

Ralf Sange
Katrin von Wulffen

Senior Social Entrepreneurship

Wie man mit 50plus
sinnstiftend gründet

 Springer Gabler

Senior Social Entrepreneurship

Ralf Sange · Katrin von Wulffen

Senior Social Entrepreneurship

Wie man mit 50plus sinnstiftend
gründet

 Springer Gabler

Ralf Sange
Griesbach Mähring, Bayern, Deutschland

Katrin von Wulffen
Weilheim i. OB, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-658-34511-2 ISBN 978-3-658-34512-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34512-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Carina Reibold

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die fernere Lebenserwartung, also die bei einem bestimmten erreichten Lebensalter noch zu erwartende Lebensdauer, einer 58-jährigen Deutschen (das aktuelle Alter der Autorin Katrin von Wulffen) beträgt 88 Jahre, die eines 61-jährigen Mannes (das aktuelle Alter des Autors Ralf Sange) 84 Jahre. Und das Beste dabei: Wir werden die nächsten zwei bis drei Jahrzehnte – rein statistisch gesehen – wohl überwiegend noch in guter Gesundheit verbringen dürfen. Denn durch den Effekt der sog. „Morbidityskompression“ wird die letzte, gesundheitlich stark belastete Phase am Lebensende immer stärker „komprimiert“, also immer kürzer. Was also noch Sinn- und Freudvolles anfangen mit diesen guten Jahren oder gar Jahrzehnten? Diese Frage stellen sich immer mehr Menschen unserer Generation. Wir möchten in diesem Buch Frauen und Männer portraituren, die auf diese Frage eine sehr überzeugende Antwort gefunden haben. Sie haben alle im reiferen Alter von 50 oder gar 60plus ein Unternehmen gegründet, das innovativ, pragmatisch und langfristig eine gesellschaftliche Herausforderung anpackt. Sie engagieren sich auf ganz unterschiedlichen Feldern: für Gesundheit, Bildung, soziale Teilhabe, Armutsbekämpfung, mehr Lebensqualität im Alter, den Zusammenhalt zwischen den Generationen und viele andere soziale Anliegen. Diese älteren Sozialunternehmer, Senior Socialpreneurs oder Senior Social Entrepreneurs, haben uns durch ihr Engagement, ihre Vision, ihren Mut und ihr Durchhaltevermögen begeistert. Wir hoffen, dass wir diese Begeisterung auch anderen vermitteln, sie vielleicht sogar zu eigenen Projekten inspirieren können.

Dies ist ein Ermutigungsbuch, das positive Vorbilder zum Thema „Senior Social Entrepreneurship“ liefert. Es soll zur Inspiration für die Generation der „Babyboomer“ dienen, die noch einmal etwas Neues wagen wollen. Wir werden daher in diesem Buch

- den demographischen Wandel und seine gesellschaftlichen Auswirkungen in Deutschland kurz skizzieren und dabei insbesondere die Chancen, die der demographische Wandel für die Generation der sog. „Babyboomer“ bietet, aufzeigen
- einen Überblick geben zum Thema „Social Entrepreneurship“ und insbesondere zu „Senior Social Entrepreneurship“ in Deutschland: Was ist das überhaupt, wer unterstützt (Senior) Social Entrepreneurs, welche Netzwerke gibt es?
- die Frauen und Männer, die wir interviewen durften, als Social Entrepreneurs in ihrer Vielfalt und Individualität portraituren und gleichzeitig darlegen, dass es Gemeinsamkeiten und Verbindendes zwischen ihnen als Sozialunternehmer gibt
- in einem ausführlichen Praxisteil darlegen, wie man ein eigenes Sozialunternehmen gründet und so
- Perspektiven aufzeigen für die Generation 50plus, die auf der Suche ist nach sinnvollen und neuen Herausforderungen für die verbleibenden Jahre und Jahrzehnte ihres Lebens.

Ralf Sange
Katrin von Wulffen

Inhaltsverzeichnis

1 Die Generation der Babyboomer in Deutschland	1
1.1 Wir sind viele, wir werden immer älter, unsere Rente sinkt – <i>Der demographische Wandel und die Babyboomer</i>	1
1.2 Wir sind länger gesund und aktiv – <i>Ein neues Bild vom Alter(n)</i>	3
1.3 Wir sind wertebewusst, pragmatisch und verantwortungsvoll – <i>Neue Lebensentwürfe der Generation 50plus</i>	6
2 Senior Social Entrepreneurship	11
2.1 Was sind Social Entrepreneurship und Senior Entrepreneurship – <i>Definition und Grundlagen eines Phänomens</i>	11
2.1.1 Die drei Dimensionen von Social Entrepreneurship	12
2.1.2 Senior Entrepreneurship	16
2.2 Senior Social Entrepreneurship und die Babyboomer – <i>Ressourcen nutzen und Verantwortung übernehmen</i>	18
2.3 Die Bedeutung von Senior Social Entrepreneurship in Deutschland aus Expertensicht – <i>Ashoka Deutschland, Körber-Stiftung und RWK Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft</i>	21
3 Portraits von Senior Social Entrepreneurs	33
3.1 Senior Social Entrepreneur aus persönlicher Betroffenheit	34
3.1.1 Anna Vonnemann – <i>Als Künstlerin in die Höhle der Löwen</i>	34

