

Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?

Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

Dezember 2015 | evers & jung | iq consult | ism | Zeppelin Universität



Ansprechpartner

evers & jung GmbH
Deichstraße 29
20459 Hamburg

Michael Unterberg
040 3 68 09 68-31
Michael.Unterberg@evers-jung.de

Institut für Sozialpädagogische -Forschung Mainz e.V.
Augustinerstrasse 64-66
55116 Mainz

Dr. Ralf Sängler
06131 32 84-88
Ralf.Saenger@ism-mainz.de

iq consult GmbH
Muskauer Straße 24
10997 Berlin

Thorsten Jahnke
030 611 07-191
Jahnke@iq-consult.com

Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH
Am Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen

Dr. Wolfgang Spiess-Knafl
07541 6009-1224
wolfgang.spiess-knafl@zu.de

Autoren

Michael Unterberg

Daniela Richter

Thorsten Jahnke

Dr. Wolfgang Spiess-Knafl

Dr. Ralf Sänger

Nadine Förster

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	8
2.	Definitionen und Analysefokus	11
2.1.	Verwendete Definition von Sozialunternehmen	11
2.2.	Sozialunternehmen aus Perspektive der Wirtschaftsförderung	16
2.2.1.	Spezifische Entwicklungs- und Wachstumsmuster	16
2.2.2.	Vielfalt der Organisationsformen und Finanzierungsstrukturen	18
2.2.3.	Profile von Sozialunternehmen	20
2.3.	Förderpolitisch relevante Umfeldbedingungen für Sozialunternehmen	26
2.4.	Zusammenfassung des gewählten Vorgehens	31
3.	Bestandsaufnahme Sozialunternehmen in Deutschland	33
3.1.	Umfeldbedingungen	33
3.1.1.	Rechtliche Rahmenbedingungen	34
3.1.2.	Finanzierung	42
3.1.2.1.	Traditioneller Kapitalmarkt	44
3.1.2.2.	Sozialer Kapitalmarkt	46
3.1.2.3.	Philanthropische Zuwendungen	53
3.1.2.4.	Öffentliche Finanzierungsangebote	56
3.1.3.	Unterstützungsstruktur	65
3.2.	Markt Sozialunternehmen	72
3.2.1.	Anzahl und Charakteristika von Sozialunternehmen in Deutschland	72
3.2.2.	Aktuelles Gründungsgeschehen bei Sozialunternehmen	78
3.2.3.	Markt- und Entwicklungspotenziale	79
4.	Qualitative Analyse	81
4.1.	Ausgangsbeobachtungen und Arbeitsfragen	81
4.2.	Fokusgruppendifkussionen	83
4.2.1.	Erhebungsdesign	83
4.2.2.	Ergebnisse	83
4.3.	Die Fallstudien im Überblick	91
5.	Fazit und Handlungsempfehlungen	93
5.1.	Befunde zu Herausforderungen und optimalen Rahmenbedingungen	94
5.1.1.	Allgemeine Rahmenbedingungen	94
5.1.2.	Rechtliche Rahmenbedingungen	100
5.1.3.	Finanzierung	103
5.1.4.	Unterstützungsstrukturen	114
5.2.	Handlungsempfehlungen für Verbesserungen	118
5.2.1.	Allgemeine Rahmenbedingungen	118
5.2.2.	Rechtliche Rahmenbedingungen	123

**Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen.
Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?**

5.2.3.	Finanzierung	126
5.2.4.	Unterstützungsstrukturen	130
6.	Verzeichnisse	135
6.1.	Literaturverzeichnis	135
6.2.	Tabellenverzeichnis	139
6.3.	Abbildungsverzeichnis	140
7.	Anhang	141

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AO	Abgabenordnung
B2C	Business to Consumer
B-Corp	Certified Benefit Corporation
BFS	Bank für Sozialwirtschaft
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Forschung und Bildung
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Entwick- lung und Zusammenarbeit
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CIC	Community Interest Company
CSR	Corporate Social Responsibility
e.V.	eingetragener Verein
EaSI	EU-Programm für Beschäftigung und soziale In- novation
EIF	Europäischer Investitionsfonds
ERP	European Recovery Program
ESF	Europäischer Sozialfonds
EuSEF	Europäischer Fonds für soziales Unternehme- rum
EUR	Euro
F&E	Forschung und Entwicklung
gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
GBP	internationaler Währungscode für Pfund Ster- ling, die Währung Großbritanniens
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts

GEM	Global Entrepreneurship Monitor
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gUG	gemeinnützige Unternehmergesellschaft
i.d.R.	in der Regel
i.V.m.	in Verbindung mit
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
L3C	Low-profit Limited Liability Company
MBG	mittelständische Beteiligungsgesellschaft
MFI	Mikrofinanzinstitut
NAB	National Advisory Board
SCIC	Société Coopérative d'intérêt Collectif
SEA	Social Entrepreneurship Akademie
SIA	Social Impact Accelerator
SRS	Social Reporting Standard
TEUR	Tausend Euro
u.a.m.	und anderes mehr
UG	Unternehmergesellschaft
VC	Venture Capital

1. Einleitung

Der vorliegende Endbericht fasst die Ergebnisse des Forschungsprojekts „Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen - Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?“ zusammen. Das Projekt wurde von einem Konsortium bestehend aus evers & jung, iq consult, dem Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz (ism) und der Zeppelin Universität umgesetzt. Gemeinsam mit dem ebenfalls im Rahmen des Projekts entwickelten „Praxisleitfaden für Sozialunternehmen“ liefert der Endbericht eine erste Erschließung des Themenfelds „Entwicklung von Sozialunternehmen“ aus Perspektive der Gründungs- und Wirtschaftsförderung. Mit der Studie will das BMWi zu einem besseren Verständnis der förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen für die Gründung und Entwicklung von Sozialunternehmen in Deutschland beitragen und – basierend auf den Ergebnissen – aufzeigen, welche Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen ergriffen werden können.

Ausgehend von den angelsächsischen Ländern und Initiativen in Entwicklungsländern hat sich die Idee, mit unternehmerischen Methoden gesellschaftliche Problemstellungen zu bearbeiten, in den letzten Jahren weltweit verbreitet. Auch in Deutschland haben sich in diesem Zuge neue Formen von sozialunternehmerischer Initiative entwickelt, die bereits lange bestehende Organisationsformen zivilgesellschaftlichen Engagements und sozialwirtschaftlicher Aktivitäten ergänzen und modernisieren. Dies fällt zusammen mit einer zunehmenden Ökonomisierung des Dritten Sektors. Aber die zu beobachtenden Veränderungen beschränken sich nicht auf eine verstärkt unternehmerische Einstellung wohlthätiger Organisationen, sondern umfassen auch die Verbreitung eines neuen unternehmerischen Selbstverständnisses. Dies macht den Erfolg eines Unternehmens nicht mehr allein an seiner ökonomischen Leistungsfähigkeit fest, sondern zusätzlich an der gesellschaftlichen Wirkung seiner Aktivitäten. Zunehmend entstehen Unternehmen, die dieses Neben- und Miteinander von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zielstellung von Beginn an zum Kern ihrer Geschäftsmodelle machen.

Aus Sicht der Gründungs- und Wirtschaftsförderung stellen diese Unternehmen eine neue Zielgruppe dar, bei der noch unklar ist, ob und wie sie mit den bestehenden Strukturen und Instrumenten auf Bundes- und Länderebene bedarfsgerecht unterstützt werden kann.

Um eine möglichst fundierte Grundlage für die aktive Bearbeitung des Themas durch Politik und weitere Stakeholder zu liefern, umfasste das Projekt eine Bestandsaufnahme des Markts und der konkreten Hemmnisse bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen in Deutschland. Ausgehend vom aktuellen Stand der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Phänomen Sozialunternehmen und seinen spezifischen Implikationen für die bestehende Förderpraxis in Deutschland, wurden die im unternehmerischen Alltag bedeutendsten Herausforderungen und Hürden bei Gründung und Skalierung identifiziert. Dies erfolgte eng an den tatsächlichen Bedarfen der Unternehmer¹ und berücksichtigte auch die Erkenntnisse existierender Unterstützungsangebote.

Angesichts der bislang noch sehr eingeschränkten Datenverfügbarkeit zu Sozialunternehmen in Deutschland erfolgte der Großteil der Analysearbeiten in qualitativer Form. Neben Interviews mit Experten und Sozialunternehmern wurden an mehreren Standorten in Deutschland Fokusgruppen mit Sozialunternehmern in der Gründungs- und Wachstumsphase durchgeführt.

Allen Sozialunternehmern und Experten, die ihre Erfahrungen und Expertise in diese Studie eingebracht haben, danken die Autoren ausdrücklich. Ohne deren Engagement hätte eine solche Analyse nicht erfolgen können.²

Die Analyseergebnisse wurden zur Ableitung von Strategien zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Gründung und das Wachstum von Sozialunternehmen genutzt. Außerdem wurden Handlungsempfehlungen berücksichtigt, die bereits in anderen Projekten entwickelt worden waren. Um angesichts der großen Vielfalt sozialunternehmerischer Initiativen eine Abgrenzung bzw. Differenzierung der unterschiedlichen Bedarfslagen und Herausforderungen von Sozialunternehmen mit Relevanz für die Gründungs- und Wirtschaftsförderung leisten zu können, wurde eine entsprechende Systematik von Sozialunternehmensprofilen erarbeitet.

Bei der Überprüfung der bestehenden Förderkulisse in Deutschland auf ihre Eignung zur Unterstützung von Sozialunternehmen wurde berücksichtigt, dass in den letzten Jahren bundesweit private Strukturen entstanden sind, die im Bereich der Finanzierung (z.B. Crowdfunding-Portale), der Beratung und Netzwerkbildung

¹ Zur besseren Lesbarkeit werden im Folgenden die männlichen Formen verwendet, mit denen jeweils sowohl Männer als auch Frauen gemeint sind.

² Eine Übersicht der befragten Personen befindet sich im Anhang dieses Dokuments in den Tabelle 24: Übersicht der Interviews mit Experten, Tabelle 25: Übersicht der Interviews mit Sozialunternehmern und Tabelle 26: Teilnehmende der Fokusgruppendifkussionen.

(z.B. Co-Working-Spaces) bereits bedarfsorientierte Unterstützungsangebote für Sozialunternehmen bereitstellen. Im Rahmen der Ableitung von Handlungsempfehlungen werden auch Vorschläge unterbreitet, wie eine sinnvolle Einbindung solcher Angebote in Fördermaßnahmen der öffentlichen Hand aussehen könnte.

Die Erkenntnisse der Analysen sind parallel in die Entwicklung eines bedarfsorientierten Praxisleitfadens eingeflossen. Dabei wurde das breite Know-how des Konsortiums bei der Entwicklung und Umsetzung von Unterstützungsangeboten für Gründungen und junge Unternehmen genutzt, um gezielte Orientierungs- und Entscheidungshilfen zu den identifizierten Herausforderungen und Problemlagen von Sozialunternehmen zu entwickeln. Der Praxisleitfaden veranschaulicht anhand von Fallbeispielen die jeweiligen Motivlagen, Geschäftsmodelle und Stationen der Geschäftsentwicklung, Unterstützungsbedarfe u. a. m., die im Laufe der Gutachtererstellung identifiziert wurden.

2. Definitionen und Analysefokus

2.1. Verwendete Definition von Sozialunternehmen

Sozialunternehmertum ist eigentlich ein altes Phänomen. Es wird regelmäßig auf Akteure wie Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Florence Nightingale oder Franz von Assisi verwiesen (Achleitner 2007; Bornstein 2004). Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Social Entrepreneurship, dem englischen Begriff für Sozialunternehmertum, begann in Deutschland allerdings erst in den 1990er Jahren (Danko, Brunner, & Kraus, 2011).

Ein großer Teil der wissenschaftlichen Literatur befasste sich insbesondere in den ersten Jahren mit der Ausarbeitung von Definitionen für Sozialunternehmen, die oft zwei unterschiedlichen Denkschulen zuzuordnen sind. Die eine Denkschule achtet vor allem auf die Innovationskraft von Sozialunternehmen und bezeichnet Sozialunternehmen häufig als F&E-Abteilung der Gesellschaft. Die andere Denkschule betont die Etablierung von sozialunternehmerischen Modellen, deren Einkommenserzielung auf den Verkauf von Dienstleistungen und Produkten basiert (Dees /Anderson 2006).

Um diese Aspekte der sozialen/gesellschaftlichen Innovationskraft und der Etablierung eines finanziell tragfähigen Geschäftsmodells drehen sich die im wissenschaftlichen Diskurs am weitesten verbreiteten Definitionen von Sozialunternehmen (Dees 1998; Roder 2010; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009).

Angesichts der wachsenden Aufmerksamkeit für Sozialunternehmertum werden in den letzten Jahren zunehmend Definitionen von Seiten der politischen Akteure vorgelegt. Als besonders relevant dürfte sich die Definition der Europäischen Union im Rahmen der Initiative für soziales Unternehmertum erweisen (Europäische Kommission 2011a). Diese relativ breit gefasste Definition sieht Sozialunternehmen als Organisationen, die entweder Produkte oder Dienstleistungen mit sozialem Mehrwert herstellen oder eine inklusive Produktionsmethode anwenden. Das soziale Ziel wird als primäres Ziel der Unternehmung verstanden. Eine Ausschüttung von Dividenden ist möglich, das Unternehmen muss jedoch Regeln dafür aufstellen und die Höhe beschränken. Darüber hinaus wird ein gewisses Maß an Transparenz und Rechenschaftspflicht erwartet. Die Kommission versteht ihren Vorschlag nicht als Definition, die für alle Beteiligten verbindlich wäre, sondern als eine „auf gemeinsamen Grundsätzen der meisten Mitgliedstaaten beruhende Beschreibung, da sie der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Diversität der Mitgliedstaaten und der Innovationskapazität der

Sozialunternehmer Rechnung tragen möchte.“ Die Kommission entscheidet sich nur dann für eine präzisere Definition, wenn für Regulierungs- oder Fördermaßnahmen ein klar eingegrenzter Anwendungsbereich festgelegt werden muss; ein Beispiel hierfür ist die Finanzierungsfazilität im Rahmen des EaSI-Programms.

Für die vorliegende Studie wird eine **Definition von Sozialunternehmen** zu Grunde gelegt, die die wichtigsten Aspekte des EU-Vorschlags aufnimmt, den Fokus allerdings in Abgrenzung zu bestehenden Organisationen der Sozialwirtschaft (insbesondere Wohlfahrtsverbände und Organisationen des sog. Dritten Sektors) auf Gründungsorganisationen und Ausgründungen aus bestehenden Organisationen legt. Sie folgt in diesem Aspekt der vom Mercator-Forscherverbund „Unternehmertum im Sozialen“ vorgelegten Definition³ und ist anschlussfähig an das Sozialunternehmensverständnis der Engagementstrategie der Bundesregierung/BMFSFJ (BMFSFJ 2012).⁴

Die hier verfolgte Definition rekurriert bewusst stärker auf den Geschäftsmodell-Aspekt und schließt unternehmerisch handelnde Organisationen ein, die eine starke Innovationsorientierung aufweisen.

³Vgl. <http://ssrn.com/abstract=1713358> (letzter Zugriff: 08.10.2015).

⁴Vgl. BMFSFJ 2012: Erster Engagementbericht 2012: Für eine Kultur der Mitverantwortung, Berlin und Beschreibung der Zielgruppe „Sozialunternehmen“ im Merkblatt zum KfW-Programm zur Finanzierung von Sozialunternehmen.

Sozialunternehmen sind nach dem Verständnis der vorliegenden Studie:

- Gründungsorganisationen (1) bzw. Ausgründungen aus bestehenden Sozialorganisationen in eigenständigen Organisationseinheiten (2);
- auf die Schaffung eines überprüfbaren, gesellschaftlichen Mehrwertes durch eine unternehmerische Lösung von klar benannten gesellschaftlichen Problemen ausgerichtet;
- auf freien und gesetzlich geregelten Märkten (3) durch die Herstellung von Waren und die Erbringung von Dienstleistungen unternehmerisch und innovativ tätig;
- Organisationen, die über festgelegte Regeln und Prozeduren sicherstellen, dass erwirtschaftete Überschüsse in erster Linie für die Verwirklichung der gesellschaftlichen Zielsetzung der Organisation verwendet werden;
- in Rechtsformen organisiert, die eine verantwortliche und transparente Verwaltung der Organisation ermöglichen. Hierfür ist die steuerrechtliche Behandlung der Organisation unerheblich.

Erläuterungen:

- 1) Gründungsorganisationen
Hiermit sind alle Formen klassischer Neugründungen gemeint, die „bottom up“ aus unternehmerischer Eigeninitiative entstehen und auch jene Organisationen, die „top down“ entstanden sind.
- 2) Ausgründungen aus bestehenden Sozialorganisationen in eigenständige Organisationseinheiten
Hiermit sind Organisationseinheiten gemeint, die über innovative Neugründungen, Spin-ins, Spin-outs, Joint-Ventures aus den Aktivitäten sogenannter Social Intrapreneure (verstanden als „Unternehmer im Unternehmen“) in bestehenden und zumeist größeren Sozialorganisationen hervorgehen. Die Social-Intrapreneurship-Aktivität als solche wird nicht als Sozialunternehmen im Sinne der Definition verstanden.
- 3) Gesetzlich geregelte Märkte
Hiermit sind gesetzlich geregelte Quasi-Märkte (z.B. Pflege, Gesundheit und Jugendhilfe, aber auch erneuerbare Energien) gemeint, in denen Innovationsanreize nicht über klassische Marktmechanismen entstehen, sondern über die gesetzlich gesetzten Rahmenbedingungen.

Abzugrenzen von dieser Definition von Sozialunternehmertum ist zum einen der Begriff **Corporate Social Responsibility (CSR)**, der Tätigkeiten umfasst, mit denen bestehende Unternehmen auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und ihre Beziehungen zu den Stakeholdern integrieren (Europäische Kommission 2011b). Zum anderen besteht ein Unterschied zum Begriff der **Sozialwirtschaft**, mit dem in der Regel der Teil des Wirtschaftssystems bezeichnet wird, der zum Großteil öffentlich finanzierte Produktion von gesellschaftlicher Wohlfahrt umsetzt. In Deutschland wird dieser Begriff besonders auf die wohltätig orientierten Organisationen des Dritten Sektors (v. a. Wohlfahrtsverbände und -träger) bezogen. Wie in der Definition aufgeführt, werden in dieser Studie aber innovative und unternehmerisch agierende Ausgründungen aus solchen Organisationen durchaus als Sozialunternehmen verstanden.

Zudem wird in der Studie ein Schwerpunkt auf **spezifische Charakteristika von Sozialunternehmen** gelegt, die für das BMWi im Rahmen bestehender Förderaufträge des Bundes von besonderem Interesse sind:

- **Sozialunternehmen mit Skalierungsabsicht und -potenzial:** Das Skalierungspotenzial ist vorrangig abhängig von der finanziellen Tragfähigkeit der Organisation und des Geschäftsmodells (siehe hierzu auch Kapitel 2.2.2 und 2.2.3).
- **Sozialunternehmen mit hohem Innovationsgehalt.**
- **Sozialunternehmen mit den Voraussetzungen, Überschüsse zu erwirtschaften,** die für die Realisierung von Investitionen (direkt oder über die Deckung von Kapitalkosten) aufgewendet werden können.

Angesichts der großen Vielfalt an Erscheinungsformen des Sozialunternehmertums fokussiert die vorliegende Studie vor allem auf die Analyse der Gründungs- und Wachstumsbedingungen von Unternehmen, die diesen Charakteristika entsprechen. Dabei wird eine dezidierte Wirtschaftsförderperspektive eingenommen, bei der das einzelne Sozialunternehmen und seine Entwicklung als organisatorische Einheit im Mittelpunkt stehen.

Es ist wichtig anzumerken, dass mit zunehmender Verbreitung des Phänomens Sozialunternehmertum und weiterer unternehmerischer Aktivitäten jenseits des Modells der profitorientierten Vollerwerbsgründung eine Weiterentwicklung und Erweiterung des gesellschaftlichen Unternehmensverständnisses einhergeht. Das vorherrschende Verständnis der deutschen Wirtschaftsförderung von gewerblichen Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht als

alleinigem Objekt der Förderung steht vor diesem Hintergrund zunehmend unter Anpassungsbedarf.

2.2. Sozialunternehmen aus Perspektive der Wirtschaftsförderung

Im Vergleich zu eher temporär ausgelegten Formen sozialunternehmerischer Initiativen sind auf wachstumsorientierte Sozialunternehmen die grundsätzlichen förderpolitischen Überlegungen zur Unterstützung der Gründungs- und Wachstumsprozesse von profitorientierten Unternehmen anzuwenden. Allerdings weisen Sozialunternehmen in einigen Bereichen Besonderheiten auf, welche sie von „klassischen“ Unternehmen unterscheiden und die für die Gestaltung von förderpolitischen Maßnahmen relevant sind. Im Folgenden wird daher kurz auf die wichtigsten dieser Charakteristika eingegangen.

2.2.1. Spezifische Entwicklungs- und Wachstumsmuster

Die Entwicklung von Sozialunternehmen lässt sich grundsätzlich entlang der typischen **Phasen der Unternehmensentwicklung** betrachten, welche auch für profitorientierte Unternehmen im gewerblichen Bereich gelten. Im Rahmen dieser Studie werden die folgenden drei Phasen voneinander abgegrenzt:

- Gründungsvorbereitung/Gründung
- Konsolidierung
- Wachstum/Skalierung

Sozialunternehmen können entlang dieser Phasen spezielle Entwicklungs- und Wachstumsmuster aufweisen. Angesichts der unter Sozialunternehmen zu beobachtenden Vielfalt der Organisationsformen und Geschäftsmodelle (siehe hierzu Kapitel 2.2.2. und 2.2.3) kann die Ausprägung dieser speziellen Entwicklungs- und Wachstumsmuster jedoch stark variieren.

Die Gründungsvorbereitung von Sozialunternehmen orientiert sich stärker an den adressierten gesellschaftlichen Problemen als an einer allgemeinen Marktperspektive. Dies kann dazu führen, dass die **Gründungsphase** noch wenig auf die dauerhafte Etablierung der Organisationsform „Unternehmen“ ausgerichtet ist, sondern eher auf die Schaffung einer praktikablen organisatorischen Plattform für die Umsetzung der verfolgten Idee. Es ist daher für Sozialunternehmen, insbesondere in gemeinnütziger Form, oftmals sehr schnell möglich, eine entsprechende Organisation aufzusetzen und die ersten unternehmerischen Aktivitäten über Spendengelder, Stiftungsressourcen oder die Unterstützung durch Ehrenamtliche zu realisieren. Steht dagegen von Anfang an die Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells zur Lösung der gesell-

schaftlichen Problemstellung im Fokus, stellt sich der Gründungsprozess wesentlich komplexer und aufwändiger als bei profitorientierten Unternehmen im rein gewerblichen Bereich dar.

Unter anderem aufgrund der Verfügbarkeit von sehr vielfältigen Finanzierungsquellen (siehe hierzu nächster Abschnitt) können innovative Sozialunternehmen nach der Gründung relativ lange in der Phase der **Konsolidierung** verbleiben, ohne dass die Organisation skaliert oder eingestellt wird. Allerdings sind Spenden und Stiftungsfinanzierungen in der Regel unbeständiger als Markteinkommen und Investorengelder. Diese Phase ist denn auch häufiger als bei rein gewerblichen Unternehmen mit strategischen Neuausrichtungen verbunden. Insbesondere die Ausgestaltung der Marktorientierung im Verhältnis zur angestrebten gesellschaftlichen Wirkung (siehe hierzu auch Kapitel 2.2.3) steht in dieser Phase im Fokus.

Die **Wachstumsphase** ist bei Sozialunternehmen besonders durch das Wechselspiel von finanzieller und sozialer Renditefähigkeit geprägt. Bei Sozialunternehmen verlaufen Wachstumsprozesse grundsätzlich weniger umsatz- und marktgetrieben als bei rein gewerblichen Unternehmen. Zudem ist bei vielen Sozialunternehmen das Wachstum durch die Größe der Organisation begrenzt, die zur Lösung bzw. Bearbeitung des adressierten gesellschaftlichen Problems notwendig ist. An dieser Stelle muss zudem darauf hingewiesen werden, dass erfolgreiche Skalierung im Bereich der Sozialunternehmen nicht immer entsprechendes Wachstum der Organisation bedeuten muss. So werden auch Strategien der indirekten bzw. Wirkungsskalierung umgesetzt, die ohne Organisationswachstum realisiert werden können, etwa durch Social-Franchise-Lösungen, Open-Source-Lösungen oder die Veränderung von gesetzlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen (scaling of ideas).⁵ Grundsätzlich wird die Organisationsentwicklung daran angepasst, die verfolgte Wirkung zu optimieren, was bei Sozialunternehmen aufgrund komplexer Rahmenbedingungen und der sog. „value-capturing“-Problematik⁶ öfter zu besonders flexiblen und eher kleineren Organisationsstrukturen führt als bei rein markt- und profitorientierten Unternehmen. Somit sind sehr schnell wachsende Unternehmen mit entsprechenden Beschäftigungseffekten (sog. „Gazellen“) im sozialunternehmerischen Bereich gegenwärtig nicht zu erwarten. Dies ist insbesondere hin-

⁵ Vgl. hierzu auch Jansen (2013).

⁶ Damit wird in der Literatur die Schwierigkeit bezeichnet, einen ökonomischen Gegenwert für gesellschaftliche Wirkungen zu definieren und von Kunden zu erlösen.

sichtlich der möglichen Nutzung von Instrumenten der Wirtschaftsförderung, die auf die Schaffung von Arbeitsplätzen ausgerichtet sind, zu beachten.

Es ist festzuhalten, dass eine Unterteilung der regelhaften Entwicklung von Sozialunternehmen in die Phasen Gründung, Konsolidierung und Wachstum grundsätzlich sinnvoll ist und in dieser Studie und dem begleitenden Praxisleitfaden weiter verfolgt wird.⁷ Aus Perspektive der Wirtschaftsförderung ist allerdings zu beachten, dass bei den meisten Sozialunternehmen die Gewichtung und Ausrichtung der einzelnen Phasen deutliche Unterschiede zu profitorientierten Unternehmen im rein gewerblichen Bereich aufweisen.

2.2.2. Vielfalt der Organisationsformen und Finanzierungsstrukturen

Sozialunternehmertum in Deutschland ist durch eine große Vielfalt der Organisationsformen und Finanzierungsstrukturen gekennzeichnet. Dabei ist die Wahl der passenden **Organisationsform** für Sozialunternehmen von großer Bedeutung. Zum einen stellt die Gewährleistung von transparenten Governance-Strukturen unabhängig von der Marktorientierung eine wichtige Säule des Selbstverständnisses von Sozialunternehmen dar und ist teilweise sogar wichtiges Element des sozialen Problemlösungsansatzes (Höll 2012: 11–14; Scheuerle et al. 2013). Zum anderen bestimmt die gewählte Rechtsform zusammen mit der steuerlichen Veranlagung die verfügbaren Finanzierungsoptionen und die Positionierung des Unternehmens im Spektrum zwischen erwerbswirtschaftlicher und gemeinnütziger Tätigkeit. Im Vergleich zu rein erwerbswirtschaftlichen Unternehmen findet sich unter Sozialunternehmen daher eine weitaus größere Vielfalt an vertretenen Rechtsformen (siehe Kapitel 3.1.1).

In ihrer Positionierung zwischen erwerbswirtschaftlicher und gemeinnütziger Ausrichtung stehen Sozialunternehmen in der Regel auch eine ganze Palette von **Finanzierungsmöglichkeiten** zur Verfügung, andere wiederum gerade aufgrund ihrer nicht eindeutig erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung nicht. Im Rahmen der et-

⁷ Im Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum, der im Rahmen dieser Studie erstellt wurde, werden zudem weitere Phasen im Bereich der Gründungsvorbereitung unterschieden (Ideen entwickeln, Geschäftsmodell entwickeln, Markttest).

was weiter verstandenen **Innenfinanzierung** können Sozialunternehmen sowohl auf Einkommensströme⁸ der öffentlichen Hand als auch von privater Seite zugreifen (siehe folgende Abbildung).

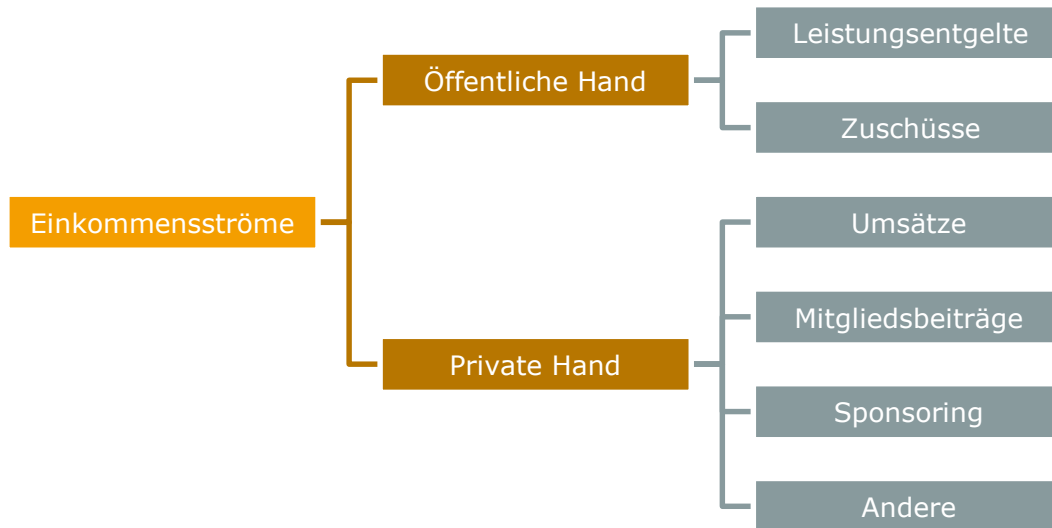


Abbildung 1: Innenfinanzierung von Sozialunternehmen
Quelle: Spiess-Knafl (2012)

Im Rahmen der **Außenfinanzierung** stehen Sozialunternehmen weitere Finanzierungsmöglichkeiten in Form von Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung. Diese Gelder werden im Wesentlichen zur Gründungsfinanzierung oder zur langfristigen Finanzierung von Vermögenswerten benötigt.

Die typischen Finanzierungsinstrumente sind das klassische Eigen-, Mezzanin- und Fremdkapital. Darüber hinaus stehen Sozialunternehmen Spenden und zunehmend spezifische Formen von sog. Hybridkapital (siehe weiter unten) zur Verfügung. Spenden werden dabei als Finanzierungsinstrument gesehen. Sie werden zunächst ohne Bezug zur Gewinn- und Verlustrechnung unter dem passiven Sonderposten „Noch nicht verbrauchte Spendenmittel“ ausgewiesen. Je nach Gebrauch werden sie dann erfolgswirksam in der jeweiligen Periode aufgelöst.⁹

Am einfachsten lassen sich die verschiedenen Instrumente der Außenfinanzierung von Sozialunternehmen entlang der Kategorien „Rückzahlung“ und „Dividenden- oder Zinszahlungen“ organisieren, wie in der folgenden Abbildung dargestellt.

⁸ Die hier verfolgte Bezeichnung der Einnahmequellen von Sozialunternehmen als Einkommensströme beruht auf einem Ansatz zur klassifikatorischen Anpassung der Finanzierungsstrukturen von Sozialunternehmen an die international gängigen Accounting-Standards (vgl. Spiess-Knafl 2012).

⁹ Vgl. PricewaterhouseCoopers 2010a; PricewaterhouseCoopers 2010b; Financial Accounting Standards Board 1993.

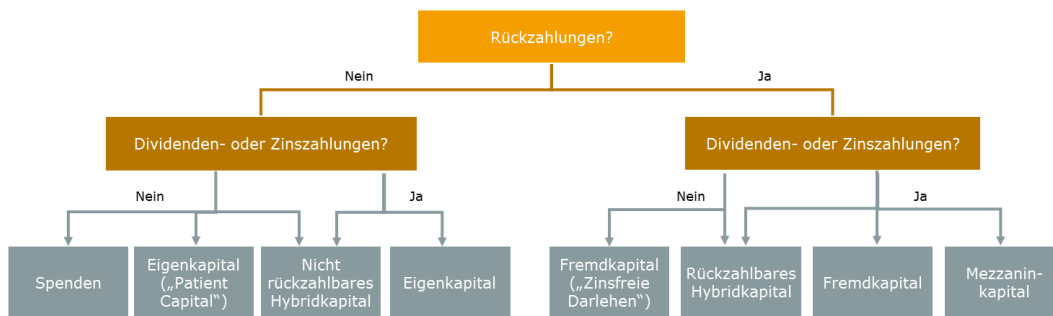


Abbildung 2: Außenfinanzierung von Sozialunternehmen

Quelle: Achleitner, Heister & Spiess-Knafl (2015)

Hybridkapital bezeichnet dabei Kombinationen verschiedener flexibler Finanzierungsinstrumente, die entweder in rückzahlbarer oder nicht-rückzahlbarer Form ausgestaltet werden können. So sind etwa sog. rückzahlbare Zuschüsse, erlassbare Darlehen, umwandelbare Zuschüsse oder auch Umsatzbeteiligungsmodelle möglich. In der Regel sind solche Instrumente mit größerem Aufwand in der Strukturierung verbunden, aber angesichts der zunehmenden Publikation von entsprechenden Case Studies und Leitfäden, etwa im Rahmen der Social-Business-Initiative der EU, ist anzunehmen, dass sich dieser Aufwand zukünftig weiter reduzieren wird.

