauenanteil auf der Seite der Unterstützungssuchenden zusammenhängt, wird die vorliegende Datenbasis dennoch zum Anlass genommen, mögliche geschlechterspezifische Merkmale im Entscheidungsverhalten von SE-Unterstützenden zu untersuchen als Basis weiterführender Forschung. Denn für den SE-Bereich können keinerlei Arbeiten dazu identifiziert werden. Mit dem Fokus auf Frauen als Unterstützende bzw.

<sup>57</sup> Trotz gleicher Bemühungen unter weiblichen und männlichen Gründern, Wagniskapital zu ersuchen, erfahren Frauen dabei größere Schwierigkeiten (Eddleston et al. 2016, Orser et al. 2006, Verheul und Thurik 2001). Mögliche Erklärungen dafür lauten, dass Wagniskapitalgeber männliche Gründer schlichtweg favorisieren und Gründungen von Frauen für riskantere Investitionen halten (Becker-Blease und Sohl 2011, Greene et al. 2001). Weil die meisten bekannten Gründerpersönlichkeiten zudem Männer sind (Ahl und Marlow 2012), tendieren Wagniskapitalgebende zu dem Glauben, dass Männer unternehmerischer und wachstumsorientierter sind als Frauen (Eddleston et al. 2016, De Bruin et al. 2007, Bird und Brush 2002).

Entscheidungstragende bei der Wahl von Social Ventures soll nachfolgend zur Schließung dieser Lücke beigetragen werden.

#### 6.4.1 Theoretischer Rahmen

Mit der Zunahme weiblicher Entscheidungstrager in Organisationen in den letzten zehn Jahren nahm auch die Forschung zu, die Auswirkungen weiblicher Entscheidungstrager auf verschiedene Entscheidungen untersucht (Francis et al. 2015), wie zum Beispiel bei Finanzierung und Investitionen oder Fusionen und Übernahmen (z. B. Huang und Kisgen 2013, Levi et al. 2008, Mohan und Chen 2004). Eine Vielzahl an Forschungsarbeiten findet sich aber auch schon früher im Bereich des Strategischen Managements (Carter et al. 1997, Powell und Ansic 1997, Chaganti und Parasuraman 1996), wo aufgrund des wachsenden Anteils von Frauen in Management- und Entrepreneurship-Positionen ebenfalls der Bedarf an entsprechender geschlechtsspezifischer Vergleichsforschung entstand. Zahlreiche dieser Arbeiten stellen fest, dass sich Geschäftsentscheidungen von Frauen erheblich von denen männlicher Führungskräfte unterscheiden. Insbesondere hinsichtlich der Risikoaversion würden weibliche Entscheidungstragende bei der Wahl zwischen mehreren Alternativen eher diejenige mit dem geringeren Risiko wählen (Croson und Gneezy 2009, Niessen und Ruenzi 2007, Eckel und Grossman 2004). Bezogen auf die vorliegende Arbeit, könnte dies zur Annahme führen, dass Frauen zum Beispiel einen risikomindernden ‚Proof of Concept‘ bei der Wahl eines Social Ventures höher gewichten als Männer, den ‚Innovationsgrad‘ dafür niedriger. Denn je höher der Innovationsgrad, desto weniger liegen Erfahrungswerte und damit ein höheres Risiko vor. Andere Arbeiten kommen allerdings zu dem Ergebnis, dass unter kontrollierten Bedingungen und ähnlichen Entscheidungssituationen Frauen keineswegs risikoaverser entscheiden als Männer (z.B. Schubert et al. 1999) und erkennen auch keine Unterschiede im Erfolg der Entscheidungsfindung speziell unter Risiko (Johnson und Powell 1994, Hudgens und Fatkin 1985).

Greift man erneut auf die Literatur aus Kapitel 5.1.1 zurück, könnte angenommen werden, dass Frauen im Falle von Social Ventures die ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ und die ‚Skalierbarkeit‘ höher gewichten als Männer und dabei beide Kriterien in einem starken Zusammenhang sehen. Denn laut Schminke und Ambrose (1997), Kaplan (1988) sowie Hisrich und Brush (1987) legen Frauen einen höheren Wert darauf, anderen zu helfen, beziehen andere Personengruppen stärker in ihre Entscheidungen mit ein und rücken die Wirkung auf diverse Stakeholder weiter in den Vordergrund, als es Männer tun. Dagegen stellen Fischer et al. (1993) fest, dass Frauen wirtschaftliche Notwendigkeit als wichtiger erachten als ihre männlichen

Kollegen, womit die Erwartung geweckt wird, dass Frauen die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ eines Social Ventures stärker gewichten als Männer.

Im Kontext ethischer und moralischer Orientierung – von welcher angenommen werden darf, dass sie im SE-Unterstützungsbereich sehr präsent ist – argumentiert der Ansatz der Geschlechtersozialisation, dass Frauen und Männer bedeutend unterschiedliche Werte und Eigenschaften haben, was zu einer unterschiedlichen moralischen Orientierung und Entscheidungsfindung führt. Frauen und Männer entscheiden demnach unterschiedlich auf dasselbe Set an Konditionen (z.B. Keuneke 2000). Geschlechteridentität wird als Kern der Persönlichkeit gesehen, nahezu unumstößlich und durch die soziale Entwicklung verstärkt. Als Erwachsene bringen die Geschlechter in der Folge unterschiedliche Werte in ihr Arbeitsleben ein und gestalten damit ihre arbeitsbezogenen Entscheidungen. Der sogenannte strukturelle Ansatz (Markham et al. 1985, Feldberg and Glenn, 1979, Kanter 1977) besagt hingegen, dass mögliche Unterschiede im selben beruflichen Umfeld nicht mehr auftauchen und Frauen wie Männer gleich entscheiden.

Die oben aufgezeigten Erkenntnisse können lediglich indirekt auf den SE-Unterstützungsbereich transferiert werden, indem Hinweise und Annahmen bezüglich möglicher geschlechtsspezifischer Unterschiede für Entscheidungssituationen bei der Wahl von Social Ventures abgeleitet werden. Etwas konkreter, und zwar für die Förderung klassischer Ventures, untersuchen, wie eingangs erwähnt, Harrison und Mason (2007) die Rolle von Frauen auf der Unterstützungsseite. Dabei fokussieren sie den „Business Angel“-Markt<sup>88</sup>. Sie kommen zu dem Schluss, dass weibliche Business Angels eher in von Frauen geführte Ventures investieren, jedoch nur mit geringer Wahrscheinlichkeit. Dies erklären die Autoren im Übrigen nicht damit, dass weibliche Business Angels das Geschlecht der Gründenden bewusst als Faktor in ihre Entscheidung mit aufnehmen. Viel eher dürfte es daran liegen, dass Frauen weniger diskriminierend entscheiden als Männer. Harrison und Mason (2007) bezeichnen die Forschung zu geschlechtsspezifischen Unterschieden ferner als „dead end“ und damit als überbewertet und argumentieren, dass die Tatsache, dass die Unterschiede zwischen den Geschlechtern minimal seien, davon überschattet wird, dass überhaupt Unterschiede gefunden werden (Harrison und Mason 2007, 464). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Erkenntnisse der Forschung zu Unterschieden in der Entscheidungsfindung zwischen Frauen und Männern extrem vielseitig und uneindeutig sind. Sanz de Acedo Lizárraga et al. (2007) formulieren dies vorsichtig und gewissermaßen

---

<sup>88</sup> Ein Business Angel ist eine Person, die (Social) Ventures – in der Regel durch Eigenkapital – finanziell sowie häufig auch mit Wissen und Kontakten unterstützt. Der Business Angel-Markt ist zum Venture Capital-Markt vergleichsweise informell.

positiv, wenn sie sagen, dass das Geschlecht eines Entscheidungstragenden es ihm erlaubt, Unterschiede im Entscheidungsverhalten zu bilden. Ob dies für den SE-Unterstützungsbereich der Fall ist, wird im nachfolgenden Kapitel untersucht. Es stellt sich also die Frage, ob sich Frauen und Männer unterscheiden hinsichtlich ihrer Gewichtung der Entscheidungskriterien bei der Wahl von (zwei) zu unterstützenden Social Ventures.

#### 6.4.2 Geschlechtsspezifisches Entscheidungsverhalten im SE-Unterstützungsbereich

In diesem Kapitel wird das Geschlecht der Entscheidungstragenden als unabhängige Variable in die Untersuchung des Entscheidungsverhaltens mit aufgenommen. Tabelle 6-7 stellt dazu abermals zunächst die Haupteffekte dar und vergleicht die sieben Kriterien isoliert betrachtet für weibliche und männliche Entscheidungstragende.

Bis auf das Kriterium ‚fachlicher Hintergrund‘ zeigen wieder alle Kriterien (Ausprägungen) eine signifikante, positive Wirkung auf die Gesamtentscheidung. Bringt man die Kriterien für beide Gruppen jeweils wieder in eine Rangordnung, fällt auf, dass Frauen und Männer die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ gleichermaßen hoch gewichten und auf den dritten Platz heben. Dies geht ebenso aus Abbildung 6-3 hervor, welche die relativen Wichtigkeiten der Entscheidungskriterien von Frauen und Männern darstellt. Für beide Geschlechter macht die ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ etwas über 15% des Gesamtnutzens einer Entscheidung für ein Social Venture aus. Damit sei sowohl den Arbeiten widersprochen, die weiblichen Entscheidern ein geringeres finanzielles Interesse zuschreiben (Kaplan 1988, Hisrich und Brush 1987) als auch denen, die für sie ein höheres finanzielles Interesse erkennen im Vergleich zu männlichen Entscheidern (Fischer et al. 1993).

Auch die ‚Skalierbarkeit‘ scheint für beide Geschlechter einen ähnlich hohen Stellenwert zu haben und ist das viertwichtigste Entscheidungskriterium für beide. Ebenso für beide gleich, und zwar am niedrigsten gewichtet, zeigt sich der ‚fachliche Hintergrund des Gründungsteams‘. Hier lässt sich lediglich für einen ‚sozialen fachlichen Hintergrund des Gründungsteams‘ und nur bei weiblichen Entscheidungstragenden eine signifikante, relativ schwache positive Wirkung auf die Entscheidung für ein Social Venture feststellen.

Abweichungen zeigen sich hingegen für die Kriterien ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ und ‚Authentizität des Gründungsteams‘. Männlichen Entscheidern scheint Letzteres am wichtigsten zu sein, für weibliche Entscheider ist es die ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘. Somit hat sich die oben aufgetane Vermutung durch die Ergebnisse von Schminke und Ambrose (1997) sowie Betz et al. (1989) bestätigt, dass Frauen die ‚Wichtigkeit des

gesellschaftlichen Problems‘ höher gewichten als Männer, mit der möglichen Begründung, dass sie andere Personengruppen stärker in ihre Entscheidung mit einbeziehen und die Wirkung auf diese weiter in den Vordergrund rücken.

Tab. 6-7: Haupteffektmodell für weibliche und männliche Entscheider

Kriterium	Ausprägungen	Frauen Log-Odds (p-Wert)	Männer Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg.	0,252 (0,031)	0,139 (0,142)
	Technischer Hg.	0,001 (0,994)	0,021 (0,825)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,709 (< 0,001)	1,724 (< 0,001)
	Mittel	1,221 (< 0,001)	1,290 (< 0,001)
Wichtigkeit des gesell- schaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	2,087 (< 0,001)	1,559 (< 0,001)
	Mittel	1,218 (< 0,001)	0,975 (< 0,001)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	0,863 (< 0,001)	0,899 (< 0,001)
	Mittel	0,475 (< 0,001)	0,481 (< 0,001)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	0,779 (< 0,001)	0,660 (< 0,001)
	Mittel	0,457 (< 0,001)	0,460 (< 0,001)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht	0,712 (< 0,001)	0,769 (< 0,001)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,158 (< 0,001)	1,048 (< 0,001)
	Mittel	0,669 (< 0,001)	0,567 (< 0,001)

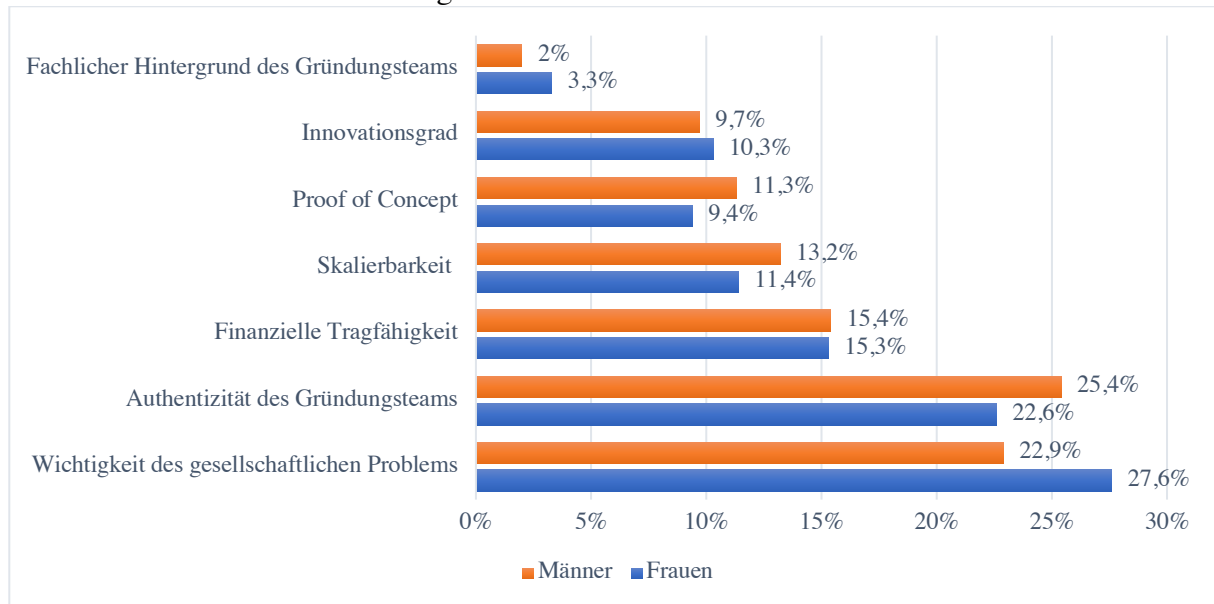
Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des robusten Standardfehlers;

Frauen: n=3.240 Entscheidungen; n=135 Entscheidungstragende; Männer: n=4.080 Entscheidungen; n=170 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

In Bezug auf die beiden Kriterien ‚Innovationsgrad‘ und ‚Proof of Concept‘, die beide in Zusammenhang mit dem Risiko eines Social Ventures gesehen werden können, zeigt sich, dass Frauen den ‚Innovationsgrad‘ höher bewerten als einen ‚Proof of Concept‘. Bei ihren männlichen Kollegen ist es umgekehrt. Dies könnte darauf hindeuten, dass im SE-Unterstützungsbe-  
reich Frauen risikofreudiger sind als Männer und einen höheren Wert auf soziale bzw. techno-  
logische Neuerungen legen. Es scheint demnach nicht der Fall zu sein, dass weibliche Entschei-  
dungstragende bei der Wahl zwischen mehreren Alternativen eher diejenige mit dem geringe-  
ren Risiko wählen (Croson und Gneezy 2009, Niessen und Ruenzi 2007, Eckel und Grossman  
2004).

Nachfolgend wird für das ‚Geschlecht‘ eines Entscheidungstragenden untersucht, inwiefern es den Effekt der Kriterien(ausprägungen) auf die Entscheidung moderiert (siehe Tabelle 6-8). Das Geschlecht bildet somit die Moderatorvariable, die sieben Kriterien weiterhin die unab-  
hängigen Variablen und die Entscheidung des Entscheidungstragenden die abhängige Variable.

Abb. 6-7: Relative Wichtigkeiten von weiblichen und männlichen Entscheidern



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung; Anteile am Gesamtnutzen für den Entscheidungstragenden

Tabelle 6-8 macht sichtbar, dass es bis auf das Kriterium ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ keine statistisch signifikante Wechselwirkung zwischen einem Kriterium und dem Geschlecht der Entscheidungstragenden gibt. Lediglich bei einer ‚hohen‘ Ausprägung der ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ zeigt das ‚Geschlecht‘ des Entscheiders einen Einfluss auf den Effekt dieses Kriterium. Konkret scheint es, dass im SE-Unterstützungsbereich männliche Entscheider eine hohe Ausprägung der ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ negativ bewerten im Vergleich zu weiblichen Entscheidungstragenden.

Analog zu Kapitel 5.1.1 für die individuellen Unterstützungsmotive, werden auch für die Kriteriengewichtung von weiblichen und männlichen Entscheidern weitere Robustheitstests durchgeführt. Hierfür werden wieder folgende drei Substichproben näher untersucht: Personen mit hohen Entrepreneurship-Kenntnissen und eigener Entrepreneurship-Erfahrung, Personen mit hohen Social Entrepreneurship-Kenntnissen und eigener Social Entrepreneurship-Erfahrung sowie Personen aus eher bis nur finanziell unterstützenden Organisationen. Die Tabellen A bis F zeigen abwechselnd Haupt- und Moderatoreffekte für die jeweiligen Teilstichproben und befinden sich in Anhang 5.

Zunächst fällt auf, dass sich beim Vergleich der Teilstichproben die Ranggewichtung der Entscheidungskriterien sowohl durch weibliche als auch durch männliche Entscheider nicht verändert, bis auf die Teilstichprobe mit Personen aus eher bis nur finanziell unterstützenden Organisationen. Im Fall beispielsweise weiblicher Entscheidungstragender aus dieser Teilgruppe wechseln die Authentizität des Gründungsteams (nun Rang 2) und die Wichtigkeit des

gesellschaftlichen Problems (nun Rang 1) die Plätze – wie vorher bei den männlichen Entscheidern – auch wenn diese beiden Kriterien sehr dicht beieinander liegen. Darüber hinaus bewerten Frauen aus eher bis nur finanziell unterstützenden Organisationen einen Proof of Concept viel höher als in den anderen beiden Teilstichproben.

Tab. 6-8 Moderatoreffekte des ‚Geschlechts‘ auf die Entscheidungsfindung

Kriterium	Ausprägungen x Moderatorvariable	Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg. x ‚Geschlecht‘	-0,062 (0,603)
	Technischer Hg. x ‚Geschlecht‘	0,067 (0,627)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚Geschlecht‘	0,102 (0,407)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	0,145 (0,237)
Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,441 (< 0,001)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,170 (0,164)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚Geschlecht‘	0,104 (0,599)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	0,066 (0,406)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,054 (0,669)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	0,061 (0,628)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht x ‚Geschlecht‘	0,105 (0,315)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,037 (0,768)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,039 (0,757)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des Standardfehlers;  
n=7.320 Entscheidungen; n=305 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

Bei männlichen Entscheidern ändert sich in dieser Teilgruppe, bis auf den fachlichen Hintergrund (dieser bleibt das unwichtigste Kriterium ohne signifikanten Einfluss auf die Entscheidung) die Gewichtung jedes Kriteriums im Vergleich zu den beiden anderen Stichproben. Die finanzielle Tragfähigkeit scheint sich nun am stärksten (positiv) auf die Entscheidung auszuwirken, gefolgt von der Authentizität des Gründungsteams, das in den Teilstichproben davor auch bei weiblichen Entscheidern auf Platz 2 rangierte. An dritter Stelle steht dann aber nicht die Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems (Platz 4), sondern der Innovationsgrad.

In der Gegenüberstellung weiblicher und männlicher Entscheider und mit Blick auf die Haupteffekte der Kriteriengewichtung verändern sich also entsprechend der einzelnen Ranggewichtungen auch die Unterschiede zwischen den Geschlechtern nur im Falle der Teilstichprobe mit Personen aus eher bis nur finanziell unterstützender Organisationen. Hier gewichten nun Männer den Innovationsgrad und die finanzielle Tragfähigkeit viel höher als Frauen, welche dagegen einen Proof of Concept und nach wie vor die Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems

weit höher bewerten. Letztere liegt bei männlichen Entscheidern lediglich auf Rang 4. Ein Moderatoreffekt zeigt sich weiterhin nur bei einer hohen Ausprägung der Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems, außer in der zuletzt genannten Teilstichprobe.

### 6.5 Muster im Entscheidungsverhalten bei der Unterstützung von SE im DACH-Raum

In diesem Kapitel werden die Clusterobjekte anhand ihrer Gewichtung der sieben Entscheidungskriterien miteinander verglichen. Hierzu werden die individuellen Wichtigkeiten der Kriterien eines jeden einzelnen Entscheiders aus dem Conjoint-Experiment durch das Hierarchical Bayes (HB)-Schätzverfahren bestimmt und verwendet. Zur Erinnerung: Durch die individuellen Wichtigkeiten lässt sich feststellen, welche Kriterien für den Gesamtnutzen des jeweiligen Entscheiders besonders wichtig sind und wie sehr sie den Entscheidungsprozess beeinflussen. Das Ziel ist die Entdeckung homogener Klassifizierungsgruppen hinsichtlich des Entscheidungsverhaltens bei der Wahl von Social Ventures in der deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft. Wie für die Unterstützungsmotive in den Kapiteln 5.3.1 und 5.3.2 muss zur Verhinderung von Verzerrungen in der statistischen Analyse auch für die Entscheidungskriterien als (aktive) Klassifizierungsvariablen zunächst ausgeschlossen werden können, dass sie sich hoch korrelierend zueinander verhalten (Multikollinearität). Aus einer Korrelationsanalyse (Paarkorrelation)<sup>99</sup> lässt sich für kein Entscheidungskriterium Multikollinearität feststellen, sodass alle sieben aktiven Klassifizierungsvariablen in die weitere Untersuchung miteinbezogen werden.

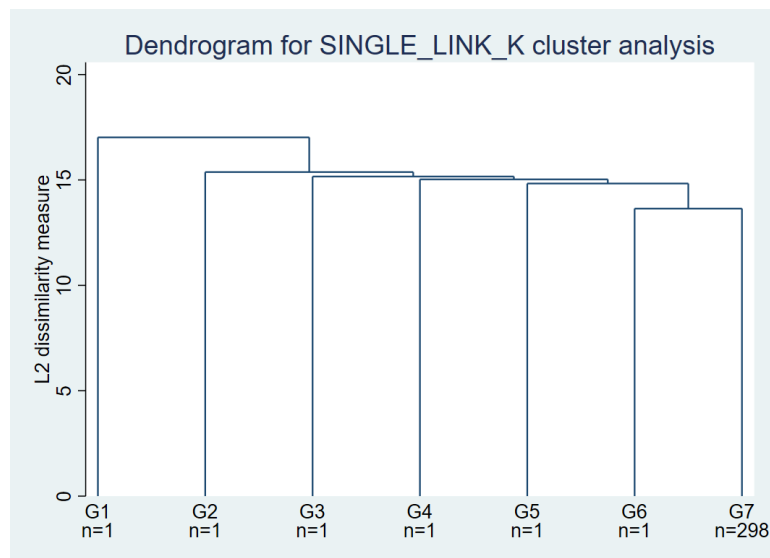
Der nächste Schritt widmet sich der Identifizierung von Ausreißerwerten. Abbildung 6-8 visualisiert das Ergebnis der hierfür durchgeführten Single-Linkage Analyse in einem Dendrogramm. Mit Blick auf die Observationenzahl innerhalb der sieben entstandenen Klassen (G1 bis G7) fallen sofort die erheblichen Unterschiede zwischen der Gruppe G7 (mit n=298) und den restlichen sechs Gruppen G1 bis G6 (mit je n=1) auf. Letztere werden als Ausreißer identifiziert und aus der weiteren Untersuchung entfernt.

---

<sup>99</sup> Bei einem 5%-Signifikanzlevel und einer Alphafehler-Kumulierung-Adjustierung nach Sidak.



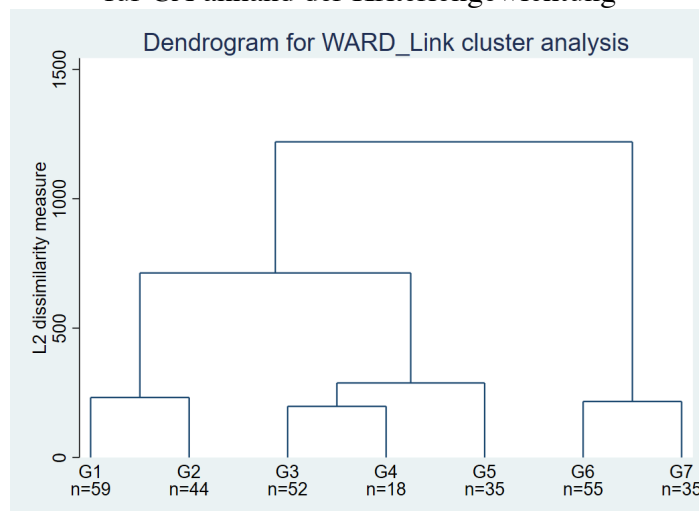
Abb. 6-8: Dendrogramm zur Ausreißeridentifikation für CA anhand der Kriteriengewichtung



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

Zur weiteren Bestimmung der Clusterzahl folgt das Varianzverfahren nach Ward. In dem hierfür erstellten Dendrogramm (siehe Abbildung 6-9) mit wieder sieben Gruppen ergeben sich gleichmäßiger besetzte Cluster mit  $n(G1)=59$ ,  $n(G2)=44$ ,  $n(G3)=52$ ,  $n(G4)=18$ ,  $n(G5)=35$ ,  $n(G6)=55$  und  $n(G7)=35$ .

Abb. 6-9: Dendrogramm für das Ward'sche Verfahren für CA anhand der Kriteriengewichtung



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

Die grafische Darstellung der Ergebnisse in Abbildung 6-9 wird ergänzt durch eine statistische Analyse („stopping rule“-Statistik) mittels der Bestimmung des Duda-Hart-Indexes. Wieder gilt: Je höher der Index, desto höher die Heterogenität zwischen den Clustern. Abbildung 6-10 zeigt den höchsten Indexwert bei einer Clusterzahl von 3, gefolgt von einer 4-Clusterlösung.