3.1.2	Martin Buchholz – <i>Lehren, wie man Leben rettet</i>	38
3.1.3	Alexander Wolff von Gudenberg – <i>Digitale Stottertherapie</i>	43
3.1.4	Monika Kohut – <i>Wohnen im Alter revolutionieren</i>	46
3.2	Senior Social Entrepreneur zur beruflichen Krisenbewältigung	50
3.2.1	Attila von Unruh – <i>Die anonymen Insolvenzler</i>	51
3.2.2	Bernward Jopen – <i>Unternehmertum für Gefangene</i>	55
3.2.3	Andreas Mohr – <i>Orte der Geborgenheit schaffen</i>	61
3.2.4	Klaus-Dieter Heber – <i>Pionier der Kinderhospizarbeit</i> ...	65
3.3	Senior Social Entrepreneur in Fortführung der bisherigen beruflichen Tätigkeit mit sozialer Motivation	69
3.3.1	Annette Habert – <i>Für Verbundensein sorgen</i>	69
3.3.2	Ute Büchmann – <i>Seniorenassistenten ausbilden</i>	73
3.3.3	Rita Mirliantass – <i>Gründerkompetenz vermitteln</i>	77
3.3.4	Christine Worch – <i>Generationen verbinden</i>	81
4	Wie gründen Sie Ihr eigenes Sozialunternehmen?	85
4.1	Worum es geht – <i>Ihre Potentiale und die einer ganzen Generation zu heben</i>	87
4.2	Die grundlegende Motivation für soziale Gründer 50plus – <i>Wozu statt Warum?</i>	95
4.3	Welche Hindernisse gibt es schon vor dem Start – <i>Was hält Sie ab?</i>	103
4.4	Die Ausgangsbasis – <i>Soziale „Gründungsthemen“ und wie Sie Ihre Gründungsidee finden</i>	109
4.5	Kompetenzen und Fähigkeiten - <i>Welche Ihnen helfen und wie Sie sie kultivieren</i>	113
4.6	Die Qual der Wahl – <i>Typen, Alternativen und Bausteine Ihrer Gründung als Social Entrepreneur</i>	121
4.7	Entscheidungen – <i>Wie Sie sietreffen, überprüfen und revidieren</i>	134
5	Der Weg von der Gründungsidee zum Konzept	141
5.1	Sozialunternehmerische Geschäftsmodelle kennen lernen – <i>Dimensionen des Sozialunternehmens</i>	142
5.2	Geschäftsprozesse abbilden und durchspielen – <i>Der Social Business Modell Canvas</i>	148
5.3	Smart Business – <i>Markterkundung und Ideen-Check</i>	153

5.4	Gemeinsam statt einsam – <i>Gründen mit Komponenten</i>	163
5.5	Zusammenfassung Konzepterstellung – <i>Auf dem Weg zur Umsetzung</i>	166
6	Die Umsetzung Ihres Gründungsmodells: Der Ernst des Lebens...	169
6.1	Wie aus Ihrem Konzept ein Business Plan wird – <i>Das Konzept plausibel machen</i>	170
6.2	Welche rechtlichen und formellen Entscheidungen Sie treffen sollten – <i>Und wer Ihnen dabei hilft</i>	179
6.3	Wie Sie sich die nötigen Ressourcen beschaffen: <i>Mitarbeitende, Kontakte und Finanzen</i>	183
6.4	Und Sie persönlich? <i>Aspekte und Möglichkeiten der Selbständigkeit Älterer</i>	202
6.5	Time is Money – <i>Ein Meilensteinplan hilft beim Umsetzen</i>	211
	Ausblick Senior Social Entrepreneurs	217



Die Generation der Babyboomer in Deutschland

1

1.1 **Wir sind viele, wir werden immer älter, unsere Rente sinkt – Der demographische Wandel und die Babyboomer**

Als „Babyboomer“ bezeichnet man die Generation, die zu den Zeiten steigender Geburtenraten, dem Babyboom, nach dem zweiten Weltkrieg in den vom Krieg betroffenen Staaten geboren wurde. Die Generation der Babyboomer umfasst in Deutschland die sogenannten „geburtstarken Jahrgänge“ zwischen 1955 und 1969. Als Einzeljahrgang war der Jahrgang 1964 mit 1.357.304 Geburten der größte Jahrgang (Statistisches Bundesamt). Es handelt sich um die „Generation der Vielen“ wie Bernhard von Becker sie im Untertitel seines Buchs über die Babyboomer-Generation bezeichnet (von Becker, 2014). Wir teilen die Erfahrung, mit einer großen Zahl Gleichaltriger aufgewachsen zu sein. Gemeinsam mit der Generation der 68er, die bereits gegen Ende des zweiten Weltkrieges und in den ersten Jahren danach geboren wurden, bilden die Babyboomer als Nachkriegsgeneration zur Zeit die größte Bevölkerungsgruppe in Deutschland: Bei der Gruppe der heute 50- bis 75-Jährigen handelt es sich um knapp 28 Mio. Menschen, also mehr als ein Drittel der gesamten deutschen Bevölkerung (Körper-Stiftung, 2018, S. 1). Dass wir Babyboomer demographisch eine so große Bedeutung haben, liegt daran, dass wir im Vergleich zu unseren Eltern weniger Kinder bekamen. Unsere Mütter brachten im Durchschnitt noch 2,2 Kinder zur Welt; in unserer Generation sank diese Zahl auf durchschnittlich 1,4 Kinder pro Frau (Körper-Stiftung 11/2018, S. 2). Seit 1972 sterben in Deutschland Jahr für Jahr mehr Menschen als neu geboren werden. Die Bevölkerung in Deutschland konnte allein durch Zuwanderung noch weiter wachsen. Ihre Zahlenmächtigkeit

hat die Babyboomer in den letzten Jahren zu einer Kernzielgruppe für neue Produkte und Dienstleistungen gemacht. Wegen unserer hohen Kaufkraft sind wir als Generation 50plus, als Silver oder Best Ager, in den Fokus der Marketinganstrengungen verschiedener Unternehmen geraten. Wir sind einerseits Verursacher, andererseits jedoch auch ein wichtiger Faktor im Rahmen der Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen des demographischen Wandels.

Wir sind nicht nur sehr viele, wir werden auch immer älter. Im Laufe des 20. Jahrhunderts hat die durchschnittliche Lebenserwartung um mehr als 30 Jahre zugenommen, von 48 bzw. 45 Jahren bei Frauen und Männern zu Anfang des 20. Jahrhunderts auf 83,4 bzw. 78,6 Jahre im Jahr 2019 (Statistisches Bundesamt). Auch die fernere Lebenserwartung in höheren Altersjahren ist stark gestiegen. So hatten 65-jährige Männer zu Beginn des 20. Jahrhunderts im Durchschnitt noch etwa neun Jahre zu leben, 100 Jahre später sind es 18 Jahre weitere Jahre. Bei den Frauen ist diese Entwicklung noch etwas stärker ausgeprägt: Lag der Wert vor 100 Jahren bei 10 Jahren, so können 65-jährige Frauen zu Anfang des 21. Jahrhunderts noch durchschnittlich knapp 22 weiteren Lebensjahren entgegensehen (Statistisches Bundesamt). Auch aktuell nimmt die durchschnittliche Lebenserwartung pro Jahr um etwa drei Monate zu, also in vier Jahren um etwa ein ganzes Jahr.