2.2.3. Profile von Sozialunternehmen

Eine trennscharfe Kategorisierung von Sozialunternehmensprofilen ist angesichts der dargestellten Heterogenität von Sozialunternehmen und ihrer innovativen Verbindung von unternehmerischem Handeln und sozial motivierter Wirkungsorientierung herausfordernd. Gängige Kategorisierungen nach z.B. Branche, Rechtsform, Größe (Mitarbeiter oder Umsatz), oder auch nach sozio-demographischen Charakteristika der Gründerperson sind im Fall von Sozialunternehmen nicht zielführend. Es benötigt vielmehr einer Differenzierung auf der Ebene des sozialunternehmerischen Ansatzes. Dabei sind zwei Herangehensweisen möglich: Auf der einen Seite lassen sich Sozialunternehmen, anknüpfend an die Überlegungen zur Definition (siehe Kapitel 2.1.), auf einem Kontinuum zwischen rein sozial motivierten Organisationen ohne erwerbswirtschaftlicher Ausrichtung (Sozialwirtschaft bzw. philanthropische Organisationen) und rein erwerbswirtschaftlichen Unternehmen verorten und dabei Klassen bilden. Einen solchen Ansatz stellt die Klassifizierung von Impact in Motion (Impact in Motion 2012) dar. Sie erfolgt anhand folgender Kriterien: zentraler

Geschäftszweck, typische Rechtsformen, finanzielle Nachhaltigkeit, Möglichkeiten zur Gewinnausschüttung und Festschreibung der sozialen Mission in der Satzung.

Die nachfolgende Tabelle zeigt diesen Klassifizierungsansatz auf. Die Bandbreite der aufgeführten Organisationen reicht von der reinen Wohltätigkeitsorganisation bis zum rein kommerziellen Unternehmen.

	Sozial motivierte Organisationen				Kommerzielle Organisationen	
	Reine Wohltätigkeitsorganisation	Wohltätigkeitsorganisation mit Erwerbselementen	Gemeinnützig verfasstes Sozialunternehmen	Gewerblich verfasstes Sozialunternehmen	Sozial verantwortliches Unternehmen	Rein kommerzielles Unternehmen
Primärer Geschäftszweck	Soziale Mission	Soziale Mission	Soziale Mission mit Gewinn als Nebenprodukt	Soziale Mission in Übereinstimmung mit Gewinnerwirtschaftung	Sozial verantwortliche Gewinnmaximierung	Gewinnmaximierung
Typische Rechtsform	e.V., gUG, gGmbH	e.V., gUG, gGmbH, gAG	eG, gUG, gGmbH, gAG (teilweise hybride Strukturen)	eG, UG, GmbH, AG	UG, GmbH, AG	UG, GmbH, AG
Finanzielle Nachhaltigkeit	Begrenzt kommerzielle Umsätze, größtenteils abhängig von Spenden und Zuschüssen	>50-75% Kostendeckung durch kommerzielle Umsätze, z. T. abhängig von Spenden und Zuschüssen	Kostendeckend, (potenziell) wirtschaftlich tragfähig	(Potenziell) wirtschaftlich tragfähig	(Potenziell) wirtschaftlich tragfähig	(Potenziell) wirtschaftlich tragfähig
Gewinnausschüttung	Nein	Nein	Typischerweise nein (Ausnahmen möglich)	Typischerweise ja (in begrenztem Rahmen)	Ja	Ja
Satzungsgemäße Mission	Ja	Ja	Ja	Typischerweise nein (Ausnahmen möglich)	Nein	Nein

Tabelle 1: Überblick über unterschiedliche Typen von Sozialunternehmen
 Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Impact in Motion (2012) und CAF Venturesome (2007)

Entsprechend der gewählten Definition von Sozialunternehmen und der Schwerpunktsetzung des BMWi sind insbesondere junge Organisationen des Typs „gemeinnützig verfasstes Sozialunternehmen“ und „gewerblich verfasstes Sozialunternehmen“ für diese Studie von Relevanz.

Innerhalb der so abgegrenzten Gruppe finden sich sehr unterschiedliche sozialunternehmerische Profile. Während sowohl für gemeinnützig als auch gewerblich verfasste Sozialunternehmen die Herausforderung besteht, Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen, die soziale und gesellschaftliche Wirkung (Social Impact) mit wirtschaftlicher Wertschöpfung verbinden, bestehen hinsichtlich der konkreten Verortung des sozialen Mehrwerts im jeweiligen Geschäftsmodell verschiedene Ansätze.

Im Folgenden wird daher ein Vorschlag entwickelt, wie die Verortung des Social Impact im Geschäftsmodell von Sozialunternehmen klassifiziert werden kann. Der Ansatz basiert auf einer allgemeinen Kategorisierung von Geschäftsmodellen, die an der Universität St. Gallen erarbeitet wurde. Gassmann et al. haben auf der Grundlage empirischer Forschungsarbeiten festgestellt, dass über 90 % der aktuellen Geschäftsmodellinnovationen lediglich Rekombinationen aus Ideen, Konzepten und Elementen von bestehenden Geschäftsmodellen aus anderen Industrien darstellen (Gassmann et al. 2013). Die zentralen Bausteine solcher Geschäftsmodelle lassen sich aus den Antworten auf die folgenden Fragestellungen ableiten:

Mit welchen Verfahren (wie?) werden welche Leistungen (was?) für welche Kunden (wer?) mit welchem Mehrwert (Wert?) angeboten?

Diese Elemente lassen sich in einem Dreieck als vier Dimensionen des Geschäftsmodells darstellen (siehe Abbildung 3).



Abbildung 3: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells

Quelle: Gassmann et al.: 2003

Da eine solche Herangehensweise grundsätzlich auch für Gründer gilt, die ein wirtschaftlich tragfähiges Sozialunternehmen aufbauen wollen, können die vier Dimensionen des Modells durchaus zur Kategorisierung von sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen herangezogen werden. Dabei muss allerdings die Ebene der ökonomischen Ertragerzielung um die Ebene der Erzielung des sozialen bzw. gesellschaftlichen Mehrwerts ergänzt werden. Denn obwohl die Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen in ökonomischer Hinsicht genauso wie bei ertragsorientierten Unternehmen auf einen Zielkunden ausgerichtet sind, setzen sie zusätzlich den sozialen Mehrwert des Unternehmens um, und somit den eigentlichen Zweck des Leistungsangebots. Zur Verortung des sozialen Mehrwerts im Geschäftsmodell von Sozialunternehmen kann ein zweites Dreieck gebildet werden (siehe Abbildung 4), bei dem der Social Impact entlang der Geschäftsmodelldimensionen **„was“ (Produkt)**, **„wer“ (Zielgruppe)** und **„wie“ (Wertschöpfungskette)** abgeleitet wird.



Abbildung 4: Dimensionen der Social-Entrepreneurship-Geschäftsmodelle
Quelle: Hoos und Jahnke (2015)

Auf Grundlage der Erfahrungen aus den Social-Impact-Labs in der Begleitung und Entwicklung von sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen wurde festgestellt, dass sich in den meisten Fällen eine eindeutige Orientierung hinsichtlich der Verortung des sozialen/gesellschaftlichen Mehrwerts entlang der Dimensionen **Produkt**, **Wertschöpfungskette** und **Zielgruppen** beobachten lässt. So generieren von 100 aktuellen Sozialunternehmen 36 %

ihren Social Impact über ihr Produkt, 21 % über ihre Wertschöpfungskette und 41 % über ihre Zielgruppe.¹⁰

In der folgenden Tabelle sind die in dieser Studie aufgezeigten Fallbeispiele von Sozialunternehmen¹¹ exemplarisch entlang des hier vorgestellten Ansatzes kategorisiert.

	Produkt	Wertschöpfungskette	Zielgruppe
auticon GmbH		X	
awamo GmbH	X		
Gründer50plus UG			X
Original Unverpackt GmbH		X	
Quartiermeister – Korrekter Konsum GbR	X		
querstadtein – Obdachlose zeigen ihr Berlin	X		
Ruby Cup GmbH	X		

Tabelle 2: Verortung Geschäftsmodelle Fallbeispiele

Die Verteilung der 100 betrachteten Sozialunternehmen weist darauf hin, dass diese sich im Vergleich zu Organisationen der herkömmlichen Sozialwirtschaft durch einen höheren Anteil von Geschäftsmodellen mit innovativen Ansätzen im Bereich Produkt und Wertschöpfungskette auszeichnen. Bei diesen Geschäftsmodellen erfolgt die soziale/gesellschaftliche Mehrwertproduktion relativ unabhängig von den Zielkunden der ökonomischen Leistungserbringung. Diese Sozialunternehmen können daher ihre Produkte und Dienstleistungen in der Regel für den gesamten verfügbaren Markt anbieten und ihre Ertragsmechanik vorrangig nach ökonomischen Gesichtspunkten umsetzen. Somit ergeben sich klarere ökonomische Geschäftsmodelle mit einem Transfer des erwirtschafteten Ertrags in die soziale und gesellschaftliche Mehrwertproduktion. Unter gewerblich verfassten Sozialunternehmen mit

¹⁰ Quelle: Eigene Berechnung auf Basis der Auswertung von 100 Sozialunternehmen aus der Datenbank der Social-Impact-Labs.

¹¹ Vgl. Anhang Tabellen 0 bis 0.

verbundener Wertschöpfung finden sich viele solcher Geschäftsmodelle.

Bei sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen, die sozialen/gesellschaftlichen Mehrwert vorrangig über die Adressierung einer spezifischen Zielgruppe umsetzen, ist die soziale Mission dagegen wesentlich enger an die tatsächliche Leistungserbringung des Unternehmens gekoppelt.¹² Hinsichtlich der Entwicklung von tragfähigen Ertragsmechaniken sind daher sowohl ökonomische als auch soziale/gesellschaftliche Aspekte zu integrieren, was diese Geschäftsmodelle in der Regel komplexer und aufwändiger macht. Zudem ergibt sich aus dem bewusst begrenzten Zielkundenkreis und der oftmals eingeschränkten Zahlungsfähigkeit der Zielgruppe die Notwendigkeit von Querfinanzierungen aus Sponsoring, öffentlichen Leistungsentgelten oder Zuschüssen. Sozialunternehmen mit solchen Geschäftsmodellen finden sich am häufigsten in der Gruppe gemeinnützig verfasster Sozialunternehmen und wohltätiger Organisation mit Erwerbselementen.

¹² Man spricht hier auch von *Value Creation for the Social Mission* im Gegensatz zu *Value Creation with the Social Mission* bei Geschäftsmodellen mit sozialem/gesellschaftlichem Mehrwert in der Dimension Produkt/Wertschöpfungskette.

2.3. Förderpolitisch relevante Umfeldbedingungen für Sozialunternehmen

Vor dem Hintergrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Unternehmensgründungen und unternehmerischen Aktivitäten hat die Ausgestaltung von optimalen Rahmenbedingungen für Gründer sowie für Selbständige eine hohe Bedeutung, um den Wirtschaftsstandort Deutschland gegenüber anderen Ländern attraktiv zu gestalten.

Stand seit Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts die Förderung von Clustern – die lokale/regionale Vernetzung von Unternehmen, Institutionen, wissenschaftlichen Einrichtungen, privaten und öffentlichen Einrichtungen etc. entlang eines gemeinsamen wirtschaftlichen Themenfeldes – im Fokus, ist in den vergangenen Jahren zunehmend das Modell des „Gründerökosystems“ in der Wissenschaft aufgekommen. Ein wichtiger Vertreter dieses Modells ist Daniel Isenberg, auf dessen Ansatz sich auch die folgenden Ausführungen beziehen (Isenberg 2010 und 2011).

Unter einem Gründerökosystem werden demnach verschiedene Umfeldbedingungen verstanden, die – sich gegenseitig beeinflussend – Auswirkungen auf Gründungsneigung und Gründungsumsetzung von angehenden Unternehmern haben.¹³ Damit wird bereits ein wesentlicher Aspekt dieses Analyseansatzes „begrifflich“ hervorgehoben: Es gilt nicht nur zu betrachten, welche Umfeldfaktoren (oder auch Rahmenfaktoren) vorhanden und zu bewerten sind, sondern darüber hinaus, wie sich diese Umfeldfaktoren gegenseitig bedingen und beeinflussen.

Dabei setzt sich ein Gründerökosystem aus vernetzten Institutionen zusammen, die in ihrem Zusammenspiel in der Lage sind, Gründungspersonen und Unternehmer durch alle Phasen des Gründungs- und unternehmerischen Handels zu unterstützen (Funke 2014). Allerdings können sich die Umfeldbedingungen eines Gründerökosystems auf die verschiedenen Branchen und/oder Prozesse bei der Gründung eines Unternehmens (bspw. frühphasige Gründung, Unternehmenskonsolidierung, Skalierung) unterschiedlich auswirken. Förderliche Umfeldbedingungen für frühphasige Start-ups stellen andere Anforderungen an ein Gründerökosystem als optimale Umfeldbedingungen für die Skalierung von Wachstumsunternehmen, d.h. ein Gründerökosystem setzt sich in

¹³ Wir haben hier die „eingedeutschte“ Schreibweise „Gründerökosystem“ (engl. entrepreneurial ecosystem) übernommen, allerdings ist dieser Begriff nicht gegendert. Bevorzugen würden wir den Begriff „Gründungsökosystem“, wollen jedoch keine Verwirrung hervorrufen, zumal der wissenschaftliche Diskurs gerade erst eingesetzt hat.

der Regel aus verschiedenen Teilsystemen (oder Teilmengen) zusammen.

Gleichzeitig ist jedes Gründerökosystem einzigartig und erfordert einen spezifischen Ansatz, der auf die lokalen Umstände zugeschnitten ist: **„Every ecosystem is unique.** *Many of the components will differ from one ecosystem to another. Local cultural attitudes, the structure of local banking systems and educational policies will all affect the nature of these local ecosystems. An approach which simply seeks to duplicate other ecosystems is therefore inappropriate and likely to fail.* **Every ecosystem needs a different approach that is customised to local circumstances.**“ (Mason et al. 2013: 19).

Eine Analyse von Gründerökosystemen setzt eine Definition der Umfeldbedingungen voraus. Nach Isenberg besteht ein Gründerökosystem aus sechs sog. „Domänen“ 1) Culture, 2) Policies and Leadership, 3) Finance, 4) Human Capital, 5) Markets und 6) Supports. Eingebettet darin sind mehr als 50 verschiedene Komponenten, aus denen die jeweiligen Domänen bestehen (Isenberg 2011). Ein erstes Unterfangen, dieses komplexe Modell für den deutschsprachigen Raum greifbar zu gestalten, unternimmt derzeit das RKW Kompetenzzentrum (siehe folgende Abbildung).¹⁴ Dabei werden die oben aufgeführten Domänen stärker operationalisiert und die Beziehungen zwischen den einzelnen Aspekten deutlich herausgestellt.

¹⁴ Wir bedanken uns bei Dr. Thomas Funke und Dr. Matthias Wallisch für das Zurverfügungstellen der Grafik und die Unterstützung bei der Beschreibung der Elemente des Gründerökosystems.

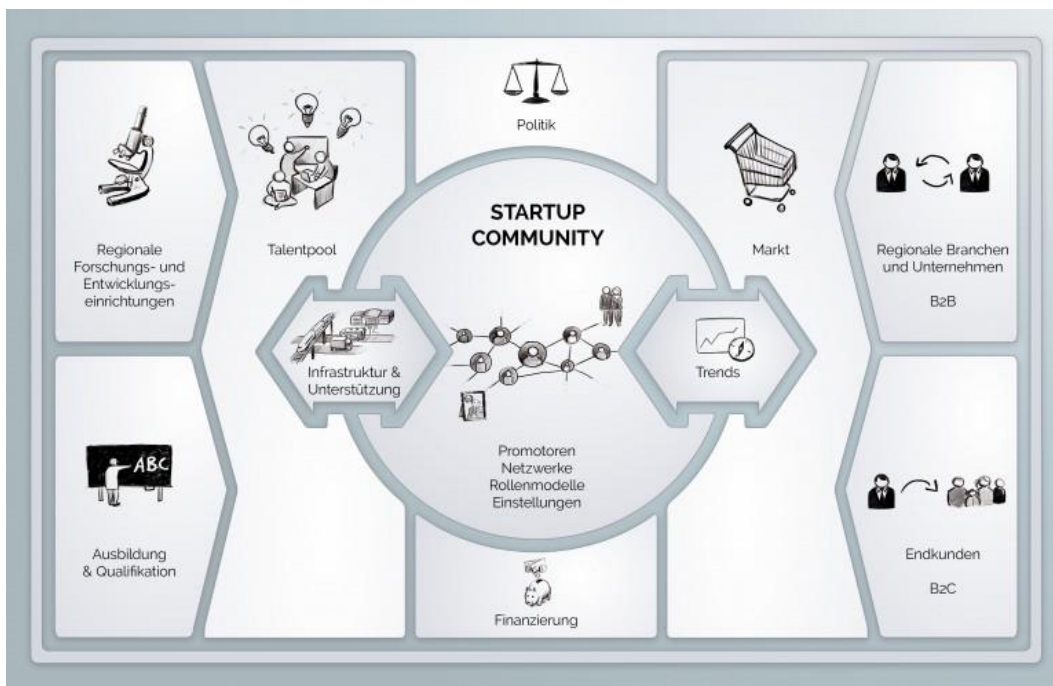


Abbildung 5: Gründerökosystem nach RKW Kompetenzzentrum

Quelle: Funke/Wallisch, www.gruenderoekosystem.de/gruenderoekosystem-unterstuetzen-3/

Aufbauend auf diesem analytischen Grundgerüst muss eine Studie zu den Rahmenbedingungen bei der Gründung und dem Wachstum von Sozialunternehmen mindestens die Herausforderung angehen, diejenigen Elemente des Gründerökosystems zu identifizieren, die von Stakeholdern, insbesondere von Seiten der Politik und der Wirtschaftsförderung, kurz- bis mittelfristig zu beeinflussen sind.

Einschränkend ist festzuhalten, dass die Erscheinungsformen von Sozialunternehmen wie dargestellt sehr heterogen ausfallen. Somit ist nicht zu erwarten, dass sich konkrete Bedingungen aufstellen lassen, die für die Gesamtheit der zu beobachtenden sozialunternehmerischen Organisationsformen optimale Rahmenbedingungen entlang der wichtigsten Dimensionen des Gründerökosystems darstellen. Auch ist zu berücksichtigen, dass Sozialunternehmen bis zu einem gewissen Grad von den allgemeinen Unterstützungs- und Finanzierungsstrukturen im Gründungsbereich profitieren, jedoch vor spezifischen strukturellen Barrieren stehen, die sich vor allem aus der Verknüpfung von sozial/gesellschaftlich ausgerichteten und wirtschaftlichen Tätigkeiten ergeben und sich z.B. durch spezielle Unterstützungs- oder Finanzierungsbedarfe äußern.

Dabei können Sozialunternehmen bislang auf eine punktuell vorhandene Unterstützungslandschaft, die regional äußerst unterschiedlich ausgeprägt ist und häufig von Einzelakteuren bestimmt

ist, zugreifen. Einige wenige (halb-) staatliche wie private Akteure und Institutionen unterstützen diese (neu) entstehende Form der Sozialunternehmung und stärken die Social Entrepreneurs in deren Bemühungen einer Netzwerkarbeit und Kooperationen untereinander, um Synergien in der Ressourcenbeschaffung und der Wirkungsskalierung zu erzielen.

Allerdings sind die Unterstützungs- und Finanzierungsstrukturen der verschiedenen öffentlichen wie privaten Stakeholder zum jetzigen Zeitpunkt wenig miteinander abgestimmt und weisen – bildlich gesprochen – Ähnlichkeit mit einem Planetensystem auf (Frielme/Oldenburg 2013).

Eine im letzten Jahr veröffentlichte breit angelegte Studie der Europäischen Kommission zu Sozialunternehmen und ihrem jeweiligen Ökosystem unternahm erstmalig den Versuch, eine Vergleichbarkeit der nationalen Ökosysteme anhand ausgewählter Merkmale herzustellen (Europäische Kommission: 2014)¹⁵. Die sechs Merkmale sind:

- die rechtliche Rahmenbedingungen,
- der soziale Kapitalmarkt,
- Wirkungsmessung und Berichtswesen,
- Netzwerke und gegenseitige Unterstützungsmechanismen,
- spezialisierte Unterstützungsangebote zur Geschäftsmodellentwicklung und
- Zertifizierungssysteme bzw. Labels.

Die Untersuchung zeigt, dass angesichts der deutlichen nationalen Unterschiede bzgl. des Verständnisses von Sozialunternehmertum und der historisch gewachsenen Strukturen (v. a. hinsichtlich der Rolle (semi-)staatlicher Akteure im Bereich der Erbringung sozialer Leistungen) Vergleiche schwer zu ziehen sind und auch die Adaption von guten Praktiken sich überaus kompliziert gestaltet. Nichtsdestotrotz sollen in der vorliegenden Studie „Schnappschüsse“ und „gute Praktiken“ aus anderen Ländern zur Verdeutlichung von Entwicklungsoptionen bei den Umfeldbedingungen für Sozialunternehmen Berücksichtigung finden.

Basierend auf dem dargestellten Modell des Gründerökosystems, der analytischen Struktur der EU-Benchmarkstudie und der

¹⁵ Diese Studie hat die Sozialunternehmen und deren nationales Ökosystem in 29 Staaten (alle EU-Länder plus der Schweiz) betrachtet und dabei über 350 Stakeholder interviewt. Wir beziehen uns auf die länderübergreifende Zusammenfassung und die dort aufgeführten „guten Praktiken“.

Schwerpunktsetzung des BMWi werden in dieser Studie drei spezifische Elemente der Umfeldbedingungen für Sozialunternehmen näher betrachtet:¹⁶

1. Das Element ‚Rechtliche Rahmenbedingungen‘ umfasst

- die *Rechtsformen* für Sozialunternehmen und
- weitere maßgebliche *rechtliche Aspekte* (z.B. Vergaberecht).

2. Das Element ‚Finanzierung‘ berücksichtigt

- den *traditionellen Finanzsektor* (v. a. Kreditinstitute),
- den *sozialen Kapitalmarkt*,
- den *philanthropischen Bereich* (v. a. Stiftungen) und
- die *öffentliche Finanzierungsförderung*.

3. Das Element ‚Unterstützungsstruktur‘ betrachtet

- die *Beratungslandschaft*,
- die *Vernetzungsangebote* und die entsprechende
- *Infrastruktur* für gründende und wachsende Sozialunternehmen in Deutschland.

¹⁶ Zwar können auch die Elemente „Regionale Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen“ sowie „Ausbildung und Qualifizierung“ dazu gezählt werden, jedoch fallen diese beiden Elemente eher in die Zuständigkeit anderer ministerieller Behörden (in diesem Fall des Bildungsministeriums).

2.4. Zusammenfassung des gewählten Vorgehens

Der Studie liegt ein mit dem Auftraggeber abgestimmtes Verständnis von Sozialunternehmen zugrunde, das einerseits an die eher weite EU-Definition von "Social Business" angelehnt ist und andererseits einen Fokus auf Sozialunternehmen mit besonders ausgeprägter Marktausrichtung legt. Dabei ist zu beachten, dass unternehmerisches Denken und Handeln grundsätzlich bei allen Sozialunternehmen Priorität genießt.

Aufgrund der Heterogenität der Zielgruppe, der Komplexität des Gründungsprozesses und der vielfältigen Elemente des Gründerökosystems wurden folgende Differenzierungen vorgenommen:

1. Es wird in drei Phasen der Unternehmensentwicklung unterschieden:
 - Gründungsvorbereitung/Gründung
 - Konsolidierung
 - Wachstum/Skalierung
2. Es wurden zwei Typen von Sozialunternehmensprofilen herausgearbeitet:
 - Gemeinnützig verfasste Sozialunternehmen
 - Gewerblich verfasste Sozialunternehmen

In diesen beiden Gruppen lassen sich zudem Geschäftsmodellprofile unterscheiden, bei denen der Social Impact im Bereich des Produkts, der Wertschöpfungskette oder der Zielgruppe entsteht.

3. Für die Analyse des Gründerökosystems werden drei spezifische Elemente betrachtet:
 - Rechtliche Rahmenbedingungen
 - Finanzierung
 - Unterstützungsstruktur

Es wird jeweils analysiert, inwieweit in den einzelnen Elementen des Gründerökosystems Hemmnisse und Barrieren für gemeinnützige und gewerblich verfasste Sozialunternehmen in den drei Phasen der Unternehmensentwicklung bestehen bzw. bestanden, welche Herausforderungen ihnen begegnen bzw. begegneten, welche Gelingensfaktoren zu ihrem Erfolg beitragen bzw. beitrugen. Die eher allgemeinen politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeldbedingungen für Sozialunternehmen in Deutschland

werden im Rahmen dieser Studie ebenfalls analysiert und die Ergebnisse im Abschlusskapitel dargestellt.

In einem ersten Schritt wird per Deskresearch der Status quo der wissenschaftlichen Erkenntnisse zu diesen Fragestellungen erhoben. Anschließend werden die Ergebnisse durch explorative Interviews mit Experten und Stakeholdern überprüft und ergänzt. Die auf diese Weise gewonnenen Ausgangsbeobachtungen werden in qualitativen Interviews mit Sozialunternehmern auf ihre Stichhaltigkeit und Relevanz getestet und mit deren Bedarfen abgeglichen. Diese Ergebnisse werden in Fokusgruppensitzungen mit Vertretern der Zielgruppe (unterschieden in „Gründer“ und „Skalierer“) diskutiert, auf mögliche Lücken hinterfragt und auf ihre „Verallgemeinerungen“ tiefer überprüft. Basierend auf diesen Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen erarbeitet, mit Experten diskutiert und im Abschlusskapitel dargestellt. Die aus den eruierten, praxisnahen Bedarfen der Zielgruppe ersichtlichen Ansätze für niedrigschwellige Informations- und Unterstützungsangebote werden schließlich in einem Praxisleitfaden zusammengeführt, der sich direkt an Sozialunternehmer richtet.

3. Bestandsaufnahme Sozialunternehmen in Deutschland

3.1. Umfeldbedingungen

Eine erste allgemeine Einordnung des Gründerökosystems in Deutschland – ohne regionale, branchen- wie phasenspezifische Einordnung – kann anhand des Global Entrepreneurship Monitors vorgenommen werden, der mittels einer Befragung von rund 40 Experten sechzehn gründungsbezogene Rahmenbedingungen bewerten lässt und quantifiziert.¹⁷

Nach Auffassung der Experten liegen die Stärken Deutschlands (für sich betrachtet) u. a. in der „physischen Infrastruktur“, den „öffentlichen Förderprogrammen“ und bei den „Beratern für neue Unternehmen“. Schwächen offenbaren die Rahmenbedingungen in Deutschland hingegen nach Auffassung der Experten bei der Ausgestaltung von „Regulierungen und Steuerbestimmungen“ sowie im geringen Maße bei den „Finanzierungsbedingungen“ sowie der „Priorität und dem Engagement der Politik“.

In Bezug auf eine Begrenzung des Ausmaßes der Ideengenerierung und erfolgreichen Umsetzung von Gründungen wurden insbesondere die Ausgestaltung von Regulierungen und Steuerbestimmungen und die Finanzierungsbedingungen hervorgehoben. Und auch die Priorität und das Engagement der Politik wurden als ein Grund für eine geringere Gründungsdynamik in Deutschland gesehen. Unterstützende Wirkung wurde hingegen den öffentlichen Förderprogrammen attestiert (Global Entrepreneurship Association 2014: 21 ff.).

Mittels des internationalen Vergleiches erfahren einige dieser Bewertungen eine Bestätigung bzw. Relativierung. So setzen die öffentlichen Förderprogramme in Deutschland offenbar „[...] im internationalen Vergleich Maßstäbe“ (Global Entrepreneurship Association 2014: 22) und auch die verfügbaren Beratungsressourcen für Gründer schneiden hier sehr positiv ab. Anders als im nationalen Ranking sind auch die Experteneinschätzungen zu „Priorität und Engagement der Politik“, zu „Regulierung und Steuern“ und zu den „Finanzierungsbedingungen“ im internationalen Vergleich eher positiv zu bewerten.

¹⁷ Der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) wird seit dem Jahr 1999 in Deutschland und weltweit in anderen Ländern (im Jahr 2014 nahmen 70 Ländern teil) durchgeführt. Ziel des GEM ist es, die Gründungsaktivitäten zu beschreiben, zu erklären und international vergleichbar zu gestalten. Zu den im Text aufgeführten Ergebnissen siehe Brixey, Sternberg, Vorderwülbecke (2015): Global Entrepreneurship Monitor: Länderbericht Deutschland 2014, Hannover/Nürnberg, April 2015.

Zudem betrachtete der GEM differenziert die Finanzierungsbedingungen. Demnach wurde die externe Kreditvergabe für Kleinunternehmen positiv bewertet, hingegen die Existenz von Wagniskapital wie auch die Bereitstellung von Venture Capital durch Business Angels oder der Zugang zu Börsenkapital als Schwäche gesehen. Mit Blick auf innovative und wachstumsstarke Gründungen könnte dies ein Hemmnis darstellen, das durch die Unterstützung staatlicherseits kompensiert werden kann (Global Entrepreneurship Association 2014: 22f).

Im Folgenden wird ausgehend von dieser allgemeinen Einordnung eine Bestandsaufnahme der spezifischen Umfeldbedingungen für Sozialunternehmen in Deutschland vorgenommen. Auf eine Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen folgt eine eingehendere qualitative Betrachtung der finanziellen Umfeldbedingungen. Abschließend werden die Umfeldbedingungen im Bereich der Unterstützungsangebote und Beratungsdienstleistungen analysiert. In Exkursen werden wesentliche Entwicklungen in weiteren Umfeldbedingungen vertiefend betrachtet, sofern diese für die untersuchten Elemente zumindest eine mittelbare Bedeutung haben. So ist die Verfügbarkeit von Standards beim Reporting zur sozialen Wirkung von Sozialunternehmen ein wichtiger Baustein für deren Bewertung durch Investoren im Bereich des Social Impact Investments und könnte auch die Allokation von Förderangeboten anleiten.

Die Ausführungen beruhen auf einer Auswertung der verfügbaren Literatur und auf nicht-repräsentativen Interviews mit Experten und Sozialunternehmern. Eine Ableitung von allgemeingültigen Schlussfolgerungen kann daher in vielen Fällen nicht erfolgen.

3.1.1. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen werden vor allem durch die verfügbaren Rechtsformen und ihre Passung zu den Bedürfnissen im Verlauf des Lebenszyklus von Sozialunternehmen bestimmt.

In Deutschland ist die Situation durch eine Vielfalt der wählbaren Rechtsformen gekennzeichnet. Eine spezielle Rechtsform für Sozialunternehmen existiert nicht. Damit ist Deutschland im internationalen Vergleich eher die Regel als die Ausnahme. Weltweit gibt es nur wenige Länder, die spezielle Rechtsformen für Sozialunternehmen geschaffen haben. Dazu zählen etwa die USA mit der „Low-profit Limited Liability Company“ (L3C) und der „Benefit Corporation“, Großbritannien mit der „Community Interest Company

- CIC“ und Frankreich mit der „Société Coopérative d'intérêt Collectif – SCIC“ (MEFOSE 2013).¹⁸ Die Erfahrungen mit der Einführung dieser Rechtsformen sind aufgrund des zumeist sehr unterschiedlichen gesellschafts- und steuerrechtlichen Hintergrunds in den jeweiligen Ländern nur schwer auf die Situation in Deutschland zu übertragen.

Es zeigt sich jedoch, dass insbesondere die angelsächsischen Rechtsformen das Verhältnis des Unternehmens zu Gesellschaftern und Investoren adressieren und eher als Zertifizierungen wirken, um die Gemeinwohlorientierung einer Organisation in entsprechenden öffentlich beglaubigten Statuten festzuschreiben (Höll 2012). Dies erleichtert das Engagement von Stiftungen, Investoren oder CSR-Abteilungen von Großunternehmen. Deutlich zeigt sich dies am Beispiel der Benefit Corporation in den USA.

Benefit Corporation

Angestoßen durch die seit 2006 aktive B-Corp-Initiative (vgl. Kapitel 3.1.3.) wurde im Jahr 2010 im US-Staat Maryland erstmals die Benefit Corporation als Rechtsform für Kapitalgesellschaften anerkannt. Wesentliches Merkmal solcher Unternehmen ist, dass sie unternehmerischen Erfolg nicht primär in der Maximierung von Gewinnen, sondern in der Balance aus Gewinnerzielung und der Produktion von gesellschaftlichem Nutzen suchen. Daher sind mit dem rechtlichen Status bestimmte Rechte und Pflichten verbunden, v. a. im Bereich der Handlungsfreiheit der Geschäftsführung gegenüber den Renditeerwartungen der Gesellschafter. Zudem unterliegen sie in den meisten Fällen einer Veröffentlichungspflicht über ihre Wirkungen auf Gesellschaft und Umwelt. Steuerliche Vergünstigungen bestehen nicht.

Die Rechtsform breitete sich rasch in den USA aus und ist aktuell in 31 US-Staaten anerkannt. Nahezu 3.000 Unternehmen firmieren dort als Benefit Corporation. Die Rechtsform ist formal unabhängig von der B-Corp-Zertifizierung. Jedoch streben viele Unternehmen im Zuge des Zertifizierungsprozesses diese Rechtsform an, um die Anforderungen des Labels an die rechtlichen Unternehmensstrukturen besser erfüllen zu können.

¹⁸ Siehe: Community Interest Companies: <http://www.bis.gov.uk/cicregulator/> (letzter Zugriff: 08.10.2015).

Im Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung findet sich die Absichtserklärung, eine „geeignete Unternehmensform“ für unternehmerische Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement einzuführen, die unangemessenen Aufwand und Bürokratie vermeidet und im Genossenschafts- oder Vereinsrecht verortet sein soll (Bundesregierung 2013: 112). Allerdings wird der tatsächliche Nutzen einer solchen spezifischen Rechtsform für die Entwicklung von Sozialunternehmen in Wissenschaft und Praxis eher kritisch gesehen. Die Verbesserungspotenziale zur Verbreitung von sozialunternehmerischer Initiative in Deutschland lägen eher in einer Anpassung der Regeln zur Gemeinnützigkeitsveranlagung im Steuerrecht, um die Problematik anzugehen, die bei deutschen Sozialunternehmen zu komplexen Hybridstrukturen führt (Höll 2012).