Das K-means-Verfahren führt, bestätigt durch entsprechende Signifikanztests, zur Wahl und weiteren Analyse der 3-Clusterlösung.<sup>60</sup>

Abb. 6-10: Duda-Hart-Index für CA anhand der Kriteriengewichtung

Number of clusters	Duda/Hart	
	$J_e(2)/J_e(1)$	pseudo T-squared
1	0.6915	132.03
2	0.6989	88.75
3	0.7950	26.55
4	0.7521	33.29
5	0.7459	29.98
6	0.7398	23.91
7	0.6775	25.22

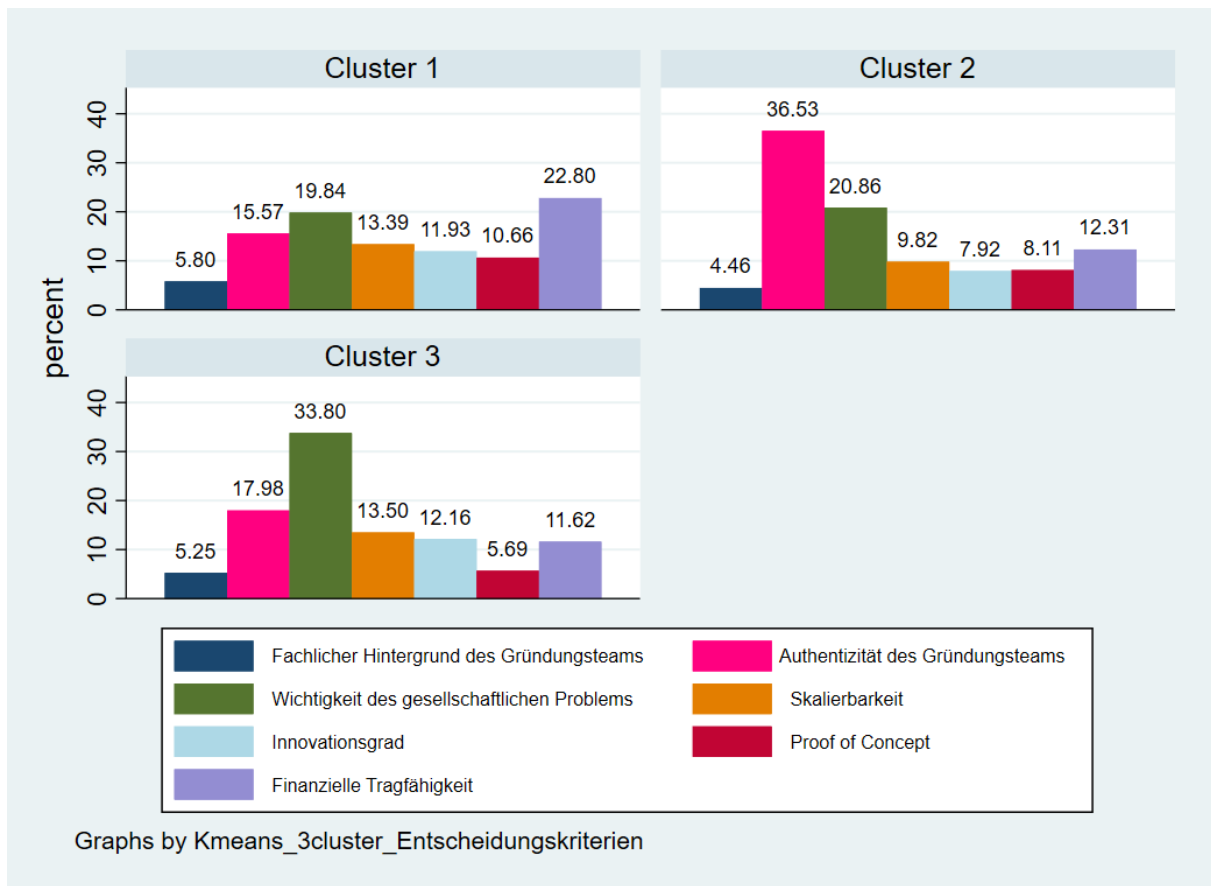
Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

Die 3-Clusterlösung umfasst ohne die Ausreißerwerte 298 Befragte, darunter n=96 (32,21%) in Cluster 1, n=105 (35,23%) in Cluster 2 und n=97 (32,55%) in Cluster 3. Damit werden drei relativ gleich große Cluster identifiziert. Abbildung 6-11 veranschaulicht anhand eines Balkendiagramms den Anteil jedes einzelnen Entscheidungskriteriums am Gesamtnutzen der Entscheidung. Tabelle 6-15 weist hierzu die numerischen Werte aus und beschreibt die drei Cluster.

Cluster 1 zeichnet sich dadurch aus, dass das Entscheidungsverhalten hier am meisten von der finanziellen Tragfähigkeit des Social Ventures beeinflusst wird (22,80%) bzw. Entscheider in Cluster 1 legen am meisten Wert darauf, dass sich das Social Venture in absehbarer Zeit finanziell selbst tragen kann. Im Vergleich zu den beiden anderen Clustern, gewichten Entscheider aus Cluster 1 auch einen Proof of Concept mit 10,66% am höchsten. Beide Kriterien hängen unmittelbar mit dem Geschäftsmodell zusammen: Während ein funktionierendes Geschäftsmodell, das heißt die Existenz eines oder mehrerer zahlender Kunden, die Basis der finanziellen Tragfähigkeit ist, bezieht sich auch der Proof of Concept – neben der praktischen Umsetzbarkeit in Bezug auf das Produkt oder die Dienstleistung – darauf, dass das Produkt bzw. die Dienstleistung bereits Absatz am Markt gefunden hat und damit bewiesen worden ist, dass das Geschäftsmodell funktioniert. Deshalb wird im Falle von Entscheidern aus Cluster 1 nachfolgend von ‚Geschäftsmodell-fokussierten Entscheidern‘ gesprochen.

<sup>60</sup> One-way ANOVA (Varianzanalyse) zeigt für die 3-Clusterlösung signifikante Unterschiede für alle Klassifizierungsvariablen. Mit zunehmender Clusterzahl erhöht sich die Anzahl an Klassifizierungsvariablen ohne statistisch signifikanten Unterschied. Die Wahl fiel daher auf die 3-Clusterlösung.

Abb. 6-11: Balkendiagramm für 3-Clusterlösung anhand der Kriteriengewichtung



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

Für Entscheider in Cluster 2 spielt mit Abstand die Authentizität des Gründungsteams die wichtigste Rolle bei der Entscheidung für oder gegen ein Social Venture. Es ist anzunehmen, mit Blick auf das zweit- und drittwichtigste Entscheidungskriterium, dass sich die von Entscheidern in Cluster 2 geforderte Authentizität auf die glaubhafte Fähigkeit des Social Ventures bezieht, den vermeintlichen Trade-off zwischen sozialen und finanziellen Zielen zu meistern, um einen „mission drift“ zu vermeiden. Entscheider aus Cluster 2 werden nachfolgend als ‚Authentizitäts-fokussierte Entscheider‘ bezeichnet. Für Entscheider in Cluster 3 ist die Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems von höchster Relevanz bei der Auswahl von zu unterstützenden Social Ventures. Gleichzeitig werden Skalierbarkeit und Innovationsgrad im Vergleich zu den anderen beiden Clustern und auch innerhalb des Clusters 3 – neben der Authentizität der Gründer – am höchsten bewertet. Da zudem die finanzielle Tragfähigkeit und ein Proof of Concept weit unbedeutender zu sein scheinen, kann angenommen werden, dass sich die Skalierbarkeit auf das zu lösende gesellschaftliche Problem und weniger auf eine Umsatzsteigerung durch Wachstum bezieht. Auch der Innovationsgrad bezieht sich aus den genannten Gründen vermutlich eher auf soziale Innovationen. Aufgrund dessen werden Entscheider aus Cluster 3 ‚(Social) Impact-fokussierte Entscheider‘ genannt. Nachfolgend werden die drei identifizierten Cluster

mithilfe ausgewählter passiver Clustervariablen(ausprägungen) einzeln näher beschrieben und mit den jeweils anderen beiden Clustern verglichen.

Tab. 6-9: Ergebnis der CA anhand der Kriteriengewichtung

Entscheidungskriterien	Cluster			Sig. *
	(1) Geschäftsmodell- fokussierte Entscheider	(2) Authentizität- fokussierte Entscheider	(3) Impact- fokussierte Entscheider	
	%	%	%	
1. Fachlicher Hintergrund des Gründungsteams	5,80	4,46	5,25	0,028*
2. Authentizität des Gründungsteams	15,57	36,53	17,98	0,000***
3. Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems	19,84	20,86	33,80	0,000***
4. Skalierbarkeit	13,39	9,82	13,50	0,000***
5. Innovationsgrad	11,93	7,92	12,16	0,000***
6. Proof of Concept	10,66	8,11	5,69	0,000***
7. Finanzielle Tragfähigkeit	22,80	12,31	11,62	0,000***
	Überprüfen allem voran, ob ein plausibles, finanziell tragfähiges Geschäftsmodell vorliegt, um dann v.a. abzuwägen, ob das adressierte gesellschaftliche Problem relevant genug ist und die Gründer glaubhaft vermitteln, dass sie den vermeintlichen Trade-off zwischen Finanziellem und Soziallem – auch bei Skalierung – meistern.	Fokussieren sich darauf, ob das Gründungsteam „echt“ ist und (eher) mit seiner Einstellung und (weniger) mit seinen Kompetenzen in der Lage ist, die soziale Mission nicht aus den Augen zu verlieren. Relativ unwichtig sind der Innovationsgrad, ein Proof of Concept sowie die Skalierbarkeit.	Sind v.a. an einer relevanten und möglichst großflächigen sozialen Wirkung interessiert. Dabei spielt die Neuartigkeit der Lösung eine relativ wichtige Rolle, während ein Proof of Concept, ebenso wie der fachliche Hintergrund der Gründer, kaum ins Gewicht fallen.	

Cluster 1 n=96, Cluster 2 n=105, Cluster 3 n=97; One-way ANOVA (Varianzanalyse), \* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001; prozentualer Anteil der Motive errechnet aus den Mittelwerten der Varianz; Quelle: Eigene Erhebung

#### *Cluster 1 – ‚Geschäftsmodell-fokussierte Entscheider‘*

Cluster 1 hat mit 29,17% und 70,83% den geringsten Anteil an Frauen bzw. den höchsten Anteil an Männern. Personen in Cluster 1 sind zudem insgesamt älter als Personen in den anderen beiden Clustern: Der Anteil an >50-Jährigen sowie an 40-49-Jährigen ist hier am höchsten, dagegen der Anteil an 30-39-Jährigen am geringsten unter allen drei Clustern. Hieraus könnte der Schluss gezogen werden, bei älteren Personen in der SE-Unterstützung einen Fokus auf das Geschäftsmodell anzunehmen. In jedem Fall kann für dieses Cluster ein relativ hohes Altersniveau festgestellt werden. In Cluster 1 befinden sich des Weiteren die meisten Promovierten. Hier ist außerdem der Anteil an Personen aus dem wirtschaftlichen Bereich am geringsten vertreten im Vergleich zu den beiden anderen Clustern, ebenso wie Sozialwissenschaften. Dies

überrascht, da für den Fokus auf das Geschäftsmodell eine fachliche Nähe zum kaufmännischen Bereich naheliegend gewesen wäre. Soziales als Ausbildungsberuf dagegen ist hier höher vertreten als in Cluster 2 und 3. Auch Recht und Geisteswissenschaften sind hier relativ stark vertreten. Personen in Cluster 1 weisen in Relation zu den beiden anderen Clustern die höchsten Kenntnisse in Entrepreneurship und SE aus und verfügen ebenso über die höchsten eigenen Erfahrungen als Social und konventioneller Entrepreneur. Dies erklärt wiederum den Fokus auf das Geschäftsmodell, insbesondere aufgrund der entsprechenden praktischen Erfahrung, und zeigt zudem, dass für das Unternehmen eines Social Ventures eine fehlende kaufmännische Ausbildung nicht als Hinderungsgrund gesehen wird. In diesem Cluster befinden sich ferner, verglichen mit Cluster 2 und 3, mit 20,83% die meisten Personen in Vorstandsposition und die meisten Personen aus der Geschäftsleitung (46,88%). Personen mit langer Berufserfahrung und hohen Leitungs- und Entscheidungspositionen könnten demnach als weiteres Charakteristikum für Cluster 1 verstanden werden.

Wieder im Vergleich zu den anderen beiden Clustern, befinden sich in Cluster 1 die meisten Vertretenden von Stiftungen (10,42%) sowie Bildungseinrichtungen (17,71%). Die größte Gruppe innerhalb des Clusters stellen Vertretende von Crowdfunding Plattformen (28,13%) dar. Hierin könnte zum einen ein Indiz dafür liegen, dass Stiftungen sich in Richtung Venture Philanthropy bewegen (wie in Kapitel 6.3 beschrieben) und vermehrt profitorientierte Social Ventures unterstützen,<sup>61</sup> und dass zum anderen Bildungseinrichtungen mit ihrer SE-(Gründungs)förderung einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung (weniger zur Entwicklung des Dritten Sektors) leisten möchten. Weiterhin weist Cluster 1 den höchsten Anteil eher finanziell unterstützender Organisationen auf, womit der hohe Anteil an Stiftungen widergespiegelt sein könnte. Auch gleichermaßen finanziell und nicht-finanziell Unterstützende sind hier mehr vertreten (29,17%) als in den anderen beiden Clustern, genauso wie nur nicht-finanziell Unterstützende (diese könnten mit 25,00% vor allem die Bildungseinrichtungen widerspiegeln). Hinsichtlich des meistgenutzten Unterstützungsinstrumentes Spende unterscheiden sich die drei Cluster kaum, obschon Cluster 1 den geringsten Anteil daran hat (45,83%). Auch Mezzaninkapital (3,13%) bieten Organisationen in Cluster 1 am wenigsten an, Eigenkapital dagegen mit 12,50% am meisten im Vergleich der drei Cluster. Hinsichtlich der nicht-finanziellen Unterstützungsinstrumente bieten Organisationen in Cluster 1, auch in Anbetracht der Cluster 2 und 3, am wenigsten Accelerator- und Inkubatorenprogramme sowie infrastrukturelle Ausstattung an (26,04% bzw. 29,17%). Dabei unterstützen sie Social Ventures deutlich häufiger als

---

<sup>61</sup> Dabei muss dies nicht bedeuten, dass Stiftungen durch die Förderung von Social Ventures bereits sowohl Gemeinnützigkeit als auch Kapitalerhalt realisieren (statt diese beiden Bereiche zu trennen), sondern sich zunächst in einer Testphase befinden, die der Beginn einer Umstrukturierung sein könnte.

Organisationen in Cluster 2 und 3 ab der Startup-Phase (wo das Geschäftsmodell in der Regel bereits ausgereift ist), in den Bereichen ‚Kinder- und Jugendhilfe‘ als auch ‚Bildung und Aufklärung‘ sowie außerhalb Deutschlands.

### *Cluster 2 – ‚Authentizität-fokussierte Entscheider‘*

Mit 35,24% hat Cluster 2 den höchsten Anteil weiblicher Entscheider im Vergleich zu den Clustern 1 und 3. Ebenso befinden sich hier mit 67,62% am meisten 30-39-Jährige (in den Jahren 1979-1989 Geborenen) und am wenigsten 40-49- sowie über 50-Jährige (mit 9,52% bzw. 6,67%). Somit befinden sich hauptsächlich Personen aus der Generation Y in diesem Cluster, was charakteristisch für Authentizität-fokussierte Entscheider sein könnte und deshalb passend erscheint, weil für diese Generation Authentizität eine besonders große Rolle spielt: Sie hinterfragt gerne, misstraut „gesichtslosen“ Unternehmen und fordert sinnvolles Handeln.

Cluster 2 weist darüber hinaus, verglichen mit den anderen beiden Clustern, den höchsten Anteil an Masterabsolventen (89,52%) und den niedrigsten Anteil promovierter Personen auf (10,48%), am häufigsten aus den wirtschaftlichen (58,10%) und geisteswissenschaftlichen (42,86%) Bereichen. Es erscheint interessant, dass hier trotz hohem Anteil an kaufmännisch ausgebildeten Personen nicht etwa das Geschäftsmodell, sondern die Authentizität im Fokus steht. In Cluster 1 ist es umgekehrt der Fall. Personen in Cluster 2 geben des Weiteren im Vergleich zu Personen aus den anderen beiden Clustern insgesamt die geringsten Kenntnisse in Entrepreneurship und SE an, ebenfalls die geringsten eigenen Entrepreneurship-Erfahrungen, insbesondere als Social (46,67%) und konventioneller (40,95%) Entrepreneur. Möglicherweise führen geringe Kenntnisse und mangelnde eigene Erfahrungen im (Sozial)unternehmertum dazu, dass Entscheider sich mehr auf ihr Bauchgefühl und ihre Menschenkenntnis verlassen und deshalb besonders großen Wert auf die Authentizität des Gründungsteams legen.

Mit Blick auf die Organisationstypen befinden sich in Cluster 2, verglichen mit Cluster 1 und 3, die meisten Sozialunternehmen (20,00%). Innerhalb des Clusters sind am wenigsten VPOs (4,76%) und Stiftungen (4,76%) vertreten. Organisationen in Cluster 2 weisen den geringsten Anteil eher finanzieller (4,76%) als auch gleichermaßen finanzieller und nicht-finanzieller (17,14%) Unterstützung auf. Sie unterstützen am häufigsten eher nicht-finanziell. Eigenkapital ist dabei das am wenigsten genutzte finanzielle Unterstützungsinstrument. Im Vergleich zu Cluster 1 und 3 wird dagegen relativ häufig mit Fremdkapital und Mezzaninkapital unterstützt. In Cluster 2 befinden sich ferner die meisten Organisationen, die mit infrastruktureller Ausstattung, Accelerator- bzw. Inkubatorenprogrammen und punktueller Unterstützung (nicht-

finanziell) unterstützen – Ressourcen, die gerade in frühen Phasen der Unternehmensentwicklung besonders wertvoll sind. Dazu passend werden Social Ventures hier am häufigsten in der Ideenentwicklungs- und Seed-Phase unterstützt. Das könnte ein Hinweis darauf sein, dass Gründungsteams bereits in einer frühen Entwicklungsphase glaubhaft machen sollten, dass sie den schwierigen Weg von Sozialunternehmern gehen wollen und können. Der hohe Anteil an unterstützenden Sozialunternehmern in diesem Cluster lässt hierfür ein erfahrenes Auge für die Authentizität annehmen. Dabei begeben sich Unterstützende in Cluster 2 am seltensten auf gezielte eigene Suche (40,00%) nach potentiellen Social Ventures und arbeiten am ehesten über Ausschreibungen (60,95%). Am häufigsten stammen die von Organisationen in Cluster 2 unterstützten Social Ventures aus dem Bereich Nachhaltigkeit und Umwelt – auch verglichen mit den beiden anderen Clustern. Vergleichend betrachtet, wird hier auch deutlich mehr im Bereich Gesundheit unterstützt und auch mehr im Bereich Lebensmittelversorgung und Ernährung.

### *Cluster 3 – ‚(Social) Impact-fokussierte Entscheider‘*

Während auch in Cluster 3 die Geschlechterverteilung etwa bei 30% weiblich und 70% männlich liegt, befinden sich hier anders als in Cluster 1 und 2 mit 5,15% relativ wenige Personen über 50 Jahre (vor 1969 Geborene), dafür am meisten 40-49-Jährige bzw. in den Jahren 1969 bis 1979 Geborene (19,59%). Abermals im Vergleich zu den beiden anderen Clustern weist Cluster 3 die meisten Personen mit rechtlichem Ausbildungshintergrund auf (19,59%) und die wenigsten aus den Bereichen Geisteswissenschaften (31,96%) und Soziales (5,51%). Letzteres überrascht, da eine einschlägige Ausbildung im Bereich Soziales auch den Fokus auf den Social Impact vermuten lässt. Dennoch befinden sich in diesem Cluster die wenigsten mit diesem Ausbildungshintergrund. Zudem geben Personen in Cluster 3 höhere SE- als Entrepreneurship-Kenntnisse an und es befindet sich hier der größte Anteil an Personen ohne jegliche praktische Entrepreneurship-Erfahrung (11,34%). Auch der Anteil an Personen im Projektmanagement sowie mit allgemeiner Leitungsposition ist relativ hoch in diesem Cluster. Möglicherweise ist der Grad an Selbstwirksamkeit<sup>62</sup> in diesen Positionen besonders hoch, etwa durch die eher operativ geprägte Tätigkeit, sodass auch bei unterstützten Social Ventures die Wirksamkeit derselben besonders im Fokus steht. Mit Blick auf die Organisationstypen sind VPOs in Cluster 3 am häufigsten vertreten (11,34%), verglichen mit den Clustern 1 und 2, Bildungseinrichtungen (13,40%) hingegen am wenigsten. Außerdem befindet sich hier der kleinste Anteil an Organisationen, der nur nicht-finanziell unterstützt (22,68%). Entsprechend höher ist der Anteil, der

---

<sup>62</sup> Selbstwirksamkeit ist das Gefühl bzw. Wissen um den eigenen Beitrag zum großen Ganzen und ergibt sich aus einem erkannten Sinn in der Tätigkeit sowie der entsprechenden Entscheidungs- und Handlungsmacht, Dinge umzusetzen.

(eher) finanziell unterstützt. Dabei werden die meisten Social Ventures über Initiativanfragen derselben gefunden (86,60%) – auch häufiger als in den beiden anderen Clustern. In Cluster 3 werden schließlich zu einem erheblich geringeren Anteil Social Ventures mit den Wirkungsbereichen Bildung und Aufklärung (44,04%) sowie Kinder- und Jugendhilfe (22,02%) unterstützt. Höher liegt hier dagegen die Förderung von wirtschaftlicher Entwicklung und Armutsbekämpfung (35,78%), wo eine mögliche soziale Wirkung eine denkbar hohe Relevanz hat. Wie in Kapitel 4.3 angedeutet, könnte es für Social Ventures zielführend sein, die unterstützten Wirkungsbereiche aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen als dynamisch zu betrachten. Besonders wichtig könnte dies sein, wenn sie sich an (Social) Impact-fokussierte Entscheider wenden, die einen hohen Wert auf einen relevanten Social Impact legen.

Zuletzt sei wiederum bemerkt, dass sich lediglich für die passiven Variablen ‚Entrepreneurship-Kenntnisse‘ und ‚Position innerhalb der Organisation‘ des jeweiligen Entscheiders statistisch signifikante Unterschiede zwischen den drei Clustern erkennen lassen (mit  $p=0,040^*$  bzw.  $p=0,009^{**}$ ). Für das Alter der Entscheider, Ausschreibungen als Instrument der Gewinnung von Social Ventures und infrastrukturelle Ausstattung als nicht-finanzielles Unterstützungsinstrument liegen die Signifikanzniveaus knapp über  $p \leq 0,05$ .



Tab. 6-10: Passive Clustervariablen und Vergleich der Cluster zur Analyse anhand von Entscheidungskriterien

Passive Clustervariablen	Ausprägung	Cluster 1: Geschäftsmodell-fokussierte Entscheider %	Cluster 2: Authentizität-fokussierte Entscheider %	Cluster 3: Impact-fokussierte Entscheider %	Sig.*
Geschlecht	0. weiblich	29,17	35,24	31,96	0,656
	1. männlich	70,83	64,76	68,04	
Geburtsjahr	20-29:	16,67	16,19	15,47	0,052
	30-39:	54,18	67,62	59,80	
	40-49:	17,71	9,52	19,59	
	>50:	11,46	6,67	5,15	
Höchster Bildungsabschluss	1. Hauptschulabschluss:	0	0	0	0,166
	2. Mittlere Reife:	0	0	0	
	3. Abitur:	0	0	0	
	4. Bachelor:	0	0	0	
	5. Master:	80,21	89,52	82,47	
	6. Promotion:	19,79	10,48	17,53	
Ausbildungsbereiche	1. Kaufmännischer Bereich/Wirtschaft	52,08	58,10	56,70	0,675 0,108 0,231 0,357
	2. Recht	17,71	9,52	19,59	
	3. Soziales	11,46	6,67	5,15	
	4. Sozialwissenschaften	16,67	24,76	22,68	
	5. Naturwissenschaften	0	0	0	
	6. Ing.-wesen/Techn./Maschinenbau	0	0	0	
	7. Geisteswissenschaften	42,71	42,86	31,96	
Kenntnisse	kein/sehr gering/gering/mittelhoch/sehr hoch	kein/sehr gering/gering/mittelhoch/sehr hoch	kein/sehr gering/gering/mittelhoch/sehr hoch	kein/sehr gering/gering/mittelhoch/sehr hoch	0,040* 0,227
	0100122,92137,50139,58 010012,50131,25156,25	0100136,19139,05124,76 0100120,95130,48148,57	0100134,02134,02131,96 0100112,37132,99154,64		
Entrepreneurship-Erfahrung	6. Entrepreneurship	59,38	46,67	54,64	0,189 0,274 0,913 0,214
	7. Social Entrepreneurship	52,08	40,95	44,33	
	1. Eigene Erfahrungen als Social Entrepr.	13,54	12,38	14,43	
	2. Eigene Erfahrungen als konv. Entrepr.	7,29	4,76	11,34	
	3. Eltern führ(t)en eigenes Unternehmen.	20,83	13,33	13,40	
	6. Keine der obigen Aussagen trifft zu.	0	0	0	
Position	1. Vorstand	46,88	31,43	41,24	0,009**
	2. Aufsichtsrat	10,42	15,24	14,43	
	3. Geschäftsleitung	0	0	0	
	4. Leitungsposition	21,88	40,00	30,93	
	5. PMG mit Personalverantwortung				
	6. PMG ohne Personalverantwortung				

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Passive Clustervariablen	Ausprägung	Cluster 1: Geschäftsmodell-fokussierte Entscheider	Cluster 2: Authentizität-fokussierte Entscheider	Cluster 3: Impact-fokussierte Entscheider	Sig. *
Organisationstyp	1. SVCO	0	0	0	0,214
	2. Konventionelle VCO	0	0	0	
	3. VPO	7,29	4,76	11,34	
	4. Alternative/soziale Bank	0	0	0	
	5. Konventionelle Bank	0	0	0	
	6. Sozialunternehmen	10,42	20,00	17,53	
	7. Konventionelles Unternehmen	0	0	0	
	8. Family Office	0	0	0	
	9. Stiftung	10,42	4,76	8,25	
	10. Inkubator/Accelerator	10,42	15,24	14,43	
	11. Unternehmensberatung	20,83	21,90	21,65	
	12. Crowdfunding Plattform	28,13	37,14	28,87	
	13. Bildungseinrichtung	17,71	15,24	13,40	
Umfang der Unterstützung	1. Kernunterstützende	81,25	72,38	77,32	0,329
	2. Nebenunterstützende	18,75	27,62	22,68	
Arbeitsort	1. Deutschland	100,00	100,00	100,00	0,695
	2. Österreich	0	0	0	
	3. Schweiz	0	0	0	
Unterstützungsart	1. Nur finanziell	0	0	0	0,170
	2. eher finanziell	10,42	4,76	8,25	
	3. finanziell und nicht-finanziell	29,17	17,14	25,77	
	4. eher nicht-finanziell	35,42	54,29	43,30	
	5. nur nicht-finanziell	25,00	23,82	22,68	
Finanzielle Unterstützung	1. Spende	45,83	46,67	48,45	0,933
	2. Eigenkapital	12,50	5,71	6,19	
	3. Fremdkapital	15,63	18,10	14,43	
	4. Mezzaninkapital	3,13	12,38	8,25	
	5. Wandeldarlehen	0	0	0	
	6. Wandelspende	0	0	0	
	7. Rückzahlbare Spende	0	0	0	
	8. Bürgschaften	0	0	0	
	10. Keine	50,00	47,62	45,36	
	0,814	91,75	91,43	91,75	
Nicht-finanzielle Unterstützung	1. Netzwerk & Kontakte	93,75	91,43	91,75	0,067
	2. Infrastrukturelle Ausstattung	29,17	44,76	35,05	
	3. Mentoring/Coaching	84,38	84,76	83,51	
	4. Qualifizierte Beratung	70,83	66,67	68,04	
	5. Accelerator-/Inkubator-Programme	26,04	32,38	28,87	
	6. Punktuelle Unterstützung	76,04	81,90	72,16	
	8. Keine	0	0	0	