Nach und nach werden die Babyboomer in den nächsten Jahren den Arbeitsmarkt verlassen und in den Ruhestand eintreten. Im Jahr 2030 wird der größte Teil der Babyboomer-Generation in Rente sein. Die im Jahr 2007 beschlossene Anhebung des Renteneintrittsalters in der gesetzlichen Rentenversicherung von 65 auf 67 Jahre betrifft erst die jüngeren Jahrgänge der Babyboomer ab dem Jahrgang 1965. Seit 2020 wechseln jährlich etwa eine Million Menschen von der Erwerbstätigkeit in den Ruhestand (Mergenthaler u. a. 2020). Durch die demographische Entwicklung – die Bevölkerung in Deutschland schrumpft und wird immer älter – müssen immer weniger Erwerbstätige für immer mehr Rentner aufkommen, der sog. Rentnerquotient in der gesetzlichen Rentenversicherung steigt. Mussten zur Jahrtausendwende noch 100 Arbeitnehmer nur etwa 24 Rentner finanzieren, lag der Quotient im Jahr 2020 bereits bei 52 %, das heißt auf 100 Beitragszahler kamen rechnerisch 52 Rentenempfänger. Im Jahr 2030 wird dieser Wert voraussichtlich auf 64 % steigen. (Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft 2020). Dadurch wird sich das durchschnittliche Leistungsniveau der gesetzlichen Rentenversicherung – gemessen an dem Verhältnis einer definierten Standardrente (45 Jahre Beitragszahlung auf Basis eines Durchschnittsverdienstes) zum durchschnittlichen Einkommen aller Beschäftigten – von derzeit ca. 48 % auf dann voraussichtlich ca. 44 % reduzieren (Deutsche Rentenversicherung 2017). Die Babyboomer werden als Rentenempfänger zu einer Belastung für die öffentlichen

Kassen. Erstmals gibt es auch eine Rentnergeneration, deren Erwerbsbiographie Brüche aufweist, die Phasen von Arbeitslosigkeit und prekären Arbeitsverhältnissen verarbeiten muss. Insbesondere sog. Risikogruppen (u. a. alleinerziehende Frauen und Langzeitarbeitslose) sind von Altersarmut bedroht.

1.2 Wir sind länger gesund und aktiv – *Ein neues Bild vom Alter(n)*

Wir Babyboomer werden nicht nur immer älter, wir bleiben auch länger gesund. Das gefühlte Alter der Generation 50plus liegt bei Umfragen häufig deutlich, i. d. R. um die 15 Jahre, unter dem tatsächlichen Alter der Befragten. Begrifflich werden das kalendarische, das biologische und das gefühlte Alter unterschieden. Die drei Alter weichen häufig bei einer Person stark voneinander ab. Durch eine gesündere Lebensweise, mehr Vorsorge und eine Verbesserung der medizinischen Versorgung steigt in den letzten Jahrzehnten die Lebenszeit, die wir bei guter Gesundheit verbringen dürfen. In der Medizin und der Gesundheitspolitik wird das unter dem Stichwort „Morbiditätskompression“ diskutiert (Geyer, Eberhard 2020). Darunter versteht man die These, dass sich die Länge der Perioden, die Menschen gegen Ende ihres Lebens im Zustand von chronischer Krankheit und Behinderung, also in Morbidität, verbringen, über die Zeit verringern, wir also nicht nur Lebenszeit an sich sondern vor allem auch gesunde Lebenszeit hinzugewinnen. Auch nach dem Renteneintritt können die Menschen heute oft noch 20 oder mehr gute Jahre erwarten. Daher wird in den letzten Jahren immer häufiger in Diskussionen über den demographischen Wandel darauf hingewiesen, dass wegen der im Vergleich zu früheren Generationen deutlich längeren Lebenszeit des Einzelnen bei gleichzeitig besserer Gesundheit aus den „geschenkten“ auch „gewonnene“ Jahre (Wäckernagel-Jacobs, 2015) gemacht werden müssen, vom Einzelnen und der Gesellschaft und für den Einzelnen und die Gesellschaft. Der Fortschritt habe unserem Leben einige Jahre geschenkt, nun ginge es darum, diesen Jahren auch Leben zu schenken (Schumacher, 2016, S. 244). Die alten Modelle von einem Lebenslauf mit drei Phasen – Kindheit und Ausbildung, Berufstätigkeit, Ruhestand – werden verdrängt von einem neuen Modell, das eine zusätzliche Phase vor dem eigentlichen Alter vorsieht. Eine neue dritte und aktive Phase füllt die Zeit nach dem Berufsausstieg. Die nachberufliche Zeit teilt sich heute häufig in ein junges, fittes Alter, welches i. d. R. noch etwa 20 Jahre andauert, und ein viertes, gesundheitlich stärker eingeschränktes Alter, eine kürzere Phase der Hochaltrigkeit, die oft erst mit etwa 85 Jahren beginnt und von

Multimorbidität und dem Verlust von Selbstständigkeit geprägt ist (u. a. Heckel, 2012, S. 23).