Hintergrund ist, dass in Deutschland neben den verfügbaren Rechtsformen vor allem die steuerrechtliche Veranlagung der unternehmerischen Aktivitäten (Gemeinnützigkeitsstatus) eine hohe Relevanz für Sozialunternehmen hat. Traditionell ist in Deutschland der Status der Gemeinnützigkeit ein wichtiger Ausgangspunkt für die Organisation von gesellschaftlichem Engagement. Mit dem Gemeinnützigkeitsstatus verbunden sind ein vereinfachter Zugang zu ehrenamtlichen Mitarbeitern und philanthropischen Zuwendungen (Spenden) sowie eine Signalwirkung gegenüber Stakeholdern. Die damit einhergehenden Steuererleichterungen spielen für Sozialunternehmen demgegenüber eine eher untergeordnete Rolle. Für unternehmerische Aktivitäten bedeutet der Gemeinnützigkeitsstatus Limitationen, die für Sozialunternehmen gerade in Wachstumsphasen sehr hinderlich sein können, z.B. das absolute Verbot einer Renditeausschüttung an nicht-gemeinnützige Gesellschafter (§55 Abs.1 Nr. 1 i.V.m. §58 AO) und die Begrenzung der freien Rücklagenbildung (§55 Abs. 1 Nr. 5 AO).

Die verfügbaren empirischen Untersuchungen zu den Charakteristika von Sozialunternehmen in Deutschland zeigen eine Vielzahl von Rechtsformen, in denen diese ihre unternehmerischen Aktivitäten umsetzen (Spiess-Knafl et al. 2013). So operieren Sozialunternehmen in Form von Kapital- und Personengesellschaften oder genossenschaftlichen Rechtsformen. Auch der eingetragene Verein ist weiterhin eine sehr beliebte Rechtsform von Sozialunternehmen, gerade in der Gründungsphase und bei der Umsetzung von Geschäftsmodellen im Bereich der sozialen Dienstleistungen.

Handelt es sich um Kapitalgesellschaften, werden inzwischen häufig die gemeinnützigen Varianten dieser Rechtsformen genutzt.

Für das Jahr 2012 identifizierte eine Studie im Rahmen des Projekts Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ) etwa 10.000 gGmbHs im Dritten Sektor (ZiviZ-Survey 2012: 15). Besonders die Einführung der (g)UG als eine Sonderform der (g)GmbH im Jahr 2008 stellte eine erhebliche Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen dar. Sie eignet sich für Klein Gründungen auch im gemeinnützigen Bereich und kann bereits ab 1 Euro Stammkapital errichtet werden. gGmbHs verbinden die unternehmerischen Vorteile der typischen GmbH mit den Steuer- und Ressourcenvorteilen, die das Gemeinnützigkeitsrecht bietet. Während beispielsweise ein Verein durch seine demokratischen Entscheidungsprozesse aus unternehmerischer Perspektive in der Planungssicherheit eingeschränkt ist, können bei der gGmbH die Gesellschafter und der Geschäftsführer i.d.R. eigenständiger planen. Auch ein verbessertes Risikomanagement und Entscheidungen nach komplexen Kosten-Leistungs-Rechnungen lassen sich mit der gGmbH einfacher umsetzen. Und nicht zuletzt ist die Haftung einer gGmbH ab ihrer Gründung grundsätzlich auf das Vermögen der Gesellschaft beschränkt.

Auch gewerbliche Genossenschaften erleben in den letzten Jahren einen stärkeren Zuwachs, insbesondere im Bereich der Energiegenossenschaften.¹⁹ Wie in Kapitel 2.2.2 ausgeführt, ist die genossenschaftliche Rechtsform insbesondere für Sozialunternehmen von Relevanz, die ihre Governance- und Mitbestimmungsstruktur als einen Mittelpunkt des Geschäftsmodells verstehen. In einer aktuellen Studie im Auftrag des BMWi wird herausgearbeitet, dass die Attraktivität der Rechtsform Genossenschaft für unternehmerische Aktivitäten, trotz bestehender Hindernisse (etwa beim Zugang zu Förderung), deutlich zugenommen hat (Blome-Drees et al. 2015). Um die Attraktivität dieser Rechtsform weiter zu steigern, greifen Blome-Drees et al. die Empfehlung der Einführung einer Kooperationsgesellschaft (haftungsbeschränkt) auf. Von einer solchen Rechtsform für kleine Genossenschaften würden auch sozialunternehmerische Initiativen in der entsprechenden Größenordnung profitieren.

Aus der gesichteten Literatur lässt sich nicht ableiten, dass die formalen Hürden zur Gründung eines Sozialunternehmens in einer der in Deutschland verfügbaren Rechtsformen grundsätzlich höher als bei anderen Unternehmensgründungen liegen. Allerdings ist bei der Gründung in gemeinnützigen Rechtsformen der formale Aufwand für die Veranlagung der Gemeinnützigkeit nach

¹⁹ Der DGRV berichtete im Frühjahr 2014, dass seit 2006 unter dem Dach des Verbands 718 Genossenschaften im Bereich der Erneuerbaren Energien gegründet wurden (vgl. www.genossenschaften.de/energie, letzter Zugriff: 08.10.2015).

§ 52 Abs. 2 der Abgabenordnung zu beachten. Der Katalog der gemeinnützigen Zwecke listet insgesamt 25 Förderzwecke auf, teilweise sehr detailliert. Obwohl sich sozialunternehmerisch häufig behandelte Themen im Katalog grundsätzlich widerspiegeln, sind die oftmals innovativen Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen nicht ohne weiteres mit den Grundsätzen der Unmittelbarkeit, Selbstlosigkeit oder Ausschließlichkeit der §§ 54 ff AO vereinbar. Beispielsweise unterstellt die Selbstlosigkeit kein eigenwirtschaftliches Interesse. Das liegt in der Praxis von Sozialunternehmen – sogar häufig auch satzungsmäßig kodiert – vor, allerdings beinhalten diese Geschäftsmodelle Erwerbsformen, die auf eine Einnahme-Überschuss-Erzielung ausgerichtet sind, um mit diesem ihre soziale Mission realisieren zu können, wie z.B. im Fall Quartiermeister²⁰ oder Viva con Agua. Zwar sieht das Steuerrecht hier Gestaltungsmöglichkeiten über die Geschäftsbetriebe wie z.B. Zweckbetrieb oder Vermögensverwaltung vor, in der Praxis empfindet aber ein Großteil der mit diesen Geschäftsmodellen arbeitenden Sozialunternehmen den Abgrenzungsaufwand als hoch und steuerrechtlich teilweise als riskant. Die Alternative des Aufsetzens eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs wäre in vielen Fällen möglich, ist aber selten zielführend, da er sich gerade dadurch auszeichnet, dass er auch im Rahmen einer körperschaftlich anerkannten Gemeinnützigkeit besteuert wird, d.h. gerade nicht gefördert wird.

Aus diesem Grund etablieren Sozialunternehmen parallel gewerblich und gemeinnützige Rechtsformen, auch wenn sie sich unternehmerisch als Einheit verstehen, wie die Beispiele Quartiermeister (GbR und e.V.) oder Viva con Agua (GmbH und e.V.) zeigen. So gibt Pöllath (2007) bei der Rechtsformfrage die Empfehlung einer Kombination aus traditioneller gewerblicher Rechtsform für die Durchführung der unternehmerischen Tätigkeiten und einer Stiftung oder einem Verein zum Sammeln von Spenden und philanthropischem Kapital. Diese Kombination wird oft mit einer sog. Hybrid-, Katamaran- oder Stützradstrategie verfolgt. Dabei ist in der Regel die Non-Profit-Einheit die Mutter der For-Profit-Einheit. Geschäftsfelder werden ausgelagert, Fördervereine geschaffen, Lizenzrechte gehalten oder schlicht eine Segmentierung der Kundengruppen vorgenommen. Diese Trennung der Rechtsform muss gut kommuniziert werden und es können Probleme mit Blick auf Transparenz, Governance-Strukturen und rechtlichen Notwendigkeiten auftreten (Achleitner et al. 2014).

Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen von philanthropischen und marktorientierten Finanzierungsgebern (siehe nächstes

²⁰ siehe Fallstudie im Anhang.

Kapitel) sowie der besonderen Wachstumsmuster von Sozialunternehmen kann es im Laufe ihrer Entwicklung häufiger als bei rein gewerblich ausgerichteten Unternehmen zu Wechseln der Rechtsform kommen. Dieses Flexibilitätserfordernis stellt hohe Anforderungen an wachstumsorientierte Sozialunternehmen. Auch für Förderer und Investoren bedeuten dieser Umstand und die Vielfalt der Rechtsformen bei Sozialunternehmen eine große Herausforderung bei der Standardisierung des Angebots von Finanzierungs- und Unterstützungsinstrumenten.

Gerade bei gewerblich verfassten Unternehmen besteht zudem die Herausforderung, wie sich die Umsetzung sozialunternehmerischer Grundsätze (festgeschriebene Mission, Begrenzung der an Investoren auszuschüttende Profite, Wirkungsausrichtung, Governance-Strukturen) so ausgestalten und dokumentieren lässt, dass sie zum einen konform mit der jeweiligen Rechtsform des Unternehmens ist und sich zum anderen klar an Markt- und Finanzierungsakteure kommunizieren lässt. Denn trotz der gewerblichen Rechtsform ist den hinter solchen Unternehmen stehenden Social Entrepreneurs eine klar sichtbare Unterscheidung zu rein profitorientierten Unternehmen wichtig. Die Selbstverpflichtung zur Befolgung des Social Reporting Standards (SRS) stellt für Sozialunternehmen in Deutschland eine erste Möglichkeit in diese Richtung dar (siehe Kapitel 3.1.4).

Neben der Frage der Ausgestaltung von Rechtsformen, steuerlicher Veranlagung und Zertifizierungsoptionen stellt die Ausgestaltung des öffentlichen Vergaberechts einen weiteren relevanten Aspekt der rechtlichen Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen dar.

Öffentliche Vergabeverfahren mit einer ausschließlichen Ausrichtung auf die Selektion der wirtschaftlichsten Angebote können als Hindernis für Sozialunternehmen beim Zugang zu öffentlichen Aufträgen wirken, wenn diese in den Verfahren ihre innovativen und besonders nachhaltigen Lösungen für die ausgeschriebenen Leistungen und Güter nicht angemessen einbringen und bewerten lassen können. In Deutschland werden bislang weitreichendere Wirkungs- und Kostenaspekte der angebotenen Leistungen und Güter (Umweltverträglichkeit, Lebenszykluskosten) bei öffentlichen Ausschreibungen nicht umfassend genug berücksichtigt. Auch positive Effekte in der Wertschöpfungskette der Leistungserbringung, etwa durch die Beschäftigung von Mitarbeitern aus benachteiligten Bevölkerungsgruppen, können bisher nicht für die Rechtfertigung einer Vergabeentscheidung berücksichtigt werden. Veränderungen im Vergaberecht, die diese Situation adressieren

und eine stärker auf zu erwartende Wirkungen ausgerichtete Vergabepaxis ermöglichen, sind in den letzten Jahren bereits in einigen europäischen Ländern initiiert worden. Mit der Richtlinie 2014/24/EU des Europäischen Parlaments und des Rates, die die alte Richtlinie 2014/18/EG ersetzt, wird nun eine allgemeine Modernisierung des Vergaberechts in den EU-Mitgliedsstaaten angeleitet. Es wird mit der Novellierung angeregt, dass die beschriebenen sozialen Unternehmen eine exponierte Stellung erhalten und bei der Vergabe von Aufträgen nicht nur berücksichtigt, sondern bevorzugt behandelt werden. Die Novellierung berücksichtigt ergänzend, dass Innovationen in Sozial- und Gesundheitsdiensten durch vereinfachte und mithin flexiblere Regeln praktikabler werden sollen. Die Richtlinie trat am 17.04.2014 in Kraft und muss innerhalb von zwei Jahren im nationalen Recht umgesetzt werden. Die Umsetzung in deutsches Recht soll im Frühjahr 2016 erfolgen.

Informationsportale im Bereich öffentlicher Beschaffung

Die erfolgreiche Umsetzung von neu geschaffenen Spielräumen in vergaberechtlichen Vorgaben in entsprechende öffentliche Beschaffungsprozesse stellt immer einen aufwändigen (und langwierigen) Informations- und Kommunikationsprozess dar. Hier sind entsprechende Informationsportale von großer Bedeutung.

Das vom BMWi initiierte zentrale **Kompetenzzentrum innovative Beschaffung** (www.koinno-bmwi.de) berät Kommunen, Länder, Bundesministerien und andere öffentliche Einrichtungen über die Möglichkeiten der Beschaffung innovativer Produkte und Dienstleistungen. Um den Prozess der verstärkten Vergabe öffentlicher Aufträge an Unternehmen mit innovativem Leistungsspektrum zu unterstützen, wird gegenwärtig über das Kompetenzzentrum eine entsprechende Datenbank innovativer Leistungen aufgebaut, die auch die Leistungen von Sozialunternehmen umfassen sollen. Zudem besteht seit 2012 eine vom Bundesministerium für Inneres (BMI) eingerichtete **Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffungen** (www.nachhaltige-beschaffung.info).

Im Vereinigten Königreich ist zur Begleitung der Einführung des „Public (Social Value) Act“ im Jahr 2013 der **„Social Value Hub“** (www.socialvaluehub.org.uk) von einer breiten Koalition von Stakeholdern etabliert worden. Der „Social Value Act“ stellt die gesetzliche Grundlage für den Vergabeprozess öffentlicher Aufträge in England und Wales dar und fordert von öffentlichen Einrichtungen ökonomisches, ökologisches und soziales Wohlbefinden bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen zu berücksichtigen. Der „Social Value Hub“ bietet Statistiken, Artikel, Fallbeispiele, Videos und weitere Kommunikationsinhalte zur stärkeren Verbreitung der Grundsätze des „Social Value Acts“ bei öffentlichen Vergabestellen auf regionaler und kommunaler Ebene.

3.1.2. Finanzierung

Wie bei allen Unternehmen ist die Finanzierung auch bei Sozialunternehmen eines der wesentlichen Ressourcenelemente in allen Entwicklungsphasen. In der Frühphase ist externe Finanzierung dazu notwendig, die ersten Anlaufkosten zu decken, z.B. für die Entwicklung eines Prototyps. In allen Phasen des Unternehmenszyklus ist die Finanzierung von Investitionen oder Betriebsmitteln oder die Überbrückung von Liquiditätsengpässen erforderlich.

In diesem Kapitel werden insbesondere die unterschiedlichen Finanzierungsoptionen, die Sozialunternehmen in Deutschland über Kapitalmärkte zur Verfügung stehen, analysiert. Dazu wird in einen traditionellen und einen sozialen Kapitalmarkt unterschieden. Diese Märkte werden ergänzt durch Angebote der öffentlichen Hand und aus dem philanthropischen Sektor (Stiftungen etc.).

Wie bereits in Kapitel 2.2.2 beschrieben, besteht die Herausforderung einer solchen Bestandsaufnahme in der Vielfalt der bei Sozialunternehmen zu beobachtenden Finanzierungsstrukturen.

Zur Höhe des typischen Finanzierungsbedarfs von Sozialunternehmen in den unterschiedlichen Unternehmensphasen liegen keine spezifischen empirischen Untersuchungen vor. Die Einschätzungen von auf Sozialunternehmertum spezialisierten Beratungsakteuren²¹ und auch die Erfahrungen der im Konsortium vertretenen Experten legen nahe, dass im Bereich der Gründung etwas niedrigere Summen anfallen als bei innovativen Unternehmen im rein gewerblichen Bereich (~30.000 EUR), in der ersten Finanzierungsrunde dann 50.000 bis 150.000 EUR und in der zweiten Runde 150.000 bis 500.000 EUR benötigt werden. Gerade die externe Wachstumsfinanzierung jenseits von 50.000 EUR wird von vielen Experten als besonders herausfordernd für Sozialunternehmen angesehen (Friemel/Oldenburger 2012). Summen jenseits der 500.000 EUR seien für entsprechende Unternehmen wieder einfacher zu akquirieren. Insgesamt liegen im Social-Venture-Bereich die Investitionssummen aber deutlich unter denen im klassischen Venture-Bereich.

Angesichts der beschränkten empirischen Datenlage sind Aussagen zum generellen Finanzierungszugang von Sozialunternehmen in Deutschland lediglich in der Form von informierten Einschätzungen möglich, die auf den qualitativen Aussagen von Sozialunternehmern und Experten, sowie wenigen spezifischen Publikationen

²¹ Ein Beispiel ist die Einschätzung der Social-Entrepreneurship-Academy der Münchner Hochschulen, vgl. [http://www.seakademie.de/getattachment/home/10-Fakten_Die-Stiftung-6-13-\(1\).pdf](http://www.seakademie.de/getattachment/home/10-Fakten_Die-Stiftung-6-13-(1).pdf) (letzter Zugriff: 08.10.2015).

zum Thema beruhen (Achleitner et al. 2007). Aus den bereits in Kapitel 2.2.2. und 2.2.3 eingeführten Charakteristika von Sozialunternehmen lassen sich einige grundsätzliche Einschätzungen ableiten, denen in den folgenden Unterkapiteln nachgegangen werden soll.

So ist davon auszugehen, dass Sozialunternehmen in Deutschland am traditionellen Kapitalmarkt angesichts ihrer neuartigen Geschäftsmodelle und der aufgrund ihres wirkungsorientierten Ansatzes begrenzten Ertragspotenziale besonders von den bestehenden Finanzierungsschwierigkeiten für innovative Gründungen und junge Kleinunternehmen betroffen sind.

Mit sozialen bzw. wirkungsorientierten Investoren und Kapitalgebern stehen Sozialunternehmen im Vergleich zu rein profitorientierten Gründungen und Unternehmen zusätzliche Finanzierungsquellen offen. Allerdings ist zu überprüfen, wie entwickelt das Angebot entsprechender Investitionsinstrumente gerade für wirkungsorientiertes Kapital in Deutschland bislang ist. Es braucht zudem funktionierende Ansätze zur transparenten Messung sozialer Wirkungen, um Finanzierungsentscheidungen wirkungsorientierter Kapitalgeber zu unterstützen.

Auch hinsichtlich der Möglichkeit von philanthropischen Finanzierungen, die keine Rückzahlung des investierten Kapitals erfordern, unterscheidet sich das Finanzierungselement des Ökosystems für Sozialunternehmen von dem für klassische Gründer. Allerdings ist der Zugang zu diesen Finanzierungen in der Regel an den Status der Gemeinnützigkeit gebunden und für gewerblich ausgerichtete Sozialunternehmen als dementsprechend schwierig einzuschätzen.

Öffentliche Förderprogramme der Gründungs- und allgemeinen Wirtschaftsförderung sind wiederum auf rein profitorientierte Unternehmen ausgerichtet, können aber auch von Sozialunternehmen in gewerblicher Rechtsform genutzt werden. Es ist davon auszugehen, dass es von der Ausgestaltung des jeweiligen Programms abhängt, ob es eine tragfähige Option für den Finanzierungszugang von solchen Sozialunternehmen darstellt.

Zu bedenken sind auch mögliche Konflikte, die bei Verwendung verschiedener Finanzierungsquellen auftreten können (Achleitner/Spiess-Knafl 2014). Trade-off-Konflikte entstehen, wenn Investoren mit unterschiedlichen Renditeerwartungen zur gleichen Zeit Geld bereitstellen. Ein Beispiel sind etwa Spender und Banken, wobei die Banken sowohl Tilgungszahlungen als auch eine Verzinsung erhalten. Bei der Beteiligung der öffentlichen Hand besteht das Risiko eines Crowding-out-Effektes, der dann auftritt,

wenn Spendeneinnahmen zurückgehen, weil gleichzeitig die öffentliche Hand Kapital zur Verfügung stellt. Eine Möglichkeit der Verringerung dieses Effektes besteht in sog. Matching-Prinzipien, bei denen die Finanzierung der öffentlichen Hand proportional durch andere Geldquellen erhöht wird.

3.1.2.1. Traditioneller Kapitalmarkt

Der traditionelle Kapitalmarkt fokussiert sich auf die Finanzierung von ausschließlich profitorientierten Unternehmen. Die Akteure sind etwa Banken, Venture-Capital-Fonds, Investmentfonds, Private-Equity-Fonds, Business Angels, Börsen oder zunehmend peer-basierte Finanzierungskonzepte.

Prinzipiell sind diese Akteure auch für Sozialunternehmen relevant, sofern diese die notwendigen Sicherheiten bieten können und mit den an Bilanzkennzahlen orientierten Risikomodellen bewertbar sind. Relativ einfach lassen sich etwa über Banken Geschäftsmodelle mit gesicherter öffentlicher Finanzierung, hoher planbarer Nachfrage oder Immobilienschwerpunkt finanzieren. Darunter fallen aus dem Sozialunternehmensbereich z. B. Kindergärten, Seniorenheime oder medizinische Angebote. Für Sozialunternehmen mit neuartigen Geschäftsmodellen bestehen dagegen die für innovative Start-ups bekannten Schwierigkeiten beim Zugang zu Bankfinanzierungen. Aus Gründen des Risikomanagements haben Banken einen starken Fokus auf die Finanzierung von etablierten Geschäftsmodellen mit mittelfristig planbaren Renditeaussichten. Die hybriden Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen sind mit den Ratinginstrumenten der Banken in der Regel nicht bewertbar und somit auch nicht finanzierbar. Erschwerend kommt bei Sozialunternehmen hinzu, dass die (zu erwartenden) Ertragsmargen aufgrund des sozialunternehmerischen Ansatzes zumeist niedriger ausfallen als bei rein profitorientierten Unternehmen und Start-ups. Dies schränkt die Rückzahlungsfähigkeit ein, da Tilgungszahlungen aus dem operativen Cash-Flow geleistet werden müssen.

Kreditfinanzierungen spielen daher nach Aussage von Sozialunternehmern und Experten als Finanzierungsoption für Sozialunternehmen in Deutschland gegenwärtig eine wesentlich geringere Rolle als bei rein ertragswirtschaftlich orientierten Unternehmen. Ähnlich wie bei innovativen Start-ups sind insbesondere in der Gründungs- und Etablierungsphase von Sozialunternehmen klassische Darlehensfinanzierungen wenig attraktiv, da die Amortisierungsphasen der zu finanzierenden Investitionen in der Regel länger ausfallen, als es durch rückzahlbare Darlehen abzubilden ist.

Es finden sich in der Literatur aber durchaus Hinweise darauf, dass Kreditfinanzierungen bei entsprechender Ausgestaltung durchaus eine relevante Finanzierungsform für Sozialunternehmen darstellen können (Mark 2007).²² Hierfür müssen vom Kreditgeber entsprechende Konditionen bereitgestellt werden, die im Rahmen der allgemeinen Gründungs- und Investitionsfinanzierung über Banken nicht abbildbar sind.

Für Wagniskapitalgeber ohne explizite Wirkungsorientierung und klassische Business Angels sind Sozialunternehmen in der Regel ebenfalls keine attraktiven Investitionsobjekte. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Sozialunternehmen definitionsgemäß neben der finanziellen Rendite eine gleichberechtigte soziale Rendite verfolgen, die unter Trade-off-Gesichtspunkten zu einer Reduzierung der für Wagniskapitalgeber maßgeblichen finanziellen Rendite führt. So sind bislang keine entsprechenden Finanzierungsrunden von Sozialunternehmen mit klassischen Wagniskapitalgebern oder Business Angels bekannt.

Als Zwischenlösung zwischen Darlehen und Beteiligungskapital stellen Mezzaninfinanzierungen eine geeignete Finanzierungsform für Unternehmen mit niedriger Eigenkapitalausstattung dar. Im Vergleich zu reinem Fremdkapital sind die Laufzeiten i.d.R. länger. Mezzaninfinanzierungen können als Nachrangdarlehen mit langer Laufzeit und tilgungsfreien Zeiten oder als atypische stille Beteiligung ausgestaltet sein. Bei Zahlungsunfähigkeit werden zunächst etwaige Fremdkapitalgeber bedient, sodass die Risiken des Mezzaningebers höher sind. Dementsprechend besteht eine höhere Renditeerwartung. Durch die Flexibilität von mezzaninen Finanzierungen können die Interessen des Sozialunternehmens mit denen des Mezzaningebers in Übereinstimmung gebracht werden. Insbesondere Sozialunternehmen mit einem einleuchtenden Businessplan und gut vorhersehbaren Ergebnissen kommen für eine Mezzaninfinanzierung infrage (Achleitner et al. 2007: 99 ff.). Solche Finanzierungen sind allerdings aufgrund des höheren Risikos für den Kapitalgeber vergleichsweise teuer. Die bislang am Markt angebotenen Mezzaninfinanzierungen sind für Sozialunternehmen daher keine Finanzierungsoption.

Zur Nutzung von traditionellem Fremdkapital durch Sozialunternehmen existieren für Deutschland noch keine detaillierten Auswertungen. Auswertungen zur Finanzierungsstruktur im Dritten Sektor liegen vor, schließen aber den relevanten Bereich der gewerblich verfassten Sozialunternehmen aus (ZiviZ 2015). US-

²² Vgl. Mark (2007) für eine vertragstheoretische Perspektive.

amerikanische (Yetman 2007) und britische Studien (Bank of England 2008) weisen darauf hin, dass Sozialunternehmen durchaus traditionelles Fremdkapital nutzen, allerdings in geringerem Maße als ausschließlich profitorientierte Unternehmen. Häufig genannte Gründe für die Nicht-Nutzung von externen Finanzierungen sind Spendenfokussierung und eine Aversion innerhalb der Organisationsgremien gegenüber Fremdkapital. Seitens der Banken werden als Gründe mangelndes Eigenkapital, Restriktionen durch Rechts- und Organisationsformen und Reputationsrisiken angeführt (Bank of England 2003).

3.1.2.2. Sozialer Kapitalmarkt

Ähnlich wie in anderen Ländern hat sich auch in Deutschland in den letzten Jahren ein sozialer Kapitalmarkt zur Finanzierung von Sozialunternehmen entwickelt. Institutionen, die man bisher aus dem traditionellen Kapitalmarkt kannte, werden zunehmend an die Bedürfnisse von Sozialunternehmen angepasst, und für unterschiedliche Finanzierungssituationen von sozialunternehmerischen Initiativen entstehen entsprechende Instrumente. Allerdings vollzieht sich diese Entwicklung in Deutschland nur langsam. Das von der Bertelsmann-Stiftung initiierte „National Advisory Board“ (NAB) für Wirkungsorientiertes Investieren in Deutschland verortet Deutschland in seinem Abschlussbericht in der frühen, experimentellen Phase beim Marktaufbau (Advisory Board Deutschland 2014). Einige wenige Akteure seien dabei für die gesamte Marktaktivität verantwortlich. Allerdings gelinge es verstärkt, den „Proof of Concept“ der Machbarkeit von wirkungsorientierten Investitionen zu führen. Es entwickelten sich profitable Intermediäre und Produkte, und Investoren reinvestierten aufgrund erfolgreicher Erfahrungen. Somit entstände zunehmend eine kritische Größe an Marktaktivität, um die Entwicklung in die nächste Phase zu führen. Wichtigste Akteure eines solchen Markts sind auf der Angebotsseite Stiftungen, private Kapitalgeber (inkl. Großunternehmen mit CSR-Abteilungen) und institutionelle Anleger sowie spezialisierte Fondsmanagements als Intermediäre und die Sozialunternehmen auf der Nachfrageseite

Die Analyse der entsprechenden Literatur und die Rückmeldungen von Experten und Sozialunternehmern bestätigen die Einschätzung, dass sich die wenigen bestehenden Intermediäre und Produkte zunehmend verstetigen, unter anderem durch die aktive Unterstützung der Europäischen Kommission, etwa im Rahmen der Social-Business-Initiative. Diese hat in den letzten Jahren einen Schwerpunkt auf das Thema Finanzierung von Sozialunternehmen gelegt und in diesem Zuge entsprechende Pilotinitiativen in den Mitgliedsstaaten gefördert. Aus Deutschland wurden zwei

Projekte zur Verbesserung der Investitionsfähigkeit in Sozialunternehmen gefördert (Social Impact gGmbH, KIZ Sinnova Gesellschaft für soziale Innovationen) und zwei Ansätze zum Aufbau von Social Investmentfonds (Impact in Motion und die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship – FASE).²³

Allerdings wird von den Finanzierungsakteuren selbst das Fehlen einer ausreichenden Anzahl investitionsfähiger Sozialunternehmen, die bereits einen „Proof of Concept“ am Markt vorweisen können, als begrenzender Faktor der Entwicklung gesehen. Denn gerade bei den für Wagniskapitalinvestitionen interessanten, nicht-gemeinnützigen Sozialunternehmen besteht im Frühphasenbereich ein fehlendes Angebot an geeigneten Finanzierungspartnern. Der NAB spricht daher von einem „Henne-Ei-Problem“ bei der Entwicklung einer starken Angebots- und Nachfrageseite. Die Verfügbarkeit von ausreichend Investmentprodukten im Markt wird einerseits durch den mangelnden Zufluss an Kapital (Angebot) und andererseits durch die unzureichende Anzahl investitionsbereiter Sozialunternehmen (Nachfrage) begrenzt. Der Zufluss von Kapital und die Anzahl investitionsbereiter Sozialunternehmen sind aber wiederum von der Verfügbarkeit entsprechender Investmentprodukte abhängig.

Die längsten in Deutschland aktiven Finanzierungsakteure im sozialen Kapitalmarkt sind ethische Banken (siehe Box) und die Banken der großen Wohlfahrtsverbände und -träger (etwa die Bank für Sozialwirtschaft–BFS). Diese Banken agieren als Universalbanken und bieten neben Beratung und weiteren Dienstleistungen vor allem die Anlage zur Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft an. Dies geschieht in der Regel über Kredite und zunehmend über weiterentwickelte Instrumente wie Mezzaninkapital. So bietet die BFS seit einiger Zeit einen Mezzaninfonds für Sozialunternehmen an, der über Genussrechte in Höhe von momentan bis zu 1,5 Mio. EUR in sozialunternehmerische Organisationen investiert. Die langfristige Marktfähigkeit ist eine Voraussetzung für die Investition²⁴.

²³ Eine Übersicht der Projekte findet sich auf <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13084&langId=en> (letzter Zugriff: 08.10.2015).

²⁴ <https://www.sozialbank.de/mezzanine-fonds/>

Ethische Banken

Ethische Banken nehmen Einlagen ihrer Kunden entgegen und investieren in Projekte, die eine Rendite erwarten lassen und gleichzeitig ökologisch oder sozial sinnvoll sind. Zumeist sind dies Investitionen in Erneuerbare Energien, ökologische Bau- und Landwirtschaftsprojekte oder soziale Projekte.

Die vier größten Institute in Deutschland sind die GLS Bank, die deutsche Niederlassung der niederländischen Triodos Bank, die Umweltbank und die Ethikbank, eine Niederlassung der Volksbank Eisenberg. Ihre Anlageprodukte fallen unter die Kategorie der nachhaltigen Geldanlagen, ein Anlagemarkt, der seit einigen Jahren ein kontinuierliches Wachstum zu verzeichnen hat. Allein zwischen 2013 und 2014 ist er um 59 % gewachsen, sodass in Deutschland sein Anteil am Gesamtmarkt auf 2,2 % gestiegen ist.

Nichts deutet darauf hin, dass sich das Wachstum zukünftig verlangsamen wird. Im Gegenteil, Marktbeobachter gehen davon aus, dass sich dieser Anlagemarkt weiter durchsetzen und außerhalb seiner jetzigen Nische etablieren wird.

Sozialunternehmen sind noch keine explizite Zielgruppe der ethischen Banken. Dennoch treten ethische Banken regelmäßig als Finanzierungsgeber von Sozialunternehmen in Erscheinung. So sind beispielsweise in der Datenbank der GLS Bank über die im Jahr 2014 finanzierten Unternehmen etliche Kreditnehmer aufgeführt, die sich als Sozialunternehmen verstehen.

Zusätzlich zu den sozial-ethischen Banken sind im sozialen Kapitalmarkt Venture-Philanthropy-Fonds aktiv, die wie Venture-Capital-Fonds arbeiten, indem sie einer kleinen Anzahl von Sozialunternehmen eine Finanzierung gewähren und weitere Unterstützungsleistungen anbieten. Social-Investment-Fonds fokussieren sich eher auf die Kapitalvergabe und haben in der Regel einen größeren Pool an Sozialunternehmen, die sie unterstützen. In anderen Ländern haben sich Sozialbörsen gebildet²⁵. Sie sind für reifere Unternehmen gedacht, die mit Hilfe solcher Handelsplattformen größere Volumina in der Finanzierung erzielen können. In

²⁵ Z.B. Social Stock Exchange in Großbritannien (<http://socialstockexchange.com/>), Social Venture Connexion in Kanada (<https://svx.ca>), Impact Investment Exchange in Singapur (<http://www.asiaix.com/>).

Deutschland existieren mit BonVenture²⁶ (siehe Box) und dem Social-Venture-Fonds der Ananda Ventures GmbH²⁷ zwei aktive Fonds, die in wachstumsorientierte sozialunternehmerische Start-ups investieren. Der Social-Venture-Fonds nutzt hierzu in seiner gegenwärtig zweiten Auflage auch Mittel des Europäischen Investitionsfonds (EIF).

BonVenture

BonVenture wurde 2003 von mehreren Familien initiiert, die die Absicht verfolgten, nach dem Vorbild amerikanischer Social-Venture-Capital-Gesellschaften den Venture-Capital-Ansatz in den deutschen Non-Profit-Sektor zu übertragen. Damit war BonVenture hierzulande der erste Fonds, der explizit angab, in Sozialunternehmen zu investieren. Der Fonds kann sämtliche Finanzierungsinstrumente nutzen, wovon Spenden nur einen kleinen Teil ausmachen und in der Regel Eigen- oder Fremdkapital genutzt wird.

2015 hat BonVenture erneut eine Pionierrolle eingenommen und ist der erste europäische Fondsmanager, der sich nach der EuSEF-Verordnung für soziales Unternehmertum registriert hat. Soziale Investitionen flossen etwa in Ilse's Welt, ein Unternehmen, das Angebote für Menschen mit Demenz entwickelt, oder in Discovering Hands, ein Unternehmen, das blinde Frauen in der Brustkrebsfrüherkennung einsetzt.

Siehe für eine ausführliche Beschreibung: Heister (2010) oder www.bonventure.com.