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Passive Clustervariablen	Ausprägung	Cluster 1: Geschäftsmodell-fokussierte Entscheider	Cluster 2: Authentizität-fokussierte Entscheider	Cluster 3: Impact-fokussierte Entscheider	Sig. *
Deal Origination	1. Initiativanfragen seitens der SVs	82,29	83,81	86,60	0,709
	2. Gezielte eigene Suche	46,88	40,00	46,39	0,547
	3. Ausschreibungen	44,79	60,95	51,55	0,070
	4. Empfehlungen	61,46	59,05	61,86	0,907
Entwicklungsphase	1. Ideenentwicklungsphase	71,88	70,48	64,95	0,545
	2. Seed-Phase	57,29	65,71	59,79	0,453
	3. Startup-Phase	77,08	64,76	63,92	0,087
	4. Expansionsphase	45,83	30,48	42,27	0,064
	5. Etablierungsphase	34,38	29,52	28,87	0,665
	6. Management buy-in/-out-/Exit-Phase	0	0	0	
Wirkungsbereiche	1. Nachhaltigkeit & Umwelt	60,47	75,00	61,93	0,703
	2. Lebensmittelversorgung & Ernährung	30,23	32,50	27,53	0,900
	3. Gesundheit	39,53	57,50	27,53	0,258
	4. Wirtschaftl. Entw. & Armutsbekämp.	30,23	32,50	35,78	0,900
	5. Kinder- & Jugendhilfe	69,77	57,50	22,02	0,496
	6. Bildung & Aufklärung	69,77	57,50	44,04	0,496
	7. Soziale Inklusion	100,00	100,00	100,00	
Wirkungsort	1. Deutschland	100,00	100,00	100,00	0,231
	2. Innerhalb Europas	11,46	6,67	5,15	
	3. Afrika	0	0	0	
	4. Asien	0	0	0	
	5. Nordamerika	0	0	0	
	6. Südamerika	11,46	6,67	5,15	
	7. Australien	0	0	0	0,231

\*One-way ANOVA (Varianzanalyse); \* p </= 0,05, \*\* p </= 0,01, \*\*\* p </= 0,001; n=298, davon n(Cluster1)=96, n(Cluster2)=105 und n(Cluster3)=97  
Eigene Erhebung von 3/2018 bis 3/2019, (Eigene Darstellung)

## 7. Schlussbemerkungen

### 7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aufbauend auf einer qualitativ und quantitativ empirischen Erhebung im deutschsprachigen Raum zielte die vorliegende Arbeit darauf ab, einen aktuellen Überblick zur Unterstützungslandschaft für SE zu geben. Es konnte gezeigt werden, dass die SE-Unterstützungslandschaft im DACH-Raum seit 2006 ein starkes Wachstum erfahren hat. Während sich für die Gesamtstichprobe auf individueller Ebene bestimmte Muster in Bezug auf Alter, Bildungsabschluss und Ausbildungsbereich herausgestellt haben, zeigt sich auf organisationaler Ebene, vor allem durch die Vielzahl unterschiedlicher Organisationstypen, eine hohe Heterogenität. Die Ergebnisse (auf individueller Ebene) zeigen das Bild einer gut ausgebildeten, nach Wertewandel in Wirtschaft und Gesellschaft strebenden Generation, die in SE-unterstützenden Organisationen die Bereiche Soziales und Wirtschaft zu nahezu gleichen Teilen zusammenführt. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass es eine ausgeglichene Verbindung dieser beiden Bereiche und der damit verbundenen Kompetenzen braucht, um die angestrebten, aber noch zu definierenden Veränderungen von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen umzusetzen. Die Organisationen, die SE im DACH-Raum fördern, sind aktuell in ihrer Art und ihrem Leistungsspektrum sehr divers und außerdem noch überwiegend klein. Die Unterstützung von SE scheint zudem mit Sicht auf das gesamte SE-Ökosystem in den unterschiedlichsten Bereichen thematisiert und praktiziert zu werden – beispielsweise in Bezug auf die Wirkungsbereiche und -orte oder auch bezogen auf die Hierarchieebenen innerhalb der unterstützenden Organisationen. Zwar kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob dies in jeder einzelnen Organisation der Fall ist, dennoch sei hier die Überzeugung zum Ausdruck gebracht, dass effektive und nachhaltige SE-Unterstützung nur besonders dann gelingen kann, wenn sie nicht allein von einzelnen Mitarbeitenden auf operativer Ebene, sondern auch von der Organisationsleitung vorangetrieben wird. Dies gilt sowohl für Kern- als auch für Nebenunterstützende.

Die Ergebnisse, insbesondere zur Entwicklungsphase der unterstützten Social Ventures sowie der finanziellen Unterstützung, erwecken den Eindruck, dass sich die SE-Szene im DACH-Raum, trotz ihres starken Wachstums, nach wie vor in einem frühen Entwicklungsstadium befindet. Das eher professionalisierende, befähigende und weniger finanzierende Unterstützungsangebot passt zur sich überwiegend in der Seed- und Startup-Phase befindenden Unterstützungsnachfrage (Scharpe und Wunsch 2019, Tete et al. 2018). Mit der Weiterentwicklung der Social Ventures, beispielsweise hinsichtlich ihres Geschäfts- und Einkommensmodells sowie ihrer Erfolgs- und Wirksamkeitsnachweise, wird sich vermutlich zukünftig auch das Angebot

der finanziellen Unterstützung weiterentwickeln und anpassen. Dies ist auch erforderlich, damit Social Ventures die Möglichkeit haben, zu wachsen und ihre Geschäftsmodelle zu skalieren.

Auch die unterschiedlichen Instrumente der finanziellen und nicht-finanziellen Unterstützung passen in das Bild eines heterogenen SE-Unterstützungsmarktes. Während das meist genannte nicht-finanzielle Unterstützungsinstrument ‚Netzwerk & Kontakte‘ auf den gezielten Aufbau einer (inter)nationalen SE-Gemeinschaft hindeutet, ist das meist genutzte finanzielle Unterstützungsinstrument nach wie vor die klassische Spende. Die drei innovativen, hybriden Formen Wandeldarlehen, rückzahlbare Spende und Wandelspende scheinen in der SE-Unterstützungspraxis noch nicht weit verbreitet zu sein, was mit einem Mangel an Wissen darüber auf der Seite der Unterstützenden sowie dem Mangel an Strukturen und Voraussetzungen für ihre Anwendung zusammenhängen kann und wiederum auf ein noch frühes Entwicklungsstadium des SE-Unterstützungsbereichs hindeutet. Dieses Ergebnis zeigt aber auch, dass ein Ausbau innovativer finanzieller Unterstützungsformen nötig ist, um den besonderen Bedürfnissen von Sozialunternehmen gerecht zu werden. Insgesamt hat sich der Anteil der finanziellen Unterstützung im deutschsprachigen SE-Unterstützungsbereich als noch gering herausgestellt. Dagegen unterstützen nahezu alle Organisationen nicht-finanziell und in verschiedenen Wirkungsbereichen. ‚Nachhaltigkeit & Umwelt‘ als meist unterstützter Wirkungsbereich spiegelt gewissermaßen das gegenwärtige gesellschaftspolitische Geschehen in Zeiten globaler Klima- und Umweltbewegungen wider. Dennoch ist dieses Ergebnis überraschend, da es zum einen Unterschiede zu anderen Ländern, wie den USA, aufzeigt und es zum anderen verdeutlicht, dass sich auch der Fokus im DACH-Raum innerhalb der letzten 10 Jahre verändert hat (Defourny und Nyssens 2010 und 2007).

### *Unterstützungsmotive*

Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene hat sich ein allgemeines Bestreben nach Wandel und Wirkung, genauer nach sozialen Innovationen und dem Vorantreiben von SE, als besonders wichtige Motive für die SE-Unterstützung gezeigt. Finanzielle Motive bzw. Interessen haben sich im Allgemeinen als (noch) relativ unwichtig herausgestellt. Hieraus entsteht der Eindruck, dass der deutschsprachige SE-Unterstützungsbereich sehr idealistisch geprägt ist. Verstärkt wird dies dadurch, dass auf individueller Ebene besonders die Motive, andere zu motivieren und zu unterstützen sowie die persönliche Vision, die Welt zu verbessern, die Personen in den SE-unterstützenden Organisationen bewegen. Weiblichen Entscheidungstragenden geht es dabei etwas mehr um andere Involvierte, männlichen eher um die eigene Vision. Es konnten darüber hinaus mittels Clusteranalyse anhand der individuellen Unterstützungsmotive zwei

Cluster identifiziert werden, die gewisse Muster in den Unterstützungsmotiven hervorgebracht haben: (1) Eher extrinsisch motivierte Individuen mit identifizierter Regulation und (2) eher intrinsisch motivierte Individuen. Die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2002) bildete für die Benennung und Beschreibung der Cluster die Grundlage – auch im Fall der Clusteranalyse anhand der organisationalen Unterstützungsmotive. Bei der ersten Gruppe handelt es sich um SE-unterstützende Individuen, die mit der Unterstützung von SE eher Einkommen erwirtschaften, gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen sowie sich vom Startup-Spirit inspirieren lassen möchten. Die zweite Gruppe sind SE-unterstützende Individuen, die mit der Unterstützung von SE eher einer persönlichen Vision nachgehen, andere Personen fördern und soziale Innovationen vorantreiben möchten. Hier stehen demnach, im Vergleich zur ersten Gruppe, weniger die Aussichten auf die Folgen bzw. eine aus der SE-Unterstützung resultierenden Belohnung im Vordergrund.

Auf organisationaler Ebene überwiegen die Motive, von Innovationen anderer zu lernen und ein gewisses Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft, welche weniger idealistisch als viel mehr pragmatisch anmuten. Nicht-finanziell unterstützende Organisationen haben bei ihrer Arbeit mit Sozialunternehmen eher die Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden im Blick als finanziell Unterstützende. Beide Gruppen haben dabei wenig die Verfolgung finanzieller Interessen im Sinn. Auch anhand des Umfangs der SE-Unterstützung wurde untersucht, welche organisationalen Motive besonders wichtig sind. Unter anderem ergibt sich hier eine höhere Bewertung von Erwartungen der Stakeholder durch die Organisationen, die SE als Nebentätigkeit fördern. Dies erweckt den Anschein, es ginge den Nebenunterstützenden weniger um die Lösung gesellschaftlicher Probleme, sondern mehr um ihre von bestimmten Stakeholdern abhängige Position in Wirtschaft und Gesellschaft. Anhand des konkreten Beispiels von Stiftungen und VPOs konnte gezeigt werden, dass sich nicht nur Art und Umfang der Unterstützung auf die Unterstützungsmotive auswirken, sondern auch der Typ einer Organisation einen Einfluss darauf hat. Während auf individueller Ebene zwischen Stiftungs- und VPO-Vertretenden nahezu keine Unterschiede in ihren individuellen Handlungsmotiven festgestellt werden konnten, weisen die beiden Organisationstypen in ihren organisationalen Unterstützungsmotiven gewisse Spezifika auf. Zum Beispiel spielt die Reputation für VPOs eine größere Rolle als für Stiftungen. Finanzielle Interessen verfolgen dabei beide Organisationstypen nahezu am wenigsten. Dies überrascht zumindest für den Fall von VPOs, die mit 12,5% nur zu einem relativ geringen Anteil durch Spenden unterstützen, welche keine Rückzahlung der finanziellen Mittel, geschweige denn eine Rendite vorsehen. Der Großteil der durch VPOs genutzten finanziellen Unterstützungsinstrumente sieht eigentlich eine Rückzahlung bzw. Rendite vor.

Eine Clusteranalyse deckte schließlich auch anhand der organisationalen Unterstützungsmotive zwei Cluster auf: (1) Eher innovationsgetriebene Unterstützende mit integrierter Regulation und (2) eher extrinsisch motivierte Unterstützende mit introjizierter Regulation. Die erste Gruppe beschreibt SE-unterstützende Organisationen, die von Social Ventures, ihren Innovationen und ihrem Spirit lernen und sich inspirieren lassen möchten. Dabei sind sie wenig extern getrieben, das heißt ihre eigene Erwartungshaltung an sie selbst und ihr Pflichtgefühl bewegt sie mehr als Stakeholder und Imagegedanken. Die zweite Gruppe beschreibt Organisationen, die SE stark aufgrund externer Anforderungen (wie etwa Erwartungen von Stakeholdern und (potentiellen) Mitarbeitenden) unterstützen und auch auf ihre Reputation sowie finanzielle Interessen bedacht sind. Zugleich ist es ihr wichtigstes Motiv, SE voranzutreiben. Es sind keine äußeren Handlungsanstöße zur Unterstützung von SE mehr nötig, da die SE-Unterstützung durch innere Kräfte erzeugt und kontrolliert wird.

### *Entscheidungsverhalten*

Der Prozess der Entscheidungsfindung ist ein komplexer Mechanismus, in den zahlreiche Faktoren eingreifen. Narayan und Corcoran-Perry (1997) betrachten die Entscheidungsfindung als die Interaktion zwischen einer Herausforderung, die gemeistert werden muss und einer Person, die dies tun möchte, innerhalb eines spezifischen Umfelds. Im vorliegenden Fall sind dies die Entscheidungstragenden aus Organisationen, die SE fördern (wollen). Dabei konnte gezeigt werden, dass sich diese Organisationen in ganz unterschiedlichen Bereichen (etwa unterschiedliche Branchen und Sektoren) bewegen und die erwähnte Herausforderung sich auf zwei Ebenen bezieht: Das Social Venture, das zum Erfolg geführt werden will und das zu lösende gesellschaftliche Problem. Dies lässt den Entscheidungsprozess im SE-Unterstützungsbereich umso komplexer erscheinen und macht seine nähere Untersuchung unerlässlich für eine systematische Entwicklung des SE-(Unterstützungs)bereichs.

Für die Untersuchung des Entscheidungsverhaltens wurden aggregierte und differenziertere Betrachtungen der Auswirkungen von sieben Entscheidungskriterien und ihrer Ausprägungen auf die Entscheidungsfindung bei der Wahl von Social Ventures angestellt – sowohl isoliert als auch gemeinsam mit anderen unabhängigen Variablen, wie der Unterstützungsart und dem Geschlecht des Entscheidungstragenden (Interaktionseffekte). Die sieben Kriterien lauteten: Fachlicher Hintergrund des Gründungsteams, Innovationsgrad, Proof of Concept, Skalierbarkeit, finanzielle Tragfähigkeit, Authentizität des Gründungsteams und Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems. Die drei zuletzt genannten Kriterien entpuppten sich stets als die drei wichtigsten Entscheidungskriterien für den deutschsprachigen SE-Unterstützungsbereich. Während sich

die Authentizität des Gründungsteams und die Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems bei nahezu jeder Betrachtung ein Kopf-an-Kopf-Rennen lieferten, war für die Gruppe finanziell unterstützender Organisationen – wenig überraschend – die finanzielle Tragfähigkeit das entscheidendste Kriterium. Im SE-Förderbereich spielt die ökonomische Dimension somit eine ebenso wichtige Rolle wie im klassischen Venture Capital-Bereich. Der fachliche Hintergrund des Gründungsteams stellte durchweg das unwichtigste Entscheidungskriterium dar.

Die Heterogenität der Organisationstypen zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass es Organisationen gibt, für die SE-Förderung die Kerntätigkeit darstellt und solche, die SE in einer oder mehreren bzw. regelmäßigen Nebentätigkeiten fördern. Bei der Untersuchung dieser beiden Gruppen stellte sich heraus, dass der damit umschriebene Umfang der SE-Unterstützung einen Einfluss darauf hat, wie der Innovationsgrad eines Social Ventures als Entscheidungskriterium gewichtet wird. Und zwar wirkt sich ein hoher Innovationsgrad bei Nebenunterstützten positiv auf die Entscheidung aus, bei Kernunterstützten dagegen negativ.

Darüber hinaus wurden auch in Bezug auf das Entscheidungsverhalten wieder Stiftungen und VPOs näher betrachtet. Beiden Organisationstypen wird hier eine tragende Rolle im SE-Unterstützungsbereich beigemessen. Denn einerseits scheinen sie sich einander anzugleichen, indem Stiftungen vermehrt den Venture Philanthropy-Ansatz verfolgen, andererseits wächst ihrer beider Anzahl und sie richten sich damit insgesamt vermehrt explizit auf die Förderung von SE aus. Auch wenn viele Stiftungen und VPOs bereits Gemeinsamkeiten aufweisen – wie etwa die aktive Beziehung zwischen den Social Ventures und dem Fördernden, der Einsatz verschiedener finanzieller Unterstützungsinstrumente oder die mehrjährige statt punktuelle Förderung – lassen sie hinsichtlich ihres Entscheidungsverhaltens gewisse Unterschiede erkennen. Beispielsweise scheinen sie bezüglich ihres Risikoverhaltens voneinander abzuweichen: VPOs legen bei ihrer Auswahlentscheidung relativ viel Wert auf einen risikomindernden Proof of Concept. Einen hohen Innovationsgrad, der das Risiko aufgrund fehlender Erfahrungswerte erhöhen kann, dagegen gewichten sie relativ gering. Bei Stiftungen ist es umgekehrt der Fall.

Was die deutschsprachige SE-Unterstützungslandschaft außerdem auszeichnet, ist die ungefähr gleiche Gleichverteilung von Frauen und Männern – auch bezogen auf die einzelnen Organisationstypen. Der geringste Anteil an Frauen findet sich in SE-unterstützten Bildungseinrichtungen und SVCOs. Nachdem festgestellt wurde, dass für den SE-Unterstützungsbereich noch keinerlei Forschung existiert, die sich mit geschlechtsspezifischen Unterschieden bei der Auswahlentscheidung für zu unterstützende Social Ventures befasst, wurde die umfassende Datengrundlage aus der durchgeführten Studie genutzt, um erste Einblicke zu geben. Einige bekannte



Spezifika im (strategischen) Entscheidungsverhalten von Frauen und Männern, die sich in der wissenschaftlichen Literatur finden lassen, konnten nicht bestätigt werden, wie zum Beispiel eine höhere Risikoaversion bei Frauen. Der durch Frauen höher gewichtete Innovationsgrad sowie der geringer bewertete Proof of Concept deuten eher auf das Gegenteil hin. Die finanzielle Tragfähigkeit eines Social Ventures fließt des Weiteren beispielsweise bei weiblichen und männlichen Entscheidern exakt gleichwertig in die Wahl eines Social Ventures ein. Tatsächlich scheint sich aber bei männlichen Entscheidungstragenden, im Gegensatz zu weiblichen, ein sehr dringliches gesellschaftliches Problem, das durch ein Social Venture adressiert wird, negativ auf die Entscheidung auszuwirken. Womöglich assoziieren Männer mit einem sehr wichtigen, sozialen Problem eine geringere Wahrscheinlichkeit, dass ein Social Venture dieses (auf unternehmerische, profitorientierte Weise) beseitigen oder mildern kann. Dies wird untermauert durch die höhere Gewichtung eines Beweises der Machbarkeit durch männliche Entscheidungstragende.

Schließlich brachte eine dritte Clusteranalyse anhand der Entscheidungskriteriengewichtungen drei Cluster zutage, die unterschiedliche Muster im Entscheidungsverhalten ausweisen: (1) Geschäftsmodell-fokussierte Entscheider, (2) Authentizität-fokussierte Entscheider und (3) Impact-fokussierte Entscheider. Entscheidungstragende aus der ersten Gruppe überprüfen allem voran, ob ein plausibles, finanziell tragfähiges Geschäftsmodell vorliegt, um dann vor allem abzuwägen, ob das adressierte gesellschaftliche Problem relevant genug ist und die Gründer glaubhaft vermitteln, dass sie den vermeintlichen Trade-off zwischen Finanziellem und Sozialem – auch bei Skalierung – meistern. Entscheidungstragende aus der zweiten Gruppe versuchen vorrangig herauszufinden, ob das Gründungsteam „echt“ ist und (eher) mit seiner Einstellung und (weniger) mit seinen Kompetenzen in der Lage ist, die soziale Mission nicht aus den Augen zu verlieren. Relativ unwichtig sind dabei der Innovationsgrad, ein Proof of Concept sowie die Skalierbarkeit. Entscheidungstragende aus der dritten Gruppe sind vor allem an einer relevanten und möglichst großflächigen sozialen Wirkung interessiert. Dabei spielt die Neuartigkeit der Lösung eine relativ wichtige Rolle, während ein Proof of Concept, ebenso wie der fachliche Hintergrund der Gründer, kaum ins Gewicht fallen.

## 7.2 Einbettung in relevante Theorie- und Literaturströmungen

Nachfolgend werden die Ergebnisse dieser Arbeit in den Zusammenhang mit ausgewählten Forschungsströmungen und Theorieansätzen gebracht, deren Verbindung mit der SE-Forschung fruchtbar erscheint und in der akademischen Literatur bereits Aufmerksamkeit gewonnen hat. Die nachfolgenden Ausführungen erschließen den jeweiligen Beitrag durch die

Ergebnisse der vorliegenden Arbeit und offenbaren das Potential weiterführender Forschung im SE-Bereich.

### *Originäre Forschung und hybride Organisationen*

Der Entstehungskontext von SE lässt sich, wie ganz zu Beginn dieser Arbeit festgestellt, auf einen gewissen herrschenden Druck auf Akteure unterschiedlicher Sektoren zurückführen. So sehen sich etwa Akteure des Dritten Sektors unter dem Druck, Kosten zu mindern und sich zu professionalisieren (z.B. Perrini 2006, 3 ff., Dart 2004), während Unternehmen der Wirtschaft (Marktsektor) vor dem Erfordernis stehen, zunehmend soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen (vgl. Knierbein 2010, 52, Koch 2006). In der SE-Literatur lassen sich zu diesen Entstehungslinien zwei grundlegende Forschungsstränge ausmachen: Der eine Strang behandelt zivilgesellschaftliche und soziale Organisationen, welche als notwendige Entwicklung verstärkt ökonomische Praktiken und betriebswirtschaftliche Instrumente für das Arbeiten mit und in sozialen Zusammenhängen nutzen (non-profit-Forschung) (Birkhölzer 2005, 86 ff.). Der andere Strang behandelt Akteure der Wirtschaft, die sich der Bewältigung gesellschaftlicher Probleme zuwenden (Entrepreneurship-Forschung) (Perrini und Vurro 2006, 62 f.). Zum ersten Mal wurde hier für die Forschungsperspektive SE-unterstützender Organisationen (im DACH-Raum) die Brücke zwischen diesen beiden Forschungssträngen geschlagen, und zwar durch die Berücksichtigung möglichst aller Typen SE-unterstützender Organisationen, ihrer Motive (Ziele) und ihrer Art (Mittel), SE zu fördern. Es konnte dadurch gezeigt werden, dass die oben genannten Akzentuierungen nicht nur auf der Seite der Sozialunternehmen, sondern auch auf der Seite ihrer Unterstützenden zu finden sind – so zum Beispiel im Falle von Stiftungen, deren Geldmittelvergabe vermehrt (etwa durch Eigenkapital anstelle von Spenden) die Form von kapitalerhaltender und – weil sie damit SE fördern – zugleich gemeinwohlfördernder Unterstützung annimmt. Damit verfolgen sie Ziele sowohl aus dem Dritten als auch dem Marktsektor und bedienen sich der Mittel bzw. der Instrumente des Marktsektors (z.B. Darlehen oder Eigenkapital), während sie selbst im Allgemeinen dem Dritten Sektor zugeordnet werden. Als weiteres Beispiel sei der Blick auf konventionelle Unternehmen gerichtet, welche dem Marktsektor angehören und SE beispielsweise auch mit Spenden und pro bono-Leistungen (Mittel aus dem Dritten Sektor) unterstützen, mit dem Ziel, zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems beizutragen (Logik des Dritten Sektors).

Im Kontext derartiger sozial ausgerichteter und gleichzeitig ökonomisch orientierter Organisationen ist in der wissenschaftlichen Literatur die Forschung zu hybriden Organisationen entstanden (Anheier und Then 2004, Emerson 2004, Weisbrod 1998). Durch die Ergebnisse zum

Umfang der SE-Unterstützung (Kern- oder Nebentätigkeit), den Unterstützungsinstrumenten, den Unterstützungsmotiven und den Entscheidungstypen leistet die vorliegende Arbeit zur Forschung hybrider Organisationen den Beitrag, Tendenzen darüber aufzudecken, welche Hybriditätsfacetten die deutschsprachige SE-Unterstützungslandschaft aufweist. Es wird ersichtlich, ob die SE-Förderung anderen Zielen unter- oder übergeordnet ist, ob Instrumente aus dem Dritten oder dem Marktsektor zur Anwendung kommen und ob Zielen und Entscheidungen zur SE-Unterstützung eher Kriterien mit der Sektorlogik des Dritten oder des Marktsektors zugrunde gelegt werden. Dies liefert die Basis für eine fortführende wissenschaftliche Analyse und Bestimmung verschiedener Grade der organisationalen Hybridität von Akteuren des SE-Ökosystems im DACH-Raum.