Es zeigt sich, dass sich die Vorstellungen vom „Ruhestand“ in der Generation der Babyboomer vielfach überholt haben. Immer mehr Menschen wollen auch im Rentenalter noch weiter arbeiten, vor allem solche, die eigentlich kein Geld mehr verdienen müssten. Die Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen lag 2019 bei 72,7 %. Im Jahr 2004 betrug sie noch nur 41,4 %. Bei den 65- bis 69-Jährigen erhöhte sie sich im gleichen Zeitraum von 5,5 auf 17,9 %, hat sich also mehr als verdreifacht. Dasselbe gilt für die Gruppe der 70- bis 74-Jährigen, wo die Erwerbstätigenquote zwischen 2004 und 2019 von 2,5 auf 8,2 % gestiegen ist (Bundeszentrale für politische Bildung 2020). Die Bereitschaft, länger zu arbeiten hat also deutlich zugenommen. Nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes arbeiten aktuell mehr als eine Million Menschen auch noch jenseits der Regelaltersgrenze, 20 % davon als sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, der Rest übt Minijobs aus (Grün, 2020). Nur etwa 15 % der deutschen Arbeitnehmer sind bei Erreichen der Altersgrenze nicht mehr arbeitsfähig (Schumacher, 2016, S. 229). Nach einer Auswertung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) waren weit mehr als ein Viertel aller Ruheständler in den ersten drei Jahren nach dem Übergang in die Altersrente erwerbstätig (Grün, 2020). Etwa eine Million Rentner zwischen 65 und 75 Jahren arbeiten heute in Deutschland in Voll- und Teilzeitjobs (Schiele, 2018, S. 74). Darüber hinaus sind mehr als 350.000 Rentner als Selbständige in das Arbeitsleben integriert (ebda.). Die meisten Ruheständler arbeiten dabei nicht, weil sie auf das Geld angewiesen sind. Zwar spielt auch Altersarmut eine Rolle, besonders Frauen sind davon betroffen. Doch andere Gründe überwiegen: Laut der Studie des IAB arbeiten die Rentnerinnen und Rentner zu 90 %, weil es ihnen Freude macht und sie auch weiterhin eine Aufgabe und Kontakt zu anderen Menschen haben möchten (Grün, 2020). Je höher die Qualifikation, desto besser stehen die Chancen, sich auch noch im Rentenalter beruflich einzubringen. Hochqualifizierte können sich nämlich leichter selbständig machen oder als Berater oder Mentoren tätig sein. Die Aufgabe von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bestehe darin, „die Arbeit zu entdämonisieren“ (Schumacher, 2016, S. 229). Die Bereitschaft von Unternehmen, ältere Menschen weiter zu beschäftigen, ist jedoch häufig noch zu gering. Wie die Süddeutsche Zeitung schreibt (Grün, 2020), setzen viele Unternehmen immer noch eher auf Frühverrentungsprogramme statt den Erfahrungsschatz ihrer älteren Mitarbeiter zu nutzen, und das trotz des viel diskutierten Fachkräftemangels. Ältere Mitarbeiter seien häufig schlicht zu teuer im Vergleich zur Neueinstellung von jüngeren Kräften. Es gibt jedoch auch Ausnahmen wie zum Beispiel

das Senior-Experten-Programm bei BMW oder der Bosch Management Support, wo ehemalige Mitarbeiter, die im Ruhestand sind, für befristete Einsätze in Projekt- oder Berateraufgaben in ihre alten Unternehmen zurückkehren können. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass ältere Menschen, die im Alter länger weiterarbeiten, nicht nur gesünder sind und unter weniger schweren Krankheiten leiden als Gleichaltrige im Ruhestand, sondern auch länger leben (Grün, 2020). Ein strukturierter Tagesablauf, geistige Anforderungen, Anerkennung und soziale Kontakte sind dafür wohl die Ursache.

Die heutige Generation der Senioren unterscheidet sich also in vielerlei Hinsicht von der vorherigen. „Denn wir haben mehr Chancen, mehr Zeit, mehr Geld, mehr Wissen als je eine Senioren generation zuvor“ (Schumacher, 2016, S. 190). Die Älteren von heute sind überwiegend gut ausgebildet, materiell gut abgesichert und körperlich sowie geistig fit. Ein gesunder 70-Jähriger ist in der Regel kaum weniger leistungsfähig als ein gesunder 55-Jähriger (Krüger, Sittler 2011, S. 10 f.). Statt wie in den Nullerjahren des 21. Jahrhunderts vor allem die negativen Konsequenzen des demographischen Wandels in Deutschland zu betonen, werden daher inzwischen vermehrt auch die positiven Veränderungsprozesse diskutiert. Statt einer rein defizitorientierten Sicht auf das Alter werden in den letzten Jahren häufiger die Kompetenzen und Potentiale älterer Menschen beschrieben. So spricht man von der im Alter stärker ausgeprägten „kristallinen Intelligenz“, von dem durch Erfahrung erworbenen Wissensschatz, der uns hilft, Probleme auf kreative und innovative Art zu lösen (Heckel, 2012, S. 75). Im Alter von etwa 50 Jahren nutzen wir unser Gedächtnis am effektivsten (Schiele, 2018, S. 181). Wir wenden zwischen dem 50. und 60. Lebensjahr unsere im Leben erworbenen Erfahrungen und Kenntnisse besser denn je an, und wir können dann die großen Zusammenhänge in der Welt komplex erfassen und bewerten (ebda.). Ab etwa dem 60. Lebensjahr haben wir Zugriff auf den umfangreichsten Wortschatz unseres Lebens (ebda.). Verschiedene wissenschaftliche Studien betonen immer wieder, dass aufgrund der „neuronalen Plastizität“, also der Fähigkeit auch des älteren Gehirns noch neue Verbindungen, sog. Synapsen, herzustellen, Lernen auch im Alter möglich ist (Heckel, 2012, S. 71). All diese Fähigkeiten und Stärken stellen sich im Alter nicht automatisch ein, sondern sie müssen trainiert werden. Und zwar nicht in erster Linie durch sog. Gehirnjogging, sondern vor allem dadurch, dass der Einzelne sich intensiv mit seinen Erfahrungen, Ressourcen, Bedürfnissen und Wünschen auseinandersetzt und diese bewusst einsetzt (Krüger, Sittler 2011, S. 66).

Altersforscher sagen, dass „der Mensch 70 % seines Alters selbst gestaltet, nur 30 % werden gestaltet, von Finanzen, Gesundheit, Umgebung“ (Schumacher, 2016, S. 62). Wir Babyboomer haben es also selbst in der Hand, unser Alter zu

gestalten. Und unser eigenes Bild vom Alter ist dabei der Schlüssel dazu, wie wir altern (Heckel, 2012, S. 69). Wir haben „zugleich die historische Chance und die verdammte Pflicht, unsere verbleibende Zeit selbst zu gestalten. Wir sind frei wie keine Generation vor uns – aber wir müssen selbst für uns sorgen“ (Schumacher, 2016, S. 27).