Dazu kommen Crowdfunding-Plattformen, die zunehmend eine größere Bedeutung für die Finanzierung von Sozialunternehmen gewinnen, gerade in der Gründungsphase. Sie können nach der Art der Finanzierung unterschieden werden: (1) Eigenkapital, (2) Fremdkapital, (3) Spenden und (4) Sachleistungen. Während in Deutschland noch keine Eigenkapital- und Fremdkapital-Plattformen mit einem Schwerpunkt auf Sozialunternehmen existieren²⁸, gibt es hinsichtlich der Online-Vermittlung von Spenden und Sach-

²⁶ <http://www.bonventure.de/home.html>

²⁷ <http://www.socialventurefund.com>

²⁸ Die bestehenden Plattformen für Start-up-Investments (v. a. Seedmatch, Companisto) haben ein klaren Fokus auf kommerzielle technologieorientierte Gründungen.

leistungen mehrere Angebote. Die privaten Plattformen betterplace²⁹ und startnext – in Kooperation mit der Social Impact gGmbH³⁰ – ermöglichen es zivilgesellschaftlichen Projekten und sozialunternehmerischen Gründungen Spenden und Unterstützer zu akquirieren. sosense³¹ vermittelt international Spenden und CSR-Gelder für sozialunternehmerische Projekte und über das Spendenportal der BFS³² können Kunden der Bank online Spenden einsammeln.

Abschließend sind die sozialen Investmentbanken oder Berater zu erwähnen, die im sozialen Kapitalmarkt Angebot und Nachfrage miteinander in Einklang bringen. In Deutschland sind solche Intermediäre gerade erst im Entstehen, im Beratungsbereich sind in den letzten Jahren mit PHINEO, FASE³³ und Impact in Motion³⁴ aktive Akteure entstanden, die auch am Aufbau von Investitionsinstrumenten arbeiten. Am ehesten den Charakter einer Social-Investment-Bank hat in Europa Big Society Capital³⁵, die 2012 im Rahmen der Big-Society-Strategie der britischen Regierung entstanden ist.

Institution im sozialen Kapitalmarkt	Entsprechende Institution im traditionellen Kapitalmarkt	Beispiele von Marktteilnehmern
Sozial-ethische Banken	Geschäftsbank	Triodos (NL/D), GLS Bank (D), Bank für Sozialwirtschaft (D)
Venture-Philanthropy-Fonds	Venture-Capital-Fonds	BonVenture (D), Social Venture Fund/Ananda Ventures (D), Acumen Fund (US)
Social-Investment-Fonds	Investment-Fonds	Solar for All (US), Responsibility (CH)
Crowdfunding-Plattform	Crowdfunding-Plattform	betterplace.org (D), Startnext (D) Sosense (CH/D)
Social Investment Advisors/ Social Investment Bank	Investmentbank	PHINEO (D), FASE (D), Impact in Motion (D), Big Society Capital (UK)

Tabelle 3: Institutionen des sozialen Kapitalmarkts
Quelle: Spiess-Knafl 2012

²⁹ <https://www.betterplace.org/de/>

³⁰ <https://socialimpactfinance.startnext.com/>

³¹ <http://crowdfunding.sosense.org/>

³² <https://www.sozialbank.de/spendenportal/>

³³ <http://www.fa-se.eu/>

³⁴ <http://impactinmotion.com/>

³⁵ <http://www.bigsocietycapital.com/>

Die Rolle von Stiftungen im Aufbau des Markts für wirkungsorientierte Investitionen in Deutschland stellt sich laut NAB-Bericht ambivalent dar. Zum einen sind einzelne Stiftungen sehr aktiv in der Unterstützung von Marktpionieren und philanthropische Stiftungsmittel sind nach wie vor die wichtigste Kapitalquelle der in Deutschland getätigten Investitionen im wirkungsorientierten Bereich. Der Großteil dieser Investitionen ist allerdings als philanthropische Zuwendung ausgestaltet und somit nur Sozialunternehmen mit gemeinnützigem Status zugänglich (siehe folgendes Kapitel). Ein breiteres Engagement von Stiftungen in der revolvingen Finanzierung von Sozialunternehmen mit Marktorientierung findet, obwohl rechtlich möglich, bislang nicht statt. Vom NAB wird diese Zurückhaltung vor allem mit Vorbehalten von Seiten der Stiftungen und ihrer Aufsichtsbehörde gegenüber einem solchem, potenziell kapitalverzehrenden Einsatz von Stiftungsmitteln begründet.

Wie erwähnt wird die Entwicklung des sozialen Kapitalmarkts in Deutschland durch die fehlende Risikobereitschaft der verfügbaren Finanzierungspartner im Frühphasenbereich und, daraus resultierend, durch die Anzahl investitionsfähiger Sozialunternehmen limitiert. Der Blick in andere europäische Länder zeigt, dass zur Entwicklung eines dynamischen privaten Markts für soziale und wirkungsorientierte Investitionen besonders die Investitionsfähigkeit der Sozialunternehmen auf breiter Linie verbessert werden muss. Als besonders erfolgreiches Beispiel für ein Instrument, das diese Herausforderung gezielt adressiert, ist der 2012 aufgesetzte Investment and Contract Readiness Fund in Großbritannien.

Investment and Contract Readiness Fund (ICRF)

Der ICR-Fonds wurde 2012 von Social Investment Business im Auftrag des britischen Cabinet Office for Civil Society ins Leben gerufen und von Big Society Capital mit einem Gesamtvolumen von 10 Mio. GBP ausgestattet.

Er unterstützt wohltätige Organisationen und Sozialunternehmen bei der Sicherstellung ihrer Investitions- und Vertragsreife, um sie in die Lage zu versetzen, am Markt Finanzmittel über neue Investitionsformen zu erschließen und öffentliche Dienstleistungsaufträge zu gewinnen. Der Fonds ist weltweit der erste seiner Art. Er vergibt Zuschüsse zwischen 50.000 und 150.000 GBP an Organisationen mit großem Wachstumspotenzial, die beabsichtigen, ein Investment von mindestens 500.000 GBP anzuziehen oder sich um öffentliche Aufträge von mehr als 1 Mio. GBP zu bewerben. Die Förderung wird gewährt, um externe Unterstützungsleistungen und intern anfallende Kosten zur Erreichung der Investitionsreife bzw. der Vertragsreife decken zu können. Bei der Förderung handelt es sich um nicht-rückzahlbare Zuschüsse, wobei sich das Investoren-Panel grundsätzlich das Recht vorbehält, Rückzahlungsklauseln anzuwenden. Die geförderten Organisationen können zur Unterstützung externe Dienstleister aus einer Reihe von qualitätsgesicherten Kooperationspartnern des Fonds auswählen (z.B. Deloitte, PricewaterhouseCoopers).

Ziel des Fonds war es, innerhalb von drei Jahren mindestens 130 Organisationen und Sozialunternehmen zu unterstützen. Bisher wurden insgesamt 117 Vorhaben gefördert, wobei der Fonds gegenwärtig aufgrund der hohen Auslastung keine Anträge bearbeitet. Insgesamt konnten Investitionen bzw. Zuschläge für öffentliche Aufträge in Höhe von mehr als 35 Mio. GBP (21,4 Mio. GBP durch Investitionen und 13,5 Mio. GBP durch öffentliche Aufträge) gehebelt werden. Die durchschnittliche Zuschusshöhe an Sozialunternehmen beträgt 97.000 GBP. Die Verwendung der Zuschüsse verteilt sich durchschnittlich zu etwa 75 % auf Kosten für den Dienstleister und zu 25 % auf interne Kosten für das Sozialunternehmen.

Obwohl die Mehrheit der Projekte bisher nicht abgeschlossen ist, deutet eine Zwischenevaluation der Boston Consulting Group bereits an, dass der Fonds eine wichtige Intervention darstellt, um einerseits die Investitions- und Vertragsreife von Sozialunternehmen zu verbessern und andererseits die Etablierung von Investoren und spezialisierten Dienstleistern zu fördern.

3.1.2.3. Philanthropische Zuwendungen

Sozialunternehmen verfügen neben den in den vorangegangenen Kapiteln aufgeführten Finanzierungsmöglichkeiten über den traditionellen und sozialen Kapitalmarkt über eine ganze Reihe von philanthropischen Finanzierungsoptionen. Dazu zählen im Wesentlichen Spender, Sponsoren und Stiftungen.

Die Zahlen für die privaten Spenden an Organisationen des Sozialsektors variieren je nach Erhebungsmethode und Jahr zwischen 2,1 Mrd. EUR und 4,6 Mrd. EUR (Priller/Sommerfeld 2009). Sozialunternehmen sind nicht unbedingt die Hauptbegünstigten der Spender, aber können, insbesondere sofern sie einen gemeinnützigen Status haben, darauf durchaus zurückgreifen. Die aktuelle Auswertung der ZiviZ-Studie zur Finanzierung zivilgesellschaftlicher Organisationen hat erbracht, dass immerhin 13 % der Einnahmen von gGmbHs in Deutschland aus Spenden und Sponsorengeldern stammen (ZiviZ 2015: 16). Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Einwerben von Spenden ein sehr kleinteiliger und aufwändiger Prozess ist, der bei vielen sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen nur schwer umzusetzen ist. Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, existieren allerdings zunehmend online-basierte Angebote zur Vermittlung von Spenden an sozialunternehmerische Initiativen. Auch die Mikro-Spenden-Initiative „Deutschland rundet auf“³⁶ trägt dazu bei, die Finanzierungsspielräume von sozialen Projekten und Sozialunternehmen auszuweiten. Bisher wurden über 4 Mio. EUR Spendenmittel eingesammelt und verteilt.

Privates Vermögen wird hierzulande häufig Stiftungen übertragen, die aus den laufenden Erträgen philanthropische Tätigkeiten finanzieren. In Deutschland gibt es nach Zahlen des Bundesverbands Deutscher Stiftungen zum Stichtag 31.12.2014 20.784 rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts, die jährlich etwa 17 Mrd. EUR für ihre Zwecke ausgeben. Das Gesamtvermögen der Stiftungen beläuft sich auf etwa 100 Mrd. EUR (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014: 34). Diese Gelder stellen ein erhebliches Finanzierungspotenzial für Sozialunternehmen in Deutschland dar und werden – wie anfangs dargestellt – von diesen in Anspruch genommen.

Bei der Finanzierung von Sozialunternehmen stehen viele Stiftungen allerdings vor der Herausforderung, dass ihr Fokus eigentlich auf der Identifizierung und Unterstützung innovativer sozialer Projekte mit begrenzter Laufzeit liegt. Eine dauerhafte Finanzierung von sozialunternehmerischen Aktivitäten ist für sie oftmals nicht

³⁶ <http://www.deutschland-rundet-auf.de>

abzubilden. Zudem kommen gemeinnützige Stiftungen als klassischer Wagniskapitalgeber nach deutschem Recht nicht infrage. Ein Erwerb von Unternehmensanteilen ist hierzulande nicht mit den Vorgaben der treuhänderischen Vermögensverwaltung vereinbar.

Dennoch sind viele Stiftungen daran interessiert, dass die durch sie geförderten Projekte eine langfristige Wirkung erzielen. Die Anschubförderung von sozialunternehmerischen Projekten bietet sich daher für Stiftungen an: *„Durch Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns Angebote im gesellschaftlichen Kontext reizvoll und begehrenswert zu gestalten und dabei zugleich den Boden für das zu bereiten, was nach dem erfolgreichen Stiftungsengagement folgen könnte – der Markt“ (Pöllath 2007: 168).*

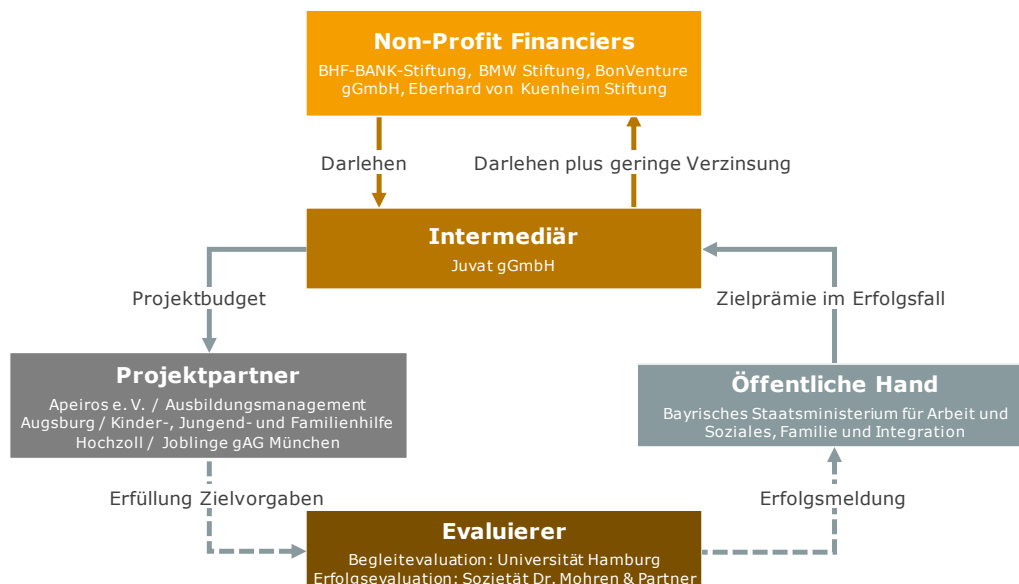
Um die eher kurzfristigen Finanzierungsmöglichkeiten für innovative Projektansätze durch Stiftungen und die längerfristig ausgelegte Regelfinanzierung sozialer Dienstleistungen durch die öffentliche Hand zu verbinden, werden seit einiger Zeit neuartige integrierte Finanzierungsmodelle wie die Social Impact Bonds (siehe Box) diskutiert. Solche Modelle beziehen in der Regel auch nicht-philanthropische, aber wirkungsorientierte Investoren ein und beruhen auf einem erfolgsabhängigen Ansatz der Investition von Kapitalmitteln in sozialunternehmerische Projekte.

Sozialer Wirkungskredit

Das Finanzierungsmodell **Social Impact Bond** oder **Sozialer Wirkungskredit** stammt ursprünglich aus den USA und ist im Kern eine Finanzierungspartnerschaft für soziale Projekte zwischen Investoren, öffentlicher Hand und Sozialunternehmen/Projektträgern. Die Umsetzung von Projekten wird durch Vorfinanzierer ermöglicht. Die Vorfinanzierer erhalten im Erfolgsfall durch die öffentliche Hand ihre Investition inklusive einer Verzinsung zurück (pay-for-success). Grundlage der Erfolgsmessung ist eine Vereinbarung über festgelegte, objektiv messbare Ziele. Die öffentliche Hand behält die Kontrolle über ihre hoheitlichen Aufgaben und kann diese gleichzeitig präzisieren. Spezielle Organisationen, z.B. Sozialunternehmen, übernehmen die operative Umsetzung.

Social-Impact-Bonds sind als Instrument vor allem für Stiftungen und öffentliche Akteure im Bereich der Sozialpolitik interessant. Der Mehrwert besteht darin, kooperative Finanzierungs-konstellationen zwischen öffentlicher Hand, Stiftungen/Investoren und privaten Projektträgern zu ermöglichen. Zudem wird über das Pay-for-Success-Prinzip die Wirkungsorientierung in der öffentlichen Finanzierung von sozialen Projekten und Dienstleistungen ausgebaut. Allerdings sind die zusätzlichen Verwaltungskosten solcher Konstruktionen durchaus kritisch zu bewerten.

Der **Social Impact Bond Augsburg** stellt die erste Umsetzung des Ansatzes in Deutschland dar. Das Projekt hat eine Laufzeit von September 2013 bis Ende 2015 und soll 20 schwer vermittelbare Jugendliche langfristig in Ausbildung oder Arbeit bringen.



Quelle: http://blog.juvat.org/wp-content/uploads/sites/3/2015/07/juvat_augsburg_dt.pdf

3.1.2.4. Öffentliche Finanzierungsangebote

Wie bereits dargestellt, ist der Finanzierungszugang für Sozialunternehmen über den traditionellen Kapitalmarkt gegenwärtig als sehr beschränkt einzuschätzen. Es besteht zwar die Möglichkeit über soziale bzw. wirkungsorientierte Investoren oder die Unterstützung durch philanthropisch motivierte Akteure Finanzierungsengpässe in der Anlaufphase zu verringern, allerdings sind diese Finanzierungsoptionen in Deutschland noch nicht weit entwickelt bzw. nicht für alle Sozialunternehmen gleichermaßen verfügbar. Gerade bei innovativen Geschäftsmodellen mit vorrangig gewerblicher Ausrichtung sind längerfristige Finanzierungsangebote im Bereich der Vorgründungsphase und zur Finanzierung von Etablierungs- und Wachstumsphase gegenwärtig sowohl über den traditionellen wie auch den sozialen Kapitalmarkt nach Einschätzung von Experten nur schwer akquirierbar (Choi/Mummert 2015).

Vor diesem Hintergrund sind Förderangebote im Bereich der Gründungs-, KMU- und Innovationsfinanzierung grundsätzlich als eine sehr relevante Finanzierungsoption für Sozialunternehmen zu bewerten.

Auf Bundesebene werden diese Instrumente vom BMWi verantwortet, das mit dem ERP-Sondervermögen³⁷ einen entsprechenden Fonds verwaltet, dessen Mittel für die revolvierende Wirtschaftsförderung eingesetzt werden.³⁸

Der Schwerpunkt dieser Angebote liegt auf Darlehensprogrammen, die den Größennachteil von KMU beim Zugang zu günstigen Darlehen und die grundsätzliche Problematik des Finanzierungszugangs von Unternehmensgründungen einschließlich Unternehmensübernahmen und tätigen Beteiligungen adressieren. Daneben nimmt seit einigen Jahren die Förderung von innovativen Gründungen und Innovationsprozessen in bestehenden Unternehmen eine größere Bedeutung ein. Mit dem Programm EXIST hat das BMWi etwa erfolgreich eine Reihe von auf technologie- und wissensbasierte Gründungen an Hochschulen ausgerichtete Förderprogramme etabliert, die vor allem die Unterstützung der Gründungspersonen im Prozess der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle in den Mittelpunkt stellen.

³⁷ Das vom BMWi verwaltete ERP-Sondervermögen speist sich aus den zurückgezahlten Mitteln des European Recovery Program (sogenannter Marshall-Plan) zum Wiederaufbau nach dem 2. Weltkrieg.

³⁸ Auf Landesebene existiert ebenfalls ein gut ausgebautes Angebot an Förderprogrammen, dass von den Landesministerien verantwortet wird und über die entsprechenden Landesförderinstitute angeboten wird. Viele dieser Programme werden durch Mittel der europäischen Strukturfondsprogramme ko-finanziert.

Mit Ausnahme des EXIST-Gründerstipendiums, des Mikrokreditfonds und des Mikromezzaninfonds werden die auf Bundesebene verfügbaren Instrumente über die KfW umgesetzt. Die Darlehensprogramme werden in der Regel im Hausbankverfahren angeboten, d.h. die Antragstellung und konkrete Abwicklung läuft über Geschäftsbanken, die sich über die Programmlinien der KfW refinanzieren. Bei Beteiligungsprogrammen tritt die KfW in der Regel selbst in Kontakt mit dem geförderten Unternehmen und dem Partnerinvestor. Für die beiden Instrumente Mikrokreditfonds und Mikromezzaninfonds, die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds ko-finanziert sind³⁹, wurden mit den so genannten Mikrofinanzinstituten (MFI)⁴⁰ und den Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBG) alternative Intermediäre eingebunden. In beiden Fällen fungiert die NBank als Fondsverwalter. Im Fall der EXIST-Innovationsprogramme verantwortet ein zentraler Projektträger die Umsetzung, die konkrete Unterstützung bei der Antragstellung erfolgt durch die jeweiligen Hochschulen.

Die erste Analyse der bestehenden Förderkulisse⁴¹ zeigt, dass die verfügbaren Programme nur begrenzt geeignet sind, die beschriebenen spezifischen Finanzierungsbedarfe und -situationen von Sozialunternehmen zu bedienen. Dies ist wenig überraschend, da Sozialunternehmen bislang mit Ausnahme von Pilotmaßnahmen keine dezidierte Zielgruppe der Förderprogramme darstellen. Vielmehr sind die Finanzierungsprogramme der Gründungs- und KMU-Förderung klar auf ausschließlich profitorientierte Unternehmen in gewerblicher Rechtsform ausgerichtet. Eine Förderung der Finanzierung von gemeinnützig verfassten Organisationen und Unternehmen ist unter dieser Vorgabe nicht möglich.⁴²

Die für die meisten Unternehmen geltenden Schwierigkeiten beim Zugang zu Förderprogrammen im Bereich des administrativen Aufwands bei der Beantragung der Programme sowie der eingeschränkten Flexibilität im Vergleich zu maßgeschneiderten Marktfinanzierungen treffen bei Sozialunternehmen in noch stärkerem

³⁹ Im Fall des Mikrokreditfonds bestand diese Ko-Finanzierung für die erste Phase des Fonds bis 2014. Mit der Restrukturierung in 2015 wird der Fonds nun vollständig aus Bundesmitteln finanziert.

⁴⁰ Dabei handelt es sich um Beratungsorganisationen ohne Banklizenz. Eine Übersicht der aktuell aktiven MFIs findet sich unter: <http://www.mein-mikrokredit.de/mikrofinanzinstitute.html>.

⁴¹ Eine Übersicht zu den entsprechenden Förderinstrumenten findet sich in Tabelle 25 im Anhang.

⁴² Mit der Öffnung des KfW-Gründercoachings ab 1.5.2015 für gemeinnützige Rechtsformen wurde das erste Mal ein Breiteninstrument explizit für Sozialunternehmer zugänglich gemacht.

Maße zu. So ist etwa der Aufwand zum Nachweis der Erfüllung von Förderbedingungen (vor allem bei Programmen im Innovationsbereich) bei Sozialunternehmen als besonders hoch einzuschätzen, da entweder die Branchenzuordnung nicht eindeutig zu klären ist oder die notwendigen Investitionen zur Umsetzung sozialunternehmerischer Geschäftsmodelle als nicht förderfähig gelten.

Auch ist zu beachten, dass ein Großteil der Förderprogramme auf die Förderung des Existenzgründers bzw. des Unternehmers als natürliche Person ausgerichtet ist. Dies hat nicht nur Implikationen für den Zugang von Genossenschaften⁴³, sondern auch von Sozialunternehmen in anderen Rechtsformen, da das Trade-off-Verhältnis aus der Bereitschaft für eine persönliche Risikoübernahme und die persönliche Profitabschöpfung bei Sozialunternehmern anders ausgeprägt ist als bei rein kommerziell ausgerichteten Unternehmern (Blome-Drees et al. 2015: 306).

Wie im Abschnitt zum traditionellen Kapitalmarkt ausgeführt, werden Kreditfinanzierungen von Sozialunternehmen deutlich seltener nachgefragt, als von rein erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen. Viele der verfügbaren **Darlehensprogramme** der Gründungs- und Investitionsförderung im Mittelstand sind daher für Sozialunternehmen wenig attraktiv. Zudem sind Geschäftsbanken gegenwärtig aus ähnlichen Gründen wie bei innovativen Startups nicht in der Lage, sozialunternehmerische Geschäftsmodelle hinsichtlich ihrer Ertrags- und Risikoperspektive vergleichbar zu bewerten. Aufgrund des für die Umsetzung der Finanzierungsförderung in Deutschland zentralen Hausbankenprinzips sind die Finanzierungsoptionen für Sozialunternehmen über die Darlehensprogramme der Gründungs- und KMU-Förderung somit als limitiert zu bewerten.

Eine Ausnahme stellt der **Mikrokreditfonds Deutschland** dar, der über die Einbeziehung von MFIs einen flexiblen Zugang zu Darlehen bis 20.000 EUR ermöglicht. Kleinere Gründungsvorhaben von Sozialunternehmern mit geringem Innovationsgehalt, etwa im Dienstleistungsbereich, können von diesem Finanzierungsangebot durchaus profitieren. Allerdings ist seit der Neuausrichtung des Fonds im Jahr 2015 die bundesweite Verfügbarkeit noch nicht vollständig ausgebaut⁴⁴. Zudem fallen die angebotenen Laufzeiten mit maximal vier Jahren relativ kurz und die Finanzierungskosten mit 9,9 % Zinsen p. a. verhältnismäßig hoch aus.

⁴³ Vgl. hierzu Kienbaum 2015: 306.

⁴⁴ Es bestehen allerdings in vielen Bundesländern zusätzliche Mikrokreditangebote der jeweiligen Landesförderinstitute, siehe: <http://www.voeb.de/download/programme-mikokredite.pdf>.

Für den Bereich der Förderung von **Beteiligungsfinanzierungen** liegt eine höhere Passung von Förderangebot und Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen vor. Beteiligungskapital ist für innovationsorientierte Sozialunternehmen eine wichtige und relevante Finanzierungsform zur Außenfinanzierung in allen drei hier betrachteten Unternehmensphasen. Allerdings müssen dabei rechtsformabhängige Aspekte berücksichtigt werden, etwa bei gGmbHs (Achleitner/Heister 2007: 116). Aufgrund ihrer im Vergleich zu rein profitorientierten Start-ups und Unternehmen unterdurchschnittlichen Renditepotenziale sind Sozialunternehmen, wie dargestellt, für klassische Investoren weniger interessant. Ein Markt für spezialisierte Investoren in Sozialunternehmen ist in Deutschland erst im Entstehen (siehe vorheriger Abschnitt zum sozialen Kapitalmarkt). Vor diesem Hintergrund ist der Zugang zu passendem Beteiligungskapital in Deutschland als schwierig zu beurteilen. Entsprechende öffentliche Förderinstrumente stellen also eine sinnvolle Ergänzung des Angebots dar.

Förderprogramme auf EU-Ebene

Die **Social-Business-Initiative** der EU-Kommission legt einen Schwerpunkt auf die Verbesserung des Zugangs zu Finanzmitteln für Sozialunternehmen in den europäischen Staaten. In diesem Rahmen werden entsprechende Förderinstrumente in den Mitgliedsstaaten pilotiert, Finanzierungsmöglichkeiten in der aktuellen Strukturfondsförderung ermöglicht, die rechtlichen Grundlagen für europäische Fonds für soziales Unternehmertum geschaffen und die Etablierung europäischer Sozialbörsen vorbereitet (vgl. http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_de.htm).

Im Rahmen des **Employment and Social Investment Programs (EaSI)** der EU-Kommission wird zudem ein Refinanzierungsfonds für private Investmentfonds für Sozialunternehmen aufgelegt (geplantes Volumen: 40 Mio. EUR). Zudem ist geplant, Rückbürgschaften für Investitionen in Sozialunternehmen anzubieten. Die Umsetzung der Initiativen wird über den EIF erfolgen.

2013 wurde bereits der **Social Impact Accelerator (SIA)** des Europäischen Investitionsfonds (EIF) als „fund of funds“ für private Impact-Investments-Fonds aufgelegt. Inzwischen ist der SIA in fünf europäischen Impact-Investment-Fonds engagiert. In Deutschland aktiv ist der Social Venture Fund des Anbieters Ananda Ventures GmbH aus München, der 2013 8 Mio. EUR vom SIA erhielt.

Die auf Bundesebene verfügbaren Förderprogramme im Beteiligungsbereich richten sich mehrheitlich an KMU und innovative Unternehmen bzw. an klassische Business Angels und Investoren mit höheren Renditeerwartungen, die vorrangig in solche Unternehmen investieren. Für eine passgenaue Förderung von Beteiligungsfinanzierungen bei Sozialunternehmen stellen sich dabei die folgenden Herausforderungen:

- Aufgrund der beihilferechtlich begründeten Beschränkung auf Ko-Beteiligungen erfordern geförderte Beteiligungen einen privaten Lead-Investor, der die Konditionen der Gesamtbeteiligung vorgibt (Pari-passu-Regel). Im Bereich Sozialunternehmen sind solche Investoren (noch) nicht in ausreichender Menge verfügbar.

- In Programmen zur Förderung des Wagniskapitalmarkts sind Sozialunternehmen und Investitionen in Sozialunternehmen aufgrund der Ausrichtung auf technologiebasierte Branchen nicht förderfähig.
- Die Expertise zur Bewertung der sozialunternehmerischen Geschäftsmodelle muss vom Lead-Investor bereitgestellt werden.

Exemplarisch haben sich einige dieser Problemstellungen auch beim **KfW-Programm „Finanzierung von Sozialunternehmen“** gezeigt. Mit dem Programm hat die KfW als erste öffentliche Förderinstitution in Deutschland im Jahr 2012 ein Beteiligungsprogramm speziell für Sozialunternehmen aufgelegt. Das Pilotprogramm richtete sich an kleine und mittlere Unternehmen, die mit einem innovativen Geschäftsmodell gesellschaftliche Probleme in Deutschland lösen wollen. Um die Förderung nutzen zu können, mussten die Sozialunternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft organisiert sein und sich in der Wachstumsphase befinden. Bis zu einem Betrag von 200.000 EUR wurden Investitionen eines Partnerinvestors (z.B. Business Angel, Sozialinvestor) zu den gleichen Konditionen von der KfW gespiegelt (pari passu). Nach zwölf erfolgten Beteiligungen in elf Beteiligungsunternehmen ist das Programm dieses Jahr im neuen Großprogramm „ERP-Venture Capital-Fondsinvestments“⁴⁵ aufgegangen. Im Verlauf der Programmumsetzung hat sich nach Aussagen von Sozialunternehmern und Experten gezeigt, dass Sozialunternehmen Schwierigkeiten hatten, interessierte Investoren zu finden, um die Förderung zu initiieren. Auch stellte die Berücksichtigung der vielfältigen rechtlichen und steuerlichen Aspekte einer Beteiligungsfinanzierung und die Optimierung der steuerlichen Finanzierungsgestaltung zur bestmöglichen Umsetzung des gesellschaftlichen Zwecks für interessierte Sozialunternehmen offenbar eine große Herausforderung dar (Fischer/Hemmen 2007). Im Rahmen des „ERP-Venture Capital-Fondsinvestments“ wird die KfW in Zukunft als Ko-Investor in bestehende oder neu gegründete Investmentfonds im Bereich sozialer und wirkungsorientierter Investitionen agieren (Fund-of-Funds-Prinzip). Die Auswahl und Unterstützung der finanzierten Sozialunternehmen wird somit durch diese spezialisierten Intermediäre übernommen. Gegenwärtig existieren noch nicht

⁴⁵ Das Programm soll die Förderung von technologieorientierten Start-ups und jungen, innovativen Unternehmen verbessern. Die KfW beteiligt sich über das Programm an ausgewählten Wagniskapital-Fonds in Deutschland und Europa. Das Gesamtvolumen über die nächsten fünf Jahre beträgt 400 Mio. EUR, vgl. https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen-Details_274688.html.

viele solcher spezialisierten Fonds, allerdings befinden sich mehrere entsprechende Initiativen in der Vorbereitung⁴⁶. Sollte es gelingen, die Entstehung und Entwicklung entsprechender Fonds über das Programm substanziell zu befördern, würde dies eine deutliche Verbesserung des Finanzierungszugangs für innovative Sozialunternehmen bedeuten.

Das Angebot von **Mezzaninfinanzierungen** am traditionellen Kapitalmarkt ist für Sozialunternehmen wie dargestellt aufgrund der hohen Kapitalkosten und der Schwierigkeiten bei der Risikobewertung von Banken nicht zugänglich. Im sozialen Kapitalmarkt werden Mezzaninfinanzierungen durch spezialisierte Intermediäre wie die BFS zwar bereits angeboten, allerdings noch nicht in ausreichendem Umfang und nicht für gründende und junge Sozialunternehmen. Öffentliche geförderte Mezzaninfinanzierungen stellen somit eine sehr relevante Finanzierungsoption für Sozialunternehmen dar.

Auf Bundesebene existieren gegenwärtig zwei Förderprogramme, die derartige Finanzierungen anbieten. Das Programm **ERP-Kapital für Gründung** bietet Gründern von KMU und Freiberuflern Nachrangdarlehen mit einem Volumen von bis zu 500.000 EUR zur anteiligen Finanzierung ihrer Investitionskosten. Aufgrund einer Bundesgarantie werden keine Sicherheiten verlangt, allerdings haftet der Kreditnehmer persönlich und muss mindestens 15 % (bzw. 10 % in den neuen Ländern und Berlin) der förderfähigen Kosten aus Eigenmitteln abdecken. Die Laufzeit der Darlehen beträgt 15 Jahre, die tilgungsfreie Anlaufzeit sieben Jahre. Der Zinssatz wird in den ersten zehn Jahren durch ERP-Mittel vergünstigt und lag zuletzt bei etwa 3 %. Für Sozialunternehmen sind die Programmbedingungen grundsätzlich sehr attraktiv, allerdings schätzen Experten das Programm aufgrund der Ausrichtung auf Investitionskosten, der persönlichen Haftung und der Darstellung einer notwendigen Gesamtfinanzierung unter Einbeziehung von Eigenmitteln als nicht geeignet für die meisten Sozialunternehmen ein.

Der **Mikromezzaninfonds Deutschland** ist das einzige bundesweite Förderprogramm, das Sozialunternehmen als eine explizite Zielgruppe adressiert. Allerdings ist dies vorrangig der Ko-Finanzierung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geschuldet, und stellt keine mit speziellen Konditionen hinterlegte

⁴⁶ Z.B. im Rahmen der EU-finanzierten Pilotprojekte „Social Tech Gründerfonds“ und „Early Stage Co-Investment Fund“.