Betrachtet man die hohe Anzahl unterschiedlicher SE unterstützender Organisationstypen (in Kapitel 4), lassen sich darunter zum einen Organisationen finden, die auf den ersten Blick im Allgemeinen eher dem Marktsektor zugeordnet werden (konventionelle Unternehmen, Banken und VC Organisationen sowie Family Offices und Unternehmensberatungen), während andere eher zum Dritten Sektor zählen (Stiftungen, Bildungseinrichtungen, NGOs). Gleichzeitig lassen dieselben Organisationen, in Anbetracht ihrer verwendeten Mittel (Unterstützungsinstrumente) und Ziele (Unterstützungsmotive), Beziehungen mit dem jeweils anderen Sektor erkennen. Zum anderen befinden sich unter den eruierten Organisationstypen auch und sogar überwiegend solche Organisationen, die keinem der beiden genannten Sektoren eindeutig zuordenbar sind (Crowdfunding Plattform, Inkubator/Accelerator, Sozialunternehmen, alternative Banken, VPOs und SVCOS) und ebenfalls verschiedene Sektorlogiken umsetzen. Dieses Ergebnis untermauert die Annahme, dass praktisch alle Organisationen Sektorelementkombinationen aufweisen (Gänzel und Schmitz 2012, Dees und Anderson 2006) – weshalb insbesondere im SE-Bereich häufig auch vom Verschwimmen der Sektorgrenzen gesprochen wird (Billis 2010, Anheier und Then 2004, Emerson 2004, Weisbrod 1998). Es ist daher umso gewinnbringender, zwischen stark und schwach hybriden Organisationen unterscheiden zu können:<sup>63</sup> Einerseits kann so auf die spezifischen Herausforderungen der Organisationen eingegangen werden.<sup>64</sup> Andererseits wird dadurch eine Aussage zur Qualität der Organisationen möglich, die direkt

---

<sup>63</sup> Nach Glänzel und Schmitz (2012) gelten Organisationen dann als hybrid, wenn sie Elemente (Mittel und Ziele) aus unterschiedlichen Sektoren verwenden (siehe auch Anheier 2005). Dabei zeigen die Autoren, dass zwischen Organisationen mit starker und schwacher Hybridität unterschieden werden kann, wenn Ziele unterschiedlicher Sektorlogiken gleichberechtigt bzw. einander über- oder untergeordnet verfolgt werden.

<sup>64</sup> Bspw. liegt die Vermutung nahe, dass Organisationen starker Hybridität es schwer haben, Ziele des Markt- und Dritten Sektors gleichermaßen zu verfolgen, wenn, wie im DACH-Raum, noch kein rechtlicher Rahmen dafür geschaffen wurde.

verbunden ist mit Fragen ihrer Authentizität und Resilienz (z.B. Doherty et al. 2014, Hoffman et al. 2012, Glänzel und Schmitz 2012, Haigh und Hoffman 2011).<sup>65</sup>

Weiterführende Forschung kann sich zur detaillierten Bestimmung von Graden organisationaler Hybridität zum Beispiel das Analysemodell von Glänzel und Schmitz (2012) zu Nutze machen. Dieses berücksichtigt die verwendeten Mittel (ökonomische, politische und soziale Sektorressourcen) einer Organisation, die Ziele (soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeitsebene) sowie den organisationalen Ort in der Wertschöpfung (Input, Prozess, Output).

### *Die SE-Unterstützungslandschaft aus ressourcenorientierter Sicht*

SE-unterstützende Organisationen können als die Summe jener Mittel verstanden werden, die den Erfolg eines Social Ventures positiv beeinflussen und zur Professionalisierung und Entwicklung von SE beitragen (Millner und Vandor 2014). Die vorliegende Arbeit erkennt in der SE-Unterstützungslandschaft in Anbetracht dieser Überlegung und im Sinne eines SE-Ökosystems ein – wie sich für den DACH-Raum herausgestellt hat – sehr heterogenes Ressourcenbündel, das durch das Gefüge der Fähigkeiten und (Kern)kompetenzen der einzelnen Akteure auf effiziente und effektive Art und Weise genutzt werden kann, um SE voranzutreiben. Aus dieser somit umschriebenen ressourcenorientierten Sichtweise lässt der umfassende empirische Überblick zur deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft, den diese Arbeit zur SE-Forschung beiträgt, es zu, Ressourcen zur SE-Förderung zu identifizieren und zu entwickeln. Auf Basis der Ergebnisse können mit dem ressourcenorientierten Ansatz als theoretischer Grundlage ferner Strategien zur Förderung und Entwicklung von SE sowohl auf organisationaler als auch auf regionaler Ebene entwickelt werden (in Anlehnung an Wernerfelt 1984). Darunter sind zum Beispiel Diversifikationsstrategien denkbar, denn insbesondere die deskriptiven Ergebnisse in Kapitel 4 werfen das Licht auf die Existenz von Unterstützungs- bzw. Ressourcenlücken, möglichen Ressourcenverbindungen sowie Spezifitäten in der SE-Unterstützungslandschaft des DACH-Raums. Mit der Ressourcenausstattung als erklärender Variablen für die Dynamik des SE-Bereichs kann weiterführende Forschung dies schließlich zur Basis nehmen, Entstehung, Entwicklung und Erfolg von unterstützenden Organisationen bzw. Unterstützungsangeboten in Verbindung mit der Performance von Sozialunternehmen zu untersuchen. Dabei wird zu berücksichtigen sein, dass das jeweilige Verständnis bestimmter Begriffe und Bezugsrahmen zu

---

<sup>65</sup> Unterstützt bspw. ein konventionelles Unternehmen SE durch Spenden und verfolgt damit das übergeordnete Ziel einer besseren Marktposition, stellt sich die Frage der Authentizität und des Ausmaßes negativer externer Effekte durch das Kerngeschäft des Unternehmens. Eine hier mögliche schwache Hybridität könnte vor dem Hintergrund des wachsenden Drucks durch knappe Ressourcen, Öffentlichkeit und Gesetz eine schwache Resilienz und ein Scheitern der Organisation bedeuten. Dies ist sicher Anlass für weiterführende Forschung.

erweitern ist, um den aktuellen Entwicklungen im SE-Bereich und (innerhalb) von Organisationen im Allgemeinen gerecht zu werden. Zum Beispiel wird es notwendig sein, den Ressourcenbegriff, weg von der Beschränkung auf das Topmanagement,<sup>66</sup> auch auf andere Bereiche einer Organisation zu beziehen (siehe auch Penrose 1959). Denn in Anbetracht einer dynamischen Umwelt, welcher Organisationen zunehmend zum Zwecke der Agilität mit Hierarchieabbau begegnen (z.B. Sonta-Draczkowska 2018) und auch mit Blick auf die Ergebnisse für die individuelle Ebene wird klar, dass sich die Rolle und Funktion des Topmanagements verändert und sich operative Organisationsbereiche neu und selbstorganisieren, während Aktivitäten der SE-Unterstützung auf allen Organisationsebenen zu finden sind (z.B. Rzepka und Bojar 2020, Kapitel 4.1 und 5.1). Auch der Wettbewerbs- und Erfolgsbegriff bedarf in diesem Zusammenhang eines erweiterten Verständnisses. Ursprünglich versucht der ressourcenbasierte Ansatz, den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen zu erklären und leistet Hilfestellung, Ressourcen zu identifizieren, die einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen und die Profitabilität einer Organisation erhöhen (Amit und Schoemaker 1993). Auf Grundlage der Ergebnisse für die individuellen als auch organisationalen SE-Unterstützungsmotive in dieser Arbeit kann aber angenommen werden, dass alle Akteure der deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft das gemeinsame Ziel der Verbreitung von SE und sozialen Innovationen verbindet. Dies führt im SE-Bereich zur vereinenden Logik der Kooperation anstelle des Wettbewerbs (siehe auch Schuldt 2018, 18) und zu einer Erweiterung des Erfolgsbegriff durch eine soziale und ökologische Dimension, jenseits der reinen Profitorientierung.

### *Motivationsforschung im SE-Bereich*

Zu Beginn dieser Arbeit wurde festgestellt, dass eine große Lücke in der SE-Forschung im fehlenden Wissen über die Gründe besteht, aus denen SE unterstützt wird (Motive). Hierzu konnte mit Kapitel 5 – gemäß dem übergeordneten Ziel, einen Überblick über die SE-Unterstützungslandschaft des DACH-Raums zu liefern – ein erster Beitrag geleistet werden: Bezogen auf das Individuum als auch auf die Organisation als Ganzes wurden in der Vorstudie der qualitativen Phase sieben bzw. zehn Unterstützungsmotive ermittelt, die definitiv eine gewisse Rolle in der unterstützenden Arbeit mit Sozialunternehmen spielen. In der anschließenden quantitativen Phase wurde deren jeweilige Relevanz sowohl für die gesamte als auch für spezifische Stichproben untersucht. Während bei der methodischen Entscheidung der separaten Betrachtung von individueller und organisationaler Ebene davon ausgegangen wurde, dass Motive

---

<sup>66</sup> Wie etwa in der Erfolgsfaktor- und Fähigkeitsforschung des Managements von Christensen et al. (1987), die den ressourcenbasierten Ansatz stark beeinflusst hat (Barney 1996).

und Interessen von Organisationen und Organisationsmitgliedern (Individuen) grundsätzlich unabhängig voneinander sind (Luhmann 2011), brachte die Gesamtuntersuchung hervor, dass im Bereich der SE-Unterstützung die Motive auf individueller wie organisationaler Ebene nicht nur inhaltlich ähnlich (z.B. ‚Einkommen erwirtschaften‘ und ‚Soziale Innovationen vorantreiben‘ auf individueller Ebene und ‚Finanzielle Interessen‘ bzw. ‚Verbreitung von Social Entrepreneurship‘ auf organisationaler Ebene) oder gar identisch (z.B. ‚von Innovationen anderer lernen‘), sondern auch ähnlich gewichtet sind (vgl. Abbildung 5.1 und 5.3). Dies könnte ein Hinweis auf eine (bestehende) günstige binnenorganisationale Lage für SE-unterstützende Organisationen sein, bei der die Organisationsmitglieder die gleichen Handlungsmotive verfolgen wie die Organisation. Eine mögliche Folge könnten eine erhöhte Arbeitsleistung und -bereitschaft der Mitarbeitenden sein (Hasebrook und Benning 2018). Die Frage, wie Mitarbeitende dazu bewegt werden können, sich gänzlich für die Ziele ihrer jeweiligen Organisation einzusetzen, stellt noch immer ein zentrales Element der Führungsforschung dar (z.B. Hoffmann und Pfister 2019, Pfaff et al. 2009). Die Schwierigkeit ihrer Beantwortung wird unter anderem mit ständigen Veränderungen im Organisationsumfeld begründet (Steffen 2019, Wagner 2001). Das ebenso dynamische organisationale Umfeld von SE-unterstützenden Organisationen ist zusätzlich durch mögliche Trade-offs zwischen sozialen und ökonomischen Zielen gekennzeichnet, was es umso interessanter macht, dass in diesem Feld, wie oben beschrieben, ein positiver Motivationsgrad zu herrschen scheint. Für tiefergehende Forschung ergibt sich hieraus der Gegenstand, unter anderem Motivstrukturen im Bereich der SE-Unterstützung näher zu untersuchen und die Brücke zur allgemeinen Führungsforschung zu schlagen.

Durch die Clusteranalyse in Kapitel 5.3 konnte eine erste Ermittlung der Motivstruktur von vier verschiedenen Typen von SE-Unterstützenden realisiert werden, zwei auf individueller Ebene und zwei auf organisationaler Ebene. Dabei bildete die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2002) und hier insbesondere die sogenannte Mini-Theorie der organismischen Integration die Grundlage für die Benennung der Motivstruktur der ermittelten Typen und wurde auch auf die organisationale Ebene übertragen. Die differenzierte Betrachtung der extrinsischen Motivation, die ein wichtiges Merkmal dieser Theorie darstellt (Andersen et al. 2000), ermöglichte eine entsprechende Differenzierung und Beschreibung der ermittelten Motivstrukturen.

#### *Genderforschung im SE-Bereich*

Die Erforschung geschlechtsspezifischer Unterschiede im SE-Bereich erwies sich insgesamt als ein ebenfalls noch relativ unberührtes Feld, insbesondere mit Blick auf den deutschsprachigen Raum und die Seite der Unterstützenden. Zumeist wird die Seite der Sozialunternehmen

betrachtet, wo, ebenso wie zum Beispiel für Deutschland (Scharpe und Wunsch 2019), auch für andere Regionen und Länder ein vergleichsweise hoher Anteil an weiblichen Sozialunternehmern festgestellt wird (Teasdale et al. 2011). Die vorliegende Arbeit deckte erstmals auch für die Seite SE-Unterstützender (im DACH-Raum) auf, dass mit einer beinahe Gleichverteilung hier ein, im Vergleich zum klassischen Venture Capital Bereich, hoher Frauenanteil herrscht. Dies wurde zum Anlass genommen, einen näheren Blick auf die jeweiligen Motivstrukturen und das Entscheidungsverhalten von weiblichen und männlichen Unterstützern zu werfen und erschien umso wichtiger, weil keinerlei Arbeiten zur Genderforschung für die (deutschsprachige) SE-Unterstützungslandschaft identifiziert werden konnten. Dabei spielen verschiedene Aspekte eine Rolle, wie zum Beispiel das Potential einer positiven Entwicklung des SE-Bereichs durch ein erhöhtes Engagement von Frauen auf der Unterstützenseite oder die mögliche Verbindung der Zahl SE-unterstützender und SE-ausführender Frauen. In diesem Zusammenhang konnte für den klassischen Venture Capital-Bereich vorangegangene Forschung keine Hinweise darauf finden, dass weibliche Förderer bzw. Investoren weibliche Gründer und Unternehmensleitungen bei Investitionsentscheidungen bevorzugt behandeln. Gleichzeitig wird die positive Wirkung der Präsenz von Frauen auf der Unterstützenseite betont (The Alison Rose Review of Female Entrepreneurship 2019): Zum einen kann dies schlicht das Bewusstsein erhöhen, dass Frauen (ebenso wie Männer) gefördert werden sollten und Frauen eine Chance dazu haben. Zum anderen nehmen Frauen in entsprechenden Positionen eine relevante Vorbildfunktion ein, die andere Frauen ermutigen und ihnen Selbstbewusstsein schenken kann. Insofern kann der deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft eine positive Entwicklung auch hinsichtlich der Geschlechtergleichstellung attestiert werden.

Durch die genderfokussierte Untersuchung der individuellen Unterstützungsmotive und des Entscheidungsverhaltens bei der Wahl von Social Ventures konnte die vorliegende Arbeit einige Unterschiede zwischen den Geschlechtern hervorheben. Diese können der Erklärung dienen, warum Frauen in der SE-Unterstützungslandschaft (im Gegensatz zum klassischen Venture Capital-Bereich) derart zahlreich vertreten sind und mit welchen Anreizen dementsprechend im Social Venture Capital-Bereich gearbeitet werden kann, um Frauen für die Tätigkeit hier zu gewinnen. Dabei kann beispielsweise der Befund berücksichtigt werden, dass weibliche Entscheider in ihrer Motivstruktur beständiger sind als Männer, welche für jede betrachtete Stichprobe jeweils eine andere Gewichtung der Unterstützungsmotive gezeigt haben.

Die Vermutung liegt nahe, dass die Tendenz einer steigenden Zahl an Social Ventures sowie SE unterstützenden Organisationen aufgrund globaler gesellschaftlicher Entwicklungen, wie dem aktiven Kampf gegen den Klimawandel, anhalten wird. In Anbetracht dessen werden heute und in Zukunft mehr Entscheidungen denn je darüber getroffen, ob bzw. welche Sozialunternehmen erfolgsversprechend erscheinen und gefördert werden sollten, um gesellschaftliche Herausforderungen wirtschaftlich zu lösen. Der somit begründeten Notwendigkeit, weiteres Licht in den entsprechenden Entscheidungsprozess zu bringen, wurde in Kapitel 6 nachgegangen, indem das Auswahlverhalten von SE-Unterstützenden als Teil dieses Prozesses in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses gerückt wurde. Entscheidungen wurden dabei somit aus Sichtweise der präskriptiven (praktisch-normativen) Entscheidungstheorie (z.B. Schneider 2016, Hagenloch 2009, Schildbach 1993, Heinen 1976) untersucht, welche zur Lösung von „Alternativenauswahlproblemen“ (Schneider 2018, 259) beiträgt, während die Phasen der Informations- und Alternativensuche („Alternativenentwicklungsproblem“ (ebd.)) ausgeblendet bleiben und hierbei von der Vollständigkeit der Alternativen ausgegangen wird. Auch wenn diese Vollständigkeit (wie mit den Social Venture-Profilen im Conjoint-Experiment simuliert) in der Praxis zum Beispiel aufgrund mangelnder Informationen oft nicht erreicht wird, konnte mit diesem Ansatz zu einem bislang weitestgehend fehlenden Verständnis in Richtung einer systematischen Aufnahme und Strukturierung von Entscheidungsproblemen bei der Wahl von zu unterstützenden Social Ventures beigetragen werden. Die ermittelten Entscheidungskriterien und ihre Gewichtung bilden den Kern des Ganzen und liefern erstmals eine Hilfestellung, wie Entscheidungen im Bereich der SE-Unterstützung rational getroffen werden können. Das Wissen um die relevanten Kriterien und ihrer jeweilige Gewichtung (durch die untersuchten Teilstichproben) erleichtert es, in entsprechenden Entscheidungssituationen (in der Screening-Phase) rational zu diskutieren und jene Auswahl zu treffen, die dem eigenen Zielsystem<sup>67</sup> entspricht. Dies erscheint besonders relevant, da die Auswahl von zu unterstützenden Social Ventures komplexe Entscheidungsprobleme darstellen (nach Grünig und Kühn 2017, 7).

Dass unterschiedliche Zielsysteme vorliegen können, deckte erstmals die Clusteranalyse auf Basis der Kriteriengewichtungen durch die Befragten aus dem Conjoint-Experiment auf. Die bestehende Forschung zum Entscheidungsverhalten SE-unterstützender Akteure hat bislang eine gewisse Anzahl an Faktoren sichtbar gemacht, die bei der Auswahl von zu unterstützenden Social Ventures eine Rolle spielen können, schenkt dabei allerdings nicht allen Organisationstypen und Unterstützungsarten die nötige Aufmerksamkeit und wird somit der bestehenden

---

<sup>67</sup> Unter Zielsystem wird hier das Bündel an Gewichtungen der Entscheidungskriterien verstanden.



Komplexität der deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft nicht gerecht. Insofern leistet die vorliegende Arbeit also einen bedeutenden Beitrag zur Entscheidungsforschung im SE-Bereich. Gleichzeitig ermöglichen die Ergebnisse eine Gegenüberstellung mit der Entscheidungsforschung im klassischen Venture Capital-Bereich (z.B. Block et al. 2019, Puri und Zarutskie 2012, Jell et al. 2011, Metrick und Yasuda 2010, Kollmann und Kuckertz 2009).

### 7.3 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit dienen SE-unterstützenden Organisationen, Sozialunternehmen und politischen Entscheidungstragenden zur praktischen Nutzung, indem sie ihnen zur deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft einen Überblick verschaffen, Potentiale, Lücken und Besonderheiten aufzeigen sowie die Entwicklung und den Status quo darlegen. Insbesondere die Einsichten in das Entscheidungsverhalten und die Handlungsmotive der SE-Unterstützung werden Social Ventures, SE-unterstützende Organisationen und neu in den Markt eintretende Akteure voraussichtlich hilfreich finden.

Auf individueller Ebene haben sich zahlreiche Erkenntnisse hervorgetan, welche besonders für unterstützende Organisationen und solche, die es werden möchten, relevant sein können. Beispielhaft genannt seien die beinahe Gleichverteilung von Frauen und Männern auf der Seite der Unterstützenden, die ähnliche Ausgewogenheit zwischen den Kompetenzbereichen Wirtschaft und Soziales sowie die Zeichen, die auf die Generation Y, ihre Besonderheiten und individuellen Handlungsmotive hinweisen. Bestehende und neue Organisationen können diese Informationen für ihr Personalmanagement nutzen, indem sie unter anderem erkennen, dass im SE-Unterstützungsbereich gendergerechte Sprache und Diversität eine ebenso wichtige Rolle spielen wie das Schaffen von Strukturen, die sinnstiftendes und erfüllendes Arbeiten zulassen. Auch die in der vorliegenden Arbeit vorgenommene erstmalige Sensibilisierung für die Handlungsmotive im SE-Unterstützungsbereich kann für Organisationen dienlich sein für ein besseres Verständnis ihrer aktuellen und potentiellen Mitarbeitenden sowie ihrer Kollegen aus anderen Organisationen.

Das Personalmanagement bzw. Personalwesen hat sich – neben Logistik sowie Finanz- und Rechnungswesen – im Übrigen als einer der drei Kenntnisbereiche hervorgetan, in denen sich Personen aus dem SE-Unterstützungsbereich nicht sehr gut auskennen. Diese fachlichen Lücken können in Organisationen gezielt geschlossen werden durch Weiterbildung der Mitarbeitenden oder durch Hinzuziehen externer Kompetenzträger. Diese Lücken können ihren Ursprung in den Organisationstypen und ihren Branchen selbst haben, aber auch in der

Unterstützungsnachfrage. Das heißt, womöglich sind die Bereiche Personal und Logistik für die jetzige Phase der meisten zu unterstützenden Sozialunternehmen weniger relevant. Und auch wenn das Finanz- und Rechnungswesen auch schon in einem relativ frühen Stadium eines Unternehmens wichtig wird, sind die meisten jungen Unternehmen am Anfang wohl eher mit dem Produkt und Marketing beschäftigt. Ein vorausschauendes fachliches Unterstützungsangebot wird hier umso wichtiger.

Lücken zeigen sich auch auf organisationaler Ebene. Die Ergebnisse machen auf Bereiche aufmerksam, in denen bestehende Organisationen durch Erweiterungen ihres Leistungsspektrums bzw. neue Akteure durch Aufbau des noch fehlenden Unterstützungsangebotes zur positiven Entwicklung der SE-(Unterstützungs)landschaft beitragen können. Beispielhaft genannt sei allgemein der noch ausbaufähige Bereich der finanziellen Unterstützung und im Speziellen die noch geringe Nutzung der finanziellen Unterstützungsinstrumente Wandelspende, Wandeldarlehen und rückzahlbare Spende. Es sind insbesondere diese Instrumente, die aufgrund ihrer Charakteristiken eine Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von Sozialunternehmen ermöglichen und die finanzielle SE-Unterstützungslandschaft sinnvoll ergänzen können. Auf der Seite unterstützender Organisationen, wie zum Beispiel Stiftungen, fehlt es oftmals an Wissen und Verständnis für die zahlreichen Möglichkeiten des wirkungsorientierten Investierens. Die so beschriebene Situation ruft nach mehr Anlaufstellen mit entsprechender Fachexpertise.

Die Heterogenität der deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft wird durch die Aufschlüsselung von Organisationstypen, Unterstützungsinstrumenten und anderen Informationen dargestellt. Ganz konkret wird ersichtlich, welche Organisationstypen SE auf welche Art und in welchem Umfang fördern. Dies ermöglicht unterstützenden Organisationen eine zielgerichtete Suche nach potentiellen Kooperationspartnern mit Gemeinsamkeiten oder komplementären Erweiterungen zur weiteren Stärkung des SE-Bereichs und zur Erhöhung der eigenen Reichweite und Wirksamkeit. Beispielsweise könnten sich finanziell unterstützende Organisationen für die Gründung eines Social Venture Fonds zusammenschließen, um damit den noch besonders geringen Anteil an Wachstumsfinanzierung für Social Ventures (Scharpe und Wunsch 2019, Tete et al. 2018) zu erhöhen. Die einzelnen Organisationstypen erhalten durch die vorliegenden Ergebnisse des Weiteren ein Gefühl dafür, ob sie Vorreiter in ihrem Bereich sind und wo sich bereits viele Akteure befinden. Zum Beispiel scheint es im deutschsprachigen Raum noch wenige konventionelle Unternehmen zu geben, die SE fördern und auch die Anzahl an VPOs bzw. Organisationen, die einen VPO-Ansatz verfolgen, ist noch gering. Konventionelle Unternehmen, die nicht selten für zahlreiche gesellschaftliche Probleme verantwortlich gemacht werden, können sich durch die Zusammenarbeit mit Social Ventures positiv hervortun

und sogar wertvolle Lerneffekte realisieren. Authentizität, die im Laufe der gesamten Arbeit auf die Sozialunternehmen bezogen wurde, sollte dabei sicher auch von den Organisationen beherzigt werden, die diese Sozialunternehmen unterstützen (möchten) – nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass der SE-Bereich recht idealistisch geprägt zu sein scheint. Die zahlenmäßig noch gering vertretenen VPOs könnten zudem auf die zahlenmäßig überwiegenden Stiftungen zugehen, um ihnen ihren Ansatz näher zu bringen und die benötigten Fachkenntnisse zur Verfügung zu stellen.

Das von Jackson et al. (2012) geforderte bessere Verständnis für die verfügbaren Instrumente für wirkungsorientiertes Investieren konnte durch die Ergebnisse in Kapitel 4 erhöht werden. Die darüber hinaus ihrer Meinung nach erforderlichen Erkenntnisse über den Erfolg des Einsatzes der verschiedenen Instrumente konnte hier nicht näher beleuchtet werden. Künftige Forschung könnte dies übernehmen, um potentiellen Anlegern eine bessere Einschätzung der Auswirkungen, des Risikos und der Rendite wirkungsorientierten Investierens zu ermöglichen.