1.3 Wir sind wertebewusst, pragmatisch und verantwortungsvoll – *Neue Lebensentwürfe der Generation 50plus*

Wir „neuen Alten“ sind Kinder der Wohlstandsgesellschaft. Wir sind die erste echte Erbgeneration in Deutschland. Wir sind in Frieden aufgewachsen, haben von Bildungsreformen profitiert und soziale Bewegungen mitgeprägt. Wir haben in unserer Jugend ein starkes politisch-gesellschaftliches Engagement gezeigt und stellten in den 80er Jahren als Schüler und Studenten die Masse der Friedens-, Anti-Atomkraft- und Umweltbewegung. „Mangels echter Lebensbedrohung haben wir zugleich fortwährend den Weltuntergang herbeiphantasiert“ (Schumacher, 2016, S. 46). Wir gelten als die „sorgenfreieste Generation“ (ebda.), die Deutschland je hatte. In einer Gesellschaft, in der materielle Bedürfnisse weitgehend befriedigt sind, entsteht ein Streben nach Sinn und Bedeutung. Wir sind so zu „Wachstumskritikern, Entschleunigern und Downshiftern“ geworden (von Becker, 2014, S. 42). Wir stehen auf keinem Fundament fester Überzeugungen, gleichzeitig spielen Werte für uns eine große Rolle (von Becker, 2014, S. 15). Wir Babyboomer stehen „für keine gemeinsame Weltanschauung, für keine politische Überzeugung oder Lebenshaltung, schon gar nicht für eine Ideologie“ (Rupp 2008, S. 176). Unser Leben sei jenseits von Ideologien, Dogmen und Orthodoxie von einer weltanschaulichen Offenheit geprägt (von Becker, 2014, S. 25), aber wir bekennen uns gerne „zur guten Sache“ (von Becker, 2014, S. 110).

Wir Boomer sind „routinierte Teamplayer“ und wir verfügen über ein „soziales Gen“ (von Becker, 2014, S. 110), weil wir es gewohnt sind – schon als Kinder in unseren Familien und später in Kindergarten, Schule und Hochschule – Rücksicht auf viele andere Gleichaltrige nehmen zu müssen. Seit unserer Geburt sind wir „mit Gruppenbewusstsein aufgeladen“ (ebda.) und einem „Dichtestress“ ausgesetzt (Schumacher, 2016, S. 46). Wir haben eine ausgeprägte soziale Ader und ein großes soziales Verantwortungsgefühl. „Wir Boomer sind wie keine Generation davor Sorger und Bewahrer“ (von Becker, 2014, S. 113).

Auch zeige die Generation der Babyboomer eine große Affinität zu „flexiblen Daseinsmodellen“ (von Becker, 2014, S. 136). Anders als unsere Elterngeneration kennen wir bereits „wiederholte Umstiege“ und „multiple Identitäten“ (von Becker, 2014, S. 106). Unsere Lebensläufe sind voller Brüche. Wir haben Scheidungen, Patchwork-Familien und die Folgen von Globalisierung und Digitalisierung mit zahlreichen Arbeitsplatzwechseln erlebt. „Wir haben es selbst erlebt: Alles lässt sich ändern.“ (Schumacher, 2016, S. 190). „Wir haben unsere Leben in Fragmenten gelebt“ (ebda.). „In dem Wunsch und der Pflicht, nicht in der Masse unterzugehen, leben wir Eigenschaften wie Flexibilität und Wendigkeit. Wir denken und handeln pragmatisch“ (Rupp 2008, S. 176). Kaum eine Generation „hat so intensiv das gesellschaftliche Gestalten geübt wie wir“ (Schumacher, 2016, S. 208). Die Ergebnisse einer forsa-Umfrage im Auftrag der Körber-Stiftung zeigen, dass die Babyboomer als die „neuen Alten“ auch die historisch einmalige Chance nutzen wollen, ihr Älterwerden neu zu entwerfen, und zwar mit persönlichem und gesellschaftlichem Gewinn (Körber-Stiftung, 2018, S. 1). In den USA beschreibt der Begriff der Encore Career den Aufbruch von einer ersten beruflichen Karriere in einen neuen Lebensabschnitt, in dem die Menschen ihre Talente und Erfahrung zugunsten des Gemeinwohls einsetzen und dafür Arbeit, Unternehmertum und soziales Engagement neu miteinander verbinden (ebda.). Encore Career kann jeder und jede machen, in der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft und im staatlichen Sektor. Sie kann bezahlt, teilbezahlt und unbezahlt sein. Ein deutscher Begriff dafür fehlt noch. Leopold Stiegler spricht in diesem Zusammenhang von der Phase der „Freitätigkeit“, nach dem Erwerbsleben und vor dem eigentlichen Ruhestand (Stiegler 2018). Die Gesellschaft entwickelt sich von einer Erwerbsarbeitsgesellschaft zu einer Tätigkeitsgesellschaft. Spätestens in der zweiten Karriere sollten wir darauf achten, den eigenen Werten und Zielen gerecht zu werden. Ein Mehr an Identität und Erfüllung entschädige dabei für ein Weniger an Geld und Bedeutung (Bednarz, 2018, S. 264). Die 30 gewonnenen Lebensjahre erfordern den Entwurf neuer biografischer Projekte und stellen die Frage nach der Beteiligung am gesellschaftlichen Leben neu (Krüger, Sittler 2011, S. 11). Fast die Hälfte der Deutschen will im Ruhestand ein neues, aktives Leben beginnen, so haben Umfragen ergeben (Krüger, Sittler 2011, S. 20). Diese Betätigung soll weniger dem Erwerb dienen als viel mehr zur Selbstverwirklichung beitragen. Statt als „konservativer Bourgeois“ folgen viele über 50-Jährige eher dem Leitbild des „Citoyen“, als vorausschauender, informierter sozialer Akteur, der die Zukunft seines Lebensraums gemeinsam mit anderen erneuernd gestaltet (Krüger, Sittler 2011, S. 49). Altern wird von den Babyboomern auch gesehen als potentieller Dienst an der Gemeinschaft, in einer „durchaus ehrwürdigen Rolle als uneigennützigem Bewahrer des Gemeinwohls“ (Schumacher, 2016, S. 197).

Ein millionenfaches „Drittes Alter“ bringe genug an Energie, Erfahrung, Kreativität und Wissen mit (ebda.). Das Wichtigste sei es, das Gefühl einer eigenen Mission, einer persönlichen Aufgabe zu entwickeln (Schumacher, 2016, S. 207). Gesellschaftliche Veränderung sei die Summe unzähliger kleiner guter Taten. Und die Welt verändern, das wollten wir Babyboomer doch immer. Jetzt im Alter sei die Zeit dafür gekommen (Schumacher, 2016, S. 252).