Schwerpunktsetzung des Programms dar.⁴⁷ Es werden stille Beteiligungen bis zu einer Höhe von maximal 50.000 EUR ausgegeben. Damit deckt das Programm die Finanzierungsbedarfe von weniger wachstumsorientierten Sozialunternehmen im Bereich der Gründung gut ab. Zum anderen erlaubt die Ausgestaltung als stille Beteiligung die Aufnahme von weiteren Finanzmitteln auf Grundlage der verbesserten Eigenkapitalsituation, was wiederum auch für wachstumsorientierte Sozialunternehmen interessant ist. Es müssen keine Sicherheiten gestellt werden und die Finanzierung von Betriebsmitteln ist möglich. Die Laufzeit der Beteiligungen beträgt zehn Jahre, die Finanzierungskosten sind mit 8 % p. a. vergleichsweise hoch, aufgrund der langen tilgungsfreien Zeit (sieben Jahre) aber trotzdem vereinbar mit der Ertragssituation vieler junger Sozialunternehmen. Insbesondere die Vertriebsorganisation über die MBGs schafft Zugangsmöglichkeiten für Sozialunternehmen, die über ihre Hausbank keine Finanzierungsoptionen angeboten bekommen. Zudem kooperieren viele MBGs mit regionalen MFIs des Mikrokreditfonds, um die Vorbereitung von Anträgen zu unterstützen. Aufgrund der organisatorisch engen Verknüpfung der MBGs mit den Bürgschaftsbanken (siehe Box) besteht für Sozialunternehmen zudem die Chance, mit der stillen Beteiligung eine zusätzliche Bürgschaft für weitere Darlehens- und Beteiligungsfinanzierungen zu verbinden. Die Nachfrage nach dem Mikromezzaninfonds hat sich seit seiner pilothaften Einführung im Jahr 2013 sehr erfolgreich entwickelt. Das Fondsvolumen wurde seitdem vom BMWi bereits zweimal erhöht. Ab dem Jahr 2016 wird die zweite Phase des Fonds mit einem Gesamtvolumen von 85 Mio. EUR starten. Es sind gegenwärtig keine Daten zum Anteil von Sozialunternehmen an den bislang geförderten Unternehmen verfügbar. Experten berichten allerdings, dass die vergebenen MBGs gegenwärtig stark auf eine kurzfristig absehbare Profitabilität der finanzierten Unternehmen/Gründungen achten und somit viele Sozialunternehmen in der Gründungs- und Konsolidierungsphase de facto ausschließen. Auch ist bislang noch nicht nachvollziehbar, inwieweit die Kooperation mit den MFIs des Mikrokreditfonds Deutschland den Zugang von Sozialunternehmen zu Mikromezzaninfinanzierungen verbessert.

⁴⁷ Der ESF sieht die Verbesserung der Wettbewerbssituation von Gründungen und Unternehmen mit erhöhtem Unterstützungsbedarf vor. Neben gewerblich orientierten Sozialunternehmen sind dies beim Mikromezzaninfonds Unternehmen, die aus der Arbeitslosigkeit gegründet oder von Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund geführt werden, sowie umweltorientierte Unternehmen.

Bürgschaftsbanken/MBGs

Das Entstehen der Bürgschaftsbanken in Deutschland basiert auf der Idee, ein System privatwirtschaftlicher Finanzinstitutionen zu schaffen, welches den privatwirtschaftlichen Sektor in seiner Handlungsfähigkeit durch Garantien und Darlehen unterstützt.

Mittlerweile existieren in Deutschland 17 Bürgschaftsbanken, aufgeteilt auf die Bundesländer, die den Status einer Kreditinstitution innehaben und mehrheitlich im Besitz von Banken und Versicherern sind. Zusammengenommen sichern die Bürgschaftsbanken 6.700 Kredite mit Ausfallbürgschaften von über 1,7 Billionen EUR (2013). Diese werden von Bund und Ländern rückversichert (in Westdeutschland mit bis zu 65 % und in Ostdeutschland mit bis zu 75 % der jeweiligen Garantiesumme). Ausfallbürgschaften decken Kreditrisiken bis zu 80 % ab, womit sie in der Regel Kredite bis zu einer Höhe von 1,56 Mio. EUR absichern.

Bürgschaftsbanken in Deutschland arbeiten eng mit den MBGs zusammen, deren Fokus auf der Unterstützung von lokaler Wirtschaftsförderung durch lokale Investments liegt. Das Investitionsvolumen der MBGs betrug im Jahre 2013 180 Mio. EUR, die als Kapitalbeteiligungen in 600 Unternehmen investiert wurden. Die Kapitalbeteiligungen erfolgen dabei in Form von stillen Beteiligungen, die als Investment an Attraktivität gewinnt, wenn sie in Kooperation mit einer Bürgschaftsbank erfolgt. Das Finanzierungsmodell, das aus dieser Kooperation entsteht, ist im besonderen Maße für Gründungen und Unternehmen geeignet, die wenig Sicherheiten und aus Sicht der Hausbank Renditeunsicherheit aufweisen. Das ist bekanntlich ein Merkmal, welches besonders oft die Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen prägt (siehe Kapitel 3.1.2).

3.1.3. Unterstützungsstruktur

Bei der Analyse der Struktur in Deutschland im Hinblick auf ihre Eignung zur Unterstützung von Sozialunternehmen ist zu berücksichtigen, dass in den letzten Jahren Profit- insbesondere jedoch Non-Profit-Organisationen bedarfsorientierte Unterstützungsangebote in den Bereichen Beratung und Qualifizierung (z.B. Social Impact Start, Ashoka), Finanzierung (z.B. Crowdfunding-Portale) und der Netzwerkbildung (z.B. Co-Working-Spaces, Social-Impact-Labs) entwickelt haben.

Ermöglicht wurde diese Entwicklung durch die öffentliche finanzielle Förderung von verschiedenen Bundesministerien (u. a. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend), privaten Unternehmen (u. a. SAP) und Stiftungen (u. a. Deutsche-Bank-Stiftung, BMW-Stiftung, KfW-Stiftung, Drosos-Stiftung, Schwab-Foundation).

Ebenfalls sind seit Anfang der 2000er Jahre an den deutschen Hochschulen zahlreiche Entrepreneurship-Lehrstühle eingerichtet worden, sodass aktuell mehr als 100 solcher Lehrstühle existieren. Einige von ihnen haben ihre Ausrichtung auf das Thema Sozialunternehmertum fokussiert und in Forschung und Lehre aufbereitet. Neben der Aufnahme des Themengebietes Social Entrepreneurship als Studiengang (bspw. Leuphana-Universität in Lüneburg mit dem Center für Sustainability Management, Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder mit dem Master of Public Policy, Hochschule für angewandte Wissenschaften in München mit dem Management soziale Innovation oder Hochschule in Vechta mit Wirtschaft und Ethik - Social Business) haben einige Hochschulen spezielle Seminare in anderen Studiengängen aufgenommen (bspw. in den Themengebieten Innovation und Nachhaltigkeit – so die Bergische Universität Wuppertal oder das Centre for Social Investment in Heidelberg).⁴⁸

Neben Forschung und Lehre bieten in Deutschland einige wenige Hochschulen eine Beratung und Unterstützung für angehende Social Entrepreneurs aus dem Hochschulbereich an, hervorzuheben ist die Social-Entrepreneurship-Akademie (SEAKADEMIE), die im Jahr 2010 von vier Münchener Hochschulen als Netzwerkorganisation gegründet wurde und ihre Leistungen regional – in einigen Fällen auch überregional – anbietet (www.seakademie.de).

Während die Social-Entrepreneurship-Lehrstühle vor allem das Sozialunternehmertum wissenschaftlich aufbereiten und in die

⁴⁸ Vgl. hierzu auch Arbeitskreis „Social Entrepreneurship“ des Förderkreises Gründungs-Forschung e.V. (FGF), in dem die Entrepreneurship-Lehrstühle des deutschsprachigen Raumes zusammengeschlossen sind.

Lehre verbreiten, sind es, wie eingangs aufgeführt, Non-Profit-Organisationen, die auf der politischen Ebene und in der breiten Öffentlichkeit Impulse für ein Sozialunternehmertum in Deutschland setzen und auf der operativen Ebene Sozialunternehmer sensibilisieren, motivieren, aktivieren und auf vielfältige Weise unterstützen. Sie bieten u. a. allgemeine Informationen, Beratung, Coaching, Mentoring, Netzwerkaufbau oder eine finanzielle Unterstützung.

Wichtige Impulsgeber und Antreiber des sozialen Unternehmertums in Deutschland sind u. a. Ashoka Deutschland und das Genesis-Institut, die seit Jahren das Themenfeld Social Entrepreneurship in vielfältiger Art und Weise auf der politischen Ebene vorantreiben, als „Think Tank“ agieren und in der breiten Öffentlichkeit für Social Entrepreneurship sensibilisieren. Insbesondere Tagungen und Konferenzen – bspw. die Sozial-Unternehmer-Konferenz, der Entrepreneurship-Summit oder der Vision-Summit⁴⁹ – bieten einerseits den Rahmen, das Thema in der Öffentlichkeit und in der Politik zu platzieren, und andererseits die Möglichkeiten zur Vernetzung und zum Austausch der Social Entrepreneurs untereinander sowie zum Aufbau von Kooperationsbeziehungen zu privaten, öffentlichen und philanthropischen Stakeholdern.

Ebenfalls sind es Non-Profit-Organisationen, die Unterstützungsleistungen in Form von Beratung, Begleitung und Qualifizierung vorhalten. Allerdings unterscheiden sich die Akteure und die Zahl der Akteure je nach der Phase der Unternehmensentwicklung.

Für die Gründungsphase ist die Social Impact gGmbH hervorzuheben, die als erste und einzige Einrichtung eine Unterstützungsstruktur für sozialunternehmerische Gründungen in verschiedenen Metropolregionen aufgebaut hat und sukzessive erweitert.⁵⁰ Diese Unterstützungsstruktur umfasst in lokal unterschiedlicher Ausprägung die kostenlose Bereitstellung von Beratungs- und Qualifizierungsleistungen, einer Infrastruktur (sog. Co-Working-Space) und von Stipendienprogrammen, die für ausgewählte Stipendiaten eine finanzielle Unterstützung zum Lebensunterhalt beinhalten. Außer der Social Impact gGmbH bestreitet die private Görlitz-Stiftung mit dem Institute for Social and Sustainable Oikonomics (www.isso.de) einen Start-up-Inkubator für Sozialunternehmen

⁴⁹ Siehe hierzu die jährlich stattfindende Ashoka-Konferenz (<http://germany.ashoka.org/>), den Entrepreneurship-Summit (<https://www.entrepreneurship.de/summit/>) sowie den Vision-Summit (www.visionsummit.org/). Während diese überregional agieren, sind auf regionaler Ebene noch Make Sense und der Impact Hub Berlin als Impulsgeber zu erwähnen.

⁵⁰ Ende 2015 hat die Social Impact gGmbH Labs in Berlin, Hamburg, Leipzig, Frankfurt, Potsdam und Duisburg aufgebaut, vgl. <http://socialimpact.eu/>.

mit einem Fokus auf Studierende am Hochschulstandort Koblenz und die bereits erwähnte Seakademie in München, die für Studierende in München und an weiteren Standorten Leistungen in Form von Beratung und Qualifizierung anbietet. Daneben existieren vereinzelt, regional begrenzt und teils auf bestimmte Branchen fokussiert, einige wenige Non-Profit-Initiativen, die Unterstützungsleistungen anbieten, jedoch nicht ausschließlich für Sozialunternehmen.⁵¹

In der Phase des „Proof of Concept“ ist ausschließlich Ashoka Deutschland zu nennen, das mit dem Fellowship-Programm eine Unterstützung für am Markt tätige Social Entrepreneurs aufgelegt hat und Stipendien vergibt. Die Anzahl der Ashoka Fellows mit knapp über fünfzig Personen zeigt jedoch den begrenzten Wirkungsbereich.

Eine spezifische Beratung für Finanzierungsfragen in der Skalierungsphase bietet die Finanzierungsagentur für Sozial Entrepreneurship (FASE), die ausgewählte Sozialunternehmen beim Einwerben von Wachstumskapital unterstützt (www.fa-se.de). Dies beinhaltet auch eine Beratung zur Weiterentwicklung der jeweiligen Geschäftsmodelle, um eine Finanzierung erhalten zu können. Trotz der erst 2013 erfolgten Gründung der Finanzierungsagentur kann sie auf einige erfolgreiche Lösungsansätze für skalierende Social Entrepreneurs verweisen, allerdings in einem geringen zweistelligen Bereich.

Zudem haben privatwirtschaftliche Unternehmen eigene Volunteer-Programme eingerichtet und stellen Unterstützung zumeist in Form von mehrmonatigen Beratungsleistungen kostenlos zur Verfügung, zu nennen sind u. a. SAP, die Deutsche Bank oder McKinsey & Company sowie das Ashoka-Globalizer-Programm. Daneben gibt es – vor allem für klar begrenzte rechtliche und unternehmerische Fragestellungen – unter dem Begriff „Pro Bono“ subsumiert verschiedene private Institutionen und Unternehmen, die kostenlose Fachberatungsleistungen für Social Entrepreneurs anbieten.⁵² Dies gilt für die Gründungs- wie für die Konsolidierungs- und die Skalierungsphase.

⁵¹ Zu nennen sind die Econauten (www.econauten.gruenhof.org, regional begrenzt), Heldenrat (www.heldenrat.de, fokussiert auf Vereine und Initiativen mit einem sozialen Engagement), Start Social (www.startsocial.de, mit einer Konzentration auf soziale Initiativen und ehrenamtlich Tätige), Climat-KIC (www.climate-kic.org, mit Schwerpunkt Klima-Projekte von Sozialunternehmen) und der Impact Hub München (www.munich.impacthub.net mit dem Fokus auf Unternehmungen in den Bereichen „Urbanisation and Food Production and Consumption“).

⁵² Beispielhaft seien an dieser Stelle die gemeinnützige PHINEO AG, die verschiedenste soziale Themenfelder abdeckt (<https://www.phineo.org/>), Pro Bono Deutschland e.V., ein Verein, in dem Rechtsanwaltskanzleien sich zusammengeschlossen haben

Abschließend sind noch die spezifischen Wettbewerbe für Social Entrepreneurs zu erwähnen, die sich ausschließlich an diese unternehmerische Zielgruppe richten.⁵³ Diese aufgeführten Wettbewerbe sind ein nicht zu unterschätzender Faktor für die Finanzierung der Social Entrepreneurs in der Gründungsphase und für deren Motivation, den Weg bis zur Gründung weiter zu beschreiten.

Diese Auflistung der Unterstützung anbietenden Dienstleister, die nicht abschließend, sondern im Sinne einer Momentaufnahme – aufgrund des stetig wachsenden Interesses und damit einer sich wandelnden Unterstützungslandschaft – zu verstehen ist, zeigt eine junge, dynamische Unterstützungsstruktur. Aber trotz aller Vielfältigkeit und der qualifizierten Leistungen der Anbieter kann die aufgeführte Unterstützungsstruktur nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese im Vergleich zu den bestehenden Unterstützungsstrukturen für andere gründungswillige und selbständige Personen nur fragmentiert vorhanden ist und es sich um einen Kreis von Eingeweihten handelt.

Die aufgeführten Unterstützungsangebote sind – trotz ihrer virtuellen Verfügbarkeit und Transparenz – nicht flächendeckend bundesweit etabliert, sondern konzentrieren sich hauptsächlich auf die Metropolregionen. Und dennoch kann aufgrund der steigenden Bekanntheit von sozialem Unternehmertum und dem damit einhergehenden Anstieg der Nachfrage nach Unterstützungsleistungen auch in diesen Metropolregionen eine Angebotslücke konstatiert werden.⁵⁴

Darüber hinaus ist das Thema trotz der stetig wachsenden Zahl von Sozialunternehmen und deren Unterstützungsleistern sowie der verstärkten Öffentlichkeitsarbeit der Impulsgeber und Akteure noch nicht in der breiten Öffentlichkeit angekommen.

Um die Angebotslücken zu schließen, haben Social Entrepreneurs und deren Umfeld eigene Lösungen entwickelt bzw. nutzen Alternativen zu institutionellen Angeboten. Sie zeichnen sich u. a.

(<http://www.pro-bono-deutschland.org/de/>), und Talents4Good GmbH, die Social Entrepreneure bei der Suche nach Mitarbeitenden unterstützt (<http://www.talents4good.org/>), genannt.

⁵³ Vgl. u. a. die Wettbewerbe „Start Social“, erstmals durchgeführt im Jahr 2001 (<http://www.startsocial.de>), der „Deutsche Nachhaltigkeitspreis“ mit einer besonderen Kategorie für den „Social Entrepreneur der Nachhaltigkeit“ (<http://www.nachhaltigkeitspreis.de>), den Leuchtturmwettbewerb für die beste sozial unternehmerische Idee (<http://www.wackstum.de/wettbewerbsorganisationveranstaltungsmanagement/social-entrepreneurship-ideenwettbewerb-leuchtturm.html>) sowie „Go for Social“ für Social Entrepreneure mit Migrationshintergrund (<http://www.migrantenoekonomie-iq.de/wettbewerb-go-for-social.html>).

⁵⁴ So übersteigt momentan die Anzahl qualifizierter Bewerbungen für die Stipendien der Social-Impact-Labs die zur Verfügung stehenden Plätze um das Fünffache.

dadurch aus, dass sie sich im Vergleich zu klassischen Selbstständigen effektiver vernetzen, eigene (Online-) Communities bilden und für fehlende Ressourcen pragmatische Alternativen suchen.

Institutionelle Angebote für gewerblich orientierte Gründungen	Von Sozialunternehmern genutzte oder entwickelte Alternativen
Öffentlich geförderte Beratungsleistungen	Mentoring über CSR-Engagements von Unternehmen
Gründungsliteratur	Blogs
Gründerzentren	Social-Impact-Labs, Impact Hub München, Climate-KIC
Businessplanentwicklung (Expertenorientiert)	Business-Model-Canvas, Lean-Start-up
Patente, Schutzrechte	Creative-Commons-Lizenzen

Tabelle 4: Alternativen zu institutionellen Unterstützungsstrukturen
Quelle: Eigene Darstellung

Diese Beispiele zeigen aber auch, an welchen Stellen institutionelle Unterstützungsangebote für Sozialunternehmen nicht ausreichen und weder bedarfsorientiert noch zielführend waren und sind, so dass Alternativlösungen in den Communities entwickelt oder genutzt werden.

Ein weiteres Beispiel für Unterstützungsstrukturen sind Angebote zur Erhöhung der Transparenz des Sektors. Dies kann z.B. über Rechenschaftsberichte (Reportings) oder Zertifizierungen erfolgen. Der Social-Reporting-Standard bietet die erstmalige Möglichkeit zum standardisierten Reporting, damit die Wirkung von Sozialunternehmen besser verstanden und in weiterer Folge der Ressourceneinsatz optimiert werden kann. Sofern er sich in der Breite etabliert, kann er dazu beitragen, die unterschiedlichen Anforderungen seitens der Kapitalgeber zu vereinfachen und somit den Finanzierungszugang zu verbessern. Darüber hinaus trägt er zur weiteren Professionalisierung des Sektors und zur Verbesserung der Datenlage bei.

Social Reporting Standard

Sozialunternehmen müssen regelmäßig soziale und finanzielle Ziele abwägen. Finanzielle Erfolge weisen Unternehmen in ihren betriebswirtschaftlichen Auswertungen bzw. in der Bilanz aus. Um gesellschaftliche Wirkungen gegenüber Stakeholdern transparent zu machen, müssen Sozialunternehmen ein standardisiertes Reporting entwickeln und regelmäßig anwenden.

Die Schwierigkeiten des Reportings liegen generell in (1) der uneinheitlichen Terminologie, (2) der Heterogenität von Zielen, Ansätzen und Organisationstypen, (3) der Attributionsproblematik, (4) der Messbarkeit der Ziele, (5) der Subjektivität der Bewertung, (6) der fehlenden Anreize der Berichterstattung und in (7) fehlenden Kompetenzen und Kapazitäten (Scheck/ Spiess-Knafl 2014).

In Deutschland hat sich der Social Reporting Standard (SRS) etabliert, der von einer Arbeitsgemeinschaft aus zentralen Stakeholdern des Sektors (etwa Ashoka, Auridis, BonVenture oder die Schwab-Foundation) mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend weiterentwickelt wird. Auch international findet der SRS Beachtung.

Der SRS ist eine Anleitung zur wirkungsorientierten Berichterstattung, die möglichen Kapitalgebern transparente und standardisierte Informationen zur Verfügung stellt. Der SRS kann also als ein Informationsbaustein in der Finanzierungsentscheidung gesehen werden. Zum SRS existieren begleitende Informationsan-

Eine weitere Möglichkeit zum Nachweis der gesellschaftlichen Wirkung bieten Siegel bzw. Zertifikate. In Deutschland hat sich noch kein Siegel für Sozialunternehmen eindeutig etabliert. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang insbesondere das „Wirkt!“-Siegel, ausgegeben von der PHINEO gAG, und das B-Corp-Zertifikat, ausgegeben von der Initiative B Lab Europe.

B-Corp-Zertifizierung

Als B-Corps (kurz für Certified Benefit Corporations) werden Unternehmen bezeichnet, die sich erfolgreich einer freiwilligen Zertifizierung ihrer Fähigkeiten zur Bearbeitung sozialer oder ökologischer Herausforderungen sowie Ausrichtung auf Grundsätze nachhaltiger und sozial orientierter Unternehmensführung unterzogen haben. Zertifizierte B-Corps können sowohl gewerblich verfasste Sozialunternehmen sein, die ein dezidiertes wirkungsorientiertes Geschäftsmodell verfolgen, als auch kommerzielle Unternehmen, die einen außergewöhnlich hohen Grad an CSR-Aktivitäten umsetzen.

Zertifizierte B-Corps erfüllen Mindeststandards in den Bereichen Transparenz, Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit. Das entsprechende Zertifizierungs- und Bewertungsmodell der gemeinnützigen US-amerikanischen Organisation B Lab arbeitet mit einer Punktematrix. Bei einer Punktezahl von mindestens 80 erhält das Unternehmen das B-Corp-Zertifikat. Das Maximum sind 200 Punkte. Das Zertifikat ist vergleichbar mit dem Bio- oder Fairtrade-Siegel – mit dem Unterschied, dass es nicht einzelne Produkte, sondern das Unternehmen als Ganzes bewertet. Die Zertifizierung ist kostenpflichtig und auch für das Tragen des Labels ist ein jährlicher umsatzabhängiger Betrag zu entrichten.

Inzwischen sind 822 US-Unternehmen als B-Corps zertifiziert, mit der Crowdfunding-Plattform Kickstarter und dem Eishersteller Ben & Jerry's als prominenteste Vertreter. Ein zunehmend wichtiger Aspekt sind das Netzwerk der Unternehmen untereinander und gemeinsame Kommunikationsaktivitäten.

Auch außerhalb der USA findet das B-Corp-Label zunehmend Verbreitung. Momentan sind mehr als 1.400 Unternehmen in 42 Ländern als B-Corps zertifiziert. Mit der Gründung der B Labs Foundation Europe und UK wird das Zertifikat seit 2014 in Europa aktiv vermarktet.

In Deutschland erhielt zum ersten Mal im Frühjahr 2014 ein Unternehmen das B-Corp-Zertifikat. Aktuell sind sieben deutsche Unternehmen zertifiziert. Die Verbreitung des B-Corp-Standards in Deutschland wird durch die GEXSI GmbH, einem Beratungsdienstleister mit Sitz in Berlin, verantwortet (vgl. <http://goodbusiness.news>).

Von der B-Corp-Zertifizierung abzugrenzen sind der Social-Reporting-Standard, der eher auf den zivilgesellschaftlichen Sektor abzielt, sowie die in den USA verbreitete Rechtsform der Benefit Corporation, die formal unabhängig von der Zertifizierung ist (siehe Kapitel 3.1.1.).

Quelle: www.bcorporation.net

3.2. Markt Sozialunternehmen

3.2.1. Anzahl und Charakteristika von Sozialunternehmen in Deutschland

Sozialunternehmen sind in den letzten Jahren auch in Deutschland vermehrt in den Mittelpunkt wissenschaftlicher und politischer Betrachtungen gerückt. Belastbare quantitative Daten zur Anzahl von Sozialunternehmen in Deutschland liegen allerdings noch nicht vor. Dies ist vor allem den Schwierigkeiten bei der definitiven Abgrenzung von Sozialunternehmen zu rein kommerziellen Unternehmen auf der einen Seite und vorrangig wohltätigen Organisationen des Dritten Sektors auf der anderen Seite geschuldet.

Ein eigenständiges Kriterium, anhand dessen sich Sozialunternehmen aus den verfügbaren statistischen Daten zum Unternehmensbestand in Deutschland, etwa dem Unternehmensregister oder dem IAB-Betriebspanel, ableiten lassen, existiert nicht⁵⁵. In allen entsprechenden Untersuchungen wird angemerkt, dass insbesondere die statistische Identifizierung von gewerblich verfassten Sozialunternehmen nicht möglich ist. Doch auch die Abgrenzung von gemeinnützig verfassten Sozialunternehmen ist schwierig, da laut Definition neben der Gemeinnützigkeit ein entsprechender Innovationsgrad und eine (beschränkte) Ertragsorientierung vorliegen müssen. Zudem setzen diese Sozialunternehmen oftmals auf hybride Organisationsformen (siehe Kapitel 2.2.3).

Die ermittelten Zahlen fallen je nach gewählter Definition sehr unterschiedlich aus. Sie schwanken zwischen einigen Hundert (Antwort Bundesregierung 2012 auf kleine Anfrage Bündnis 90/die Grünen) und über 500.000 (WZB-Studie/TEPSIE).

Den umfangreichsten und aktuellsten Überblick zu den verfügbaren wissenschaftlichen Einschätzungen bzgl. einer Quantifizierung des Markts liefern Scheuerle et al. in ihrer Studie im Auftrag der KfW. Auf dieser Grundlage wird nachfolgend eine grobe Abschätzung bzgl. Bestand und Entwicklung vorgenommen, die der in dieser Studie gewählten Definition und der Schwerpunktsetzung des BMWi entspricht.

Wie dargestellt lässt sich der Bestand an Sozialunternehmen aufgrund der fehlenden Daten zu gewerblich verfassten Sozialunternehmen vorrangig aus statistischen Zahlen zum Dritten Sektor ableiten. Eine Ausnahme stellt die Datenbank der MEFOSE-Studie

⁵⁵ Das Beispiel UK zeigt, dass mit der Einführung einer spezifischen Rechtsform wie der Community Interest Company (CIC) ein solches Kriterium geschaffen werden kann.

dar, die zum Zwecke des Aufstellens einer Grundgesamtheit für ein Befragungssample aus Deal-Flow-Listen (vorgeschlagene und begutachtete Organisationen) von Förderorganisationen im sozialunternehmerischen Bereich, Datenbanken der Dachverbände im Bereich Arbeitsmarktintegration, sowie weiteren Recherchen und Empfehlungen der kontaktierten Organisationen zusammengestellt wurde (MEFOSE 2013). Die Datenbank umfasst insgesamt 1.700 Organisationen, bei denen überwiegend von einem Gemeinwohlbezug ausgegangen werden kann. Die Mehrheit der Organisationen ist als gemeinnützig registriert, es ist aber auch ein Anteil von gewerblich verfassten Organisationen (~13 %) ⁵⁶ vertreten. Der Innovationsgrad der Organisationen in dieser Datenbank konnte allerdings nicht belastbar erhoben werden. Daher ist es nicht möglich abzugrenzen, wie viele dieser Organisationen der spezifischen Schwerpunktdefinition im Rahmen dieser Studie entsprechen. Aufgrund der Datengewinnung über Multiplikatoren ist zumindest in der Fremdeinschätzung von einer hohen Innovation der erfassten Organisationen auszugehen. In jedem Fall können die 1.700 Organisationen als Orientierung für die Anzahl von innovativen Sozialunternehmen mit einkommensorientierter Ausrichtung in Deutschland herangezogen werden.

Für eine annähernde Bestimmung des Bestands an gemeinnützig verfassten Sozialunternehmen kann auf die Schätzungen von Scheuerle et al. auf Grundlage der Studie Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ) zurückgegriffen werden. Diese identifiziert den Gemeinnützigkeitsstatus der im Unternehmensregister gelisteten Organisationen. Für das Berichtsjahr 2007 wurden auf diese Weise 105.000 gemeinnützige Organisationen/Unternehmen identifiziert, die einen Mindestumsatz von 17.500 EUR und/oder mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten aufwiesen. Von dieser Zahl müssen die ca. 25.000 Kirchengemeinden und ca. 10.000 Förderstiftungen in Deutschland abgezogen werden. Die resultierenden 70.000 Organisationen/Unternehmen stellen laut Scheuerle et. al die Obergrenze bzgl. gemeinnützig verfasster Sozialunternehmen in Deutschland dar. Die Untergrenze lässt sich demnach aus der Anzahl der gGmbHs/gUGs (ca. 10.000) und Genossenschaften (ca. 8.000) sowie der 3.000 operativ tätigen Stiftungen bzw. Trägerstiftungen ableiten, zu der die unbekannte Zahl X der nicht als Genossenschaft organisierten gewerblichen Sozialunternehmen hinzugefügt werden müssen. Dies schließt auch marktbasierete Unternehmen mit sozialer/ökologischer Ausrichtung ein (z.B. Weltläden, Unternehmen im Netzwerk der Gemeinwohlökonomie etc.). Insgesamt ermitteln Scheuerle

⁵⁶ 86,9 % der befragten Organisationen gaben an, als gemeinnützig registriert zu sein.

et. al auf diese Weise eine Untergrenze von 40.000 gemeinnützig verfassten Sozialunternehmen.

Nimmt man die weitere Schätzung zu Organisationen hinzu, die zwar stark innovativ, aber nur in geringem Maße einkommensbasiert arbeiten, ergibt sich die folgende Matrix:

	Stark innovativ	Nicht/gering innovativ
Stark einkommensbasiert (inkl. Quasi-Märkte)	Ca. 1.000–1.500	Ca. 40.000–70.000 (Sozialökonomie bzw. Sozialunternehmen im weiteren Sinne)
Nicht/gering einkommensbasiert	Ca. 1.500–2.500	Keine Sozialunternehmen

Tabelle 5: Übersicht Schätzung Anzahl Sozialunternehmen in Deutschland
Quelle: Scheuerle et al. (2013)

Die geschätzte Anzahl von knapp 1.500 gemeinnützig verfassten Sozialunternehmen mit innovativer Ausrichtung und 40.000 bis 70.000 gemeinnützigem Sozialunternehmen im weiteren Sinne erscheint als Referenzpunkt für die gegenwärtige Größe des Sozialunternehmenssektors in Deutschland geeignet. Hinzukommen, basierend auf den Ergebnissen der MEFOSE-Studie, geschätzte 200-300 gewerblich verfasste Sozialunternehmen. Zur Einordnung sei darauf verwiesen, dass im Vereinigten Königreich die Zahl der registrierten CICs seit ihrer Einführung im Jahr 2005 bei etwa 10.000 liegt (Regulator of Community Interest Companies 2013/2014).

Die bisher einzige quantitative Vermessung der Charakteristika von Sozialunternehmen in Deutschland wurde von Spiess-Knafl et al. (2013) durchgeführt.⁵⁷ Auf Basis einer umfragebasierten Analyse wurden die Daten von 208 Sozialunternehmen erhoben. Im Folgenden werden einige strukturelle Daten zu diesem Sample gezeigt.

Bezüglich der Altersstruktur der Unternehmen im Sample lässt sich feststellen, dass mehr als die Hälfte der Sozialunternehmen zum Zeitpunkt der Befragung noch in der ersten Dekade ihrer Existenz war. Sozialunternehmen in Deutschland sind somit mehr-

⁵⁷ Die Erhebung wurde im Rahmen des von der Stiftung Mercator finanzierten Forschungsprojekts „Social Entrepreneurship – Innovatives soziales Handeln“ durchgeführt. Die nachfolgenden Analysen beziehen sich auf die Gruppe von 208 Sozialunternehmen, bei denen vollständige Finanzierungsangaben vorhanden waren (vgl. Spiess-Knafl 2012).

heitlich sehr junge Organisationen. Es zeigt sich zudem, dass Sozialunternehmen in Deutschland hauptsächlich in vier Themenfeldern aktiv sind. Diese vier Bereiche sind Bildung und Wissenschaft, Arbeitsmarktintegration, gesellschaftliche Inklusion und Soziale Dienste (siehe folgende Tabelle).

Themenfeld	Anzahl Nennungen	Anteil
Bildung und Wissenschaft	69	33,2%
Arbeitsmarktintegration	81	38,9%
Gesellschaftliche Inklusion	53	25,5%
Soziale Dienste	64	30,8%
Wirtschaftliche (Regional)-Entwicklung	8	3,8%
Umwelt und Naturschutz	14	6,7%
Sport, Kultur und Erholung	20	9,6%
Gesundheitswesen	5	2,4%
Interessensvertretung, Chancengleichheit und Demokratieförderung	13	6,3%
Finanzierung, Vermittlung und Beratung	12	5,8%
Wohnungsangebote	7	3,4%
Entwicklungshilfe	5	2,4%
Ohne Angaben	4	1,9%

Tabelle 6: Themenfelder von Sozialunternehmen in Deutschland
Quelle: Spiess-Knafl 2012

Die identifizierten Einnahmeverolumina der Sozialunternehmen im Sample unterstützen den Befund einer eher jungen und kleinteiligen Unternehmensstruktur. Die folgende Tabelle 7: Einnahmenverteilung zeigt, dass etwa die Hälfte der Sozialunternehmen Einnahmen von unter 250.000 EUR pro Jahr aufweist. Am anderen Ende der Skala haben etwa ein Drittel der Sozialunternehmen jährliche Einnahmen, die 1 Mio. EUR übersteigen.

Einnahmen (TEUR)	Anzahl	Anteil am Sample	Kumuliert
<50	59	28,37%	28,37%
50-100	19	9,13%	37,50%
100-250	25	12,02%	49,52%
250-500	21	10,10%	59,62%

500-1.000	20	9,62%	69,23%
1.000-5.000	48	23,08%	92,31%
>5.000	16	7,69%	100,00%
Total	208	100,00	

Tabelle 7: Einnahmenverteilung

Quelle: Spiess-Knafl 2012

Anders als bei rein kommerziellen Unternehmen besteht kein direkter Zusammenhang zwischen Einnahme/Umsatzgröße der Sozialunternehmen und der Anzahl der insgesamt für das Unternehmen Tätigen. Die folgende Tabelle zeigt, dass gerade Sozialunternehmen mit geringeren Einnahmen auf einen hohen Anteil ehrenamtlichen Engagements setzen, um die Leistungserbringung trotzdem abbilden zu können. Bei Sozialunternehmen mit höheren Einnahmen werden ehrenamtlich Tätige stärker durch feste Mitarbeiter ersetzt.