Social Ventures wird mit der vorliegenden Arbeit die Vielfalt der Unterstützungsmöglichkeiten im DACH-Raum dargelegt und eine Orientierung geboten für das Finden und Adressieren passender Unterstützender. Mit dem Wissen um das Unterstützungsangebot, die Motive und das Entscheidungsverhalten können sie gezielt auf Organisationen zugehen und ihre Gesuche klar formulieren für effizientere und effektivere Anfragen, und um schließlich von den Unterstützungsmaßnahmen besser profitieren zu können. So zeigen die Ergebnisse, dass die Unterstützenden von Social Ventures aus sehr unterschiedlichen Sektoren und Branchen kommen, in unterschiedlichem Umfang und mittels sehr verschiedener Instrumente unterstützen. Durch den Vergleich der Motive zwischen unterschiedlichen Gruppen werden außerdem bestimmte Spezifika sichtbar, die für Social Ventures entscheidend sein können für das Herantreten an potentielle Unterstützende, aber auch schon für die Entscheidung, ob bestimmte Organisationen überhaupt die richtigen Ansprechpartner sind.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit leisten überdies eine erste Hilfestellung in Bezug auf den Entscheidungsprozess bei der Auswahl von zu unterstützenden Social Ventures. Durch das gewählte methodische Vorgehen des Conjoint-Experiments kann dabei nicht nur erklärt werden, wie unterstützende Organisationen die einzelnen Kriterien bewerten. Es ist auch möglich, die Ergebnisse mit dem Ex-post-Verhalten von Entscheidungstragenden mit Blick auf spätere Auswahlentscheidungen zu verknüpfen (Louviere und Woodworth 1983, McFadden 1974). Dennoch sind die Ergebnisse mit Vorsicht zu betrachten und dienen lediglich der Orientierung. Die gewonnenen Erkenntnisse über die Entscheidungskriterien können für neue und für

bestehende Marktteilnehmende des SE-Unterstützungsbereichs hilfreich sein, um sie mit ihren eigenen Entscheidungskriterien zu vergleichen, aber auch um die eigenen denen anderer Marktteilnehmenden gegenüberzustellen. Mithilfe der sieben erhobenen und auf ihre Gewichtung hin untersuchten Kriterien können Organisationen das Screening von Social Ventures zielgerichtet, vergleichbar und – betrachtet man die Entscheidungskriterien als Leistungsindikatoren – im nächsten Schritt messbar gestalten. Entscheidungsprozesse können leichter delegiert und SE-Unterstützungsleistungen müheloser erweitert werden, wenn Klarheit über den Auswahlprozess herrscht und systematisch vorgegangen wird. Ein Wachstum des SE-Unterstützungsbereichs ist somit weit unschwerer und ein Entscheidungsprozess von unten nach oben („bottom-up“), etwa wie ihn Johnson und Lee (2013) für den Bereich des Impact Investing empfehlen, wird möglich. Die sieben Kriterien und ihre Ausprägungen, die aus der qualitativen Vorstudie hervorgegangen sind, können überdies mit bestehenden Entscheidungsunterstützungsmodellen, wie dem von Serrano-Cinca und Gutiérrez-Nieto (2013) für soziale Wagniskapitalgebende, verglichen werden.

Unter anderem zeigen die Ergebnisse aus Kapitel 6 ein hohes Maß an Kohärenz bei der Bewertung der Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems, der finanziellen Tragfähigkeit sowie des Innovationsgrades eines Social Ventures und dem Geschlecht des Entscheidungstragenden sowie dem Umfang und der Art der SE-Unterstützung. Diese Erkenntnisse sind für unterstützungssuchende Sozialunternehmen hilfreich, um zu verstehen, wie sie von den unterschiedlichen unterstützenden Organisationen und Organisationstypen beurteilt werden. Sie zeigen insbesondere die Wichtigkeit eines authentischen Auftretens, einer akkuraten Darstellung der sozialen Wirkung und einer ebenso gründlichen Ausarbeitung eines Finanzierungs- bzw. Einkommensplans. Die Erkenntnisse können zielgerichtet in die Suche nach Unterstützenden, in die Formulierung von Fördergesuchen, Anträgen oder Bewerbungen sowie in die Gestaltung von Selbstpräsentationen („Pitch Decks“) einfließen und die Erfolgchancen von Social Ventures bei der Unterstützungssuche erhöhen.

Ferner können, wie erwähnt, die eruierten Entscheidungskriterien als Erfolgsfaktoren und auch als Definitionsbestandteile für SE gesehen werden. Bezüglich Letzterem ist lediglich das Kriterium ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ als Alleinstellungskriterium für den SE-Bereich im Vergleich zum klassischen Venture Capital-Bereich hervorgetreten, sodass Social Ventures sich an erster Stelle ihrer gesellschaftlichen Wirkung im Klaren sein müssen. Wenn sie sich selbst als Social Venture identifizieren können und für eine entsprechende Unterstützung in Frage kommen, lassen die weiteren Kriterien es zu, das Geschäftsmodell auf ihnen aufzubauen. Nun sind ein tragfähiges Finanzierungs- und Einkommensmodell oder eine

Skalierungsstrategie zwar in den meisten Fällen nichts Banales, dennoch greifbarer als die eigene Authentizität. Nichtsdestotrotz kann auch dieses Kriterium zum Beispiel durch externe Faktoren wie freiwilliger Übernahme von Verantwortung und Rechenschaftspflicht sowie Reputation bewusst gesteuert werden, wie Achleitner et al. (2013) zeigen. Hinsichtlich des fachlichen Hintergrunds brauchen sich Gründungsteams schließlich weniger Gedanken zu machen, wie aus den Ergebnissen zu Kapitel 6 hervorgeht. Denn die fachliche Qualifikation nimmt im Entscheidungsprozess nie mehr als 3,9% des Gesamtnutzens der Entscheidung ein.

Das nach wie vor vielfältige Verständnis des SE-Begriffs wird hier als eine Ursache für die hohe Heterogenität in der SE-Unterstützungslandschaft verstanden. Denn dadurch, dass viele unterschiedliche unternehmerisch agierende Formen und Initiativen mit sozial und ökologisch nachhaltiger Kernaussrichtung als SE begriffen werden, gestalten sich auch die Anforderungen an die Unterstützung der unterschiedlich als Social Ventures wahrgenommenen Unterstützungssuchenden sehr verschieden. Durch die Clusteranalyse auf den drei Ebenen ‚individuelle Unterstützungsmotive‘, ‚organisationale Unterstützungsmotive‘ sowie ‚Entscheidungskriterienengewichtung‘ konnte eine die SE-Unterstützungslandschaft gewissermaßen ordnende Segmentierung der Gesamtstichprobe gezeigt werden, die nachvollziehbare Typen von Unterstützenden bzw. Entscheidungstragenden aufgedeckt hat. Die aufgedeckten Typologien machen den Bereich der SE-Förderung greifbarer, indem sie übergeordnete Muster bieten, die ein schnelleres Verstehen gar des SE-Bereichs als Ganzen ermöglichen. Insbesondere für Außenstehende, zu denen auch noch viele politische Akteure gehören, dürfte dies einen hohen praktischen Nutzen haben. So wird einerseits deutlich, warum SE gemeinhin gefördert wird, das heißt welche Ziele damit verfolgt werden und welche Möglichkeiten die SE-Förderung birgt: Finanzielles Einkommen, gesellschaftliche Anerkennung, Inspiration, persönliche Erfüllung und zukunftssträchtige Selbstwirksamkeit auf individueller Ebene. Erfüllung gesellschaftlicher und Stakeholder-Anforderungen, organisationale Selbstidentifikation (siehe auch Evans 1982) und Innovationsfähigkeit auf organisationaler Ebene. Andererseits wird deutlich, welches im Wesentlichen die Anforderungen an erfolgreiches SE sind: ein tragendes Geschäftsmodell, gelebte Authentizität und ein relevanter, realisierbarer Social Impact.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit dienen der Politik auch zur besseren Einschätzung von SE im Zusammenhang mit der Umverteilung von Verantwortlichkeiten zur Gestaltung einer sozialen Gesellschaft und der Rolle bürgerschaftlichen Engagements, da sie beispielsweise aufzeigen, wie mannigfaltig die Wirkungsfelder, das Unterstützungsangebot, die verfolgten Motive und damit die Relevanz von SE im DACH-Raum ist. Die Politik findet durch die Ergebnisse dieser Studie Unterstützung, zielgerichtete politische Förderprogramme zu entwickeln,

um soziale Gründungen und Innovationen zu unterstützen. Zum Beispiel soll mit der Bundesinitiative Impact Investing seit Herbst 2018 gemeinsam durch den Aufbau eines Impact-Investing-Ökosystems in Deutschland zusätzliches Kapital für Sozialunternehmen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen mobilisiert werden.<sup>68</sup> Die Ergebnisse speziell zur finanziellen Unterstützung im DACH-Raum könnten für dieses und ähnliche Vorhaben eine hilfreiche Datengrundlage darstellen.

Die Kenntnisse über die aktuell bestehende SE-Unterstützungslandschaft, ihre Akteure und Motive ermöglichen die Entwicklung von Programmen, die zusätzlich privates Kapital mobilisieren können („crowding-in“). So zeigt Brooks (2000), dass staatliche Subventionen oder Zuschüsse je nach ihrer Höhe zu einem Anstieg an privaten Spenden führen und somit Folgefinanzierungen ermöglichen. Dass ein hoher Grad an Entrepreneurship-Erfahrung auf individueller Ebene entdeckt worden ist, bestärkt darüber hinaus gewissermaßen politisches Bestreben, eine lebendige Gründungskultur zu etablieren.<sup>69</sup> Denn es stellt sich heraus, dass die allermeisten im SE-Unterstützungsbereich tätigen Personen hohe Kenntnisse und eigene Erfahrungen im Bereich Unternehmertum aufweisen. Dass sich diese Unternehmerpersönlichkeiten – gekennzeichnet durch persönliche Merkmale wie Tatkraft und Durchhaltevermögen – der SE-Unterstützung widmen, könnte mit den zunehmend aufgeklärten, sozial- und umweltbewussten Generationen von Berufstätigen zusammenhängen, aus denen nicht nur vermehrt Sozialunternehmen, sondern auch SE-Unterstützende hervorgehen. Die aktive Förderung von Unternehmertum durch die Politik könnte somit weiterhin dem SE-Unterstützungsbereich zuspielden. Alles in Allem wird hier die positive Entwicklung des SE-Bereichs als Spiegel der gesellschaftlichen Entwicklung insgesamt gesehen. Politischen Akteuren ist daher anzuraten, die Erkenntnisse darüber für anstehende wirtschaftspolitische Entscheidungen zu berücksichtigen.

## 7.4 Limitationen und zukünftige Forschung

### *Stichprobe*

Der Probandenkreis bestand aus Personen, die sich innerhalb ihrer jeweiligen Organisation mit der finanziellen und nicht-finanziellen Unterstützung von SE beschäftigen. Andere Perspektiven, wie die von Social Ventures oder politischen bzw. staatlichen Akteuren, blieben aufgrund des gewählten Fokus unberücksichtigt. Dies führt mit sich, dass im Fragebogen keine

---

<sup>68</sup> Siehe <http://www.bundesinitiative-impact-investing.de/>, abgerufen am 01.04.2019

<sup>69</sup> Zahlreiche Landes- und Bundesministerien initiieren seit einigen Jahren Projekte und Programme zur Stärkung der Gründungskultur in Deutschland, wie z.B. das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg oder das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

politischen Inhalte bzw. Fragen zur staatlichen Beteiligung der jeweiligen Regierung thematisiert wurden, in denen in der Praxis aber oftmals Hürden und Chancen für den SE-Bereich gesehen und diskutiert werden (z.B. Vandor et al. 2015). Diese weiteren Sichtweisen sowie politische Themen stellen relevante Bausteine dar, die in weiterführenden Studien untersucht werden sollten, um noch umfassendere Einblicke in die Unterstützungsaktivitäten und -prozesse für SE zu erlangen. In der vorliegenden Arbeit finden sie keinen Platz, da hier das Hauptaugenmerk auf dem privaten Sektor und dem operativen Unterstützungsbereich liegt. Denn zum einen war die staatliche Unterstützung zum Zeitpunkt der Erhebung noch vergleichsweise wenig ausgeprägt und zum anderen äußert diese sich hauptsächlich in einer finanziellen Unterstützung, die meist nicht direkt an Sozialunternehmen fließt, sondern an die unterstützenden Organisationen. Damit wird die konkrete Entscheidung zur Unterstützung von Sozialunternehmen nur indirekt von den staatlichen Förderern (durch Auswahl bestimmter Organisation) getroffen und direkt von den unterstützenden Organisationen selbst, die wiederum in dieser Studie abgebildet sind.

In Bezug auf die Stichprobe ist ferner zu beachten, dass der relativ hohen Fallzahl von  $n=305$  der hohe Grad an Heterogenität gegenübersteht, was teilweise eine sehr unterschiedliche Repräsentanz der einzelnen Organisationstypen und anderer möglicher Gruppierungen innerhalb der Stichprobe bedeutet. Einzelne Gruppen können sich teilweise stark voneinander unterscheiden, was aus der Gegenüberstellung verschiedener Gruppen in der Arbeit hervorgeht und hinsichtlich der Repräsentativität der Ergebnisse beachtet werden muss. Auch für mögliche weitere Vergleichsanalysen kann dies eine entscheidende Limitation darstellen. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass der deutschsprachige SE-Unterstützungsbereich insgesamt, gemessen an den hier tätigen Personen, vermutlich noch vergleichsweise klein ist.<sup>70</sup> Insbesondere zeigt sich dies auch in der geringen Anzahl an Teilnehmenden aus Österreich und der Schweiz. An der Stelle sei bemerkt, dass für den Schweizer SE-(Unterstützungs)bereich am wenigsten wissenschaftliche Literatur gefunden werden konnte. Künftige Forschung könnte sich dementsprechend die Schließung dieser Lücke zum Ziel setzen.

Für die Erlangung von Erkenntnissen auf individueller Ebene wurden weiterhin Mehrfachteilnahmen innerhalb einzelner Organisationen zugelassen. Eine dadurch mögliche leichte Verzerrung der Ergebnisse kann nicht ausgeschlossen werden. Um eine Verzerrung der Ergebnisse

---

<sup>70</sup> Eindeutige Zahlen, die einen Vergleich des deutsch- und englischsprachigen Raums zulassen, konnten nicht gefunden werden.

(auf organisationaler Ebene) dennoch möglichst zu vermeiden, haben beim Großteil der Organisationen maximal drei Personen je Organisation teilgenommen.

### *Forschungstiefe- und umfang*

Ferner bilden die vorliegenden Ergebnisse lediglich Tendenzen ab und es können keine pauschalen Aussagen darüber getroffen werden, dass etwa alle Organisationen eines Typs auf eine bestimmte Art entscheiden oder die jeweiligen Merkmale aufweisen. Durch die gewählte Methodik der quantitativen Erhebung mittels Conjoint-Experiment und Fragebogen konnte außerdem zwar, wie gesagt, diese hohe Fallzahl erreicht werden, ausführlichere Untersuchungen einzelner Bausteine konnten damit aber nicht umgesetzt werden und hätten zudem der Zielsetzung einer explorativen Übersicht widersprochen. Tiefergehende Analysen durch zukünftige Forschung sind jedoch erstrebenswert. Beispielsweise in Bezug auf die Motive zur SE-Förderung können weitere Untersuchungen das Verständnis für SE-unterstützende Akteure und ihre Wahrnehmung von SE deutlich erhöhen. So könnte hieraus die Bedeutung hervorgehen, die SE von Akteuren in Bezug auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Probleme und Ziele beigemessen wird für eine fundierte Hilfestellung in politischen Entscheidungen. Auch einzelne Gruppen wie Organisationstypen können näher untersucht werden, um zum Beispiel in einer Längsschnittuntersuchung herauszufinden, welche Gruppe mit ihren jeweiligen Unterstützungsarten, Motiven und Entscheidungsprozessen effektiver ist als andere. Es könnte genauer untersucht werden, ob Sozialunternehmen, die aufgrund bestimmter Kriterien ausgewählt wurden, nach der Unterstützungsleistung tatsächlich erfolgreich werden. Denn die Ergebnisse zu den angewandten Kriterien und deren Gewichtung lassen noch keine validen Aussagen über den Erfolg derselben bzw. der Social Ventures zu. Sich auf der Unterstützungsseite einzelnen Gruppen analytisch gesondert zu widmen, könnte darüber hinaus konkrete spezifische und systemische Herausforderungen und Hürden aufdecken sowie Vorschläge, diese zu überwinden, damit das Unterstützungsangebot, wie zum Beispiel mit öffentlichen oder Stiftungsgeldern, optimiert und der Zugang zu ihnen für Social Ventures erleichtert werden kann. Hinsichtlich systemischer Herausforderungen stellt die Untersuchung der Beziehungen zwischen einzelnen Gruppen, wie Organisationstypen, einen nächsten logischen Schritt dar.

Auch die Tiefe der Aufschlüsselung der Organisationstypen oder ihrer Instrumente war entsprechend der oben genannten Zielsetzung begrenzt. So können beispielsweise keine Aussagen darüber getroffen werden, aus welchen Branchen die konventionellen Unternehmen stammen, die SE fördern. Dies obliegt zukünftiger Forschung, die sich beispielsweise zum Ziel setzen kann, mögliche Unterschiede zu ermitteln. Eine weitere Eingrenzung stellt die Konzentration



auf den DACH-Raum dar. Diese wurde allerdings bewusst aufgrund der unterschiedlichen Entwicklung des SE-Bereichs im angelsächsischen und deutschsprachigen Raum sowie der vergleichsweise geringen Forschung zur deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft gewählt. Die Übertragbarkeit von Kenntnissen zum SE-Ökosystem aus dem angloamerikanischen auf den deutschsprachigen Raum wurde als schwierig erachtet (z.B. auch Leppert 2008, 3 ff.). „Weite Teile der internationalen Literatur abstrahieren von Kontextbedingungen, was Social Entrepreneurship als ein ortsungebundenes Phänomen erscheinen lässt.“ (Balgar 2011) Auch wenn der räumliche und kulturelle Kontext auch hier nicht direkt problematisiert wurde, basiert die systematische und empirische Forschung dieser Arbeit insgesamt dennoch auf der Überzeugung, dass SE als Phänomen nicht verallgemeinert werden kann und eine Berücksichtigung der Zusammenhänge von Kultur, Form des Nationalstaats und bestimmter Sektoren sowie gesetzlichen, institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen notwendig ist. Dieses konzeptionelle Defizit in der SE-Forschung könnte Grund für die bisher ausgebliebene explizite Untersuchung der deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft sein. Weiterführende Forschung kann mithilfe der vorliegenden Ergebnisse den angelsächsischen mit dem deutschsprachigen Raum vergleichen, um Erkenntnisse über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu gewinnen.

### *Conjoint-Analyse*

Zum Conjoint-Experiment ist zunächst zu sagen, dass es hinsichtlich einer möglichen Überforderung der Befragten riskanter war, ein vollständiges Design zu wählen, anstelle eines reduzierten Designs. Das Abbruchrisiko während der Befragung ist bei Vollprofilen (hier bestehend aus sieben Kriterien) denkbar höher, weshalb in der Forschung meistens Teilprofile genutzt werden, um eine höhere Rücklaufquote zu realisieren. Dennoch konnte bei dieser Studie, trotz der Anwendung von Vollprofilen, eine Rücklaufquote in Höhe von 28,2% erreicht werden, was über dem Durchschnitt für Online-Befragungen liegt (Theobald 2017). Vollprofile zu nutzen, kam zudem der Intention nach, Social Ventures in ihrer Gänze relevanter Merkmale abzubilden, um möglichst realitätsnahe Entscheidungssituationen abbilden zu können. Eine sogenannte „no-choice-Option“ wurde dabei nicht in das Conjoint-Experiment eingebaut, was bedeutet, dass die Befragten nicht die Möglichkeit hatten, sich gegen beide Social Venture-Profile zu entscheiden. Im Nachhinein betrachtet, wäre das Integrieren einer No-choice-Option aber im Sinne der Realitätsnähe gewesen. Denn auch in der Praxis wird sich schließlich nicht unbedingt für ein Social Venture entschieden bzw. beide werden gleich bewertet. Hier wäre das Modell der „rating based“ Conjoint Analyse eine mögliche alternative Methode gewesen. Asioli et al.

(2016) haben allerdings gezeigt, dass der „choice based“- und „rating based“-Ansatz zu ähnlichen Ergebnissen führen.

Conjoint-Analysen werden darüber hinaus im Allgemeinen häufig dafür kritisiert, Entscheidungssituationen nicht ausreichend abzubilden (Shepherd und Zacharakis 1999), da künstliche Entscheidungen simuliert werden (Boehler und Scigliano 2009). Die Bewertung von Profilen hat jedoch Vorteile gegenüber Fragen, die in Umfragen oder Interviews zu den Präferenzen der Teilnehmenden gestellt werden, da sie gewisse Verzerrungen der Antworten durch die Teilnehmenden (Riquelme und Rickards 1992, so etwa „tendency to the top bias“ siehe MacMillan et al. 1985, „recall bias“ siehe Van den Brink et al., 2001 und „self-reporting bias“ siehe Elgar et al. 2005) verringert. Konstruktvalidität stellt eine weitere Einschränkung dar, die oft in Conjoint-Experimenten auftritt. Denn die Kriterien werden vordefiniert und nicht von den Teilnehmenden der Befragung ausgewählt oder bestimmt (Shepherd und Zacharakis 1999). Um dem entgegenzuwirken, konnten die Kriterien durch die umfassende Vorstudie (qualitative Phase, siehe Kapitel 3) vor dem Experiment validiert werden.

Bezüglich der Entscheidungskriterien ergibt es sich zudem, dass keine Kriterien über die sieben vordefinierten hinaus untersucht wurden, wie zum Beispiel die Existenz von multiplen Investoren, das Netzwerk des Social Ventures oder eine mögliche Patentierung (z.B. Hsu 2007, Miloud et al. 2004). Es wurde ferner ein ungefähr gleiches Verständnis der Kriterien unter den Befragten vorausgesetzt, unterstützt durch die Kurzbeschreibung jedes Kriteriums während der gesamten Online-Befragung. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass mitunter eine unterschiedliche Auffassung bzw. Interpretation der Kriterien unter den Befragten herrscht(e), wie zum Beispiel im Falle des Innovationsbegriffs. Auch eine kleinteiligere und differenziertere Betrachtung der einzelnen Kriterien erlaubte der gesetzte Rahmen dieser Arbeit nicht – wie es zum Beispiel Jell et al. (2010) für das Kriterium ‚Innovationsgrad‘ tun. Dies kann Inhalt fortführender Forschung sein.

### *Clusteranalyse*

Auch aus der durchgeführten Clusteranalyse ergeben sich Limitationen. Zunächst ist es der subjektiven Komponente bei der Wahl der Verfahrensschritte und der Schwelle zur Clusterzahl geschuldet, dass die Objektivität als nicht ausreichend angesehen werden kann. Die Ergebnisse könnten bei einer andersartig festgelegten Clusterzahl von den oben gezeigten Resultaten abweichen, weshalb ihnen eine allgemeine Aussagekraft nicht zugesprochen werden kann. Eine ähnliche Problematik ergibt sich durch die Wahl des Distanz- bzw. Ähnlichkeitsmaßes sowie des Fusionsalgorithmus (Hierarchisch-agglomerativ mit Single-Linkage- und Ward-Verfahren

sowie partitionierend mit K-means). Die vorliegenden Ergebnisse haben insofern nur Gültigkeit unter Berücksichtigung der gewählten Maße und sind immer in Hinblick auf die festgelegte Gruppenzahl zu interpretieren.

Der Umgang mit ordinalen Variablen, wie es im Falle der individuellen und organisationalen Unterstützungsmotive der Fall war, birgt ebenfalls Limitationen. Und zwar wurden die Ausprägungen dieser Variablen als quasi-metrisch betrachtet, indem – eine Rangfolge bildend – Werte von 1 bis 5 (Likert-Skala) vergeben wurden. Damit wurde eine Genauigkeit vorgetäuscht, die eigentlich nicht vorliegt, durch das Betrachten ordinaler Rangfolgen als geometrisch exakte Abstände bzw. Distanzen, obwohl die Daten diese Informationen nicht widerspiegeln. Die einzige Alternative wäre die Dichotomisierung für jedes Merkmal (siehe dazu Stein und Volnhals 2011). Diese wurde allerdings aufgrund des hiermit verbundenen Informationsverlustes verworfen und es wurde sich für die simultane Betrachtung direkt aller Ausprägungen und ihrer Rangfolge entschieden.

#### *Abschließende Bemerkung*

Anders als der Großteil der Grundlagenforschung wurde in der vorliegenden Arbeit mittels explorativem Forschungsansatz, durch qualitative und quantitative Methoden, zur Theoriebildung in der SE-Forschung beigetragen. Denn über Ursachen und Zusammenhänge in der SE-Unterstützungslandschaft war bisher wenig bekannt. Die vorgestellten Ergebnisse liefern unvoreingenommene Einblicke und Struktur für dieselbe. Insgesamt birgt die vorliegende Arbeit schließlich ein hohes Potential für die Bildung von Hypothesen. Insbesondere aus den Ergebnissen der Kapitel 5 und 6 können Hypothesen abgeleitet werden, derer sich hypothesenprüfende Forschung annehmen kann. So wird etwa die Generierung von Hypothesen auf Basis der Klassifizierungen von SE-Unterstützenden bzw. -Entscheidern möglich, wie zum Beispiel (in Bezug auf die Entscheidungskriteriengewichtung): Personen in Cluster 1 (Geschäftsmodell-fokussierte Entscheider), welche insgesamt deutlich eher in verantwortungsvollen Positionen wie dem Vorstand oder der Geschäftsleitung sitzen, sind bei der Wahl eines zu unterstützenden Social Ventures eher Geschäftsmodell-fokussiert als Personen im operativen Bereich einer SE-unterstützenden Organisation.

Insgesamt eröffnet die vorliegende Arbeit einen breiten Überblick über die bestehende Unterstützungslandschaft für SE im DACH-Raum, erweitert das Verständnis für die unterschiedlichen Unterstützenden, ihre Handlungsweisen und -motive und verdeutlicht die dynamische Entwicklung des SE-Bereichs. Sie weist auf verschiedenen Ebenen gewisse Limitationen auf, die zugleich auch die großen Potentiale und neue Wege für zukünftige Forschung und die Praxis

begründen. Für SE-Unterstützende, die in dieser Arbeit im Fokus standen, besteht künftig in einem hoffentlich weiterhin wachsenden SE-Bereich unter anderem die Herausforderung darin, ihren Platz in der Diversität der deutschsprachigen SE-Unterstützungslandschaft zu finden und diese Diversität nutzbar zu machen, etwa durch sinnvolle Kooperationen. Die bereits erkennbaren inhaltlichen und strukturellen Schnittstellen zwischen einzelnen Akteuren bzw. Akteursgruppen sowie der vereinigende Wunsch nach gesellschaftlichem Wandel sind vielsprechende Anzeichen dafür, dass sich der SE-Bereich im DACH-Raum weiterhin entsprechend positiv entwickeln wird. Nachdem SE hier seit einigen Jahren als beobachtbares Phänomen stattfindet, um das sich Strukturen und Öffentlichkeit entwickeln, stellen Bestrebungen in Richtung Institutionalisierung einen nächsten logischen Schritt dar.

## Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K., Heister, P., und Stahl, E. (2007): Social Entrepreneurship – Ein Überblick, in: Achleitner, A.-K., Pöllath, R., und Stahl, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmen, Schäffer Poeschel, Stuttgart.
- Achleitner, A.-K., und Heister, P. (2008): Investorensprache im Social Entrepreneurship, in: Freiling, J., und Kollmann, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing – Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Achleitner, A.-K., und Spiess-Knafl, W. (2010): Social Entrepreneurship – Eine Einführung für Studenten, Technische Universität München, KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance / Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS), verfügbar auf [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1597706](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1597706), abgerufen am 28.06.2019.
- Achleitner, A.-K., Kaserer, C. (Hrsg.), Heister, P. (2010): Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital – Auswahlprozess und -kriterien der Finanzintermediäre, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Achleitner, A.-K., Spiess-Knafl, W., Volk, S. (2011): Finanzierung von Social Enterprises – Neue Herausforderungen für die Finanzmärkte, in: Hackenberg, H., Emptner, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, 1. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden.
- Achleitner, A.-K., Lutz, E., Mayer, J., und Spiess-Knafl, W. (2013): Disentangling Gut Feeling: Assessing the Integrity of Social Entrepreneurs, *Voluntas*, 24, 93-124.
- Achleitner, A.-K., Heister, P., Spiess-Knafl, W. (2014): What really matters: a theoretical model for the assessment of social enterprise performance, in: Bacq, S., Kickul, J., Phan, P.H., und Nordqvist, M. (Hrsg.): Theory and Empirical Research in Social Entrepreneurship, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK), Northampton (USA).
- Achleitner, A.-K. (2015): Social Entrepreneurship, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/social-entrepreneurship-52240/version-147979>, Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (Hrsg.), abgerufen am 06.01.2019.
- Ahl, H., und Marlow, S. (2012): Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end?, *Organization*, 19(5), 543–562.
- Albert, M., Gensicke, T., Hurrelmann, K., Leven, I., Quenzel, G., Schneekloth, U., Utzmann, H., und Shell Deutschland (Hrsg.) (2015): Jugend 2015, 17, Shell Jugendstudie.
- Allen, P. (2004): Welcoming Y, *Benefits Canada*, 28(9), 51–53.
- Alvord, S.H., Brown, L.D., und Letts, C.W. (2004): Social entrepreneurship and societal transformation, *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–282.
- Amit, R., und Schoemaker, P.J.H. (1993): Strategy Assets and Organizational Rent, *Strategie Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderberg, M.R. (1973): Cluster Analysis for Applications, 1. Aufl., Academic Press, New York.
- Andersen, S., Chen, D., und Carter, C. (2000): Fundamental human needs: Making social cognition relevant, in: *Psychological Inquiry*, 11(4), 269–275.
- Anheier H.K., und Then, V. (Hrsg.) (2010): Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl. Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit, E-Book-Ausgabe (EPUB) des 2004 erschienen Buchs, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Ashoka, und McKinsey (2019): Wenn aus klein systemisch wird – Das Milliardenpotenzial sozialer Innovationen, <https://www.mckinsey.de/publikationen/2019-03-14---ashoka-wenn-aus-klein-systemisch-wird>, abgerufen am 20.04.2020.

- Asioli, D., Næs, T., Øvrums, A., und Almli, V.L. (2016): Comparison of rating-based and choice-based conjoint analysis models – A case study based on preferences for iced coffee in Norway, *Food Quality and Preferences*, 48(2016), 174-184.
- Austin, J., Stevenson, H., und Wei-Skillern, J. (2006): Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?, *Entrepreneurship: Theory and Practice Journal*, Baylor University, 30(1), 1–22.
- Bacq, S., und Janssen, F. (2011): The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria, *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5-6), Community-Based, Social & Societal Entrepreneurship.
- Balderjahn, I., und Specht, G. (2016): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Balgar, K. (2011): Zur ‚Verortung‘ von Social Entrepreneurship, in: Jähne, P., Christmann, G.B., und Balgar, K. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung*, VS Verlag, Wiesbaden.
- Barney, J.B. (1996): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., und Model, J. (2015): Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685.
- Becker-Blease, J.R., und Sohl, J.E. (2011): The effect of gender diversity on angel group investment, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 709–733.
- Beckmann, M. (2011): Social Entrepreneurship – Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Vorbote eines Kapitalismus 2.0?, in: Hackenberg, H., Emptner, S. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Belz, F.M., und Binder, J.K. (2015): Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model, *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1-17.
- Bertelsmann Stiftung (2016): *Social Impact Investment in Deutschland 2016: Kann das Momentum zum Aufbruch genutzt werden?* <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/social-impact-investment-in-deutschland-2016/>, abgerufen am 20.04.2020.
- Betz, M., O’Connell, L., und Shepherd, J. (1989): Gender Differences in Proclivity for Unethical Behavior, *Journal of Business Ethics*, 8, 321–324.
- Billis, David (Ed.) (2010): *Hybrid Organizations and the Third Sector – Challenges for Practice, Theory and Policy*. Palgrave Macmillan: New York.
- Bird, B., and Brush, C., (2002): A gendered perspective on organizational creation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 41–65.
- Birkhölzer, K. (2005): Drittes System und Soziale Ökonomie im europäischen Kontext. In: Birkhölzer, K., Klein, A., Priller, E., Zimmer, A. (Hrsg.): *Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven*, 1. Aufl., VS-Verlag, Wiesbaden.
- Biske, V., Rivza, B., und Riemere, I. (2015): The Social Entrepreneur as a Promoter of Social Advancement, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 185, 469–478.
- Blätzel-Mink, B., und Menez, R. (2015): Innovation und Organisation, in: Blätzel-Mink, B., und Menez, R. (Hrsg.): *Kompodium der Innovationsforschung*, Wiesbaden, 199-208.
- Bles, P. (2002): Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan, in: Frey, D., und Irle, M. (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie*, Bd. 3, Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien, Bern.

- Block, J.H., Fisch, C., Vismara, S., und Andres, R. (2019): Private equity investment criteria: An experimental conjoint analysis of venture capital, business angels, and family offices, *Journal of Corporate Finance*, 58(2919), 329-352.
- Block, J.H., Colombo, M.G., Cumming, D.J., und Vismara, S. (2018): New players in entrepreneurial finance and why they are there, *Small Business Economics*, 50(2), 239-250.
- Boehler, H., und Scigliano, D. (2009): Traditionelle Conjointanalyse, in: Baier, D., und Bruschi, M. (Hrsg.): *Conjointanalyse: Methoden—Anwendungen—Praxisbeispiele*, Springer, Heidelberg.
- Bonus, T. (2009): Die Selbstbestimmungstheorie, in: Schwaiger, M., und Meyer, A. (Hrsg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*, Vahlen, München.
- Boschee, J. (2006): Social entrepreneurship: The promise and the perils, in: Nicholls, A. (Hrsg.): *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford.
- Brandstetter, L., und Lehner, O.M. (2015): Opening the Market for Impact Investments: The Need for Adapted Portfolio Tools, *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), 87–107.
- Braunerhjelm, P., und Stuart Hamilton, U. (2012): Social entrepreneurship – a survey of current research, Working Paper 2012(09), Research Network Debate, Swedish Entrepreneurship Forum.
- Brooks, A.C. (2000): Public subsidies and charitable giving: Crowding out, crowding in, or both? *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(3), 451-464.
- Brown, S.C. (2004): Where this pathway lead: Understanding career decision-making for postcollege life, *Journal of College Student Development*, 45(4), 375-390.
- Brush, C.G., Carter, N.M., Greene, P.G., Hart, M.M., und Gatewood, E. (2002): The role of social capital and gender in linking financial suppliers and entrepreneurial firms: A framework for future research, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 4(4), 305-323.
- Buckland, L., Hehenberger, L., und Hay, M. (2013): The Growth of European Venture Philanthropy, *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2013, 31-39.
- Bugg-Levine A., und Emerson J. (2011): *Impact Investing - Transforming How We Make Money while Making a Difference*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
- Brest, P., und Born, K. (2013): When can impact investing create real impact?, *Stanford Social Innovation Review*, Herbst, 22-31.
- Carter, N., Williams, M., und Reynolds, P. (1997): Discontinuance among New Firms in Retail: The Influence of Initial Resources, Strategy, and Gender, *Journal of Business Venturing*, 12(2), 125-145.
- Chaganti, R. (1986): Management in Women-Owned Enterprises, *Journal of Small Business Management*, 24(4), 18-29.
- Chaganti, R., und Parasuraman, S. (1996): A Study of the Impacts of Gender on Business Performance and Management Patterns in Small Business, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(2), 73–75.
- Cheng, B., Ioannou, I., und Serafeim, G. (2014): Corporate social responsibility and access to finance, *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23.
- Chell, E. (2007): Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process, *International small business journal*, 25(1), 5-26.
- Chevalier, J., und Ellison, G. (1999): Career concerns of mutual fund managers, *Quarterly Journal of Economics*, 114(2), 389-432.
- Christensen, C.R., Kenneth, R.A., Bower, J.L., Hamermesh, R.G., und Porter, M.E. (1987): *Business Policy: Text and Cases*, 6. Aufl., Irwin, Homewood, Illinois.
- City of London (2012): *A Brief Handbook on Social Investment*, City of London Corporation, London
- Claire, L. (2012): Re-storying the Entrepreneurial Ideal: Lifestyle Entrepreneurs as Hero?, *Journal for Critical Organization Inquiry*, 03/2012, 10(1), 31-39.

- Cohen, B., und Winn, M. I. (2007): Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29–49.
- Conway Dato-on, M., und Kalakay, J. (2016): The winding road of social entrepreneurship definitions: a systematic literature review, *Social Enterprise Journal*, 12(2), 131-160.
- Crosan, R., und Gneezy, U. (2009): Gender differences in preferences, *Journal of Economic Literature* 47(2), 448–74.
- Cyert, R.M., und March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., und Matear, M. (2010): Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here, *Academy of Management Perspectives*, August, 37-57.
- Daglar-Sezer, N. (2019): *Stiftungen, Zivilgesellschaft und soziale Differenz – Eine qualitative Studie zu gesellschaftspolitischen Forschungsprojekten*, Verlag Barbara Budrich, Budrich UniPress, Leverkusen.
- Danko, A., und Brunner, C. (2010): Social Entrepreneurship–Zum State-of-the-Art der aktuellen Forschung, *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 58(2), 157-174.
- Danone (2018): *Danone: One planet one health, 2017 Registration Document (Annual Financial Report)*. Paris, France.
- Dart, R. (2004): The Legitimacy of Social Enterprise, in: *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2004), 411-424.
- Dean, T. J., und McMullen, J. S. (2007): Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50-76.
- De Bruin, A., Brush, C.G., und Welter, F. (2007): Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 323-339.
- Deci, E.L. (1992): Interest and intrinsic motivation of behavior, in: Renninger, K.A., Hidi, S., und Krapp, A. (Hrsg.): *The role of interest in learning and development*, Hillsdale, 43-70.
- Deci, E.L., und Ryan, R.M. (1991): A motivational approach to self: Integration in personality, in: Dienstbier, R. (Hrsg.): *Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation*, 38, 237-288.
- Deci, E.L., und Ryan, R.M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, *Zeitschrift für Pädagogik*, 39(2), 223-238.
- Deci, E.L., und Ryan, R.M. (2002): Overview of selfdetermination theory: an organismic dialectical perspective, in: Deci, E., und Ryan, R. (Hrsg.): *Handbook of selfdetermination research*, Rochester.
- Dees, J. G. (1998): Enterprising Nonprofits, *Harvard Business Review*, Januar-Februar, 55-67.
- Dees, J.G., und Anderson, B.B. (2003): For-profit social ventures, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2(1), 1-26.
- Dees, G., und Anderson, B. (2006): Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought, in: *Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA)*, Indianapolis.
- Defourny, J., und Nyssens, M. (2007): Defining social enterprise, in: *Social Enterprise*, Routledge, 19-42.
- Defourny, J. und Nyssens, M. (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.



- Defourny, J., Nyssens, M., und Thys, S. (2016): Venture philanthropy: When philanthropy meets social entrepreneurship, in: Jung, T., Philipps, S. D., und Harrow, J. (Hrsg.): *The Routledge Companion to Philanthropy*, 1. Ausg., Routledge, London, 348-361.
- Di Lorenzo, F., und Scarlata, M. (2018): Social Enterprises, Venture Philanthropy and the Alleviation of Income Inequality, *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Doherty, B., Haugh, H., und Lyon, F. (2014): Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436.
- Eberl, M., und Schwaiger, M. (2005): Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance, *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 838-845.
- Eckel, C. C., und Grossman, P. J. (2004): Men, women and risk-aversion: Experimental evidence, in: Plott, C., und Smith, V. (Hrsg.): *Handbook of Experimental Economics Results*, Elsevier, New York.
- Eddleston, K.A., Ladge, J.J., Mitteness, C., und Balachandra, L. (2016): Do you see what I see? Signaling effects of gender and firm characteristics on financing entrepreneurial ventures, *Entrepreneurship Theory Practice*, 40(3), 489–514.
- Elgar, F. J., Roberts, C., Tudor-Smith, C., und Moore, L. (2005): Validity of self-reported height and weight and predictors of bias in adolescents, *Journal of Adolescent Health*, 37(5), 371-375.
- Elkington, J., und Hartigan, P. (2008): *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets and change the world*, Harvard Business School Press.
- Emerson, Jed (2004): *The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*, <http://www.blendedvalue.org/media/pdf-bvmap.pdf>, abgerufen am 08.03.2019.
- Evans, G. (1982): Self-Identification, in: McDowell (Hrsg.): *The Varieties of Reference*, Oxford/New York.
- Everitt, B.S., Landau, S., Leese, M. und Stahl, D. (2011): *Cluster Analysis*, 5. Ausg., John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.
- European Venture Philanthropy Association (2016): *An interactive journey through Venture Philanthropy and Social Investment in Europe, The EVPA Survey 2015/2016*.
- Faltin, G. (2011): Social Entrepreneurship – Zwischen Entrepreneurship und Ethik, in: Jähnke, P., Christmann, G. B., und Balgar, K. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship – Perspektiven für die Raumentwicklung*, 1. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden.
- Feldberg, R., und Glenn, E. (1979): Male and Female: Job Versus Gender Roles, *Social Problems*, 26, 524-539.
- Fiedler, H., Kaltenborn, T., Lanwehr, R., und Melles, T. (2017): *Conjoint-Analyse*, 2. Aufl., Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München.
- Fischer, E., Reuber, A., und Dyke, L. (1993): A Theoretical Overview and Extension of Research on Sex, Gender, and Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151–168.
- Forouharfar, A., Rowshan, S.A., Salarzahi, H. (2018): An epistemological critique of social entrepreneurship definitions, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 11(2018), 1-40.
- Francis, B., Hasan, I., Park, J. C., und Wu, Q. (2015): Gender Differences in Financial Reporting Decision Making: Evidence from Accounting Conservatism, *Contemporary Accounting Research* 32(3), 1285-1318.
- Gagné, M., und Deci, E.L. (2005): Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gast, J., Gundolf, K., und Cesinger, B. (2017): Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44-56.

- Geobey, S., Westley, F.R., und Weber, O. (2012): Enabling Social Innovation through Developmental Social Finance, *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 151–165.
- Gillwald, K. (2000): Konzepte sozialer Innovation, Discussion Paper, P 00-519, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin
- Glänzel, G., und Schmitz, B. (2012): Hybride Organisationen – Spezial- oder Regelfall?, in: Anheier, H.K., Schröder, A., und Then, V. (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven, VS Verlag, Wiesbaden.
- González Flores, K. M., und Katonáné Kovács, J. (2018): Defining the Entrepreneurship Ecosystem, *SEA – Practical Application of Science*, 6(18), 300.
- Greene, P.G., Brush, C.G., Hart, M.M., und Saporito, P. (2001): Patterns of venture capital funding: is gender a factor? *Venture Capital*, 3(1), 63–83.
- Grenier, P. (2002): The Function of Social Entrepreneurship in the UK, Draft paper presented at the ISTR Conference, Cape Town, [https://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working\\_papers\\_cape\\_town/grenier.pdf](https://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_cape_town/grenier.pdf), abgerufen am 08.07.2019
- Grünig, R., und Kühn, R. (2017): Entscheidungsprobleme, in: Grünig, R., und Kühn, R. (Hrsg.): Prozess zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme. Ein heuristischer Ansatz, 5. Aufl., Springer Gabler, Berlin.
- Habisch A. (2011): Gesellschaftliches Unternehmertum – Blinder Fleck wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Gemeinwohltheorien, in: Hackenberg H., und Empter S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, VS Verlag, Wiesbaden.
- Haigh, N., und Hoffman, A.J. (2012): Hybrid organizations: The next chapter in sustainable business, *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-134.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010): *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7. Ausg., Pearson education, Upper Saddle.
- Hagenlocher, T. (2009): *Gründzüge der Entscheidungslehre*, Books on Demand, Norderstedt.
- Hall, J., und Hofer, C.W. (1993): Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation, *Journal of Business Venturing*, 8(1), 25-42.
- Harrison, R. T., und Mason, C. M. (2007): Does gender Matter? Women Business Angels and the Supply of Entrepreneurial Finance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 445-472.
- Hasebrook, J.P., und Benning, E. (2018): Das Knowing-Doing-Gap schließen: Wie Mitarbeiter aus eigenem Antrieb Unternehmensziele engagiert umsetzen, *Personalführung*, 11(2018), 18-24.
- Haugh, H. (2007): New strategies for a sustainable society: The growing contribution of social entrepreneurship. *Business Ethics Quarterly*, 17(4), 743-749.
- Hawn, O., Chatterji, A.K., und Mitchell, W. (2018): Do investors actually value sustainability? New evidence from investor reactions to the Dow Jones Sustainability Index (DJSI), *Strategic Management Journal*, 39, 949-976.
- Heinecke, A., und Mayer, J. (2012): Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship, in: Volkmann, C. K., Tokarski K. O., und Ernst, K. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship and Social Business – An Introduction and Discussion with Case Studies*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Heinen, E. (1976): *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmungen*, 3. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hirschmann, M., und Moritz, A. (2020): Social finance in Europe: The transition from grants to follow-up funding for social enterprises, in: Moritz, A., Block, J.H., Golla, S., und Werner, A. (Hrsg.): *Contemporary Developments in Entrepreneurial Finance*, FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship. Cham, Springer Nature Switzerland.

- Hisrich, R., und Brush, C. (1987): Women Entrepreneurs: A Longitudinal Study, in: Churchill, J.A., Hornaday, B.S., Kirchoff, O.J., Krasner, und Vesper, K.H. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Wellesley, Massachusetts, 187-189.
- Höchstädter, A. K., und Scheck, B. (2014a): Mapping the social impact investing market in Germany – An Overview of Opportunities in the Education Space, The Rockefeller Foundation.
- Höchstädter, A. K., und Scheck, B. (2014b): *What's in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners*, Berlin, Heidelberg: Springer Science+Business Media Dordrecht.
- Hoffman, A. (2001): Linking organizational and field-level analysis, *Organization and Environment*, 14(2), 133-156.
- Hoffman, A.J., Badiane, K.K., und Haigh, N. (2012): Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-Profit and Non-Profit Divide, in: Golden-Biddle, K., und Dutton, J.E. (Hrsg.): *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations. Building a Theoretical and Research Foundation*, 1. Aufl., Routledge, New York.
- Hoffmann, C., und Pfister, A. (2019): Führen mit Zielen, in: Lippmann, E., Pfister, A., und Urs, J. (Hrsg.): *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*, 5. Aufl., Springer Verlag, Berlin.
- Huang, J., und D. J. Kisgen (2013): Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives?, *Journal of Financial Economics*, 108(3), 822–839.
- Hudgens, G., und Fatkin, L. (1985): Sex Differences in Risk Taking: Repeated Sessions on a Computer Simulated Task, *Journal of Psychology*, 119(3), 1970-2206.
- Hsu, D.H. (2007): Experienced entrepreneurial founders, organizational capital, and venture capital funding, *Research Policy*, 36(5), 722-741.
- Ioannou, I., und Serafeim, G. (2015): The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analyst's perceptions and shifting institutional logics, *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081.
- Jackson, E.T. and Associates Ltd. (2012): *Accelerating Impact: Achievements, Challenges and What's Next in the Impact Investing Industry*, The Rockefeller Foundation.
- Jell, F., Block, J.H., und Henkel, J. (2011): Innovativität als Kriterium bei Venture Capital-Investitionsentscheidungen, *Kredit und Kapital*, 44.2011(4), Duncker & Humblot, Berlin, 509-541.
- John, R. (2006): *Beyond the cheque, how venture philanthropists add value*, Working Paper, Oxford Said Business School, Oxford.
- Johnson, J., und Powell, P. (1994): Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different?, *British Journal of Management*, 5, 123-138.
- Johnson, K., und Lee, H. (2013): *Impact Investing: A Framework for Decision Making*, Cambridge Associates LLC, Massachusetts.
- Jung, C.G. (2001): *Die Beziehung zwischen dem Ich und dem Unbewußten*, Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
- Kanter, R. (1977): *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Kaplan, E. (1988): Women Entrepreneurs: Constructing a Framework to Examine Venture Success and Business Failures, in: Kirchoff, B.A., Long, W.A., McMullan, W.E., und Vesper, K.H. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Wellesley, Massachusetts, 625-637.
- Kempf, A., und Ruenzi, S. (2007): Tournaments in mutual-fund families, *Review of Financial Studies*, 21(2), 1013-1036.
- Kerlin, J. A. (2006): Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246-262.

- Ketchen, D.J. und Shook, C.L. (1996): The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique, *Strategic Management Journal*, 17(6), 441-458.
- Keuneke S. (2000): Geschlechtersozialisation, in: *Geschlechterwerb und Medienrezeption. Forschung Soziologie*, 38, VS Verlag, Wiesbaden.
- Knierbein, S. (2010): Die Produktion zentraler öffentlicher Räume in der Aufmerksamkeitsökonomie, VS Verlag, Wiesbaden.
- Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD (19. Legislaturperiode): Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land, <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/847984/5b8bc23590d4cb2892b31c987ad672b7/2018-03-14-koalitionsvertrag-data.pdf?download=1>, abgerufen am 07.04.2019
- Koch, M. (2006): *Roads to Post-Fordism: Labour Markets and Social Structures in Europe*, Aldershot/Burlington, Ashgate.
- Kollmann, T., und Kuckertz, A. (2010): Evaluation uncertainty of venture capitalists' investment criteria, *Journal of Business Research*, 63(7), 741-747.
- Korosec, R. L. und Berman, E. M. (2006): Municipal Support for Social Entrepreneurship, *Public Administration Review*, 66(3), 448-462.
- Krapp, A., und Hascher, T. (2014): Die Erforschung menschlicher Motivation, in: Ahnert, L. (Hrsg.): *Theorien der Entwicklungspsychologie*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Lang N., und Schnieper P. (2006): *Professionelles Management von Stiftungen*, Gemeinschaftsdissertation, Difo-Druck, Bamberg.
- Lasprogata, G.A., und Coten, M. N. (2003): Contemplating „enterprise“: The business and legal challenges of social entrepreneurship, *American Business Law Journal*, 41(1), 67-114.
- Lee, M., Adbi, A., und Singh, J. (2019): Categorical cognition and outcome efficiency in impact investing decisions, *Strategic Management Journal*, 41, 86-107.
- Laux, H., Gillenkirch, R.M., Schenk-Mathes, H.Y. (2018): *Entscheidungstheorie*, 10. Aufl., Springer Gabler, Berlin.
- Lehner, O. (2011): The Phenomenon of Social Enterprise in Austria: A Triangulated Descriptive Study, *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(1), 53-78.
- Leland, H.E., und Pyle, D.H. (1977): Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation, *Journal of Finance*, 32(2), 271-387.
- Leppert, T. (2008): *Social Entrepreneurs in Deutschland – Ansätze und Besonderheiten einer spezifischen Definition*, Universität Hamburg, [https://europajugend.files.wordpress.com/2009/11/leppert\\_2008\\_social\\_entrepreneurs\\_in\\_deutschland\\_23.pdf](https://europajugend.files.wordpress.com/2009/11/leppert_2008_social_entrepreneurs_in_deutschland_23.pdf), abgerufen am 08.04.2020.
- Letts, C. W., Ryan, W., und Grossman, A. (1997): Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists, *Harvard Business Review*, März-April, 36-44.
- Levi, M., K. Li, und F. Zhang (2008): *Mergers and acquisitions: The role of gender*, Working paper, University of British Columbia.
- Light, P. C. (2006): Reshaping Social Entrepreneurship, *Stanford Social Innovation Review*, Herbst 2006, 47-51.
- Light, P. C. (2008): *The search for social entrepreneurship*, The Brookings Institution, Washington.
- Loew, T., und Clausen, J. (2010): *Wettbewerbsvorteile durch CSR – Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen*, Institute4Sustainability, Berlin, Hannover.
- Louviere, J. J., und Woodworth, G. (1983): Design and analysis of simulated consumer choice or allocation experiments: An approach based on aggregate data, *Journal of Marketing Research*, 20(4), 350-367.

- Lovric R. A., Tokarski K. O. (2017): Social Business City und Social Entrepreneurship im Schweizer Kontext, in: Tokarski K. O., Schellinger J., Berchtold P. (Hrsg.): Zukunftstrends Wirtschaft 2020. Strategische Handlungsfelder für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, Springer Gabler, Wiesbaden
- Luhmann, N. (2011): Organisation und Entscheidung, 3. Aufl., Springer, Wiesbaden.
- MacMillan, I. C., Siegel, R., und Narasimha, P. S. (1985): Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals, *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119-128.
- Mair, J., und Martí, I. (2005): Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., und Noboa, E. (2006): Social entrepreneurship: How intentions to create a social enterprise get formed, in: Mair, J., Robinson, J., und Hockerts, K. (Hrsg.): Social entrepreneurship, Palgrave Macmillan, New York.
- March, J.G., und Simon, H.A. (1958): Organizations, Wiley, New York.
- Markham, W.T., South, S.J., Bonjean, C.M., und Corder, J. (1985): Gender and Opportunity in the Federal Bureaucracy, *American Journal of Sociology*, 91, 129-150.
- Martin, C.A. (2005): From high maintenance to high productivity, *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- Mason, C., und Stark, M. (2004): What do Investors look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels, *Sage Journals*, 22(3), 227-248.
- Mayer, J., und Scheck, B. (2018): Social Investing: What Matters From the Perspective of Social Enterprises, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3) 493-513.
- McCreless, M. (2017): Toward the efficient impact frontier, *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 48-53.
- McFadden, D. (1974): Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behavior, in: Zarembka, P. (Hrsg.): *Frontiers in econometrics*, Academic Press, New York.
- McIlnay, D. (1998): *How Foundations work*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Metrick, A., und Yasuda, A. (2011): *Venture Capital & The Finance of Innovation*, 2. Ausg., John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Metz Cummings, A., und Hehenberger, L. (2012): „Strategien für Stiftungen. Wann, warum und wie Venture Philanthropy sinnvoll ist, *European Venture Philanthropy Association (Hrsg.)*, Fata Morgana Verlag, Berlin.
- Miller T.L., und Wesley, C.L. (2010): Assessing Mission and Resources for Social Change: An Organizational Identity Perspective on Social Venture Capitalists' Decision Criteria, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 705-733.
- Millner R., Vandor P. (2014): Neues Unternehmertum: Social Entrepreneurship und die Rolle des Umfelds, *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement*, Springer, Wiesbaden.
- Milligan, K., und Schöning, M. (2011): Taking a Realistic Approach to Impact Investing: Observations from the World Economic Forum's Global Agenda Council on Social Innovation, *Innovations* 6(3), 155-166.
- Miloud, T., Aspelund, A., und Cabrol, M. (2012): Startup valuation by venture capitalists: an empirical study, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 14(2-3), 151-174.
- Mirabella, R. M., und Wish, N. B. (2001): University-based educational programs in the management of nonprofit organizations: An updated census of U.S. programs, *Public Performance and Management Review*, 25(1), 30-41.