Literatur

- Bednarz, D. (2018). *Zu jung für alt*. Edition Körber.
- Bertelsmann Stiftung. (2017). Institut für Demoskopie Allensbach: Demographischer Wandel, Wahrnehmungen und Einschätzungen der Bevölkerung, Ergebnisse einer Repräsentativbefragung im Oktober 2017. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/demographischer-wandel-wahrnehmungen-und-einschaetzung-gen-der-bevoelkerung>.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. (2020). *Transition and old age potential: Übergänge und Alternspotentiale*.
- Bundeszentrale für politische Bildung. (11/2020). Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht und Alter. <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61688/erwerbstaetigkeit-nach-geschlecht-und-alter>.
- Deutsche Rentenversicherung. (10/2017). Entwicklung des Rentenniveaus. https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Rente/Allgemeine-Informationen/Wissenswertes-zur-Rente/FAQs/Rente/Rentenniveau/Rentenniveau_Liste.html.
- Geyer, S., & Eberhard, S. (2020). *Später krank und länger gesund – Die Morbiditätskompression und ihre Alternativen*. Hogrefe.
- Grün, N. (2020). Dranbleiben. in: Süddeutsche Zeitung vom 18./19. Juli 2020, S. 59
- Heckel, M. (2012). *Die Midlife Boomer*. Edition Körber.
- Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (8/2020). Zehn Fakten erklären die Rentendiskussion. https://www.insm.de/fileadmin/insm-dms/text/publikationen/print/soziales/INSM_Argueliner_10_Fakten_zur_Rente.pdf.
- Körper Stiftung (11/2016). *Arbeit, Rente, unversorgt? Ergebnisse einer repräsentativen forsa-Umfrage zur neuen Lebensarbeitszeit*.
- Körper Stiftung. (2016). *Engagement und Alter*.
- Körper Stiftung. (2018). *Aufbruch: Gründergeist und soziale Verantwortung, Ergebnisse einer forsa-Umfrage zum gesellschaftlichen Potential der 50- bis 75-Jährigen*.
- Körper Stiftung. (11/2018). *Die Babyboomer gehen in Rente, Thesenpapier des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung*.
- Krüger, R., & Sittler, L. (2011). *Wir brauchen Euch! – Wie sich die Generation 50plus engagieren und verwirklichen kann*. Murmann.
- Kruse, A. (2007). Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Krüger, H., Rauschenbach, T., & Sander, U. *Bildungs- und Sozialberichterstattung*. VS Verlag.
- Kruse, A., & Wahl, H.-W. (2010). *Zukunft Altern, Individuelle und gesellschaftliche Weichenstellungen*. Springer.

- Mergenthaler, A., & u.a. Vom Ruhestand zu (Un-)Ruheständen – Ergebnisse der Studie „Transitions and Old Age Potential“ (TOP) von., (2013). *bis 2019*. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- Rupps, M. (2008). *Wir Babyboomer*. Herder.
- Schiele, W. (2018). *Rastlos im Beruf, ratlos im Ruhestand? – Wegweisende Impulse zur aktiven Gestaltung der dritten Lebensphase*. Springer.
- Spiegel online. (3/2028). Überalterung der Gesellschaft bereitet vielen Deutschen Sorge, Immer mehr Ältere, immer weniger Jüngere: Die Deutschen nehmen demographischen Wandel zunehmend als Risiko wahr – und richten sich darauf ein, länger zu arbeiten. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/deutschland-ueberalterung-wird-von-vielen-deutschen-als-risiko-wahrgenommen-a-1197014.html>.
- Schumacher, H. (2016). *Restlaufzeit – Wie ein gutes, lustiges und bezahlbares Leben im Alter gelingen kann*. Bastei Lübbe.
- Statistisches Bundesamt. Demographischer Wandel, Lebenserwartung und Sterblichkeit <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aspekte/demografie-lebenserwartung.html>.
- Stieger, L. (2017). *Pension – Lust oder Frust?* New Academic Press.
- Stieger, L. (2018). *Freitätigkeit – Zwischen Beruf und Ruhestand*. New Academic Press.
- von Becker, B. (2014). *Die Babyboomer: Die Generation der Vielen*. Suhrkamp.
- von Vieregge, H. (2018). *Neustart mit 60 – Anstiftung zum dynamischen Ruhestand*. Neue Ufer.
- Wackernagel-Jacobs, B. (2015). *Sputnik Moment – 30 gewonnene Jahre. carpe diem*.
- Wahl, H.-W. (2013). *Aktiv in den Ruhestand*. Broschüre der Techniker Krankenkasse. Wikipedia. Baby-Boomer. <https://de.wikipedia.org/wiki/Baby-Boomer>.



„Entrepreneurship“, „Social Entrepreneurship“, „Senior Entrepreneurship“ und „Senior Social Entrepreneurship“ – das alles sind Begriffe, die in den letzten Jahren aus dem angelsächsischen Raum in die Diskussion in Deutschland aufgenommen wurden und auch hier eine immer größere Rolle in der Gesellschaft spielen. Wir möchten in diesem Abschnitt darlegen, welche Phänomene diese Begriffe umschreiben, inwiefern diese insbesondere für die Generation der Baby-boomer bedeutsam sind, und welche Akteure im Bereich des (Senior) Social Entrepreneurship in Deutschland aktiv sind.

2.1 Was sind Social Entrepreneurship und Senior Entrepreneurship – *Definition und Grundlagen eines Phänomens*

Entrepreneurship bedeutet mehr als nur Unternehmertum oder Unternehmensgründung. Unternehmerisches Denken und Handeln oder unternehmerische Initiative trifft es schon besser. Laut Gabler Wirtschaftslexikon bezeichnet Entrepreneurship das Ausnutzen unternehmerischer Gelegenheiten sowie den kreativen und gestalterischen unternehmerischen Prozess in einer Organisation bzw. einer Phase unternehmerischen Wandels (Gabler 2018). Social Entrepreneurship oder soziales Unternehmertum umfasst unternehmerisches Denken und Handeln zum Wohle der Gesellschaft und zur Lösung oder Verbesserung gesellschaftlicher Missstände. Der Erfolg von Social Entrepreneurship wird daher nicht auf Basis finanzieller Profite, sondern anhand des gesellschaftlichen Nutzens bewertet (Gabler 02/2018). Die Unternehmer, die Social Entrepreneurship betreiben, sind

„Social Entrepreneurs“, ihre Organisationen oder Unternehmen heißen „Social Enterprises“.