Einnahmen (TEUR)	Alter (Median)	Mitarbeiter (Median)	Anzahl Ehrenamtliche (Median)
<50	4	0,5	12
50-100	8	2	11
100-250	9	5	10
250-500	10	7	5
500-1.000	10,5	14,5	4
1.000-5.000	18	41	3
>5.000	30,5	250	44

Tabelle 8: Strukturmerkmale

Quelle: Spiess-Knafl 2012

Ein Grund liegt darin, dass die Arbeit von Sozialunternehmen oftmals von einem besonders hohen Personalaufwand bestimmt wird und wenig für technologische Infrastruktur und Entwicklungsarbeiten benötigt wird.

Auch bei der Verteilung nach Einnahmequellen, deren Elemente schon in Kapitel 2.2.2 beschrieben wurden, gibt es Unterschiede zwischen kleinen und großen Sozialunternehmen. Kleine Sozialunternehmen haben weniger öffentliche Gelder zur Verfügung als größere. Es fällt auch auf, dass Mitgliedsbeiträge, Spenden, Stiftungsbeiträge und Sponsoring gerade für kleinere und in der Regel jüngere Sozialunternehmen eine relevante Einnahmequelle sind.

Obwohl sich der Eindruck einer durchschnittlich sehr breiten Finanzierungsstruktur aufdrängt, ergibt sich auf der Ebene des einzelnen Sozialunternehmens eine andere Interpretation. Im Durchschnitt beziehen diese Sozialunternehmen 74,1 % aus einer einzigen Einnahmequelle. Dieses Bild der dominanten primären Einnahmequelle zieht sich durch den ganzen Sektor. In der folgenden Tabelle ist die Einnahmeverteilung je Größenkategorie dargestellt.

Einnahmen (TEUR)	Leistungsentgelte	Zielgruppe	Zuschüsse	Spenden	Stiftungsbeiträge	Sponsoring	Mitgliedsbeiträge	Andere
<50	65,7% (7)	71,7% (9)	49,0% (7)	73,3% (12)	50,0% (6)	84,3% (7)	61,1% (9)	77,6% (8)
50-100	48,0% (1)	70,0% (8)	68,0% (7)	-	58,9% (3)	-	-	99,0% (1)
100-250	70,0% (4)	74,1% (7)	71,0% (4)	80,0% (2)	44,9% (4)	62,5% (4)	30% (1)	52,3% (3)
250-500	73,6% (6)	70,8% (4)	52,6% (5)	60,0% (3)	25,0% (1)	90,0% (1)	-	66,7% (3)
500-1.000	61,3% (4)	77,7% (7)	68,7% (6)	75,0% (1)	50,0% (1)	-	-	60,0% (1)
1.000-5.000	79,4% (17)	75,4% (11)	59,1% (9)	40,0% (1)	45,0% (2)	66,7% (3)	-	74,8% (9)
>5.000	66,6% (11)	82,5% (2)	44,0% (1)	50,0% (1)	-	-	50,0% (1)	64,0% (2)
Total	71,1% (50)	73,8% (48)	60,4% (39)	69,3% (20)	48,3% (17)	75,3% (15)	57,3% (11)	71,8% (27)

Tabelle 9: Anzahl und Durchschnitt der primären Finanzierungsquellen
 Quelle: Spiess-Knafl 2012

3.2.2. Aktuelles Gründungsgeschehen bei Sozialunternehmen

Aufgrund fehlender statistischer Abgrenzungsmerkmale bestehen wie beim Bestand von Sozialunternehmen nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten zur Ableitung valider Zahlen zum Gründungsgeschehen von Sozialunternehmen in Deutschland.

Die Entwicklung des Bestands wird jedoch von wissenschaftlicher Seite übereinstimmend als überaus dynamisch beschrieben. Gerade bei Stiftungen und gGmbHs sei in den letzten zehn Jahren ein regelrechter Gründungsboom zu beobachten. Scheuerle et al. beschränken den Befund einer Gründungsdynamik explizit nicht nur auf originäre Gründungen von Sozialunternehmen, sondern schließen auch Intrapreneurship-Aktivitäten etablierter Akteure im Dritten Sektor ein (Scheuerle et al. 2013). Auch im Genossenschaftssektor zeigt sich, insbesondere im Bereich erneuerbarer Energien, ein starker Anstieg (Stifterverband für die deutsche Wissenschaft 2013). In den Jahren zwischen 2011 und 2013 wurden knapp 1000 gewerbliche Genossenschaften neu gegründet (Blome-Drees et al. 2015: 100).

Auch die Analysen des Mercator Forschungsverbunds liefern keine belastbaren Aussagen zur Entwicklung der Gründungsaktivität. Aber die Ergebnisse weisen darauf hin, dass insbesondere viele der Sozialunternehmen im Bereich Arbeitsmarktintegration in den Jahren um die Jahrtausendwende gegründet worden sind. In den letzten Jahren kann man davon ausgehen, dass es durch die verstärkte Aktivität an Hochschulen (beispielsweise Social Entrepreneurship Akademie der vier Münchner Hochschulen, European Business School, Zeppelin Universität oder Leuphana Universität, siehe auch Kapitel 3.1.3.) und die Entwicklung eines an Studenten ausgerichteten Ökosystems viele von Studenten gegründete Sozialunternehmen entstanden sind.

Das Gründungspotenzial bei Sozialunternehmen wurde international vergleichend erstmals durch die im Rahmen des Global Entrepreneurship Monitor (GEM) des Jahres 2009 durchgeführte Social Entrepreneurship Studie (Terjesen, Lepoutre, Justo, Bosma 2011) genauer beleuchtet. Sie untersuchte Social-Entrepreneurship-Aktivitäten von Einzelpersonen in 49 Ländern. Dabei wurde zwischen „Early Stage Social Entrepreneurship“ und „Established Social Entrepreneurship“ unterschieden. Unter „Early Stage Social Entrepreneurship“ wurden Personen gefasst, die planen, in den nächsten drei Jahren ein Sozialunternehmen zu gründen, und solche, die ein Sozialunternehmen gegründet haben, das noch nicht älter als 42 Monate ist.

In Deutschland ist demnach ein Anteil von 0,7 % der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter mit „Early Stage Social Entrepreneurship“ beschäftigt. Im internationalen Vergleich ist Deutschland hiermit eher im hinteren Bereich zu verorten. Der Anteil von Personen mit bereits etablierter sozialunternehmerischer Aktivität liegt noch einmal niedriger (0,4 %). Insgesamt liegt die ermittelte Social-Entrepreneurship-Aktivität mit 1,1 % unter dem Schnitt entwickelter Länder (2,6 %). Einschränkend gilt, dass angesichts der methodischen Schwierigkeiten der Studie diese Ergebnisse lediglich als grobe Einordnungen zu verstehen sind.⁵⁸ Eine aktualisierte Übersicht ist für den weltweiten GEM-Report 2015 geplant.

3.2.3. Markt- und Entwicklungspotenziale

Eine Abschätzung der Markt- und Entwicklungspotenziale für Sozialunternehmen in Deutschland ist mit erheblichen Unwägbarkeiten verbunden und beruht naturgemäß auf der Erfahrung der Studienverfasser. Im Folgenden betrachten wir drei Bereiche, die man als Treiber zukünftiger Entwicklungen identifizieren kann. Es sind dies die Kaufbereitschaft der Kunden für Produkte und Dienstleistungen von Sozialunternehmen, die Bereitschaft hochqualifizierter Personen, in diesem Feld zu arbeiten und die Nachfrage nach Kapitalanlagemöglichkeiten mit sozialem Mehrwert.

Kaufbereitschaft

Eine der wesentlichen Aspekte, die Mauksch et al. (2011) in einer Delphi-basierten Studie zu den Perspektiven sozialen Unternehmertums herausgearbeitet haben, betrifft die Zahlungsbereitschaft von Kunden für Produkte und Dienstleistungen, die einen sozialen oder ökologischen Mehrwert beinhalten. Beispiele für diese Branchen sind im Tourismus, der Textilindustrie oder der Lebensmittelindustrie zu finden. So werden viele davon nicht eine sozialunternehmerische Definition erfüllen, haben jedoch den Anspruch, sozialen Wert zu schaffen (Mauksch et al. 2011).

Eine ähnliche Unterstützung auf der Umsatzseite kann man bei Sozialunternehmen etwa durch die zunehmende Öffnung im öffentlichen Beschaffungswesen für Produkte und Dienstleistungen von Sozialunternehmen vermuten. Bis zum aktuellen Zeitpunkt gibt es aber erst in Großbritannien relevante Umsatzgrößen. Auch von Seiten der deutschen Großunternehmen gibt es zunehmendes Interesse an einer Zusammenarbeit mit Sozialunternehmen.

⁵⁸ Zu den methodischen Einschränkungen des GEM-Vorgehens siehe auch Scheuerle et al. 2013: 21f.

Mitarbeiter

Neben dem Umsatzpotenzial gibt es ein wachsendes Angebot von qualifizierten Mitarbeitern und möglichen Gründern. So bieten einige deutsche Universitäten Kurse und Vertiefungsmöglichkeiten im Bereich Sozialunternehmertum an und es gibt durch die Social-Impact-Labs und Einrichtungen wie die Social-Entrepreneurship-Akademie in München weitere Möglichkeiten, Qualifikationen zu erwerben.⁵⁹ Auch wenn das Bild der Generationen oft ein wenig überzeichnet wirkt, so kann doch vermutet werden, dass sich weiterhin viele Absolventen und Berufstätige für Tätigkeiten bei Sozialunternehmen interessieren werden. Einschränkend muss das im Vergleich zu Großunternehmen und rein kommerziellen Start-ups niedrigere Gehaltsniveau in Sozialunternehmen angeführt werden, da es dadurch zu Attraktivitätsverlusten für hochqualifizierte Personen kommen kann.

Kapitalgeber

Wie bereits angesprochen, gibt es ein starkes Interesse von Kapitalgebern und Investoren, in ihre Anlageentscheidungen soziale Renditeziele einzubeziehen. Der europäische Markt für „Socially Responsible Investments“ ist gut etabliert und hat etwa dazu geführt, dass Anleger bei ihren Entscheidungen Ausschlusskriterien oder auch sog. Positivkriterien beachten. In der Regel betreffen solche Anlageentscheidungen aber nur Werte, die an Börsen gehandelt werden (im Rahmen von Social-Investment-Strategien).

Für Sozialunternehmen geht man hierzulande davon aus, dass es mehr Kapital als Anlagemöglichkeiten gibt. Auch zukünftig kann man damit rechnen, dass Investoren an Anlagemöglichkeiten interessiert sein werden. Indikator für solche Trends sind spezialisierte Beratungen, Angebote von Banken und Angebote für Stiftungen, die sich etwa mit dem Thema „Mission Investing“ beschäftigen. Das Wachstum von ethischen Banken wie der GLS Bank in Bochum deutet auf ein steigendes Interesse, auch von Privatpersonen, hin (Spiess-Knafl et al. 2013).

Parallel dazu wird das Programm der Europäischen Kommission zur Förderung des sozialen Kapitalmarkts durch die Übernahme von Garantien und die Bereitstellung von zusätzlichem Kapital zu einem weiteren Wachstum führen. Inwiefern verbesserte rechtliche Rahmenbedingungen zu weiterem Wachstum beitragen können, ist derzeit noch unklar.

⁵⁹ Siehe etwa <http://seakademie.de/> oder www.talents4good.org.

4. Qualitative Analyse

4.1. Ausgangsbeobachtungen und Arbeitsfragen

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme, die sich auf die relevante wissenschaftliche Literatur sowie fachspezifische Veröffentlichungen zur Situation von Sozialunternehmen stützt, bildeten die Grundlage für die Ableitung von Ausgangsbeobachtungen und Arbeitsfragen zur weiteren Analyse der Herausforderungen für Sozialunternehmen.⁶⁰ Aus der Bestandsaufnahme resultierten zudem zwei für die Organisation der Arbeitsfragen wesentliche analytische Setzungen:

- die Unterscheidung in drei Unternehmensphasen, da diese auf spezifische phasenabhängige Bedarfe und Hemmnisse schließen ließ:
 - Gründungsvorbereitung/Gründung
 - Konsolidierung
 - Wachstum/Skalierung
- die Fokussierung auf drei für die Perspektive der Wirtschaftsförderung zentrale Umfeldbedingungen für Sozialunternehmen:
 - rechtliche Rahmenbedingungen
 - Finanzierung
 - Unterstützungsstrukturen

Die Arbeitsfragen leiteten die Entwicklung der semi-strukturierten Fragesets zur Vorbereitung der qualitativen Einzelinterviews mit Sozialunternehmern und Experten. Die Fragesets wurden zusätzlich im Hinblick auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Zielgruppe sowie vor dem Hintergrund der Kenntnisse ausgewählter Berater (vorrangig aus den Social-Impact-Labs) erweitert und zugespitzt.

Die Auswahl der interviewten Experten erfolgte in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber. Die Experten kamen aus den Bereichen Verwaltung, Wissenschaft und Unterstützungsleistungen. Die Interviews wurden telefonisch geführt und dauerten zwischen 45 bis 60 Minuten.

Die Auswahl der interviewten Sozialunternehmer berücksichtigte soziale, biographische, branchenspezifische und unternehmerische Charakteristika: Geschlecht und Alter; Unternehmensphase;

⁶⁰ Die Ausgangsbeobachtungen und Arbeitsfragen sind im Anhang dargestellt.

(akademische) Bildungsbiographie; Stellung im Berufsleben, Studierende oder Berufserfahrene im mittleren Lebensabschnitt; Gründende mit Migrationshintergrund; Gründende mit Leistungsbezug; Gründende unterschiedlicher Branchen; verschiedene Geschäftsmodelle; Gründungen im Team sowie Einzelunternehmen.

Eine repräsentative Analyse der jeweiligen Zielgruppenspezifika konnte in diesem Rahmen nicht erfolgen. Der maßgebliche Mehrwert des qualitativen Ansatzes besteht darin, anhand von ausführlichen Interviews die Komplexität des Phänomens Sozialunternehmertum differenziert herauszuarbeiten. Dabei bauen die jeweiligen Methoden aufeinander auf, sodass eine zunehmende Verdichtung und Differenzierung der Erkenntnisse erfolgt.

Experteninterviews und Einzelinterviews mit Sozialunternehmern wurden im gleichen Erhebungszeitfenster durchgeführt. Die Ergebnisse beider Interviewgruppen bildeten die Grundlage für die Generierung a) der Fragesets für die Fokusgruppensitzungen und b) die Auswahl der teilnehmenden Sozialunternehmer für die Fokusgruppen.

Zur Veranschaulichung der Erkenntnisse aus der qualitativen Analyse sowie zur Darstellung der konkreten Ansatzpunkte der daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen wurden Fallbeispiele herausgearbeitet. Diese illustrieren die unterschiedlichen Profilausprägungen von Sozialunternehmen und sind als Fallbeispiele⁶¹ im Anhang dargestellt. Ein zusammenfassender Überblick wird in Kapitel 4.3 geleistet.

⁶¹ Siehe Fallbeispiele im Anhang, Tabellen 14 bis 20.

4.2. Fokusgruppendifkussionen

4.2.1. Erhebungsdesign

Insgesamt wurden sechs Fokusgruppensitzungen, je zu zweit mit 4 bis 8 Teilnehmenden in verschiedenen Regionen Deutschlands veranstaltet: vier Sitzungen mit Sozialunternehmern, die sich in der Gründungs- und Konsolidierungsphase befanden, in Hamburg, Berlin und Frankfurt und zwei Fokusgruppensitzungen in Berlin und München mit Sozialunternehmern in der Skalierungsphase. Die Auswahl der Fokusgruppenteilnehmenden erfolgte entlang der oben benannten Charakteristika. Die Fokusgruppen dauerten zwischen 2h45 und 3h30 und wurden mit einem Tonband aufgezeichnet.

In den qualitativen Interviews mit den Fokusgruppen wurden die bisherigen Ergebnisse eingehender beleuchtet, um erste Handlungsempfehlungen zu den Rahmenbedingungen und Fördermaßnahmen abzuleiten.

Diese Erkenntnisse wurden in einem konsortiumsinternen Reflexionsworkshop erneut auf den Prüfstand gestellt und bearbeitet.

4.2.2. Ergebnisse

In den Fokusgruppeninterviews bestätigte sich ein grundlegender Eindruck, der bereits in den Erstinterviews zum Ausdruck kam: Sozialunternehmen weisen eine große Heterogenität auf. Die Bedarfslagen und Herausforderungen sind dementsprechend sehr unterschiedlich. Dennoch sind Themen ableitbar, die für eine große Teilmenge von Bedeutung sind. In der folgenden Auswertung werden diese Gemeinsamkeiten dargestellt und, wo notwendig, die unterschiedlichen Herausforderungen benannt.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Sozialunternehmer gehen bei der **Entscheidungsfindung für die Rechtsform strukturiert** vor und wägen die Alternativen sehr genau ab. Je nach Geschäftsmodell wird in der Anfangsphase in vielen Fällen eine mit wenig formellem Aufwand und Kapitaleinsatz zu realisierende **UG (haftungsbeschränkt) oder GbR** gegründet.

„Die Gründung ist immer das Leichteste. Es wird als GbR angemeldet. Der Antrag dauert eine Stunde und dann kann man erst mal loslegen.“

Dies geschieht häufig in der Absicht, zu einem späteren Zeitpunkt eine Rechtsformänderung zu vollziehen, z.B. zu einer (g)GmbH⁶² oder einer Hybridstruktur. Bei anderen Sozialunternehmen besteht eine enge Korrelation zwischen Geschäftsmodell und Rechtsform, die zumeist in der Notwendigkeit von Mitspracherechten, der Möglichkeit zur Ausgabe von Spendenbescheinigungen, der Signalwirkung von Gemeinnützigkeit oder in Transparenzerfordernissen liegt. In diesem Fall kann die Entscheidungsfindung für eine Rechtsform einen längeren Zeitraum beanspruchen. In den Fokusgruppen wurden teilweise mehrere Monate intensiver Beschäftigung mit diesem Thema genannt. Daneben schilderte eine Gruppe von Sozialunternehmern, dass sie von Anbeginn eine GmbH gründen wollten, dies konsequent realisierten und ihnen die Wirkung auf externe Unterstützer ebenso wie die Möglichkeit der Einbindung von Investoren wichtig waren. Hierzu waren sie auch bereit, Eigenmittel einzusetzen.

Auch ein **eingetragener Verein** bietet die Möglichkeit, mit relativ wenig formalem Aufwand zu gründen. Nachteile dieser Rechtsform bestehen in Mitbestimmungs- und Haftungsrisiken. So können grundlegende Entscheidungen nur von der Mitgliederversammlung beschlossen werden, was eine unternehmerische Vereinsführung erschwert. Der Vorstand eines Vereins haftet persönlich für fahrlässig begangene Pflichtverletzungen. Darum werden in der Praxis unternehmerische Aktivitäten häufig ausgelagert, z.B. auf eine (g)GmbH.

Größere Herausforderungen bestehen bei Sozialunternehmen im Falle der Vorbereitungen für eine **Anerkennung der Gemeinnützigkeit**. Die Gemeinnützigkeit stellt keine eigene Rechtsform dar, sondern sie berechtigt Körperschaften zu Steuerbegünstigen. Da die Regelungen zur Gemeinnützigkeit in der Abgabenordnung nicht explizit darauf ausgelegt sind, unternehmerisches Handeln zu ermöglichen, ergibt sich an vielen Stellen Konfliktpotenzial mit den Bedürfnissen sozialunternehmerischer Initiative. So beträgt der Zeitraum von der Beantragung bis zur Anerkennung der Gemeinnützigkeit regelmäßig mehrere Monate, in denen eine intensive Abstimmung mit dem Finanzamt erfolgt. Hier besteht offenbar eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen und Ansprüchen

⁶² Wobei die UG (haftungsbeschränkt) keine eigene Rechtsform darstellt, sondern eine Variante der GmbH ist.

der Unternehmer, die ihren Geschäftsbetrieb erst nach der Anerkennung aufnehmen können, und den Prüfungserfordernissen der Finanzämter. Bemängelt wurde von einigen Sozialunternehmen zudem, dass die Bewertung von satzungsmäßigen Aktivitäten zur Verfolgung der Katalogziele von Finanzämtern noch nicht einheitlich erfolge. Als Beleg hierfür wurden Fälle angeführt, in denen dieselbe Satzung von einem Finanzamt anerkannt wurde, von einem anderen nur mit Änderungshinweisen.

Klassischerweise vollziehen Unternehmen, die mit geringem formalem Aufwand gegründet wurden, in ihrem Lebenszyklus einen **Rechtsformwechsel**. Dies geschieht häufig von der GbR zur GmbH. Ausschlaggebend ist zumeist eine Beschränkung der Haftung durch die Gesellschafter. Dies gilt ebenso für Sozialunternehmen. Im Unterschied zu klassischen Unternehmen sind Sozialunternehmen zusätzlich auf eine hybride Struktur angewiesen. Das bedeutet, dass neben einem gemeinnützigen ein gewerblicher Arm gegründet wird. Ein Teil der im gewerblichen Unternehmen erwirtschafteten Überschüsse wird an das gemeinnützige Unternehmen weitergeleitet. Nach außen hin treten diese Unternehmen i.d.R. als Einheit auf. Der gemeinnützige Arm ist wichtig, um Akzeptanz bei Stakeholdern zu erreichen und um philanthropische Zuwendungen, z.B. von Stiftungen oder in Form von Spenden, akquirieren zu können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der **formale Aufwand der Gründung für einen Großteil der Sozialunternehmen keine besondere Herausforderung** darstellt. Einige Aspekte der Anerkennung der Gemeinnützigkeit stellen hierbei allerdings Ausnahmen dar.

Sozialunternehmen sind gegenüber rein kommerziellen Unternehmen zusätzlich mit der Herausforderung konfrontiert, Rechtsformen zu wählen, mit denen sich sowohl unternehmerische als auch gesellschaftliche Ziele vereinen lassen. **Hybride Organisationsstrukturen** sind daher häufig anzutreffen. Dementsprechend müssen diese Unternehmen mehr Ressourcen in Aufbau und Management dieser Strukturen investieren.

Finanzierung

In der (Vor-) Gründungsphase greift ein größerer Teil der Sozialunternehmer ausschließlich auf **Eigenmittel** zurück. Diese werden hauptsächlich in Form von eigener Arbeitszeit und Eigenfinanzierung eingebracht. Viele haben eine Nebenbeschäftigung, aus der sie den Lebensunterhalt bestreiten. Eine wichtige Ressource für junge Unternehmen stellen unentgeltliche Tätigkeiten dar.

Diese werden im eigenen Netzwerk oder über Pro-bono-Angebote aus den bestehenden Unterstützungsangeboten⁶³ akquiriert.

Die Höhe des Finanzierungsbedarfs besteht in der (Vor-) Gründungsphase häufig aus den **reinen Lebenshaltungskosten**. Dies gilt insbesondere in den Dienstleistungsbranchen und ist auch ein Ausdruck der zunehmenden Digitalisierung, die die Gründungskosten reduziert.

Die Deckung der Lebenshaltungskosten ist für einen Großteil der Unternehmer die drängendste Herausforderung in dieser Phase. Die mit der Gründung verbundenen Unsicherheiten halten viele Gründer davon ab, externe Mittel zu beantragen. Wenn diese genutzt werden, geschieht es vornehmlich in der Form von rückzahlbaren Darlehen aus dem Familien- und Freundeskreis. Eine weitere Quelle sind Mikrokredite, um Anfangskosten von unter 25.000 EUR zu decken.

Stipendien spielen eine eher untergeordnete Rolle bei der Finanzierung. Spezielle Stipendien für Sozialunternehmer, die die Lebenshaltungskosten für einen begrenzten Zeitraum finanzieren, existieren kaum. Vorhandene Angebote zielen zumeist auf eine nicht-monetäre Förderung in Form von Co-Working-Büros, Beratungs- oder Coachingleistungen ab. Weiterhin werden die Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit (etwa durch die Teilnahme an Preisverleihungen) geschätzt und als wichtig eingestuft; sowie das fachkundige Feedback z.B. bei der Teilnahme an Unternehmenswettbewerben, woraus Mentorenverhältnisse resultieren können. Die wenigen erfolgreichen Bewerbungen für monetäre Stipendien von Sozialunternehmern sind in technologisch-orientierten Innovationsprogrammen zu verorten.

Wie auch im allgemeinen Gründungsgeschehen zu beobachten, sind durch die Beschränkung auf die eigenen Lebenshaltungskosten und die Limitierung des Kapitals aus dem Familien- und Freundeskreis viele Vorhaben unterkapitalisiert. In der Folge gelingt der Marktzutritt nicht oder es wird ein verlängerter Zeitraum von der Entwicklung des Geschäftsmodells bis zur Etablierung des Unternehmens benötigt. Befragt man dagegen Unternehmer, die bereits seit einer längeren Zeit erfolgreich am Markt positioniert sind und deren Unternehmen eine Wachstumsphase durchlaufen haben, nach der Höhe ihres anfänglichen Finanzierungsbedarfes, ergibt sich ein abweichendes Bild. Diese nennen z. T. einen wesentlich höheren Finanzierungsbedarf. Das ist u. a. darin begründet, dass

⁶³ Aufgrund der Selektion der Fokusgruppenteilnehmer aus den Umkreis der Social-Impact-Labs ist dieser Befund allerdings nur eingeschränkt auf andere Regionen in Deutschland zu übertragen.

sie von Anfang an Mitarbeitende eingestellt oder Anfangsinvestitionen z.B. für die Entwicklung von Prototypen oder aufwändigen Webseiten getätigt haben. Hierfür sind verschiedene Kapitalquellen von Bedeutung. Die befragten Unternehmer haben Eigenmittel, Darlehen von Geschäftsbanken, Crowdfunding und Beteiligungskapital – sowohl von Impact- als auch traditionellen Investoren – genannt. Einschränkend ist festzuhalten, dass traditionelle Gründungsfinanzierer (Geschäfts- und Förderbanken, klassische VC-Geber) nur unter hohem Ressourceneinsatz gewonnen werden konnten. Die soziale Wirkung spielt im Beantragungsprozess keine Rolle. Im Gegenteil: Um die Erfolgsaussichten zu erhöhen, wird sie teilweise relativiert oder verschwiegen. Dass Unternehmer positive gesellschaftliche Impulse setzen und dabei gleichzeitig Gewinne erwirtschaften können, ist aus Sicht der Sozialunternehmer noch nicht in den Köpfen der Kapitalgeber verankert.

„Wir brauchen einen Mindset-Shift in den institutionellen Bereichen.“

Crowdfunding stellt sich daher für einige Fokusgruppenteilnehmer als eine adäquate Finanzierungsalternative dar. Insbesondere Sozialunternehmen mit einem B2C-Geschäftsmodell erhoffen sich dadurch neben der Generierung von Einnahmen eine Steigerung des Bekanntheitsgrades in der (potenziellen) Zielgruppe. Um eine Crowdfunding-Kampagne erfolgreich abschließen zu können, müssen die Unternehmen allerdings beträchtliche Ressourcen in deren Konzeption und Begleitung investieren, was im Rückblick teilweise zu negativen Einschätzungen geführt hat. Grundsätzlich wägen Sozialunternehmer die Vor- und Nachteile dieser Form von Finanzierung sehr genau ab.

Öffentliche Finanzierungsangebote wurden von den befragten Sozialunternehmern nur vereinzelt in Anspruch genommen. Diejenigen Unternehmer, für die externe Finanzierung infrage kam, haben sich zwar über die Angebote informiert, diese aber zumeist aufgrund unpassender Konditionen oder zu geringer Erfolgsaussichten nicht beantragt. Hinderungsgründe liegen z.B. in Rechtsformausschlüssen, bei Innovationsprogrammen ausschließlicher Fokus auf technischen Innovationen und in fehlendem Verständnis für die Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen.

Ein weiterer sehr häufig genannter Grund sind die hohen bürokratischen Hürden, die mit einer Antragstellung verbunden sind.

Das **EXIST-Gründerstipendium** stellt hier eine Ausnahme dar. Da es sich bei diesem Programm um eine der wenigen Förderungen in Form von nicht-rückzahlbaren Zuschüssen für Lebensunterhalt und Sachausgaben handelt, ist es sehr attraktiv für Gründungswillige und wird entsprechend häufig beantragt bzw. eine Beantragung wird zumindest geprüft. Die geschilderten Erfahrungen weisen allerdings darauf hin, dass eine Antragstellung als Sozialunternehmen aufgrund des Innovationsbegriffs des Programms nicht einfach ist. Soziale Innovationen sind nicht aus sich heraus ausschlaggebend, stattdessen müssen immer auch technische oder marktmäßige Innovationen vorhanden sein, welche signifikante Alleinstellungsmerkmale aufweisen sowie eine ökonomisch erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsidee erwarten lassen. Beantragende Sozialunternehmer versuchen daher häufig, den technischen oder marktmäßigen Innovationsgehalt ihres Gründungsvorhabens hervorzuheben. Der Social Impact spielt dann mithin nur eine indirekte Rolle bei der Begutachtung der Projekte. Nur eines der 29 befragten Unternehmen hat tatsächlich eine EXIST-Förderung erhalten.

„Wir haben EXIST bekommen, weil wir eine technische Lösung anbieten. Aber eigentlich kommen wir aus einer pädagogischen Richtung.“

Für Sozialunternehmen mit Skalierungsabsicht spielt **Beteiligungskapital** eine wichtige Rolle. Hier ist ihre Lage mit der von Start-ups vergleichbar. Theoretisch stehen ihnen sowohl der klassische Markt für Beteiligungskapital offen (VC-Geber, Business Angels, öffentliche Fonds etc.) als auch spezielle Social-Impact-Investoren. Dennoch sind die Unternehmer bei ihrer Suche nach Beteiligungskapital mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Nach Einschätzung der befragten Sozialunternehmer ist der Markt für Impact-Investments anbieterseitig in Deutschland noch nicht ausreichend vorhanden. I.d.R. haben Social-Impact-Investoren eine geringere Renditeerwartung als klassische Investoren, da sie neben dem finanziellen auch den sozialen „Return of Investment“ berücksichtigen. Klassischen Investoren hingegen fehlt häufig das Verständnis für die Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen, und deren Renditeerwartungen können häufig nicht erfüllt werden. Typischerweise besteht der Zielkonflikt darin, dass Sozialunternehmen ihre soziale Wirkung maximieren möchten, dies geht dann

zulasten der finanziellen Rendite. Damit Investoren sich an Sozialunternehmen beteiligen, ist daher ein erheblicher Vermittlungsaufwand notwendig.

Bei den in den Fokusgruppendifkussionen geschilderten Beteiligungen kamen diese entweder nach langer intensiver Suche zustande, die enorme Ressourcen bindet. Oder der Investor konnte innerhalb eines bestehenden Netzwerkes akquiriert werden.

„Wir haben 1½ Jahre intensiv nach VC gesucht.“

Unterstützungsstrukturen

Sozialunternehmer können in der Gründungsphase auf ein vielfältiges Angebot an **zumeist kostenlosen Unterstützungsangeboten** zugreifen. Typischerweise nehmen sie anfangs zunächst Unterstützung aus dem eigenen beruflichen und privaten Netzwerk in Anspruch. Diese ehrenamtliche Unterstützung erfolgt in allen relevanten Bereichen, z.B. in Form von Softwareentwicklung, Beratung zu betriebswirtschaftlichen, Steuer- oder Rechts-Themen. Auch wenn die Unternehmer über ihr bestehendes Netzwerk hinaus Pro-bono-Unterstützung anfragen, wird diesem Wunsch häufig entsprochen.

„Wir haben Kanzleien für Pro-bono-Beratung angefragt. Da war ich sehr positiv überrascht. Drei von zehn Angeschriebenen haben Unterstützung angeboten.“

Ein funktionierendes Netzwerk erachtet die weit überwiegende Zahl der befragten Sozialunternehmer als äußerst wichtig für einen erfolgreichen Unternehmensstart. Durch die Teilnahme an Veranstaltungen und Gründerwettbewerben erweitern sie ihr Netzwerk systematisch. Gerade in den frühen Phasen ist dies relevant. Später, wenn das Netzwerk aufgebaut ist, werden Veranstaltungen und die dort gebotene Expertise vor allem von Gründern stärker priorisiert und nur noch an den als besonders relevant betrachteten teilgenommen. Teamgründer teilen sich Veranstaltungen häufig untereinander auf, um Ressourcen einzusparen.

Teilweise sind eng gefasste Beratungsthemen bzw. punktuelle Informationsbedarfe identisch mit den Bedarfen allgemeiner Gründer und können durch klassische Berater abgedeckt werden. Soll die Beratung aber über eng begrenzte Themen hinausgehen, kann diese i.d.R. nicht mehr durch klassische Berater geleistet werden. In den Fokusgruppen wurden Beispiele konträrer Empfehlungen oder solcher, die der sozialen Wirkung entgegenstehen, genannt. Im Falle von Strategieberatung z.B. sind Sozialunternehmer daher vorsichtig und verlassen sich auf ihre eigenen Kompetenzen.

„Klassische Berater sind darauf eingestellt, den Return of Investment zu optimieren. Wenn sie darauf getrimmt werden, den Social Return of Investment zu optimieren, kann das auch funktionieren. Diese Erkenntnis zieht sich noch nicht bei allen Beratungsleistungen durch.“

Ein Großteil der an den Fokusgruppendifkussionen teilgenommenen Unternehmer hat das Stipendienprogramm eines Social-Impact-Labs durchlaufen oder ist durch Netzwerkarbeit eng in der regionalen Sozialunternehmens-Szene verwurzelt. Diese Unterstützung, die neben der Bereitstellung von Infrastruktur in Form von Mentoring-, Beratung- und Coachingprogrammen erbracht wird, wird als wesentlich für den Start in die Selbständigkeit erachtet.

Unterstützungsangebote, die sich allgemein an Gründungsinteressierte richten, wie z.B. Angebote der Industrie- und Handelskammern oder regionaler Wirtschaftsförderer, spielten für die Befragten eine weit untergeordnete Rolle.