- Mohan, N.J., und Chen, C.R. (2004): Are IPOs priced differently based upon gender?, *Journal of Behavioral Finance*, 5(1): 57-65.
- Mulgan, G. (2006): Cultivating the Other Invisible Hand of Social Entrepreneurship: Comparative Advantage, Public Policy and Future Research Priorities, in: Nicholls, A. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, New York, 74-95.
- Narayan, S.M., und Corcoran-Perry, S. (1997): Line of reasoning as a representation of nurses' clinical decision making, *Research in Nursing & Health*, 20, 353-364.
- Niessen, A., und Ruenzi, S. (2007): Sex matters: Gender differences in a professional setting, Working paper, Northwestern University.
- Ochs, K. (2009): *Praxis: European Venture Philanthropy in Practice*, European Venture Philanthropy Association, Brüssel.
- Orser, B.J., Riding, A.L., und Manley, K. (2006): Women entrepreneurs and financial capital, *Entrepreneurship and Theory Practice*, 30(5), 643-665.
- Osberg, S. (2006): Wayfinding Without a Compass: Philanthropy's Changing Landscape and Its Implications for Social Entrepreneurs, in: Nicholls, A. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Perrini, F. (2006): *The New Social Entrepreneurship. What Awaits Social Entrepreneurship Ventures?* Edward Elgar Publishing, Cheltenham/UK.
- Perrini, F., und Vurro, C. (2006): *Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory and Practice*. In: Mair, J., Robinson, J., und Hockerts, K. (Hrsg.): *Social entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, New York.
- Petty, J., und Gruber, M. (2011): In pursuit of the real deal" A longitudinal study of VC decision making, *Journal of Business Venturing* 26(2), 172-188.
- Pfaff, H., Neumann, M., Kuch, C., Hammer, A., Janßen, C., Brinkmann, A, und Ommen, O. (2009): Grundlagen der Führung, *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen (ZEFQ)*, 103(2009), 187-192.
- Pilotta, J. J. (2016): The Entrepreneur as Hero? in: Berdayes, V., und Murphy, J. W. (Hrsg.): *Neoliberalism, Economic Radicalism, and the Normalization of Violence*, Springer, Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London.
- PLÄDOYER – Das aktuelle Statement des SENAT DER WIRTSCHAFT (2018), Nr. 2, Wien, <http://www.senat-oesterreich.at/plaedoyer/2018-nr-2-social-entrepreneurship-rahmenbedingungen/>, abgerufen am 07.04.2019.
- Powell, G. (1990): One More Time: Do Male and Female Managers Differ?, *Academy of Management Executive*, 4(3), 68-75.
- Powell, M., und Ansic, D. (1997): Gender Differences in Risk Behaviour in Financial Decision-Making: An Experimental Analysis, *Journal of Economic Psychology*, 18(6), 605-628.
- Prabhu, G.N. (1999): Social entrepreneurial leadership, *Career development international*, 4(3), 140-145.
- Priller, E., und Zimmer, A. (2003): Dritte-Sektor-Organisationen zwischen Markt und Mission. In: Gosewinkel, D., Rucht, D., van den Daele, W., und Kocka, J. (Hrsg.): *Zivilgesellschaft – Bedingungen, Pfade, Abwege*. WZB Jahrbuch 2003.
- Puri, M., und Zarutskie, R. (2012): On the life cycle dynamics of venture-capital- and non-venture-capital-financed firms, *Journal of Finance*, 67(6), 2247-2293.
- Rajalahti, T., und Kvalheim, O.M. (2011): Multivariate data analysis in pharmaceuticals: A tutorial review, *International Journal of Pharmaceutics*, 417(1-2), 280-90.

- Rao, V.R. (2014): Choice Based Conjoint Studies: Design and Analysis, in: Rao, V.R. (Hrsg.): Applied Conjoint Analysis, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Rexhepi, G. (2016): The Architecture of Social Finance, Routledge Handbook of Social and Sustainable Finance, Routledge.
- Riquelme, H., und Rickards, T. (1992): Hybrid conjoint analysis: An estimation probe in new venture decisions, *Journal of Business Venturing*, 7(6), 505-518.
- Rohlf, C. (2011): *Bildungseinstellungen. Schule und formale Bildung aus der Perspektive von Schülerinnen und Schülern*, VS Verlag, Wiesbaden.
- Roundy, P.T., Holzhauser, H.M., Dai, Y. (2017): Finance or Philanthropy? Exploring the Motivations and Criteria of Impact Investors, *Social Responsibility Journal*, February.
- Roxas, M.L., und Stoneback, J.Y. (2004): The Importance of Gender Across Cultures in Ethical Decision-Making, *Journal of Business Ethics*, 50, 149-165.
- Ryan, R. M., und Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Rzepka, A., und Bojar, E. (2020): Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 383-391.
- Saaty, T. L. (2013): *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory – With the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburgh.
- Salamon, L.M., und Sokolowski, S.W. (2016): Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector, *Voluntas*, 27, 1515-1545.
- Sanz de Acedo Lizárraga, M.L., Sanz de Acedo Baquedano, M.T., und Cardelle-Elawar, M. (2001): Factors that effect decision making: gender and age differences, *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 381-391.
- Sarris, V. (1990): *Methodische Grundlagen der Experimentalpsychologie, Band 1: Erkenntnisgewinnung und Methodik*, Reinhardt (UTB), München.
- Scarlata M., und Alemany L. (2009): How Do Philanthropic Venture Capitalists Choose Their Portfolio Companies?, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1343563>, abgerufen am 16.04.2020.
- Scarlata, M., und Alemany, L. (2010): Deal structuring in philanthropic venture capital investments: Financing instrument. Valuation and Covenants, *Journal of Business Ethics*, 95(2), 121-145.
- Scarlata, M. R. (2011): *Philanthropic Venture Capital: An Exploratory Comparative Study*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken, Germany.
- Scarlata, M., Gil, L.A., und Zacharakis, A. (2012): Philanthropic venture capital: Venture capital for social entrepreneurs? *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 8(4), 279-342.
- Scarlata, M., Walske, J., und Zacharakis, A. (2017): Ingredients Matter: How the Human Capital of Philanthropic and Traditional Venture Capital Differs, *Journal of Business Ethics*, 145, 623-635.
- Scharpe, K., und Wunsch, M. (2019): *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) 2019*, initiiert vom Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND).
- Scheck, B. (2018): *Finanzierungsformen für Sozialunternehmen*, Gastbeitrag für relaio, <https://www.relaio.de/wissen/finanzierungsformen-fuer-sozialunternehmen/>, abgerufen am 17.03.2019
- Scheuerle, T., Glänzel, G., Knust, R., und Then, V. (2013): *Social Entrepreneurship in Deutschland – Potentiale und Wachstumsproblematiken*, CSI Universität Heidelberg, Gesamtreport einer Studie im Auftrag der KfW-Stiftung.
- Schildbach, T. (1993): *Entscheidung*, in: Bitz, M. (Hrsg.): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Band 2, 3. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München.

- Schminke, M., und Ambrose, M. (1997): Asymmetric perceptions of ethical frameworks of men and women in business and non-business settings, *Journal of Business Ethics*, 16, 719-729.
- Schneeweiß, A., und Weber, M. (2012): Mission Investing im deutschen Stiftungssektor. Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen, *StiftungsStudie*, Herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin.
- Schneider, D. (2018): Theoretische Grundlagen und Ansätze der Betriebswirtschaftslehre. Von Basis-konzepten über Theorieansätze zum neoklassischen Abgrund, *Books on Demand*, Norderstedt.
- Schneider, D. (2016): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Kompaktes Basiswissen, 2. Aufl., *Books on Demand*, Norderstedt.
- Schneider H. (2013): Social Entrepreneurship in Österreich, *Kurswechsel* 2(2013), 42-55.
- Schneider, H., und Maier, F. (2013): Social Entrepreneurship in Österreich, Working Paper, Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung für Nonprofit Management.
- Schubert, R., Brown, B., Gysler, M., und Brachinger, W.H. (1999): Financial Decision-Making: Are Women Really More Risk-Averse?, *The American Economic Review*, 89(2), 381-385.
- Schuldt, C. (2018): Next Growth: Eine neue Vision des Wachstums, in: Reichelt, A. (Hrsg.): Next Growth. Wachstum neu denken, Trendstudie Zukunftsinstitut GmbH, Frankfurt a.M.
- Schwertfeger, B. (2010): Gutes tun und trotzdem Geld verdienen, in: *Neue Züricher Zeitung*, [https://www.nzz.ch/gutes\\_tun\\_und\\_trotzdem\\_geld\\_verdienen-1.7485400](https://www.nzz.ch/gutes_tun_und_trotzdem_geld_verdienen-1.7485400), 08.09.2010, abgerufen am 01.04.2019.
- Sekliuckiene, J., und Kisielius, E. (2015): Development of social entrepreneurship initiatives: a theoretical framework, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213(2015), 1015-1019.
- Seele, P. (Hrsg.), Pfeleiderer, G. (2012): *Wirtschaftsethik kontrovers: Positionen aus Theorie und Praxis*, Pano Verlag, Zürich.
- Serrano-Cinca, C., und Gutiérrez-Nieto, B. (2013): A decision support system for financial and social investment, *CEB Working Paper*, 10/049 2010, Centre Emile Bernheim, Université Libre de Bruxelles, Article in *Applied Economics*.
- Sharma, A.K. (2015): Venture Capitalists' Investment decision criteria for new ventures: A Review, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189(2015), 465-470.
- Short, J.C., Moss, T.W., und Lumpkin, G.T. (2009): Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194.
- Sodeman W.A., und Carroll A.B. (1994): Social investment firms: Their purposes, principles, and investment criteria, *Conference Paper*, <https://www.researchgate.net/publication/288824777>, abgerufen am 08.04.2019.
- Sommerskirchen, J. (2018): Die soziale Rolle von Unternehmen, *Journal für korporative Kommunikation*, 1, 14-26.
- Sonfield, M., Lussier, R., Corman, J., und McKinney, M. (2001): Gender Comparisons in Strategic Decision-Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix, *Journal of Small Business Management*, 39(2), 165-173.
- Sonta-Draczkowska, E. (2018): From Agile Project Management to Agile Organization? – a Literature Review, *Entrepreneurship and Management*, 19(6), Teil 1, 231-242.
- Spear, C., Cornforth, C., und Aiken, M. (2009): The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247-273.
- Spiess-Knafl, W., und Jansen, S. (2014): Social Enterprises and the Financing of Different Scaling Strategies, in: Pate, L., Wankel, C. (Hrsg.): *Emerging Research Directions in Social Entrepreneurship*, Heidelberg, New York, London: Springer Science+Business Media Dordrecht.



- Spiess-Knafl, W., und Aschari-Lincoln, J. (2015): Understanding mechanisms in the social investment market: what are venture philanthropy funds financing and how?, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(3), 103-120.
- Spiess-Knafl, W. (2016): *Social Finance – Der soziale Kapitalmarkt in Europa mit einem besonderen Fokus auf Österreich*, im Auftrag des European Liberal Forum (ELF) und NEOS LAB, 1. Auflage, Printpool.
- Spiess-Knafl, W., und Scheck, B. (2017): *Impact Investing – Instruments, Mechanisms and Actors*, Palgrave Studies in Impact Finance.
- Statista (2018/2019): Die Verteilung der Studierenden an Universitäten in der Schweiz nach Geschlecht und Fachbereichsgruppen im Winter- bzw. Herbstsemester 2018/2019, verfügbar auf <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/307388/umfrage/studierende-an-universitaeten-in-der-schweiz-nach-geschlecht-und-fachbereichsgruppen/>, abgerufen am 01.05.2019.
- Steffen, A. (2019): *Menschen und Organisationen im Wandel. Ein interdisziplinärer Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse*, Springer Gabler, Berlin.
- Stein, P., und Vollnhals, S. (2011): *Grundlagen clusteranalytischer Verfahren*, Institut für Soziologie, Universität Duisburg-Essen.
- Shepherd, D., und Zacharakis, A. (1999): Conjoint analysis: A new methodological approach for researching the decision policies of venture capitalists, *Venture Capital*, 1(3), 197-217.
- Sullivan, D. M. (2007): Stimulating Social Entrepreneurship: Can Support from Cities Make a Difference?, *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 77-78.
- Teare, G., und Desmond, N. (2016): The first comprehensive study on women in venture capital and their impact on female founders, <https://techcrunch.com/2016/04/19/the-first-comprehensive-study-on-women-in-venture-capital/>, abgerufen am 27.09.2019.
- Teasdale, S., McKay, S., Phillimore, J., und Teasdale, N. (2011): Exploring gender and social entrepreneurship: women's leadership, employment and participation in the third sector and social enterprises, *Voluntary Sector Review*, 2(1), 57-76.
- Tete, P.O., Wunsch, M., und Menke, C. (2018): *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) 2018*, initiiert vom Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND).
- The Alison Rose Review of Female Entrepreneurship (2019), <https://financialalliancefor-women.org/download/rose-review-female-entrepreneurship/>, abgerufen am 19.04.2020.
- Theobald, A. (2017): *Praxis Online-Marktforschung. Grundlagen – Anwendungsbereiche – Durchführung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Thomas Reuters Foundation (2016): The best countries to be a Social Entrepreneur 2016, <http://poll2016.trust.org/>, abgerufen am 14.08.2019.
- Thompson, J. L. (2002): The world of the social entrepreneur, *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.
- Thornton P.H., und Ocasio, W. (1999): Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, *American Journal of Sociology*, 105(3), 1958-1990.
- Timmer, K. (2006): *Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie*, 2. Aufl., Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Tinkler, J.E., Whittington, K.B., Ku, M.C., und Davies, A.R. (2014): Gender and venture capital decision-making: The effects of technical background and social capital on entrepreneurial evaluations, *Social Science Research*, 51(2015), 1-16.
- Van Dijk, G., Sergaki, P., und Baourakis, G. (2019): *The Cooperative Enterprise – Practical Evidence for a Theory of Cooperative Entrepreneurship*, Springer Nature Switzerland AG.

- Van den Brink, M., Bandell-Hoekstra, E.N.G., und Abu-Saad, H.H. (2001): The occurrence of recall bias in pediatric headache: a comparison of questionnaire and diary data, *Headache: The Journal of Head and Face Pain*, 41(1), 11-20.
- Vandor, P., Millner, R., Moder, C., Schneider, H., und Meyer, M. (2015): *Das Potential von Social Business in Österreich*, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Vandor, P., und Leitner, L. (2018): *The Support Needs of Social Entrepreneurs – lessons from the Impact Hub network*, Social Entrepreneurship Center, Vienna University of Economics and Business.
- Von Mutius, B. (2000): *Was Unternehmen mit sozialer Verantwortung gewinnen können*, Arbeitspapier der Bundesinitiative: Partner der Jugend (UPJ), Hamburg: Selbstverlag UPJ.
- Verheul, I., und Thurik, R. (2001): Start-up capital: does gender matter? *Small Business Economics*, 16, 329-345.
- Vollmann, M. (2008): *Social Entrepreneurship in Germany*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1162734>, abgerufen am 25.03.2019.
- Wagner, R.H. (2001): *Strategien der Veränderung*, in Wagner, R.H. (Hrsg.): *Praxis der Veränderung in Organisationen*, Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Weber, C., Kröger, A., und Lambrich, K. (2012): *Scaling Social Enterprises – A Theoretically Grounded Framework*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(19), Artikel 3, 4.
- Weber, M., und Scheck, B. (2012): *Impact Investing in Deutschland – Bestandsaufnahme und Handlungsanweisungen zur Weiterentwicklung*, erstellt von Impact in Motion, im Auftrag von Bertelsmann Stiftung.
- Weerawardena, J., und Mort, G.S. (2006): *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*, *Journal of world business*, 41(1), 21-35.
- Weisbrod, B.A. (1998): *To Profit or Not to Profit – The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-based View of the Firm*, *Strategie Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wilkinson, C., Medhurst, J., Henry, N., Wihlborg, M., und Braithwaite, B. W. für die Europäische Kommission (2014): *Ein Überblick über Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa*. Zusammenfassung, 5.
- Williams, R.J., und Barrett, J.D. (2000): *Corporate Philanthropy, Criminal Activity, and Firm Reputation: Is There a Link?*, *Journal of Business Ethics*, 26(4), 341-350.
- Wilson, K.E. (2014): *New Investment Approaches for Addressing Social and Economic Challenges*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, Nr. 15, OECD Publishing.
- Wong, I.A., Wan, Y.K.P., und Gau, J.H. (2017): *How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work*, *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150.
- Yang, S., Kher, R., und Newbert, S. L. (2020): *What signals matter for social startups? It de-pends: The influence of gender role congruity on social impact accelerator selection decisions*. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105932.
- Yung, C. (2012): *Venture Capital before the first Dollar: Deal Originatin, Screening and Evaluation*, *The Oxford Handbook of Venture Capital*, <https://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195391596.013.0010>, abgerufen am 28.06.2019.
- Yunus, M., und Weber, K. (2007): *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*, BBS PublicAffairs, New York.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum D.O., und Shulman, J.M. (2009): *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*, *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

Zhong, H., Liu, C., Lu, X., und Xiong, H. (2016): To be or Not to be Friends: Exploiting Social Ties for Venture Investments, IEEE, 16. ICDM (International Conference on Data Mining), Barcelona, Spain.

Zhong, H., Liu, C., Zhong, J., und Xiong, H. (2016): Which startup to invest in: a personalized portfolio strategy, Springer Science+Business Media, New York.

## Anhang

### Anhang 1: Online-Fragebogen für quantitative Phase

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

vielen Dank für Ihre Teilnahme an unserer Online-Umfrage zum Thema *Auswahlkriterien beim Screening von **Social Ventures***.

Die Umfrage nimmt ca. **15 Minuten** in Anspruch.

Die Befragung ist anonym und die gewonnenen Daten werden vertraulich und nur zu Forschungszwecken verwendet. Falls Sie die Umfrage unterbrechen müssen, können Sie durch erneutes Klicken auf den Link in der E-Mail zur Umfrage zurückkehren.

Für jede abgeschlossene Umfrage spenden wir 10 Euro, deren Empfänger Sie am Ende wählen können. Bitte zögern Sie nicht, sich bei Fragen, Anregungen oder technischen Problemen jederzeit gerne an uns zu wenden.

Herzlichst,  
Prof. Dr. Jörn H. Block  
Lilli Leirich

Prof. Dr. Jörn H. Block | Universität Trier - [Lehrstuhl für Unternehmensführung](#) |  
Universitätsring 15 | 54296 Trier | [block@uni-trier.de](mailto:block@uni-trier.de) | +49 651 201-3032

Lilli Leirich | [Duale Hochschule Baden-Württemberg](#) - [DHPRENEUR](#) | Coblitzallee 1-9 | 68163 Mannheim |  
[lilli.leirich@dhbw-mannheim.de](mailto:lilli.leirich@dhbw-mannheim.de) | +49 176 21466857

**Um zu starten, klicken Sie bitte auf die Pfeiltaste.**



#### Bitte stellen Sie sich folgende Ausgangssituation vor:

Sie sind VertreterIn einer Organisation oder eines Unternehmens, das **Social Entrepreneurship** fördert. Für eine Vorauswahl (Screening-Phase) erhalten Sie eine Reihe von Anfragen von **Social Ventures**, die Sie um Ihre Unterstützung bitten. Die Social Ventures sind für Sie in Bezug auf ihre geografische und thematische Ausrichtung grundsätzlich interessant und förderungswürdig. Sie vergleichen immer zwei Social Ventures miteinander.

Die Social Ventures unterscheiden sich nur in den folgenden 7 Kriterien:

1. *Authentizität des Gründungsteams*
2. *Proof of Concept*
3. *Finanzielle Tragfähigkeit*
4. *Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems*
5. *Skalierbarkeit*
6. *Fachlicher Hintergrund des Gründungsteams*
7. *Innovationsgrad*

Nachfolgend werden Sie gebeten, sich jeweils für das Social Venture zu entscheiden, das Sie für eine Unterstützung attraktiver finden. Im Anschluss folgt ein kurzer Fragebogen.

**Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.**



### Welches Social Venture finden Sie attraktiver?

Hinweis: Durch Berühren mit der Maus erscheint zu jedem Kriterium eine kurze Erläuterung.

Entscheidung 1/14

	Social Venture 1	Social Venture 2
<u>Skalierbarkeit</u>	Mittel	Mittel
<u>Authentizität des Gründungsteams</u>	Hoch	Mittel
<u>Innovationsgrad</u>	Gering	Hoch
<u>Fachlicher Hintergrund des Gründungsteams</u>	Technischer Hintergrund	Betriebswirtschaftlicher Hintergrund
<u>Proof of Concept</u>	(Noch) nicht erbracht	(Noch) nicht erbracht
<u>Finanzielle Tragfähigkeit</u>	Mittel	Hoch
<u>Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems</u>	Mittel	Gering
	<input type="button" value="Auswählen"/>	<input type="button" value="Auswählen"/>

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an.

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

<input type="radio"/> Weiblich	<input type="radio"/> Männlich
--------------------------------	--------------------------------

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

<input type="radio"/> Hauptschul- oder vergleichbarer Abschluss	<input type="radio"/> Mittlere Reife oder vergleichbarer Abschluss	<input type="radio"/> Abitur oder vergleichbarer Abschluss	<input type="radio"/> Bachelor oder vergleichbarer Abschluss	<input type="radio"/> Master, Diplom oder vergleichbarer Abschluss	<input type="radio"/> Promotion, vergleichbarer oder höherer Abschluss	<input type="text"/> Sonstige (Bitte spezifizieren Sie)
---	--	--	--	--	--	---

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



Bitte benennen Sie Ihre/n Hauptausbildungsbereich/e. (Mehrfachauswahl möglich)

- Kaufmännischer Bereich/ Wirtschaft
- Recht
- Soziales
- Sozialwissenschaften
- Naturwissenschaften
- Ingenieurwesen/ (Elektro)technik/ Maschinenbau
- Geisteswissenschaften
- Sonstiges (Bitte spezifizieren Sie.)

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



**Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie in den folgenden Sektoren?**

	Keine	< 1	1-2	3-5	6-10	> 10
<b>(Hoch)schulwesen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Öffentlicher Sektor</b> (Außer Hochschulen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Gemeinnütziger/ sozialer Sektor</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Land-/ Forstwirtschaft</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Produzierendes/ verarbeitendes Gewerbe</b> (Bitte benennen Sie die Branche.) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dienstleistungssektor</b> (Bitte benennen Sie die Branche.) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sonstige</b> (Bitte spezifizieren Sie.) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.


**Bitte bewerten Sie Ihre Kenntnisse in den folgenden Bereichen.**

	Keine	Sehr gering	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
<b>Personalwesen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Marketing/ Vertrieb</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Finanz- &amp; Rechnungswesen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Logistik</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Innovation/ Forschung &amp; Entwicklung</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Entrepreneurship</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Social Entrepreneurship</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sonstige</b> (Please specify) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



**Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Motive, Social Entrepreneurship zu fördern?**

	Unwichtig	Weniger wichtig	Neutral	Wichtig	Sehr wichtig
Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere motivieren und unterstützen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einkommen erwirtschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sich vom Startup-Spirit inspirieren lassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Innovationen vorantreiben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von Innovationen anderer lernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige (Bitte spezifizieren Sie.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.


**Bitte wählen Sie unter den folgenden Aussagen die auf Sie zutreffenden aus.**  
 (Mehrfachauswahl möglich)

- Ich habe eigene Erfahrungen als Social Entrepreneur gesammelt.
- Ich habe eigene Erfahrungen als "konventionelle|r" UnternehmerIn gesammelt.
- Meine Eltern führ(t)en ihr eigenes Unternehmen.
- Andere enge Familienmitglieder führ(t)en ihr eigenes Unternehmen.
- Personen aus meinem engen Freundes-/ Bekanntenkreis führ(t)en ihr eigenes Unternehmen.
- Keine der obigen Aussagen trifft zu.

**In wie viele reale Entscheidungsprozesse zur Unterstützung von Social Ventures waren Sie bislang involviert?**

Keine	1	2-4	5-10	> 10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.


**Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf Ihre Tätigkeit in dem Unternehmen bzw. der Organisation, die Social Entrepreneurship fördert.**

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



**Sind Sie GeschäftsinhaberIn der Organisation?**

- Ja  
 Nein

**Bitte ordnen Sie Ihre Position in der Organisation ein.**

Vorstand	Aufsichtsrat	Geschäftsleitung	Leitungsposition (z.B. Abteilungsleitung)	Projektmanagement mit Personalverantwortung	Projektmanagement ohne Personalverantwortung	Sonstige (Bitte spezifizieren Sie)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Die Förderung von Social Entrepreneurship gehört zu Ihren persönlichen...**

- ...Hauptaktivitäten  
 ...Nebenaktivitäten

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.

**Welcher der folgenden Organisationstypen beschreibt Ihre Organisation am besten?  
(Mehrfachauswahl möglich)**

- Social Venture Capital Organisation
- Konventionelle Venture Capital Organisation
- Venture Philanthropy Organisation
- Alternative/ Soziale Bank
- Konventionelle Bank
- Sozialunternehmen (Bitte nennen Sie die Branche.)
- Konventionelles Unternehmen (Bitte nennen Sie die Branche.)
- Family Office
- Stiftung (Geben Sie bitte den Stiftungstyp an, z.B. Unternehmensstiftung, Familienstiftung, etc.)
- Inkubator/Accelerator
- Unternehmensberatung
- Crowdfunding Plattform
- Bildungseinrichtung
- Sonstige (Bitte nennen Sie den Organisationstyp.)

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.

**Gehört die Förderung von Social Entrepreneurship zu den Kernaktivitäten Ihrer Organisation?**

- Ja  
 Nein

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.





### Seit wann fördert Ihre Organisation Social Entrepreneurship?

### Wie viele MitarbeiterInnen arbeiten in der Organisation insgesamt?

<10	10-49	50-99	100-249	250-499	≥ 500
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### In welchem Land befindet sich der Hauptsitz Ihrer Organisation?