2.1.1 Die drei Dimensionen von Social Entrepreneurship

Das Deutsche Social Entrepreneurship Netzwerk (SEND) kritisiert, dass es in Deutschland im Gegensatz zu vielen anderen europäischen Ländern noch keine staatlich adaptierte Definition von Social Entrepreneurship gibt, obwohl das Thema schon Anfang 2018 in die Koalitionsvereinbarung der damaligen Bundesregierung aufgenommen wurde: „Social Entrepreneurship spielt bei der Lösung aktueller gesellschaftlicher und sozialer Herausforderungen ein zunehmend wichtige Rolle“. SEND möchte den Social Entrepreneurship-Sektor in Deutschland vernetzen und ihm in der politischen Diskussion eine Stimme geben. Dazu hat das Netzwerk vorhandene Ansätze einer Definition von Social Entrepreneurship evaluiert und darauf aufbauend eine eigene Definition erarbeitet: „Das primäre Ziel von Social Entrepreneurship ist die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Dies wird durch kontinuierliche Nutzung unternehmerischer Mittel erreicht und resultiert in neuen und innovativen Lösungen. Durch steuernde und kontrollierende Mechanismen wird sichergestellt, dass die gesellschaftlichen Ziele intern und extern gelebt werden“ (SEND 2019). Im aktuellen Koalitionsvertrag der neuen Ampelregierung vom Dezember 2021 wurden viele Erwartungen bezüglich Social Entrepreneurship laut Einschätzung von SEND erfüllt. Bei konsequenter Umsetzung sollte die Entstehung, Verbreitung und Verankerung innovativer Lösungsansätze für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen erheblich vereinfacht und verbessert werden. Die neue Regierung in Deutschland will eine „nationale Strategie für Sozialunternehmen erarbeiten, um gemeinwohlorientierte Unternehmen und soziale Innovationen stärker zu unterstützen“. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften sollen laut Koalitionsvertrag verbessert werden.

Durch drei Dimensionen ist Social Entrepreneurship lt. SEND gekennzeichnet: durch die gesellschaftliche, die unternehmerische und die Governance Dimension. Die *gesellschaftliche Dimension* besagt, dass das primäre Ziel von Social Entrepreneurship in der Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen besteht, was soziale und ökologische Aspekte beinhaltet. Eine positive Wirkung auf mindestens eines der von den UN definierten 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung sei hierfür charakterisierend. Dabei wirken die Social Enterprises mit ihren Tätigkeiten laut einer Analyse des Dritten Deutschen Social Entrepreneurship Monitors (DSEM) am häufigsten auf folgende Ziele ein: „Nachhaltige/r Konsum

und Produktion“, „Gesundheit und Wohlergehen“ und „Weniger Ungleichheiten“ (DSEM 2020/21, S. 30 f.). Social Entrepreneurs machen die Lösung ökologischer oder gesellschaftlicher Probleme unserer Zeit zum zentralen Ziel ihres unternehmerischen Handelns (RKW 01/2019). Sie setzen ihre Kreativität, ihre Risikobereitschaft und ihren unternehmerischen Geist ein, um innovative Ansätze zur Überwindung gesellschaftlicher Probleme zu entwickeln und zu verbreiten (SEND 2020). Sozialunternehmer sind dabei weniger arbeitsmarktgetrieben als andere Unternehmer. Nur 17 % der Sozialunternehmer nennen den Mangel an Erwerbsalternativen als Hauptgrund für ihre Selbstständigkeit, dagegen ein Drittel der anderen, also nicht-sozialen, Unternehmensgründer. Die große Mehrheit der Sozialunternehmer (60 %) gründete, um eine bestimmte Geschäftsidee auszunutzen, waren also sog. Chancengründer, bei den anderen Unternehmensgründern lag dieser Wert nur bei 49 % (KfW 01/2019, S. 2 f.). Der Anspruch von Sozialunternehmern ist es, für das Gemeinwohl neue Wege aufzuzeigen und dabei nicht nur Symptome zu lindern, sondern die Ursachen von gesellschaftlichen Problemen zu beheben. Der Fokus von Social Entrepreneurs liegt dabei auf Themen wie Gesundheit, Bildung, Integration und Inklusion, Klimawandel, Globalisierung und Migration oder den Folgen des demographischen Wandels.

In der *unternehmerischen Dimension* bedient sich Social Entrepreneurship kontinuierlich unternehmerischer Mittel, mit dem Ziel die eigene Wirkung zu erhöhen (SEND 2019). Über 90 % der Social Enterprises im Deutschen Social Entrepreneurship Monitor streben eine Skalierung ihres Geschäftsmodells an, um über Wachstum großflächig soziale Wirkung erzielen zu können (DSEM 2020/21, S. 55). Mit neuen, kreativen und innovativen Geschäftsideen schaffen Social Entrepreneurs Verbesserungen für unser gegenwärtiges und zukünftiges Zusammenleben. Bei Sozialunternehmen können drei Typen von Geschäftsmodellen unterschieden werden. Manche erzielen ihre soziale Wirkung hauptsächlich über den Herstellungsprozess oder die Wertschöpfungskette, bei einer zweiten Gruppe wird der soziale Mehrwert bei der Zielgruppe oder den Kunden erbracht, in der dritten Gruppe liegt der soziale Mehrwert in den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen selbst (BMWi 12/2018, S. 17 f.). Social Entrepreneurs schaffen zum Teil ganz neue Märkte oder sie verändern zumindest die Wege der Wertschöpfung. Manche bewirken gesellschaftliche Veränderungen, indem sie Menschen mobilisieren oder gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen. Wieder andere setzen sich in besonderer Weise für Inklusion ein oder geben Menschen eine Stimme, die bislang noch keine hatten. So beschäftigt knapp ein Drittel der DSEM Social Enterprises Menschen mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen in ihren Organisationen (DSEM 2020/21, S. 60). Social Enterprises sind dabei in den verschiedensten Branchen tätig. Am häufigsten sind sie in den