Ein Mangel an Unterstützungsangeboten lässt sich anhand der Erkenntnisse der qualitativen Analyse in den späteren Unternehmensphasen ableiten. Wenn Stipendien auslaufen, endet auch die begleitende Beratung. Idealerweise haben die Unternehmer dann ein funktionierendes Geschäftsmodell und generieren Umsätze, dennoch bestehen weiterhin Unterstützungsbedarfe. Einzelne, kurze Maßnahmen können zwar auch in späteren Phasen in Anspruch genommen werden, es mangelt aber an längerfristigen, aufeinander aufbauenden Angeboten. Beratung im Rahmen des Gründercoachings Deutschland hatte keiner der in den Fokusgruppen befragten Unternehmer in Anspruch genommen.

4.3. Die Fallstudien im Überblick

Die im Anhang aufgeführten Fallstudien von Sozialunternehmen illustrieren die charakteristische Heterogenität dieser Zielgruppe. Bei aller Unterschiedlichkeit bildet der soziale Mehrwert des jeweiligen Leistungsangebotes den gemeinsamen Nenner. Entlang der in der Studie entworfenen drei Typen von Social-Entrepreneur-Geschäftsmodellen⁶⁴ finden sich (a) Fallstudien, die das Produkt als wesentlichen sozialen Mehrwert herausstellen: *awamo*, *Quartiermeister*, *querstadtein*, (b) Fallstudien, die die Adressaten und Zielgruppe als sozialen Mehrwert betonen: *Gründer50PLUS*, *RubyCup*, sowie (c) Fallstudien, bei denen die Wertschöpfungskette selbst den sozialen Mehrwert abbildet: *auticon*, *original un-verpackt*. Diese Sozialunternehmen unterscheiden sich u. a. in ihren Rechtsformen, der Anzahl ihrer Mitarbeitenden, Finanzierungssummen, Skalierungsstrategien und ob sie auf nationalen oder internationalen Märkten tätig sind. Die Darstellung in den Fallstudien fokussiert auf die Gelingensfaktoren der Sozialunternehmen, die zur erfolgreichen Umsetzung der Gründungen und bei einigen darüber hinaus zur Skalierung eines erfolgreichen Unternehmens beigetragen haben.

Die dargestellten Gründerpersonen, also die Social Entrepreneurs, eint, dass sie Eigenschaften und Kompetenzen mitbringen, die in der Gründungsphase und dem „Proof of Concept“ wesentlich zum Gelingen des Aufbaus ihrer Sozialunternehmen beigetragen haben. Ähnlich den „klassischen“ Gründern ist die Motivation zur Umsetzung der Idee die wichtigste persönliche Eigenschaft. Daneben sind Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen weitere notwendige Bedingungen. Diese Eigenschaften sind umso entscheidender, als dass sich Social Entrepreneurs häufiger Vorbehalten ausgesetzt sehen, soziales Unternehmertum in Deutschland noch keinen großen Bekanntheitsgrad genießt und der Weg bis zur Gründung zeitlich länger ausfallen kann. Diese Herausforderungen finden sich in allen Fallstudien wieder. Als besonders förderlich erweisen sich eigene branchenspezifische Kenntnisse sowie Leitungserfahrung und betriebswirtschaftliches Know-how, die Bereitschaft zur autodidaktischen Generierung neuer Kenntnisse und die Einbindung in lokale oder virtuelle Netzwerke. Der Austausch in einem Netzwerk Gleichgesinnter während des Gründungsprozesses und nach erfolgter Gründung motiviert, unterstützt und zeigt häufig alternative Lösungswege auf.

⁶⁴ Siehe Kapitel 2.2.3

Neben diesen persönlichen Kompetenzen weisen die Fallstudien darauf hin, dass ein funktionierendes Beratungsumfeld eine wichtige Umfeldbedingung für erfolgreiche Social Entrepreneurs darstellt. Dieses umfasst eine Gründungsberatung unter Berücksichtigung des Social Impacts und der Non-Profit-Orientierung des Unternehmens, die sich von profitorientierten Unternehmungen unterscheidet. Die Kombination aus spezifisch auf Social Entrepreneurs fokussierten Beratungseinrichtungen in Verbindung mit Pro-bono-Unterstützern aus dem fachlichen Bereich hat sich als vielversprechend erwiesen. Einen nicht unerheblichen Aufwand bedeutet das Suchen und Finden von Beratern zu fachspezifischen Themen. Neben der Rechtsform und passenden Finanzierungsmodalitäten sind u. a. Aspekte zum Organisationsaufbau, zur Strategieentwicklung oder zur Personalführung wesentlich, die nicht unmittelbar aus dem Netzwerk der Gründungspersonen hervorgehen.

Die Fallstudien illustrieren, wie herausfordernd für Social Entrepreneurs die Lösung der gründungsbezogenen Finanzierungsfragen ist, da die klassischen Finanzierungsmittelgeber im Angesicht der Non-Profit-Orientierung von Social Entrepreneurs kaum infrage kommen. In der Gründungsphase steht die Sicherung des eigenen Lebensunterhaltes im Zentrum, die einzelne Social Entrepreneurs mit Unterstützung eines Stipendiums meistern konnten. Andere Stipendien stellen Räume oder technische Infrastruktur zur Verfügung. Darüber hinaus ist die Teilnahme an Wettbewerben und die Gewinnung von Preisgeld für die Finanzierung in der Gründungsphase eine relevante Gelingensbedingung. Einige der aufgeführten Social Entrepreneurs konnten so ihr Produkt voranbringen oder wichtige Investitionen tätigen.

Daneben nehmen Stiftungen und Philanthropen in der Gründungsphase eine – vielleicht die wichtigste – Rolle zur Finanzierung von Social Entrepreneurs ein. Dies betrifft sowohl ihre Grundfinanzierung als auch die Finanzierung zur Weiterentwicklung ihres Produktes bzw. ihrer Dienstleistung bis zur Markteinführung. Sozialunternehmen setzen nicht selten Eigenkapital ein. Herausfordernd bleibt die Finanzierung von Produktentwicklung. Insbesondere bei der Entwicklung von innovativen digitalen Instrumenten liegen die Kosten bis zur Produktreife im sechsstelligen Bereich, der in der Kombination einer Non-Profit-Orientierung und der noch offenen Frage des Erfolgs klassische Investoren von einer Finanzierung abhält. Ähnlich verhält es sich bei der Skalierung bereits gestarteter Social Entrepreneurs, wenn die Finanzierung ein Volumen von über 500.000 EUR erfordert. In den Fallstudien wird deutlich, dass die klassischen Finanzierungsinstrumente keine Anwendung fanden, sondern alternative Finanzierungen gefunden wurden.

5. Fazit und Handlungsempfehlungen

Über die Bestandsaufnahme zu den Umfeldbedingungen für Sozialunternehmen in Deutschland wurden Ausgangsbeobachtungen bezüglich zentraler Herausforderungen entlang der drei abgrenzbaren Entwicklungsphasen Gründung, Konsolidierung und Skalierung angestellt. Diese wurden im Rahmen der weiteren qualitativen Analyse auf ihre Stichhaltigkeit überprüft und anhand der Aussagen von Experten und Sozialunternehmern zu Befunden verdichtet. Die Befunde fokussieren auf Herausforderungen bei der Gründung und Entwicklung von innovativen Sozialunternehmen mit Wachstumsperspektive.⁶⁵ Zusätzlich zu den drei in der Bestandsaufnahme analysierten Umfeldbedingungen – rechtliche Rahmenbedingungen, Finanzierung und Unterstützungsstrukturen – wurde für diese Darstellung eine übergreifende Dimension „Allgemeine Rahmenbedingungen“ ergänzt. Hierunter fallen Befunde zu Aspekten, die Herausforderungen im allgemeinen politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld für Sozialunternehmen in Deutschland darstellen.

Die Studie zeigt, dass belastbare Daten zur Anzahl der Sozialunternehmen in Deutschland bislang nicht verfügbar sind. Die vorhandenen Auswertungen und Schätzungen deuten darauf hin, dass sie momentan noch einen geringen Anteil an der Anzahl der Unternehmen insgesamt ausmachen. Davon unbenommen bieten Sozialunternehmen ein großes Potenzial für die Entwicklung innovativer betriebswirtschaftlicher Lösungsansätze bei gesellschaftlichen Problemstellungen und die Verbreitung einer gesellschaftlich stärker verankerten Unternehmens- und Gründungskultur in Deutschland. Sie stellen zudem den zentralen Nachfragefaktor für die Entstehung eines privaten Markts für wirkungsorientierte Investitionen dar. Es ist daher gerade angesichts der gegenwärtig sehr dynamischen Entwicklung des Sektors sinnvoll zu fragen, welche Herausforderungen bei Gründung und Wachstum solcher Unternehmen in Deutschland bestehen. Und daran anschließend abzuleiten, wie relevante Stakeholder aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft dazu beitragen können, die Rahmenbedingungen schrittweise zu verbessern und somit langfristig das Entstehen von innovativen und wachsenden Sozialunternehmen in Deutschland zu befördern.

Viele der im Rahmen dieser Studie identifizierten Herausforderungen für die Entwicklung von Sozialunternehmen in Deutschland sind grundlegender Art und können nur begrenzt mit kurz- bis

⁶⁵ Zur verwendeten Definition von Sozialunternehmen und der Abgrenzung zu anderen Formen von sozialunternehmerischen Aktivitäten siehe Kapitel 2.1.

mittelfristigen Veränderungen in den bestehenden politischen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Strukturen angegangen werden. Für eine bessere Einordnung der bestehenden Handlungsoptionen erscheint es aber notwendig, diese umfassenderen Aspekte ebenfalls zu berücksichtigen. Daher wird im Anschluss an die Darstellung der spezifischen Befunde zu den jeweiligen Rahmenbedingungen darauf eingegangen, welche langfristigen Entwicklungsperspektiven für eine nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen in Deutschland bestehen (Was wären „optimale“ Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen?). Diese Darstellungen sind nicht unmittelbar handlungsanleitend, geben aber Orientierung, in welche Richtung längerfristige Veränderungsansätze ausgerichtet sein sollten.

Aufbauend auf dieser Befunddarstellung werden in Kapitel 5.2 konkrete Ansätze zur aktiven kurz- bis mittelfristigen Bearbeitung der identifizierten Herausforderungen abgeleitet und entsprechende Handlungsempfehlungen für Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft formuliert. Der Schwerpunkt liegt auf Empfehlungen, die im Bereich der Wirtschafts- und Gründungsförderung verortet sind.

5.1. Befunde zu Herausforderungen und optimalen Rahmenbedingungen

5.1.1. Allgemeine Rahmenbedingungen

Verhältnis zwischen sozialer und wirtschaftlicher Sphäre

In Deutschland besteht aufgrund des wohlfahrtsstaatlichen Ansatzes der sozialen Marktwirtschaft eine stärkere Trennung der sozialen und wirtschaftlichen Sphäre als in Staaten mit freier Marktwirtschaft (z.B. USA und Großbritannien). Dies äußert sich zum einen in der stark ausgebauten staatlichen Finanzierung im sozialen und gemeinnützigen Bereich, zum anderen in einer durch das Gemeinnützigkeitsrecht hinterlegten, sehr klaren rechtlichen Trennung zwischen privatwirtschaftlichen und sozialen Organisationen.

Hinsichtlich des Ansatzes von Sozialunternehmen, betriebswirtschaftliche Konzepte auf gesellschaftliche Probleme anzuwenden, kann diese allgemeine Rahmenbedingung dazu führen, dass Sozialunternehmen als „zu unternehmerisch“ für den zivilgesellschaftlichen Dritten Sektor gelten, aber gleichzeitig als „nicht wirtschaftlich genug“ für den Bereich der Unternehmensfinanzierung und Wirtschaftsförderung angesehen werden.

Es gibt vermehrt Anzeichen dafür, dass sich der gesellschaftliche Konsens zum Widerspruch zwischen gesellschaftlich verantwortlichem und betriebswirtschaftlichem Handeln auch in Deutschland verändert, insbesondere bei der jüngeren Generation. Unternehmerisches Engagement, bewusstes Konsumverhalten, nachhaltiges Wirtschaften und Wirkungsorientierung in wirtschaftlichen Wertschöpfungsketten sind wichtige Themen im über digitale Kommunikationskanäle und zunehmend global geführten Diskurs zum Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen und der Rolle des Einzelnen gegenüber dem Staat.

Die Fokusgruppendifkussionen haben gezeigt, dass bei Sozialunternehmern in Deutschland angesichts dieser Entwicklung der Eindruck besteht, einer weltweiten Bewegung mit großer gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Relevanz anzugehören, für die es bei den institutionellen Akteuren der sozialen und wirtschaftlichen Sphäre (noch) zu wenig Verständnis gibt. Dieser Gegensatz verstärkt gegenwärtig die Einschätzung, als Sozialunternehmer in Deutschland „zwischen den Stühlen“ zu sitzen.

Innovationsverständnis

Eine Herausforderung für die Entwicklung von Sozialunternehmen in Deutschland ist das in Gesellschaft und Institutionen vorherrschende Innovationsverständnis, das stark technologisch geprägt ist. Die auf gesellschaftliche Wirkung ausgerichteten Innovationen von Sozialunternehmen finden so weniger Aufmerksamkeit und somit weniger Unterstützung. Während Experten zunehmend bewusst wird, dass wirtschaftlich relevante Innovationen nicht immer technologischer Natur sein müssen, besteht weiterhin ein starker Fokus auf technologischen Forschungsergebnissen oder Patenten als Grundlage innovativer Produkte und Dienstleistungen. Unter anderem aufgrund des zunehmenden Aufkommens erfolgreicher Innovationen, deren Innovationsgehalt in der Kombination von eingesetzter Technologie und neuen Formen gesellschaftlicher Austauschprozesse liegen, etwa im Bereich der „shared economy“, kommt dieses traditionelle Innovationsverständnis immer mehr an seine Grenzen. In der neuen High-Tech-Strategie der Bundesregierung wird diese Entwicklung aufgegriffen und explizit auf einen erweiterten Innovationsbegriff gesetzt, der nicht nur technologische, sondern auch soziale Innovationen umfasst und die Gesellschaft als zentralen Akteur mit einbezieht (BMBF 2014: 4). Die Umsetzung in die Praxis und ein verändertes Selbstverständnis der Akteure der Innovationsförderung werden allerdings Zeit benötigen, auch wenn die Erweiterung von einem

technologiebasierten zu einem allgemein wissensbasierten Innovationsbegriff in den Richtlinien der wichtigsten Förderprogramme schon vollzogen wurde.

Politische Verortung auf Bundesebene

Die Bestandsaufnahme hat ergeben, dass die Aufgaben der politischen Rahmensetzung für Sozialunternehmen in Deutschland auf Bundesebene nicht klar in einem Ressort verortet sind. Dies ist angesichts der heterogenen Erscheinungsformen von Sozialunternehmen und ihrer innovativen Kombination von wirtschaftlichen und sozial-gesellschaftlichen Aspekten nachvollziehbar. Es ist zudem anzumerken, dass auch auf Ebene der Bundesländer keine klare Verortung des Themas zu beobachten ist⁶⁶.

In den letzten Jahren war vorrangig das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) im Rahmen der Umsetzung der Nationalen Engagementstrategie von 2010 mit dem Thema Sozialunternehmen befasst.⁶⁷ Das BMFSFJ gründete einen Ressortkreis, der 2011 und 2012 aktiv war, verstetigte die Aktivitäten jedoch nicht. Die Anfang 2013 veranstaltete bundesweite Multistakeholderkonferenz zum Thema „Förderung und Verbreitung von sozialen Innovationen in Deutschland“ bildete den vorläufigen Abschluss der Maßnahmen im Rahmen der Engagementstrategie. Eine aktuelle Übersicht zu den mit dem Thema befassten Ressorts auf Bundesebene ist nicht verfügbar. In der Stellungnahme zu einer kleinen Bundestagsanfrage im Jahr 2012 lieferte die damalige Bundesregierung lediglich den Hinweis, dass neben dem BMFSFJ das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) sozialunternehmerische Ansätze zur Armutsbekämpfung in Entwicklungs- und Schwellenländern unterstützt und im regelmäßigen Austausch mit Sozialunternehmen und deren Unterstützern ist. Sowohl BMFSFJ als auch BMZ haben zudem zuletzt das „National Advisory Board für Wirkungsorientiertes Investieren in Deutschland“ unterstützt.

Die Beauftragung der vorliegenden Studie stellt eine der ersten direkten Aktivitäten des Bundesministeriums für Wirtschaft und

⁶⁶ Am ehesten sind die Landesministerien für Arbeit und Soziales aktiv, wie etwa in Bayern anhand der Pilotmaßnahme des Social Impact Funds Augsburg zu beobachten ist.

⁶⁷ So wurde 2012 über die KfW ein Pilotprogramm zur Förderung von Beteiligungskapitalfinanzierungen von Sozialunternehmen in Deutschland aufgelegt und die Entwicklung des SRS unterstützt. Im Rahmen der Richtlinie „Förderung von Modellvorhaben zur Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements“ wurden zudem seit 2011 vom BMFSFJ mehrere Sozialunternehmen direkt gefördert, unter anderem zum Aufbau von Angeboten der Gründungsunterstützung für Sozialunternehmen und der Verbreitung und Skalierung sozialer Innovationen in Deutschland.

Energie (BMW) im Bereich „Soziales Unternehmertum“ dar. Bisher wurden Sozialunternehmen als eine der Zielgruppen des vom BMW verantworteten ESF-Programms Mikromezzaninfonds-Deutschland adressiert. Mit der Veröffentlichung einer Gründer-Zeiten-Ausgabe zum Thema wurde in diesem Jahr zudem ein Überblick im Rahmen des bundesweiten Informationsangebots zu Existenzgründungen veröffentlicht (BMW 2015). Die Förderbank KfW hat neben dem 2012 mit dem BMFSFJ initiierten Beteiligungsprogramm für Sozialunternehmen im Jahr 2013 eine Studie zur quantitativen Einschätzung des Felds Sozialunternehmen und zu Finanzierungs- und Skalierungsproblematiken vorgelegt (Scheu-erle et al. 2013). Im Rahmen der Überbrückungsfinanzierung des Beratungsförderprogramms „Gründercoaching Deutschland“ aus KfW-Mitteln wurde im Jahr 2015 zudem auf Initiative des BMW der Kreis der Antragsberechtigten pilothaft auf Sozialunternehmen in gemeinnütziger Rechtsform ausgeweitet.⁶⁸

Transparenz des Markts

Die Vielfalt sozialunternehmerischer Ansätze und konkurrierender Definitionen und Selbstzuschreibungen behindert die Transparenz des Markts für soziales Unternehmertum in Deutschland. Es fehlen insbesondere belastbare Indikatoren zur Wirkungsausrichtung von Unternehmen, die als eindeutige Merkmale zur statistischen Abgrenzung von Sozialunternehmen in gewerblicher Rechtsform genutzt werden können. Auch zur Unterscheidung vom nicht-unternehmerischen Teil der zivilgesellschaftlichen Organisationen des Dritten Sektors fehlen bislang eindeutige Indikatoren. Daher sind die im Rahmen der Bestandsaufnahme dargestellten Schätzungen zur Größenordnung des Markts⁶⁹ mit erheblichen Unsicherheiten behaftet.

Ansätze zur Definition und Bildung von wirkungs- und innovationsorientierten Indikatoren wurden bislang in einzelnen Projekten und Initiativen von Forschungseinrichtungen und aktiven Stakeholdern im Bereich Sozialunternehmertum (z.B. Stiftungen, Think Tanks, wirkungsorientierte Investoren) untersucht und entwickelt. So wurde mit dem Social Reporting Standard (SRS) ein wichtiges Instrument zur Standardisierung des Wirkungsreportings von sozial motivierten Organisationen in Deutschland entwickelt. Zudem verbreiten sich zunehmend freiwillige Qualitätssiegel und Zertifizierungen für gewerblich verfasste Sozialunternehmen, wie etwa B-Corp oder „Wirkt!“. Eine konsistente Zusammenführung und

⁶⁸ Vgl. https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen-Details_268480.html.

⁶⁹ Siehe hierzu Kapitel 3.2.1.

Umsetzung dieser Ansätze zum Aufbau einer entsprechenden Datengrundlage zum Markt für soziales Unternehmertum hat bislang nicht stattgefunden. Dabei werden die fehlende Transparenz und Datenverfügbarkeit von wirkungsorientierten Investoren und Akteuren der Wirtschaftsförderung als eine der wichtigsten Herausforderungen für die weitere Entwicklung des Markts gesehen.

Was wären optimale allgemeine Rahmenbedingungen?

Für die Entwicklung von Sozialunternehmen sind allgemeine politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen dann optimal, wenn zwischen sozialer, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Sphäre keine substanziellen Gegensätze und institutionell verfestigte Abgrenzungen bestehen. In Staaten mit etablierten wohlfahrtsstaatlichen Strukturen wie Deutschland sind solche Rahmenbedingungen grundsätzlich nicht gegeben und auch nicht vollständig anzustreben. Ohne eine stärkere Durchlässigkeit zwischen sozialer, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Sphäre werden sich die Entwicklungsperspektiven für Sozialunternehmen jedoch nicht auf Dauer verbessern lassen. Sollte sich hierfür ein entsprechender politischer und gesellschaftlicher Veränderungswille herausbilden, müssen Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in einem langfristig angelegten Anpassungsprozess zusammen arbeiten, um

- 1) das vorherrschende Unternehmerbild weiter zu entwickeln, damit die wirtschaftliche Relevanz von gesellschaftlich motiviertem Unternehmertum zunehmend Beachtung findet und
- 2) die Bedingungen für die Leistungserbringung im Dritten Sektor fortlaufend zu modernisieren, damit mehr Freiräume für wirtschaftliches Handeln im sozialen und zivilgesellschaftlichen Bereich geschaffen werden.

Eng damit verbunden ist die Entwicklung einer breiteren Akzeptanz von sozialem Unternehmertum als relevante Form unternehmerischer Aktivität durch die zentralen Akteure der Wirtschaft (z.B. Kammern, Unternehmerverbände, Fördereinrichtungen). Dies schafft die Voraussetzung für eine echte Integration von wachstumsorientierten Sozialunternehmen in die bestehenden wirtschaftlichen Strukturen und damit für eine zunehmende Professionalisierung und Marktorientierung dieser Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu berücksichtigen, dass soziales Unternehmertum ein hohes Mobilisierungspotenzial in der jüngeren, gut ausgebildeten Bevölkerung aufweist. Eine zunehmende Öffnung des von den Akteuren der Wirtschaft propagierten Unternehmerbilds für Sozialunternehmer kann daher als Katalysator für mehr allgemeinen Unternehmergeist und -kultur dienen.

Ein Aspekt, der in Deutschland angesichts stetig sinkender Gründungszahlen besonders relevant ist.

Förderlich für die Entwicklung von Sozialunternehmen ist auch die Ausbildung eines gesellschaftlich breit verankerten Innovationsverständnisses, das die Potenziale von sozialen Innovationen für den Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft ernst nimmt und ihre aktive Realisierung anleitet. Von politischer Seite sind in Deutschland mit der High-Tech-Strategie des Bundes und der Nationalen Engagementstrategie erste Bausteine eines solchen umfassenden Innovationsverständnisses bereits auf den Weg gebracht worden. Damit die Ansätze von Sozialunternehmen bei der Entwicklung von Innovationen in Wirtschaft und Zivilgesellschaft eine größere Bedeutung und Unterstützung erfahren, müssen jedoch vor allem die zentralen Akteure in den unterschiedlichen Innovationsbereichen (Universitäten, Großunternehmen, Wohlfahrtsverbände) aktiv werden.

Der Politik kommt im Hinblick auf die Verbesserung der allgemeinen Rahmenbedingungen die Aufgabe zu, langfristige Veränderungen über entsprechende Anreize für die relevanten Akteure aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft anzustoßen. Da viele der für die Entwicklung von Sozialunternehmen relevanten Rahmenbedingungen politische Querschnittsthemen darstellen, ist eine optimale politische Bearbeitung ohne eine entsprechende ressortübergreifende Abstimmung auf Bundes- und Länderebene zumeist nicht möglich. In einigen europäischen Ländern hat sich gezeigt, dass eine koordinierte politische Bearbeitung des Themas insbesondere dann erfolgt, wenn eine dezidierte Strategie der Regierung vorliegt, die die Ressortverortung eindeutig regelt und klare Zielstellungen vorgibt. Dies gilt nicht nur für die nationale, sondern auch für die regionale Ebene.⁷⁰ Wichtige Grundlage für eine nachhaltige politische Rahmensetzung ist eine ausreichende Transparenz des Markts. Erst wenn belastbare Daten über die Größenordnung sozialunternehmerischer Aktivitäten verfügbar sind und von den Akteuren des Markts klare Kriterien und Qualitätssiegel für die sozialunternehmerische Ausrichtung von gewerblich verfassten Unternehmen etabliert sind, können gezielte Maßnahmen zur Förderung von Sozialunternehmen entwickelt und begründet werden.

⁷⁰ Wichtige Elemente einer solchen Strategie finden sich in den verfügbaren Dokumenten zur Social-Business-Strategie der EU.

5.1.2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Verfügbarkeit von Rechtsformen für Sozialunternehmen

In Deutschland besteht eine Vielfalt an privatrechtlichen Rechtsformen (Personen- und Kapitalgesellschaften), die von sozialunternehmerischen Initiativen genutzt werden können.⁷¹ Diese Situation ist angesichts der bislang sehr heterogenen sozialunternehmerischen Ansätze grundsätzlich als positiv zu bewerten. Die Wahl der geeigneten Rechtsform im Gründungsprozess ist angesichts der besonderen Anforderungen, die bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen zur Verbindung von wirtschaftlicher Ertragsfähigkeit und gesellschaftlicher Wirkung bestehen, als aufwändiger als bei klassischen Gründungen einzuschätzen. In der qualitativen Analyse zeigte sich, dass die befragten Sozialunternehmer die Wahl und Umsetzung der Rechtsform in der Regel sehr strukturiert angehen und zumeist nicht als große Herausforderung betrachten.⁷² Wenn entsprechende Informations- und Beratungsangebote bereitstehen, werden diese in der Regel genutzt. Die Notwendigkeit einer spezifischen Rechtsform für Sozialunternehmen in Deutschland wird sowohl von Experten, als auch von den befragten Sozialunternehmern mehrheitlich nicht gesehen. Dies heißt aber nicht, dass die gegenwärtige Situation als optimal betrachtet wird. Insbesondere bei den rechtlichen und steuerlichen Implikationen des Gemeinnützigkeitsstatus sehen viele der Befragten ein großes Hemmnis für die Entwicklung sozialunternehmerischer Geschäftsmodelle.

Sozialunternehmerische Tätigkeit in der Gemeinnützigkeit

Die Wahl einer gemeinnützigen Rechtsform ist für viele sozialunternehmerische Gründungen mit zielgruppenspezifischem Ansatz bzw. noch unklarem betriebswirtschaftlichen Erlösmodell ein niedrigschwelliger und ressourcenschonender Weg, um starten zu können. Gerade die gemeinnützige Variante der im Jahr 2008 eingeführten Unternehmergesellschaft (UG) hat in den letzten Jahren großen Zulauf erfahren.⁷³ Die befragten Sozialunternehmer schätzen am Gemeinnützigkeitsstatus vor allem die Signalwirkung ge-

⁷¹ In Kap. 3.1.1 sind die Rechtsformen und deren Anwendung bei Sozialunternehmen beschrieben.

⁷² Die Analyseergebnisse zur Rechtsformwahl sind in Kap. 4.2 beschrieben.

⁷³ Im Jahr 2012 existierten bereits etwa 10.000 Unternehmen dieser Rechtsform, vgl. Kap. 3.1.1.

genüber gesellschaftlichen Stakeholdern und potenziellen ehrenamtlichen Mitarbeitern sowie den einfacheren Zugang zu philanthropischen Zuwendungen (Spenden und Stiftungsgelder). Für unternehmerische Aktivitäten bedeutet der Gemeinnützigkeitsstatus jedoch Limitationen, die gerade für Sozialunternehmen, die nach einer Zeit der Etablierung in gemeinnütziger Rechtsform in die Wachstumsphase eintreten, hinderlich sein können, z.B. das absolute Verbot einer Gewinnausschüttung an Gesellschafter und die Begrenzung der freien Rücklagenbildung. Weitere Schwierigkeiten wurden vor allem hinsichtlich der Beantragung und regelmäßigen Erneuerung des Gemeinnützigkeitsstatus beim zuständigen Finanzamt berichtet.

Um die unternehmerischen Vorteile einer gewerblichen Rechtsform mit der einer gemeinnützigen zu verbinden, wählen einige Sozialunternehmen eine Kombination von beiden unter einem gemeinsamen Dach. Eine solche komplexe Rechtsformkonstruktion ist naturgemäß mit einem höheren formalen Aufwand bei der Einrichtung und der laufenden Buchhaltung verbunden.⁷⁴

Vergaberechtliche Ausgestaltung im öffentlichen Beschaffungswesen

Die vergaberechtliche Ausgestaltung von öffentlichen Ausschreibungen stellt eine wichtige Rahmenbedingung für Sozialunternehmen dar, die sich auf solche Aufträge mit ihren wirkungsorientierten und nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen bewerben. Diese Situation betrifft vor allem Sozialunternehmen, die bereits eine gewisse Größe erreicht haben und zur Skalierung große und langfristige Aufträge benötigen. Vor allem für Anbieter sozialer Dienstleistungen sind solche Aufträge nur über das öffentliche Beschaffungswesen zugänglich. Auch im Bereich des Einkaufs innovativer und nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen sind öffentliche Aufträge ein wichtiger potenzieller Wachstumsfaktor für bestehende Sozialunternehmen.⁷⁵

In Deutschland räumte das Vergaberecht den öffentlichen Beschaffungsstellen bislang nur wenige Freiräume ein, um neben dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit weitere qualitative Kriterien für die Vergabe von Aufträgen einzubeziehen. Mit der Umsetzung der

⁷⁴ Die Auswirkungen einer solchen hybriden Konstruktion sind in Kap. 3.1.1 sowie 4.2 genauer dargestellt.

⁷⁵ Die Herausforderungen von Sozialunternehmen beim Zugang zu öffentlichen Aufträgen sind in Kap. 3.1.1 dargestellt. Eine Übersicht der Einnahmen über öffentliche Leistungsentgelte anhand der Größenklasse von Sozialunternehmen beinhaltet das Kap. 3.2.1.

entsprechenden EU-Richtlinie⁷⁶ schafft der Bund ab Frühjahr 2016 die Voraussetzungen für weitreichendere vergaberechtliche Handlungsspielräume. So müssen Auftraggeber bei der Vergabe zwar auch in Zukunft den Zuschlag auf das wirtschaftlichste Angebot erteilen. Dabei können jedoch neben dem Preis und den Kosten, einschließlich der Lebenszykluskosten, soziale, ökologische und innovative Aspekte unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsgrundsatzes stärker in die Bewertung einfließen. Der öffentliche Auftraggeber kann konkrete Vorgaben zu den umweltbezogenen und sozialen Eigenschaften der zu beschaffenden Leistungen machen.

Für Sozialunternehmen stellt diese Entwicklung eine Chance auf eine stärkere Berücksichtigung bei öffentlichen Vergabeprozessen dar, wenn die vergaberechtlichen Spielräume von den ausschreibenden Stellen genutzt werden. Diese Umsetzung in die Vergabepraxis ist die wesentliche Herausforderung im Zusammenhang mit der Neugestaltung der Vergaberichtlinien. Um den Prozess zu unterstützen, wird gegenwärtig über das zentrale Kompetenzzentrum innovative Beschaffung⁷⁷ eine entsprechende Datenbank innovativer Leistungen aufgebaut, die auch die Leistungen von Sozialunternehmen umfassen sollen.

Was wären optimale rechtliche Rahmenbedingungen?

Die Verfügbarkeit von geeigneten Rechtsformen für sozialunternehmerische Aktivitäten stellt den wichtigsten Aspekt optimaler rechtlicher Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen dar. Dabei ist die Schaffung einer eigenständigen Rechtsform für Sozialunternehmen, wie sie in einigen Ländern umgesetzt wurde, nur eine Möglichkeit. Auch flexible gesetzliche Regelungen für bestehende Rechtsformen im gemeinnützigen und gewerblichen Bereich können geeignete Rahmenbedingungen für Gründungs- und Wachstumsprozesse von Sozialunternehmen bieten. In Deutschland ist der Gemeinnützigkeitsstatus für viele Sozialunternehmen eine Möglichkeit, den Geschäftsbetrieb ressourcenschonend und mit einem starken Fokus auf der Erzielung gesellschaftlicher Wirkung aufzunehmen. Für diese Unternehmen stellt der bürokratische Aufwand im Umgang mit den Regelungen der Abgabenordnung zur Gemeinnützigkeit ein Hemmnis für die weitere wirt-

⁷⁶ Richtlinie über die Vergabe öffentlicher Aufträge (RL 2014/24/EU, ersetzt die bisherige Vergabekoordinierungsrichtlinie 2004/18/EG).

⁷⁷ Das vom BMWi eingerichtete **Kompetenzzentrum innovative Beschaffung** (<http://www.koinno-bmw.de>) berät Kommunen, Länder, die Bundesministerien und andere öffentliche Einrichtungen über die Möglichkeiten der Beschaffung innovativer Produkte oder Dienstleistungen. Außerdem existiert eine vom BMI geförderte Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffungen (<http://www.nachhaltige-beschaffung.info>). (letzter Zugriff: 08.10.2015)

schaftliche Entwicklung ihres sozialunternehmerischen Geschäftsmodells dar. Rechtliche Regelungen, die eine größere Flexibilität in der Anwendung der Abgabenordnung auf unternehmerische Initiativen in der Gemeinnützigkeit erlauben, würden die Handlungsspielräume von solchen Sozialunternehmen erheblich erweitern und darüber hinaus die Notwendigkeit, für Wachstumsprozesse organisatorische Hybridstrukturen mit einem gewerblichen und einem gemeinnützigen Teil auszubilden, wegfällen lassen. Insbesondere über eine Konkretisierung der Ausführungen in § 65-68 AO zur Zulässigkeit von steuerbegünstigten Zweckbetrieben durch gemeinnützige Organisationen könnten sozialunternehmerische Geschäftsmodelle einfacher in der Gemeinnützigkeit umgesetzt werden. Dies könnte über eine konkrete Auslegungsvorschrift erfolgen, welche unternehmerische Tätigkeiten, die in direktem Zusammenhang mit der sozialen Mission eines gemeinnützigen Sozialunternehmens erfolgen und deren Erträge ausschließlich zur Verfolgung dieser verwendet werden, explizit als zulässigen Zweckbetriebstyp aufnimmt.