### In welchem Land befindet sich Ihr Arbeitsort?

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



### Wie unterstützt Ihre Organisation Social Ventures?

Nur finanziell	Eher finanziell	Finanziell und nicht-finanziell gleichermaßen	Eher nicht-finanziell	Nur nicht-finanziell
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### In Bezug auf die Motivation, Social Ventures zu unterstützen, wo würden Sie Ihre Organisation nachfolgend positionieren?

Höchstmögliche finanzielle Rendite		Höchstmögliche soziale Rendite
	<input type="range"/>	

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



### Welche finanzielle Unterstützung bietet Ihre Organisation überwiegend an?

(Mehrfachauswahl möglich)

- Spenden
- Eigenkapital
- Fremdkapital
- Mezzaninkapital
- Wandeldarlehen
- Wandelspenden
- Rückzahlbare Spenden
- Bürgschaften
- Sonstige (Bitte spezifizieren Sie.)
- Keine

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



### Welche nicht-finanzielle Unterstützung bietet Ihre Organisation überwiegend an?

(Mehrfachauswahl möglich)

- Netzwerk & Kontakte
- Infrastrukturelle Ausstattung
- Mentoring/ Coaching
- Qualifizierte Beratung (z.B. in den Bereichen Steuern, Finanzen, Recht, Organisationsentwicklung)
- Accelerator-/ Inkubator-Programme
- Punktuelle Unterstützung bei Social Pitches, Social Startup Weekends, Social Innovation Camps, Workshops o.Ä.
- Sonstige (Bitte spezifizieren Sie.)
- Keine

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



### Wie wichtig sind für Ihre Organisation die folgenden Motive, Social Entrepreneurship zu fördern?

	Unwichtig	Weniger wichtig	Neutral	Wichtig	Sehr wichtig
Erwartungshaltung der Stakeholder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erwartungshaltung der Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employer Branding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sich vom Startup-Spirit inspirieren lassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von Innovationen anderer lernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbreitung von Social Entrepreneurship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzielle Interessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige (Bitte spezifizieren Sie.) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



**Wie werden die von Ihrer Organisation unterstützten Social Ventures hauptsächlich gefunden?**  
(Mehrfachauswahl möglich)

- Initiativanfragen seitens der Social Ventures**
- Gezielte eigene Suche**
- Ausschreibungen**
- Empfehlungen durch Dritte**
- Sonstige** (Bitte spezifizieren Sie.)

**In welcher Entwicklungsphase befinden sich die meisten Social Ventures, die Ihre Organisation unterstützt?** (Mehrfachauswahl möglich)

- Ideenentwicklungsphase**
- Seed-Phase**
- Startup-Phase**
- Expansionsphase**
- Etablierungsphase**
- Management buy-in/buy-out- oder Exit-Phase**

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



**Bitte benennen Sie die Bereiche, in denen die meisten von Ihrer Organisation unterstützten Social Ventures tätig sind.** (Mehrfachauswahl möglich)

- Nachhaltigkeit & Umwelt**
- Lebensmittelversorgung & Ernährung**
- Gesundheit**
- Wirtschaftliche Entwicklung & Armutsbekämpfung**
- Kinder- & Jugendhilfe**
- Bildung & Aufklärung**
- Soziale Inklusion** (Bitte spezifizieren Sie, z.B. Menschen mit Behinderung, Migranten, ältere Menschen, etc.)
- Sonstige** (Bitte spezifizieren Sie.)

**In welchem Land bzw. in welcher Region wirken die meisten Social Ventures, die von Ihrer Organisation unterstützt werden?** (Mehrfachauswahl möglich)

- Deutschland**
- Innerhalb Europas**
- Afrika**
- Asien**
- Nordamerika**
- Südamerika**
- Australien**

Bitte klicken Sie auf die rechte Pfeiltaste, um fortzufahren.



**Anhang 2: Interviewleitfaden für qualitative Phase**

**Entscheidungskriterien bei der Wahl von zu unterstützenden  
Social Ventures**

---

Interviewleitfaden von Lilli Leirich

Stand: Februar 2018

**Inhalt:**

- 1. Datenschutzerklärung**
- 2. Vorbemerkung zum Forschungsvorhaben**
- 3. Struktur des Interviews**
- 4. Interviewfragen**

**1. Erklärung zum Datenschutz und zur absoluten Vertraulichkeit Ihrer Angaben bei persönlichen Interviews**

Die Universität Trier arbeitet nach den Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) und allen anderen datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Mit diesem Forschungsprojekt werden keine gewerblichen Interessen verfolgt und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehen keinerlei Verpflichtungen ein. Die erhobenen Daten werden ausschließlich in Form anonymisierter Ergebnisse dargestellt. Das bedeutet, dass aus den Ergebnissen niemand erkennen können wird, von welcher Person die Angaben gemacht worden sind.

Was geschieht mit Ihren Angaben?

- Ihre Antworten zu den Fragen werden von der Interviewerin mitgeschrieben oder auf einem Tonband festgehalten.
- Die Antworten werden getrennt von Ihrem Namen und Ihrer Adresse auf einem Computer gespeichert.
- Anschließend werden die Interviewdaten (ohne Namen und Adresse) von einem Computer ausgewertet.
- Das Gesamtergebnis wird in einer wissenschaftlichen Studie anonymisiert veröffentlicht.
- Nach Abschluss des Forschungsprojekts werden die auf dem Computer gespeicherten Daten und die ggf. bestehenden Tonbandaufnahmen gelöscht.

Die Universität Trier garantiert Ihnen:

- Ihre Angaben werden nur in anonymisierter Form ausgewertet.
- Ihren Namen werden wir nach Abschluss der Untersuchung nicht wieder mit den Interviewdaten zusammenführen, sodass niemand erfährt, welche Antworten Sie gegeben haben.
- Ihr Name wird nicht an Dritte weitergegeben.
- Es werden keine Einzelheiten an Dritte weitergegeben, die zu einer Identifizierung Ihrer Person führen würden.

Für die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen sind verantwortlich: Prof. Dr. Jörn Block, Universität Trier, Professur für Unternehmensführung, Universitätsring 15, 54296 Trier, Tel.: +49 (0)651 201 3030 und Lilli Leirich, DHBW Mannheim Coblitzallee 1-9, 68163 Mannheim, Tel.: +49 (0)176 214 66 857

Wir danken Ihnen für Ihr Mitwirken und Ihr Vertrauen in unsere Arbeit!

## **2. Vorbemerkung zum Forschungsvorhaben**

Im Rahmen meiner Dissertation zum „*Entscheidungsverhalten von Social Entrepreneurship unterstützenden Organisationen bei der Auswahl von Social Ventures*“ untersuche ich das individuelle Auswahlverhalten von Repräsentanten SE-unterstützender Organisationen, die regelmäßig im Auswahlprozess hinsichtlich der Unterstützung von Social Ventures eingebunden sind und somit aktiv Investitionsentscheidungen treffen. Der Verlauf des Forschungsprojekts kann grob in drei Phasen unterteilt werden, wobei sich das hier angestrebte qualitative Experteninterview auf die erste Phase bezieht.

Durch qualitative Experteninterviews und auf Basis der bisherigen Literatur soll unter anderem eine Vorauswahl von etwa acht Entscheidungskriterien erfolgen, um in einer darauf folgenden Conjoint-Analyse herauszufinden, welche dieser Kriterien bei den Auswahlentscheidungen besonders wichtig und welche weniger relevant sind, bzw. welche Auswirkungen eine Veränderung der Ausprägung einzelner Kriterien auf die gesamte Auswahlentscheidung hat.

### 3. Struktur des Interviews

Das Interview ist – wie in Abbildung 1 dargestellt – in fünf Schritte untergliedert und wird etwa 45 Minuten dauern.



Abbildung 1: Aufbau des Interviews

Es werden die typischen Phasen des Venture-Capital-Auswahlprozesses (s. Abb. 3) zugrunde gelegt, wobei im Interview insbesondere auf die Entscheidungskriterien in der Screening- und in der Due Diligence-Phase eingegangen wird.

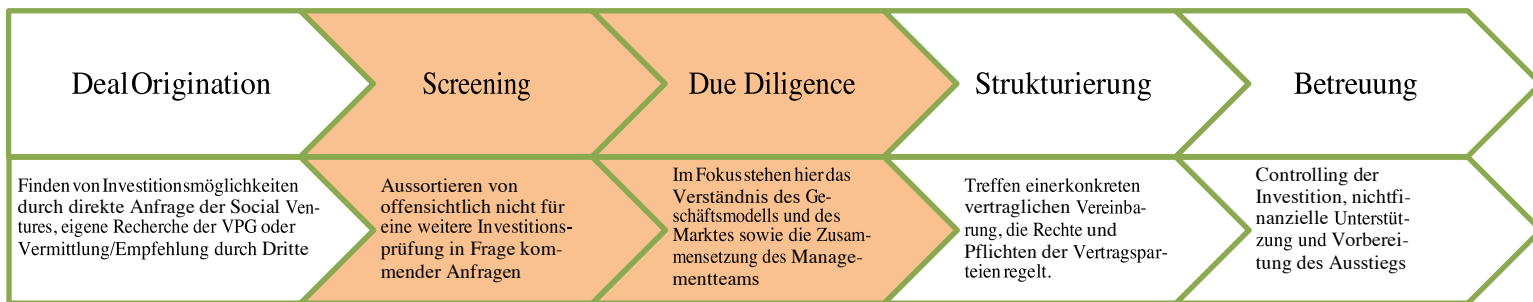


Abbildung 2: Phasen des (Social) Venture-Capital-Auswahlprozesses

### 4. Interviewfragen

(Ort, Datum, Namen der Anwesenden werden von der Interviewerin dokumentiert.)

#### 4.1 Eigenschaften des Interviewten und der VPG

- a) Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen inne bzw. welche Funktion üben Sie aus und wie lange tun Sie dies bereits?
- b) Inwiefern und wie häufig waren Sie in der Vergangenheit in den Auswahlprozess zur Finanzierung von Social Ventures involviert?
- c) Welcher Typ von VPG ist Ihr Unternehmen?

#### 4.2 Allgemeine Fragen zum Auswahlprozess

- d) Wenn Sie an Ihre letzten Investitionsmöglichkeiten denken, wie haben Sie von diesen erfahren? Bewerten Sie Investitionsmöglichkeiten aus verschiedenen Quellen entsprechend unterschiedlich?

- e) Wenn Sie an Ihre zuletzt getroffenen Investitionsentscheidungen denken, welchen Branchen waren diese zuzuordnen und in welchem Entwicklungsstadium befand sich das jeweilige Social Venture?
- f) Wie läuft der Auswahlprozess in Ihrem Unternehmen in der Regel ab und welche Personen sind involviert? In welchen Fällen kann es zu außerordentlichen Abweichungen im Prozessablauf kommen?
- g) Investieren Sie ausschließlich in deutsche oder auch in ausländische Social Ventures? Und unterscheiden sich die Entscheidungskriterien in den beiden genannten Fällen voneinander?

#### 4.3 Phasenspezifische Entscheidungskriterien – Screening

- h) Angenommen, jemand erzählt Ihnen zum ersten Mal von einer Investitionsmöglichkeit bzw. einem Social Venture. Welche Informationen bzw. welche Inhalte müssen genannt werden, um Ihr Interesse zu wecken?
- i) Welche Kriterien muss ein Social Venture auf den ersten Blick unbedingt erfüllen, sodass Sie es einer weiteren Prüfung unterziehen? Wie stellen Sie fest, dass diese Kriterien erfüllt sind?
- j) Was sind für Sie sogenannte K.O.-Kriterien, die Sie daran hindern, eine Investitionsmöglichkeit weiter zu verfolgen?
- k) Gibt es Social Ventures, die Sie oder Ihr Unternehmen grundsätzlich ablehnen? Wenn ja, warum?

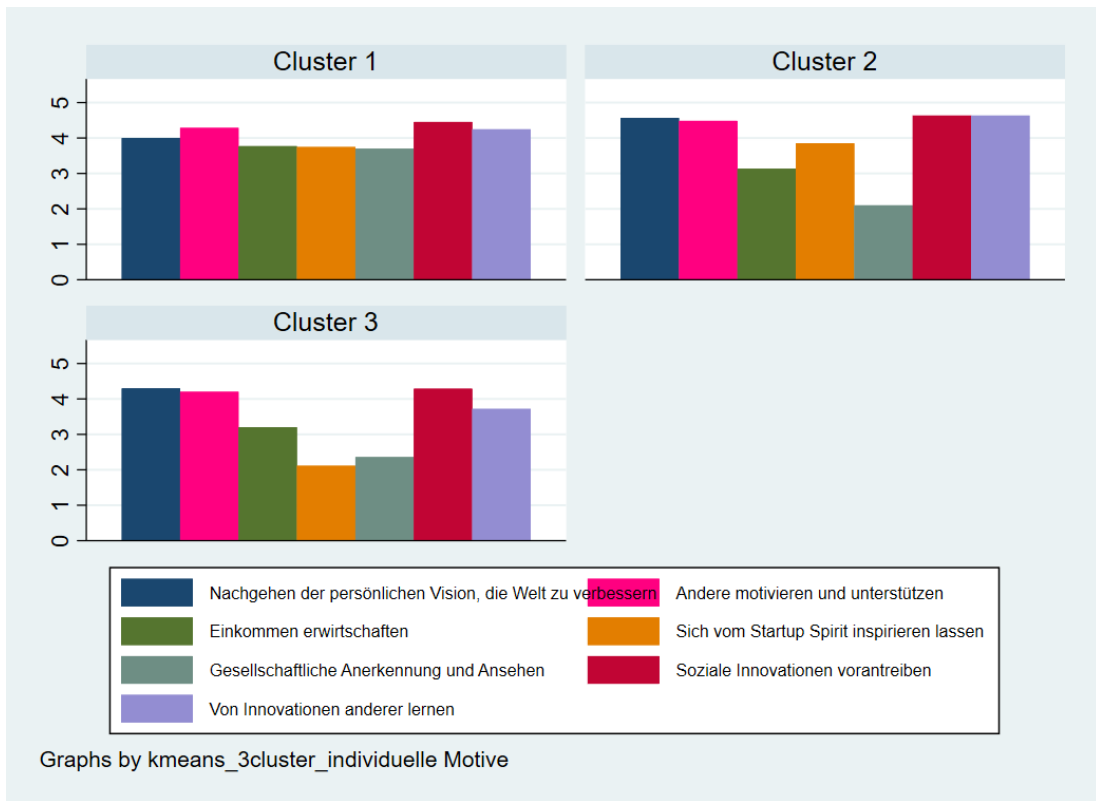
#### 4.4 Phasenspezifische Entscheidungskriterien – Due Diligence

- l) Angenommen, Sie haben sich entschieden, ein bestimmtes Social Venture einer detaillierten Prüfung zu unterziehen. Welche Faktoren und Informationen spielen nun in dieser Phase eine besondere Rolle für Sie?
- m) Welche Kriterien muss das Social Venture tatsächlich erfüllen, sodass Sie bereit sind, konkrete vertragliche Vereinbarungen zu treffen? Und wie stellen Sie fest, dass diese Kriterien erfüllt sind?
- n) Was könnten Gründe dafür sein, (kurz vor der Strukturierungsphase) schließlich doch von der Investition in ein Social Venture abzusehen?
- o) Was könnten Gründe dafür sein, in der Strukturierungsphase von weiteren Verhandlungen mit und schließlich einer Investition in ein bestimmtes Social Venture abzulassen?

#### 4.5 Zum Schluss

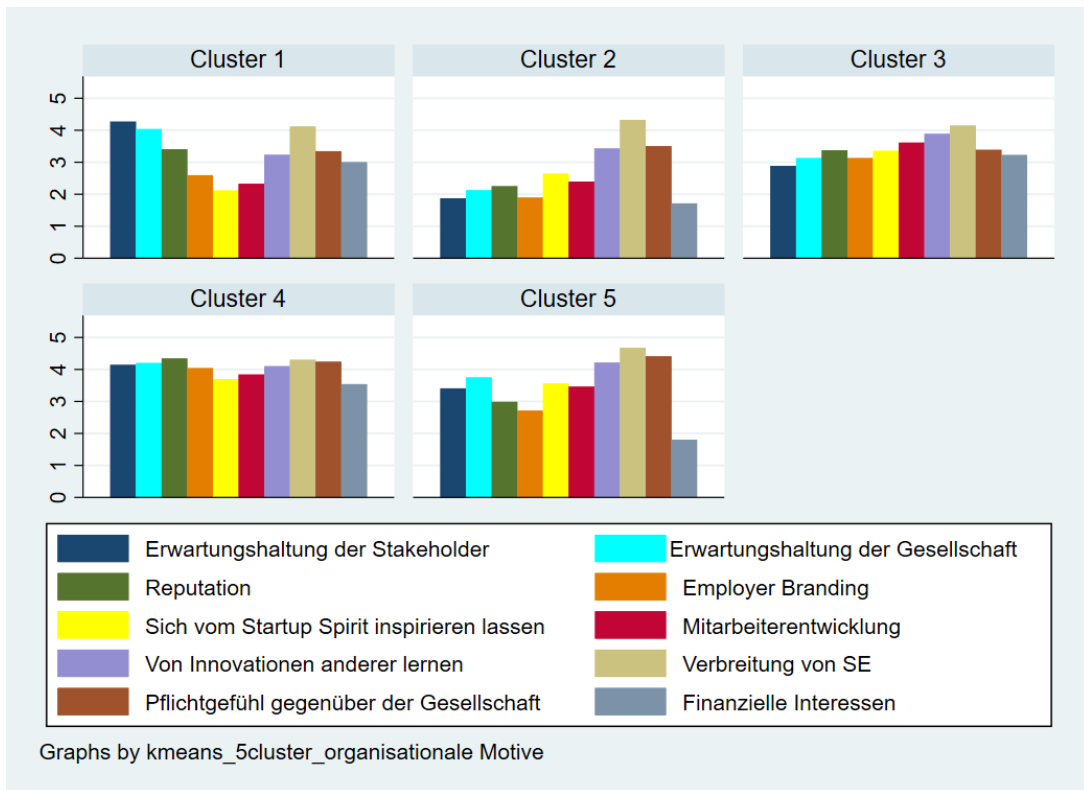
- u) Fällt Ihnen noch ein Aspekt oder eine Frage ein, die Ihrer Meinung nach für dieses Forschungsprojekt von Relevanz ist?
- v) Gibt es Ihrerseits noch Fragen oder Anregungen?

**Anhang 3: Balkendiagramm für CA nach individuellen Motiven - 3-Clusterlösung**



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1

**Anhang 4: Balkendiagramm für CA nach organisationalen Motiven - 5-Clusterlösung**



Quelle: Eigene Erstellung mit Stata/SE15.1



**Anhang 5: Haupt- und Moderatoreffekte für bestimmte Teilstichproben**

Tab. A: Haupteffektmodell für Frauen und Männer mit hohen Entrepreneurship-Kenntnissen

Kriterium	Ausprägungen	Frauen Log-Odds (p-Wert)	Männer Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg.	0,235 (0,112)	0,102 (0,370)
	Technischer Hg.	0,079 (0,519)	0,120 (0,250)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,552 (< 0,001)	1,857 (< 0,001)
	Mittel	1,121 (< 0,001)	1,315 (< 0,001)
Wichtigkeit des gesell- schaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	2,127 (< 0,001)	1,601 (< 0,001)
	Mittel	1,270 (< 0,001)	1,038 (< 0,001)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	0,911 (< 0,001)	0,922 (< 0,001)
	Mittel	0,507 (< 0,001)	0,476 (< 0,001)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	0,791 (< 0,001)	0,726 (< 0,001)
	Mittel	0,489 (< 0,001)	0,436 (< 0,001)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht	0,670 (< 0,001)	0,826 (< 0,001)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,187 (< 0,001)	1,114 (< 0,001)
	Mittel	0,728 (< 0,001)	0,624 (< 0,001)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des robusten Standardfehlers; Frauen: n=2.136 Entscheidungen; n=89 Entscheidungstragende; Männer: n=2.976 Entscheidungen; n=124 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

Tab. B: Moderatoreffekte des ‚Geschlechts‘ auf Entscheider mit hohen Entrepreneurship-Kenntnissen

Kriterium	Ausprägungen x Moderatorvariable	Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg. x ‚Geschlecht‘	-0,114 (0,532)
	Technischer Hg. x ‚Geschlecht‘	0,060 (0,701)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚Geschlecht‘	0,339 (0,106)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	0,224 (0,216)
Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,491 (0,009)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,203 (0,263)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚Geschlecht‘	0,038 (0,818)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,007 (0,964)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,038 (0,834)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,029 (0,866)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht x ‚Geschlecht‘	0,174 (0,308)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,043 (0,827)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,079 (0,675)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des Standardfehlers; n=5.112 Entscheidungen; n=213 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

Tab. C: Haupteffektmodell für Frauen und Männer mit hohen SE-Kenntnissen

Kriterium	Ausprägungen	Frauen Log-Odds (p-Wert)	Männer Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams <i>(Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)</i>	Sozialer Hg.	0,247 (0,087)	0,182 (0,082)
	Technischer Hg.	0,039 (0,759)	0,099 (0,376)
Authentizität des Gründungsteams <i>(Kontrollgruppe: Niedrig)</i>	Hoch	1,556 (< 0,001)	1,825 (< 0,001)
	Mittel	1,142 (< 0,001)	1,286 (< 0,001)
Wichtigkeit des gesell- schaftlichen Problems <i>(Kontrollgruppe: Gering)</i>	Hoch	2,206 (< 0,001)	1,562 (< 0,001)
	Mittel	1,241 (< 0,001)	1,068 (< 0,001)
Skalierbarkeit <i>(Kontrollgruppe: Niedrig)</i>	Hoch	0,916 (< 0,001)	0,923 (< 0,001)
	Mittel	0,441 (< 0,001)	0,438 (< 0,001)
Innovationsgrad <i>(Kontrollgruppe: Gering)</i>	Hoch	0,809 (< 0,001)	0,591 (< 0,001)
	Mittel	0,397 ( 0,004)	0,315 ( 0,005)
Proof of Concept <i>(Kontrollgruppe: Nicht erbracht)</i>	Erbracht	0,701 (< 0,001)	0,769 (< 0,001)
Finanzielle Tragfähigkeit <i>(Kontrollgruppe: Niedrig)</i>	Hoch	1,082 (< 0,001)	1,004 (< 0,001)
	Mittel	0,676 (< 0,001)	0,570 (< 0,001)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des robusten Standardfehlers; Frauen: n=2.280 Entscheidungen; n=95 Entscheidungstragende; Männer: n=3.120 Entscheidungen; n=130 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

Tab. D: Moderatoreffekte des ‚Geschlechts‘ auf Entscheider mit hohen SE-Kenntnissen

Kriterium	Ausprägungen x Moderatorvariable	Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams <i>(Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)</i>	Sozialer Hg. x ‚Geschlecht‘	0,094 (0,881)
	Technischer Hg. x ‚Geschlecht‘	-0,027 (0,563)
Authentizität des Gründungsteams <i>(Kontrollgruppe: Niedrig)</i>	Hoch x ‚Geschlecht‘	0,334 (0,103)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	0,201 (0,260)
Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems <i>(Kontrollgruppe: Gering)</i>	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,587 (0,002)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,118 (0,493)
Skalierbarkeit <i>(Kontrollgruppe: Niedrig)</i>	Hoch x ‚Geschlecht‘	0,041 (0,719)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	0,058 (0,780)
Innovationsgrad <i>(Kontrollgruppe: Gering)</i>	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,169 (0,339)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,040 (0,805)
Proof of Concept <i>(Kontrollgruppe: Nicht erbracht)</i>	Erbracht x ‚Geschlecht‘	0,104 (0,542)
Finanzielle Tragfähigkeit <i>(Kontrollgruppe: Niedrig)</i>	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,023 (0,903)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,058 (0,741)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des Standardfehlers; n=5.400 Entscheidungen; n=225 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

Tab. E: Haupteffektmodell für Frauen und Männer in finanziell unterstützenden Organisationen

Kriterium	Ausprägungen	Frauen Log-Odds (p-Wert)	Männer Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg.	0,060 (0,812)	-0,163 (0,525)
	Technischer Hg.	-0,150 (0,507)	-0,190 (0,451)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,856 (< 0,001)	1,033 ( 0,016)
	Mittel	1,174 (< 0,001)	0,655 ( 0,026)
Wichtigkeit des gesell- schaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	1,844 (< 0,001)	0,799 ( 0,010)
	Mittel	1,222 (< 0,001)	0,621 ( 0,070)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	0,365 ( 0,003)	0,707 ( 0,005)
	Mittel	0,781 ( 0,124)	0,143 ( 0,429)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch	0,662 ( 0,009)	0,823 ( 0,001)
	Mittel	0,360 ( 0,124)	0,442 ( 0,084)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht	0,883 (< 0,001)	0,699 ( 0,001)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch	1,720 (< 0,001)	1,551 (< 0,001)
	Mittel	1,132 ( 0,003)	1,015 (< 0,001)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des robusten Standardfehlers; Frauen: n=552 Entscheidungen; n=23 Entscheidungstragende; Männer: n=576 Entscheidungen; n=24 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung

Tab. F: Moderatoreffekte des ‚Geschlechts‘ in finanziell unterstützenden Organisationen

Kriterium	Ausprägungen x Moderatorvariable	Log-Odds (p-Wert)
Fachlicher Hg.* des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Wirtschaftlicher Hg.)	Sozialer Hg. x ‚Geschlecht‘	-0,037 (0,913)
	Technischer Hg. x ‚Geschlecht‘	0,144 (0,647)
Authentizität des Gründungsteams (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,227 (0,365)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,465 (0,531)
Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch x ‚Geschlecht‘	-0,715 (0,061)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	-0,302 (0,436)
Skalierbarkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚Geschlecht‘	0,204 (0,547)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	0,007 (0,978)
Innovationsgrad (Kontrollgruppe: Gering)	Hoch x ‚Geschlecht‘	0,433 (0,190)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	0,297 (0,344)
Proof of Concept (Kontrollgruppe: Nicht erbracht)	Erbracht x ‚Geschlecht‘	0,018 (0,953)
Finanzielle Tragfähigkeit (Kontrollgruppe: Niedrig)	Hoch x ‚Geschlecht‘	0,175 (0,713)
	Mittel x ‚Geschlecht‘	0,178 (0,682)

Logistische Mehrebenenregression, Schätzung unter Verwendung des Standardfehlers;  
n=1.128 Entscheidungen; n=47 Entscheidungstragende; \*Hg.: Hintergrund; Quelle: Eigene Erhebung