Sektoren „Erziehung und Unterricht“ und „Gesundheits- und Sozialwesen“ aktiv (DSEM 2020/21, S. 18 f.). Auch die Bandbreite der gewählten Rechtsformen ist bei Social Enterprises sehr groß. Am häufigsten werden die Rechtsformen GmbH, gGmbH und der gemeinnützige e. V. gewählt. Insgesamt ordnen sich 58,6 % der befragten Sozialunternehmen einer eher gewerblich orientierten Rechtsform zu, während 46,4 % aus einer eher sozial orientierten Rechtsform agieren (DSEM 2020/21, S. 20). Jedes vierte Social Enterprise kombiniert dabei mehrere Rechtsformen, so dass von einer „hybriden“ Rechtsformstruktur gesprochen wird (DSEM 2020/21, S. 21). Der Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen stellt nur eine der Einkommensquellen von Social Entrepreneurs dar. Ein langfristig tragfähiges Finanzierungsmodell greift in der Regel auch auf andere Finanzierungsquellen wie Spenden, Fördergelder oder staatliche Transferleistungen zurück. Man spricht bei Social Entrepreneurship daher auch von einer „hybriden Finanzierungsstruktur“. Entscheidend sei nicht der Haupteinkommensstrom sondern mehr der Aufbau einer nachhaltigen und beständigen Unternehmens- und Finanzierungsstruktur (SEND 2019). Zwei Drittel der Social Enterprises nutzen hybride Einkommensquellen, d. h. sie erzielen Einnahmen sowohl über Marktaktivitäten als auch Nicht-Marktaktivitäten, also durch Spenden und Fördermittel (DSEM 2020/21, S. 42).

Laut einer Analyse der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gab es im Jahr 2017 in Deutschland 108.000 Sozialunternehmen mit 154.000 Sozialunternehmern, die sich in den letzten fünf Jahren mit einem aktuell noch aktiven Projekt selbständig gemacht hatten. Der Anteil der Sozialunternehmer an allen Unternehmensgründern lag lt. KfW bei 9 %, d. h. fast jeder zehnte Gründer hatte sich voll und ganz dem Anliegen verschrieben, einen spezifischen Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems zu leisten (KfW 01/2019, S. 1). Laut Deutschem Startup Monitor von 2018 ist sogar bereits rund ein Drittel aller Gründungen in Deutschland primär darauf ausgerichtet, ökologische oder soziale Probleme zu lösen (RKW 1/2019, S. 16). Social Entrepreneurship ist somit zwar auch in Deutschland auf dem Vormarsch, jedoch ist die volkswirtschaftliche Bedeutung von Social Entrepreneurship insgesamt derzeit noch gering: Der Anteil von Sozialunternehmen an allen Unternehmen in Deutschland beträgt laut KfW erst 3 % und hat sich damit gegenüber vorangegangenen Schätzungen mit einem Anteil von 2 % schon deutlich erhöht (RKW 1/2019, S. 10).

In der dritten, der *Governance Dimension*, nutzt Social Entrepreneurship steuernde und kontrollierende Mechanismen, um seine positive gesellschaftliche Wirkung intern und extern abzusichern. Sofern ein Social Enterprise Gewinne erwirtschaftet, werden diese in erster Linie in den Unternehmenszweck reinvestiert, vor einer Ausschüttung an etwaige Anteilseigner. Dadurch soll ein „Mission

Drift“ verhindert und die Priorisierung des Ziels einer möglichst hohen gesellschaftlichen Wirkung gesichert werden (SEND 2019). Laut Drittem Deutschen Social Entrepreneurship Monitor reinvestieren sieben von zehn Social Enterprises ihre Gewinne größtenteils bis ausschließlich in den sozialen Zweck ihrer Organisation (DSEM 2020/21 S. 46). Der Hauptunterschied zwischen Social Entrepreneurship und der klassischen Wirtschaft liegt demnach in der Zielsetzung. Während in der klassischen Wirtschaft das Erzielen von Gewinnen im Vordergrund steht, ist das primäre Ziel von Social Entrepreneurs die Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung. Bei einem Social Enterprise werden Leistung und Erfolg anhand der Zielgröße der gesellschaftlichen Wirkung gemessen, der Gewinn ist lediglich Mittel zum Zweck. Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen von Social Enterprises müssen im Gegensatz zu klassischen Unternehmen erkennbar auf die Lösung der gesellschaftlichen Herausforderungen einzahlen. Die positive Wirkung der unternehmerischen Tätigkeit auf die gesellschaftlichen Ziele muss in einem Wirkungsmodell erkennbar sein und durch eine Wirkungsmessung regelmäßig quantifiziert und evaluiert werden (SEND 2019). Zwei von drei Social Enterprises analysieren laut Drittem Deutschen Social Entrepreneurship Monitor regelmäßig ihre Wirkungsziele (DSEM 2020/21, S. 39). Die Messung, Analyse und Dokumentation der eigenen gesellschaftlichen Wirkung gehören zu den steuernden und kontrollierenden Mechanismen eines Social Enterprise. Darüber hinaus ist die Berichterstattung über die eigene soziale und ökologische Nachhaltigkeit ein wichtiges Kommunikationsinstrument mit dem Kunden und Geldgeber von der Gemeinwohlorientierung und Wirkungslogik der Organisation überzeugt werden können. Daher wurden zur Messung und Darstellung des Erfolgs von Social Enterprises in den letzten Jahren auch eigene Modelle und Standards entwickelt, die die klassischen Instrumentarien zur unternehmerischen Erfolgsdarstellung ergänzen oder sogar ersetzen. So zeigt die Wirkungstreppe von Phineo, einer Beratungsgesellschaft für Social Entrepreneurship, auf, wie sich gesellschaftliche Wirkung über sieben verschiedene Stufen entfaltet (Phineo 2021) (Abb. 2.1).

Auf den ersten drei Stufen der Wirkungstreppe geht es um den Output des jeweiligen Sozialunternehmens, auf den Stufen 4 bis 6 um die Veränderungen, die dieser Output bei den Zielgruppen bewirkt, um den sog. Outcome, erst auf Stufe 7 wird von Social Impact gesprochen, der angestrebten gesellschaftlichen Veränderung. Der sog. Social Reporting Standard (SRS) baut auf dieser Wirkungstreppe auf und bildet eine einheitliche Systematik für eine ergebnis- und wirkungsorientierte Berichterstattung sozialer Organisationen (Social Reporting Initiative 2014). Er hilft Social Enterprises dabei, die Wirkungskette ihrer Angebote aber