Hinsichtlich der vergaberechtlichen Rahmenbedingungen für den Zugang von Sozialunternehmen zu öffentlichen Aufträgen stellt die anstehende nationale Umsetzung der EU-Richtlinie über die Vergabe öffentlicher Aufträge eine deutliche Verbesserung der gegenwärtigen Situation dar. Zu einem nachhaltigen Effekt auf die Auftragsvergabe an Sozialunternehmen wird es allerdings nur dann kommen, wenn öffentliche Auftraggeber die neuen Handlungsspielräume konsequent nutzen, d.h. wenn sich die veränderten rechtlichen Grundlagen tatsächlich in wirkungsorientierten Ausschreibungen und Vergaben niederschlagen.

5.1.3. Finanzierung

Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen

Auf Grundlage der Bestandsaufnahme wurde die Annahme aufgestellt, dass der Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen über die drei Phasen Gründung, Etablierung und Skalierung in der Regel niedriger ausfällt als bei ausschließlich profitorientierten Gründungen und Unternehmen. Diese Annahme wurde in den qualitativen Interviews und den Fokusgruppen durch die befragten Sozialunternehmer bestätigt. Eine annähernde Quantifizierung des Finanzierungsbedarfs ist allerdings nur für die Gründungsphase möglich. Hier bestehen bei Multiplikatoren und Experten inzwischen ausreichende Erfahrungswerte zu den Bedarfen vergleichbarer Sozialunternehmen. Für spätere Entwicklungsphasen (Konsolidierung und Skalierung) bestehen aufgrund der noch sehr geringen

Zahl solcher Unternehmen in Deutschland gegenwärtig keine ausreichenden Erkenntnisse.

In der frühen Gründungsphase besteht der Finanzierungsbedarf bei der Mehrheit der Sozialunternehmen in der Deckung der Lebenshaltungskosten und der Betriebs- und Investitionskosten von weniger als 50.000 EUR. Dies gilt insbesondere für Sozialunternehmen mit starkem Dienstleistungsschwerpunkt und ist ein Ausdruck der zunehmenden Digitalisierung, die Gründungskosten reduziert. Für Gründungen in gemeinnütziger Form stellt die Deckung der Gründungskosten über philanthropische Quellen (Spenden, Stiftungsgelder) eine niedrighschwellige Möglichkeit der Erstfinanzierung dar, allerdings erst nach der formalen Gründung. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme und die Fokusgruppendifkussionen verdeutlichen aber, dass die Akquisition solcher philanthropischen Finanzierungen sehr zeitaufwändig, der Erfolg schwer planbar und die Einsatzmöglichkeit der Mittel für die Organisationsentwicklung stark eingeschränkt sind. Sozialunternehmerische Gründungen, die zum Start keinen Gemeinnützigkeitsstatus anstreben, finanzieren sich dagegen, ähnlich wie rein kommerzielle Gründungen, vorrangig aus Eigenmitteln und informellen Darlehen aus dem privaten Umkreis. Die fortlaufende Deckung der Lebenshaltungskosten und der Aufbau einer tragfähigen Finanzierungsstruktur für Konsolidierungs- und Wachstumsprozesse ist für einen Großteil dieser Sozialunternehmen die drängendste Herausforderung in dieser Phase.

Bei denjenigen Sozialunternehmen, die von Anfang an ambitionierte Wachstumsziele verfolgen, ist der Finanzierungsbedarf höher. Das Wachstum wird in der Regel durch Standorterschließungen, Produkterweiterungen oder die Professionalisierung von Strukturen eingeleitet. Mehr Mitarbeiter, höhere Ausgaben in der Produktentwicklung oder aufwändigere IT-Lösungen verursachen naturgemäß höhere Kosten, aber führen in der Konsequenz zu verbesserten Erfolgsaussichten. Für diese Sozialunternehmen wird von Experten ein höherer Finanzierungsbedarf gesehen. Obwohl Details vergangener Finanzierungsrunden nicht publiziert werden, kann man davon ausgehen, dass der Finanzierungsbedarf niedrige sechsstellige Beträge erreicht. In den Fokusgruppen mit skalierenden Sozialunternehmen wurden diese Größenordnungen bestätigt.

Somit liegt der Bedarf immer noch niedriger als bei vergleichbaren, ambitionierten Gründungen im Start-up-Bereich. Als Beleg können die Fondsgrößen im Social-Venture-Bereich und im Venture-Capital-Bereich herangezogen werden. Während die

Fondsgrößen im Social-Venture-Bereich niedrige zweistellige Millionen Größen erreichen, sind die Fonds-Größen im Venture-Capital-Bereich signifikant größer.⁷⁸

Die Fokusgruppendifkussionen bestätigen ebenfalls die Experten-einschätzung, dass insbesondere der Finanzierungsbedarf im Frühphasenbereich von den meisten Sozialunternehmen nicht zufriedenstellend gedeckt werden kann. Dies wird vorrangig auf das Fehlen entsprechender Finanzierungsangebote aus dem Bereich wirkungsorientierter Investitionen (Impact Investment) und auf den schwierigen Zugang zu öffentlichen Fördermitteln zurückgeführt.

Grundsätzlich werden von jungen, wachstumsorientierten Sozialunternehmen vor allem eigenkapitalstärkende Finanzierungsformen zur Deckung der dargestellten externen Finanzierungsbedarfe bevorzugt. Im Gegenteil zu Fremdkapital hat Eigenkapital den Vorteil, dass der Finanzierungsdruck durch die nicht vorhandenen Zins- und Tilgungszahlungen geringer ist und somit die Innovationsfreude nicht reduziert wird.

Klassische Darlehensfinanzierungen werden von Sozialunternehmern und Experten aufgrund der zumeist in der Gründungsphase noch nicht ausreichend etablierten Geschäftsmodelle und der unsicheren Renditeperspektive als nicht geeignet betrachtet. Hierin gleichen die befragten wachstumsorientierten Sozialunternehmer innovativen Start-ups mit ausschließlicher Profitorientierung. Allerdings ist die Nutzung von typischem Wagniskapital für die befragten Sozialunternehmen nur dann eine Option, wenn Investoren und Intermediäre verfügbar sind, die eine an sozialunternehmerische Geschäftsmodelle angepasste Renditeerwartung verfolgen und professionelles Know-how für die Weiterentwicklung solcher Geschäftsmodelle einbringen.

Zugang zum traditionellen Kapitalmarkt

Ein eindeutiges Ergebnis der Bestandsaufnahme ist, dass Sozialunternehmen aufgrund ihrer Ausrichtung auf nicht vollständig monetarisierbare Geschäftsmodelle ein deutlich geringeres wirtschaftliches Ertragspotenzial aufweisen als ausschließlich profitorientierte Unternehmen. Die innovative Kombination von gesellschaftlicher Wirkungs- und wirtschaftlicher Ertragsorientierung kostet in der Regel Ertragspotenzial und beschränkt somit aus der

⁷⁸ So ist im Venture-Capital-Bereich die Fondsgröße im Median von 51 Mio. EUR in den 1980er Jahren auf 113 Mio. EUR in den 1990er Jahren und 238 Mio. EUR in den 2000er Jahren gestiegen (vgl. Harris et al. 2011). Detailliertere Ausführungen zum Finanzierungsbedarf finden sich in Kapitel 3.1.2.

Perspektive traditioneller Kapitalgeber die Kapitaldienst- und Renditefähigkeit der Unternehmen.

Die traditionellen Finanzierungspartner von Gründungen und KMU in Deutschland, die Geschäftsbanken (Banken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken), haben zudem aus Gründen des Risikomanagements einen starken Fokus auf die Finanzierung von etablierten Geschäftsmodellen mit mittelfristig planbaren Renditeaussichten. Die hybriden Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen sind mit den Ratinginstrumenten der Banken in der Regel nicht bewertbar und somit nicht finanzierbar. Auch sozial-ethische Banken, die sich in Deutschland vor allem als Finanzierungspartner von bestehenden Organisationen und Unternehmen des Dritten Sektors etabliert haben, haben Schwierigkeiten, Geschäftsmodelle von innovativen Sozialunternehmen zu finanzieren.

Für Wagniskapitalgeber ohne explizite Wirkungsorientierung und klassische Business Angels sind Sozialunternehmen in der Regel keine attraktiven Investitionsobjekte. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Sozialunternehmen definitionsgemäß neben der finanziellen Rendite eine gleichberechtigte soziale Rendite verfolgen, die unter Trade-off-Gesichtspunkten zu einer Reduzierung der für Wagniskapitalgeber maßgeblichen finanziellen Rendite führt. So sind bislang keine entsprechenden Finanzierungsrunden von Sozialunternehmen mit klassischen Wagniskapitalgebern oder Business Angels bekannt. Die Schwierigkeit, traditionelle Wagniskapitalgeber von sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen zu überzeugen, wurde von den Sozialunternehmern in den Fokusgruppen bestätigt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Sozialunternehmen einen nur sehr eingeschränkten Zugang zu Finanzierungsangeboten des traditionellen Kapitalmarkts für Gründungs- und Wachstumsinvestitionen von KMU haben.

Investitionsfähigkeit in junge Sozialunternehmen

Die qualitative Analyse hat den Befund erbracht, dass Sozialunternehmen, auch aufgrund ihrer zu Beginn vorrangigen Ausrichtung auf gesellschaftliche Problemstellungen, oftmals Schwierigkeiten haben, sich frühzeitig auf grundlegende Mechanismen der traditionellen Unternehmensfinanzierung einzustellen. Die Vorbereitung auf eine externe Finanzierung wird nicht umfassend genug oder erst zu spät angegangen, was dazu führt, dass entsprechende Unterlagen nicht vorliegen, wie z.B. Businesspläne mit Mehrjahresplanungen, die zu einem erfolgreichen Abschluss einer Finanzierung benötigt werden. Diese Situation bedeutet eine Schwächung der Nachfrageseite bei der Entwicklung des Markts

für wirkungsorientierte Investitionen in Deutschland (siehe folgender Befund „Markt für wirkungsorientierte Investitionen“).

Die unzureichende Vorbereitung für externe Finanzierungen wird auch von der EU-Kommission als ein zentrales Hemmnis beim Finanzierungszugang von Sozialunternehmen betrachtet. Daher wurden in Vorbereitung auf die Einführung von EU-Finanzinstrumenten für Sozialunternehmen im Rahmen des EaSI-Programms mehrere Pilotprojekte für die Förderung der Nachfrage- und Angebotsseite des Finanzmarktes für Sozialunternehmen gefördert. Vier von diesen Projekten wurden von deutschen Organisationen umgesetzt und stellen Ansatzpunkte für eine gezielte Verbesserung der Rahmenbedingungen für Finanzierungen von Sozialunternehmen in Deutschland dar. Diese Organisationen sind Social Impact gGmbH, KIZ Sinnova Gesellschaft für soziale Innovationen, Impact in Motion und die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship.⁷⁹

Markt für wirkungsorientierte Investitionen (Impact Investment)

Die Bestandsaufnahme und die qualitative Analyse haben den klaren Befund ergeben, dass die Verfügbarkeit von wirkungsorientiertem Wagnis- und Beteiligungskapital für Sozialunternehmen mit Wachstumsabsicht eine zentrale Rolle spielt. Der entsprechende Markt entwickelt sich in Deutschland allerdings nur langsam. Das von der Bertelsmann-Stiftung initiierte National Advisory Board für Wirkungsorientiertes Investieren in Deutschland (NAB) verortet Deutschland in seinem Abschlussbericht in der frühen, experimentellen Phase beim Marktaufbau (Advisory Board Deutschland 2014). Einige wenige Akteure seien für die gesamte Marktaktivität verantwortlich. Allerdings gelinge es verstärkt, den „Proof of Concept“ der Machbarkeit von wirkungsorientierten Investitionen zu führen. Es würden sich profitable Intermediäre und Produkte entwickeln und Investoren würden aufgrund erfolgreicher Erfahrungen reinvestieren. Somit entstünde zunehmend eine kritische Größe an Marktaktivität um die Entwicklung in die nächste Phase zu führen. Die Bestandsaufnahme hat diese Einschätzung grundsätzlich bestätigt. Die wenigen bestehenden Intermediäre und Produkte verstetigen sich zunehmend, auch durch die aktive Unterstützung der Europäischen Kommission. Allerdings ist das Fehlen einer ausreichenden Anzahl investitionsfähiger Sozialunternehmen ein begrenzender Faktor der Entwicklung.

⁷⁹ Eine Übersicht der Projekte findet sich auf <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13084&langId=en> (letzter Zugriff: 08.10.2015).

Die Rolle von Stiftungen im Aufbau des Markts für wirkungsorientierte Investitionen in Deutschland stellt sich ambivalent dar. Zum einen sind einzelne Stiftungen sehr aktiv in der Unterstützung von Marktpionieren, und philanthropische Stiftungsmittel sind nach wie vor die wichtigste Kapitalquelle der in Deutschland bestehenden Investitionsprodukte im wirkungsorientierten Bereich. Angesichts des in deutschen Stiftungen gebundenen Gesamtvermögens von 100 Mrd. EUR liegt das bisher aktivierte Investitionsvolumen aber immer noch auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Vom NAB wird diese Zurückhaltung vor allem mit Vorbehalten von Seiten der Stiftungen und ihrer Aufsichtsbehörde gegenüber einem solchem, potenziell kapitalverzehrenden, Einsatz von Stiftungsmitteln begründet.

Öffentliche Mittel zur Unterstützung der Marktentwicklung für wirkungsorientierte Investitionen sind bislang vor allem über ein Pilotprogramm der KfW zur Ko-Finanzierung von Lead-Investoren eingesetzt worden. Mit der Überführung des Programms in das auf 400 Mio. EUR angelegte Dachfondsprogramm „ERP-Venture Capital-Fondsinvestments“ verschiebt sich der Fokus auf die Investition in bestehende oder neu gegründete „Social Venture“ – Fonds, die sich wiederum an kommerziell agierenden Sozialunternehmen beteiligen.

Hybride Finanzierungsstrukturen

Die Bestandsaufnahme hat gezeigt, dass wachstumsorientierte Sozialunternehmen in der Konsolidierungsphase häufig hybride Finanzierungsstrukturen aufbauen, die philanthropische, private und öffentliche Quellen kombinieren. Angesichts des beschriebenen schwierigen Zugangs zum traditionellen Kapitalmarkt für Unternehmensfinanzierungen ist dieses Vorgehen für viele Sozialunternehmen eine notwendige Strategie, die jedoch großen Aufwand mit sich zieht. Insbesondere der hierfür notwendige Spagat in der Darstellung der sozialen Wirkung und der wirtschaftlichen Ertragsfähigkeit für die jeweiligen Geldgeber wird von den befragten Sozialunternehmern als sehr herausfordernd beschrieben. Die Umsetzung solch hybrider Finanzstrukturen in Deutschland ist herausfordernd, weil das profitorientierte und das gemeinnützige Unternehmen rechtlich strikt getrennt sein müssen. So ist für gewerblich organisierte Sozialunternehmen der Zugang zu philanthropischen Zuwendungen (Spenden, Zuwendungen philanthropischer Stiftungen) nur sehr eingeschränkt möglich. Auf der anderen Seite können gemeinnützige Sozialunternehmen Eigenkapitalbeteiligungen aus dem privaten Bereich, selbst wenn diese mit

sehr niedrigen Renditezielen verknüpft sind (z.B. bei wirkungsorientierten Investoren), nicht nutzen, ohne ihren Gemeinnützigkeitsstatus zu verlieren.

Angebot und Nutzung öffentlicher Finanzierungsprogramme der Wirtschaftsförderung

Öffentliche Finanzierungsangebote der Wirtschaftsförderung wurden von den im Rahmen der Analyse befragten Sozialunternehmern nur vereinzelt in Anspruch genommen. In den Fokusgruppen wurde berichtet, dass sich Sozialunternehmer durchaus über die bestehenden Angebote informieren, diese aber aufgrund unpassender Konditionen oder zu geringer Erfolgsaussichten erst gar nicht beantragen. Eine aktive Unterstützung oder Beratung durch die Hausbank findet in der Regel nicht statt, was angesichts der bereits beschriebenen Schwierigkeiten von Banken bei der Bewertung von sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen nicht überrascht. Zudem richten sich die Finanzierungsprogramme des Bundes im Rahmen des allgemeinen Förderansatzes im Bereich der Mittelstandsfinanzierung ausschließlich an gewerblich verfasste Unternehmen. Für den Teil der in Deutschland aktiven Sozialunternehmen, die gemeinnützig verfasst sind, ist eine Förderung über die Programme der Mittelstandsfinanzierung somit nicht möglich. Doch auch für nicht-gemeinnützige Sozialunternehmen stellen die gegenwärtig zur Verfügung stehenden Programme im Gründungs- und KMU-Bereich nur eingeschränkt geeignete Finanzierungsoptionen dar. Dies hat die Analyse der bestehenden bundesweiten Programme ergeben.

So sind die über die KfW verfügbaren Darlehensprogramme aufgrund ihrer beschränkten Kapitaldienstfähigkeit, die die soziale Zielsetzung wie oben beschrieben mit sich bringt, in der Regel eine allenfalls ergänzende Option für tragfähige sozialunternehmerische Geschäftsmodelle. Zudem fällt es den durchleitenden Hausbanken schwer, solche Geschäftsmodelle zu bewerten.

Die im Bereich der Mezzanin- und Beteiligungsfinanzierung verfügbaren Programme sind in ihrem Zuschnitt grundsätzlich als geeigneter für Sozialunternehmen einzuschätzen. Allerdings ist eine Nutzung in der Regel angesichts der auf volkswirtschaftliche Hebelwirkungen ausgerichteten konkreten Ausgestaltung der Programme nicht realistisch, etwa hinsichtlich der erforderlichen Einbringung von umfangreichen Eigenmitteln oder der vorgesehenen Einbindung in eine traditionelle Gesamtfinanzierung durch Banken. Das einzige Programm, das im Hinblick auf seine Ausgestaltung und den Vertriebskanal als passend zu den spezifischen Finanzierungsanforderungen von Sozialunternehmen identifiziert

werden konnte, ist der über die regionalen Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBGs) verfügbare Mikromezzaninfonds Deutschland. Bei diesem über ESF-Mittel ko-finanzierten Programm zur Vergabe stiller Beteiligungen bis 50.000 EUR stellen Sozialunternehmen auch eine der dezidierten Zielgruppen dar. Im Rahmen der Experteninterviews wurde allerdings berichtet, dass die vergebenen MBGs stark auf eine kurzfristig absehbare Profitabilität der finanzierten Unternehmen bzw. Gründungen achten und somit viele Sozialunternehmen in der Gründungs- und Konsolidierungsphase de facto ausschließen. Auswertungen, z.B. die Darstellung der Ablehnungsquote von Sozialunternehmen im Vergleich zu anderen Antragstellern, liegen jedoch nicht vor.

Aufgrund des im internationalen Vergleich als unterentwickelt eingeschätzten privaten Wagniskapitalmarkts in Deutschland richten sich die verfügbaren Bundesprogramme zur Förderung von privaten Investorenaktivitäten vorrangig an klassische Business Angels und Investoren mit höheren Renditeerwartungen, die in technologieorientierte Start-ups investieren. Sozialunternehmen und Investitionen in diese sind aufgrund der Branchenbeschränkungen in diesen Programmen nicht förderfähig. Ein spezifisches Förderprogramm zur Unterstützung und Hebelung von Beteiligungskapitalfinanzierungen von Sozialunternehmen wurde von 2012 bis 2015 von der KfW angeboten. Über das „Programm zur Finanzierung von Sozialunternehmen“ wurden Ko-Investments zu Paripassu-Konditionen bei Beteiligungen von Lead-Investoren in Sozialunternehmen bereitgestellt. Nach zwölf erfolgten Beteiligungen in elf Beteiligungsunternehmen ist das Programm dieses Jahr im neuen Großprogramm „ERP-Venture Capital-Fondsinvestments“ aufgegangen (siehe Befund zu „Markt für wirkungsorientierte Investitionen“).

Es ist zudem ein erschwerter Zugang für Sozialunternehmen zu den Angeboten der öffentlichen Innovationsfinanzierung zu konstatieren. Dies ist eng mit der im Befund zum Innovationsverständnis beschriebenen Schwerpunktsetzung auf technologieorientierte Innovationen verbunden. Der Innovationsgehalt der im Rahmen dieser Studie betrachteten Sozialunternehmen liegt vor allem in den Geschäftsmodellen, die gesellschaftliche Wirkung und wirtschaftliche Ertragsfähigkeit kombinieren, nicht in der eingesetzten Technik. Die Einschätzung dieses sozialen Innovationsgehalts ist aber aufwändiger und stärker kontextbedingt als bei klassischen, technologiebasierten Innovationen. Entsprechendes Know-how findet sich gegenwärtig bei wenigen Akteuren im klassischen Innovationsbereich (v. a. Hochschulen und Wagniskapitalgeber). Bei den verfügbaren niedrigschwelligen Programmen zur Innovationsfinanzierung und insbesondere bei dem Programm

EXIST-Gründerstipendium ergaben die Fokusgruppen, dass vor allem letzteres sehr attraktiv für Gründungsinteressierte im sozialunternehmerischen Bereich. Entsprechend häufig wird es beantragt bzw. eine Beantragung zumindest geprüft. Die geschilderten Erfahrungen weisen allerdings darauf hin, dass eine Antragstellung als Sozialunternehmen häufig an der fehlenden technologischen und betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Gründungsvorhabens scheitert.

Was wären optimale Rahmenbedingungen in der Dimension Finanzierung?

Der Zugang zu geeigneter Finanzierung in der Gründungs-, Konsolidierungs- und Wachstumsphase ist von großer Bedeutung für die Entwicklung von erfolgreichen Sozialunternehmen. Nach Einschätzung aller befragten Experten würde insbesondere ein funktionierender Markt für wirkungsorientierte Investitionen dazu beitragen, den Großteil der Finanzierungsbedarfe von Sozialunternehmen abzudecken. Wichtigste Akteure eines solchen Markts sind auf der Angebotsseite Stiftungen, private Kapitalgeber (inkl. Großunternehmen mit CSR-Abteilungen) und institutionelle Anleger, sowie spezialisierte Fondsmanagements als Intermediäre und die Sozialunternehmen auf der Nachfrageseite. Im deutschen Impact-Investing-Markt besteht jedoch, wie in den meisten Ländern, ein „Henne-Ei-Problem“ bei der Entwicklung einer starken Angebots- und Nachfrageseite.

Angesichts dieser Situation ist zu fragen, welche Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Aufbau eines funktionierenden Markts für wirkungsorientierte Investitionen besonders förderlich sind. In Großbritannien und anderen Ländern mit weiter entwickelten Märkten für wirkungsorientierte Investitionen hat sich gezeigt, dass in der Aufbauphase eines solchen Markts die Bereitstellung staatlichen und philanthropischen Kapitals für Investmentvehikel die Entstehung neuer Produkte befördert. Zudem hat es sich als notwendig erwiesen, professionell arbeitende Intermediäre und Vermittlungsplattformen für wirkungsorientierte Investitionen zumindest anfänglich öffentlich zu fördern. Über Garantien, steuerliche Erleichterungen oder Empfehlungen der Politik können zudem Anreize für private und institutionelle Kapitalgeber gesetzt werden. Eine zentrale Sammlung und Analyse von Daten und Informationen hilft, den Markt zu definieren und Unsicherheiten aufzulösen. Die Nachfrageseite des Markts kann am direktesten durch die Unterstützung von Sozialunternehmen bei der Entwicklung ihrer Geschäftsmodelle bis zur Investierbarkeit verbessert werden. Ein Beispiel für solche Unterstützungssysteme, die

Sozialunternehmen dabei helfen, passende und professionelle Partner zur Vorbereitung auf Investitionen zu finden, sind die sog. Access-Programme der britischen Regierung.⁸⁰

Der Aufbau eines funktionierenden Markts für wirkungsorientierte Investitionen benötigt das Zusammenwirken von Akteuren auf Bundes- und Landesebene, von Ministerien, Stiftungen, privaten Kapitalgebern, Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmen. Dies gilt insbesondere für die Entwicklung von innovativen Instrumenten, wie den sogenannten Social-Impact-Bonds⁸¹. Erste Erfahrungen auf regionaler Ebene zeigen, dass entsprechende Koalitionen durch politische Akteure initiiert und angeleitet werden können, in der Umsetzung aber durch Sozialunternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure vorangetrieben werden müssen. Bundesweite Anreiz- und Refinanzierungsstrukturen würden die Initiierung solcher regionalen Pilotinitiativen zusätzlich erleichtern. In Österreich hat sich die Bundesregierung in ihrem Arbeitsprogramm 2013 bis 2018 dazu bekannt, mittels Social-Impact-Bonds innovative Ansätze in der Sozialpolitik zu erproben. In diesem Jahr setzt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales den ersten Social-Impact-Fonds in Oberösterreich als Pilotinitiative um.⁸²

Angesichts der Schwierigkeiten beim Finanzierungszugang über die traditionellen Kanäle der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung von Unternehmen würde zu optimalen Rahmenbedingungen im Bereich Finanzierung auch die Verfügbarkeit von Förderprogrammen gehören, die auf die spezifischen Finanzierungsbedarfe von Sozialunternehmen zugeschnitten sind. Solche Förderprogramme wären idealerweise sowohl für gewerbliche als auch für gemeinnützig verfasste Sozialunternehmen nutzbar und würden in ihren Förderkonditionen die Besonderheiten sozialunternehmerischer Geschäftsmodelle berücksichtigen, etwa die aufgrund der expliziten gesellschaftlichen Mission eingeschränkte Ertragsperspektive dieser Unternehmen. Die Finanzierungsinstrumente sollten am besten eigenkapitalähnlich ausgestaltet sein, eine öffentliche Risikoübernahme beinhalten (z.B. über EU-Garantien) und über Intermediäre vertrieben werden, die einen direkten Zugang zu Sozialunternehmen haben.

⁸⁰ Zuschussprogramme zur Unterstützung der Finanzierungsvorbereitung von Sozialunternehmen, z.B. der Contract-Readyness-Fund siehe Kapitel 3.1.2.2.

⁸¹ Zur Funktionsweise von Social-Impact-Bonds und ihre Pilotierung auf regionaler Ebene in Deutschland siehe Kapitel 3.1.2.3.

⁸² Vgl. http://blog.juvat.org/wp-content/uploads/sites/3/2015/09/ueberblick_sib_oesterreich_dt.pdf (letzter Zugriff: 08.10.2015).

Stellt man diese Anforderungen den bestehenden Regelprogrammen der bundesweiten Förderung von Gründungs- und Wachstumsinvestitionen mittelständischer Unternehmen gegenüber, wird deutlich, dass eine optimale Förderung von Sozialunternehmen über diese Programme derzeit nicht umsetzbar ist.⁸³ Gleiches gilt für die Förderprogramme auf Ebene der Bundesländer. Hierzu sind, mit Ausnahme der ESF-ko-finanzierten Programme, die Förderbedingungen zu eindeutig auf die Finanzierung rein profitorientierter Unternehmen ausgerichtet. Auch die von einigen Experten geforderte Öffnung solcher Regelprogramme für gemeinnützige Sozialunternehmen würde an dieser Situation nichts ändern. Das Aufsetzen spezifischer Bundesförderprogramme für Sozialunternehmen im Rahmen der Mittelstandsfinanzierung ist angesichts der gegenwärtig abschätzbaren Anzahl von Sozialunternehmen in Deutschland zurzeit ebenfalls keine realistische Option. Am ehesten sind spezifische Programmvarianten mit angepassten Förderkonditionen für die Teilgruppe gewerblich verfasster Sozialunternehmen denkbar. Allerdings sind die Handlungsspielräume hierfür aufgrund von bestehenden beihilferechtlichen Notifizierungen bei den meisten bestehenden Programmen sehr eingeschränkt zu bewerten.

Eine Umsetzung von auf Sozialunternehmen zugeschnittenen Förderprogrammen ist in anderen Ländern vor allem im Rahmen der ESF-Förderung erfolgt.⁸⁴ Auch die bestehenden ESF-Programme auf Bundes- und Länderebene richten sich teilweise bereits an Sozialunternehmen. Ein Ausbau dieser Angebote wäre ein wichtiger Baustein guter Rahmenbedingungen im Bereich Finanzierung. Es ist davon auszugehen, dass solche Finanzierungsprogramme die größte Wirkung entfalten, wenn sie als Baustein umfassender Gesamtfinanzierungsansätze genutzt werden können, und dabei helfen, Intermediäre einzubinden, deren Finanzierungsansatz an sozialunternehmerische Geschäftsmodelle angepasst ist, etwa sozial-ethische Banken, Bürgschaftsbanken und wirkungsorientierte Investoren.

⁸³ Zur Darstellung der Schwierigkeiten bei der Nutzung der Regelprogramme durch Sozialunternehmen siehe Kapitel 3.1.2.3 und Befund zu Angebot und Nutzung öffentlicher Finanzierungsprogramme der Wirtschaftsförderung.

⁸⁴ Entsprechende Erfahrungsberichte zu ESF-basierten Pilotprogrammen finden sich auf den Seiten des Social Entrepreneurship Network (<http://socialeconomy.pl/>).

5.1.4. Unterstützungsstrukturen

Soziales Unternehmertum in der breiten Öffentlichkeit und bei klassischen Akteuren der Gründungsunterstützung

Die Bestandsaufnahme und die qualitative, explorative Untersuchung der Unterstützungsangebote kam zu zwei grundlegenden Erkenntnissen: (1) die wenigen spezifischen Unterstützungsangebote für Sozialunternehmen sind auf einzelne Metropolen konzentriert⁸⁵ und (2) die breite Öffentlichkeit hat das Thema „Soziales Unternehmertum“ noch nicht in seiner Bedeutung und Bandbreite wahrgenommen.⁸⁶ Damit geht einher, dass die Akteure der allgemeinen Gründungs- und Unternehmensunterstützung auf diese neuartige Zielgruppe bislang größtenteils nicht eingerichtet sind und für sie die Anforderungen an eine bedarfsorientierte und zielgerichtete Beratung weitestgehend ein neues Feld abgeben (vgl. folgender Befund).⁸⁷

Verfügbarkeit und Nutzung allgemeiner Unterstützungsstrukturen für Gründungen und KMU

Im Rahmen der Bestandsaufnahme und der qualitativen Analyse bei der Befragung der Experten sowie der Sozialunternehmer wurde deutlich, dass der spezifische Beratungsmarkt für Sozialunternehmertum in Deutschland noch jung ist und sich in einer dynamischen Entwicklung befindet. Die Begrenztheit bzgl. der (i) verfügbaren Unterstützungsangebote und deren Konzentration auf wenige Zentren sowie (ii) der beteiligten/unterstützenden Akteure wurde deutlich.⁸⁸ Zudem besteht gegenwärtig (a) eine Diskrepanz zwischen den Leistungsspektren der Angebote in den Metropolen (v. a. Berlin, München, Frankfurt, Hamburg) und (b) ein deutliches Gefälle der existierenden Unterstützungsangebote zwischen den

⁸⁵ In Kapitel 3.1.3. sind die Unterstützungsstrukturen und deren Verfügbarkeit beschrieben.

⁸⁶ Social Entrepreneurship wird aufgrund der in Deutschland verankerten Strukturen der Wohlfahrtsverbände häufig mit dem „Dritten Sektor“ oder der Sozialwirtschaft gleichgesetzt. Dies wird auch daran deutlich, dass sich in Deutschland bislang keine einheitliche, adäquate Definition für Social Entrepreneurship durchsetzen konnte.

⁸⁷ Angesprochen auf Beratungen durch „klassische“ Berater äußerten sich die Social Entrepreneurs, die sich an diese gewandt hatten, durchweg kritisch. Dabei wiesen sie darauf hin, dass den Beratern die Komplexität der Anforderungen, die sich für Social Entrepreneurs stellen, nicht bewusst sei (vgl. im Kapitel 4.2 den Abschnitt zu den Unterstützungsstrukturen).

⁸⁸ Auf den ersten Blick ein Widerspruch zu dem öffentlichen und breitenwirksamen Auftreten der Akteure – siehe jährliche Fachtagung von Ashoka. Bei einer genaueren Betrachtung wird jedoch deutlich, dass es sich um einen „eingeschworenen“ Kreis und immer wiederkehrende Akteure handelt.

Metropolen und der Fläche, wo kaum Unterstützungsangebote aufgebaut sind.⁸⁹

Neben den in der Studie aufgeführten existierenden Unterstützungsstrukturen, bspw. die an sechs Standorten agierenden Social-Impact-Labs von der Social Impact gGmbH oder die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE), gab es in den letzten Jahren noch verschiedene Pilotprojekte, die aus öffentlichen Mitteln des Bundes, der Europäischen Union und verschiedener Stiftungen finanziert wurden.

Zu nennen ist hier das „Programm für Beschäftigung und soziale Innovation“ der Europäischen Kommission (GD Beschäftigung, Soziales und Innovation)⁹⁰. Im Rahmen dessen wurde im Jahr 2013 eine vorbereitende Maßnahme für „Soziale Innovationen durch soziale Geschäftsmodelle und junges Unternehmertum“ ausgeschrieben. Vier deutsche Projektträger nahmen erfolgreich an der Ausschreibung teil und konnten daraufhin Projekte umsetzen.

Daneben unterstützt seit 2011 das BMFSFJ den Aufbau von Social-Impact-Labs in Deutschland und trägt somit zur Verfügbarkeit von Unterstützungsstrukturen in den genannten Metropolen bei. Diese europäischen und nationalen Pilotprojekte haben Konzepte und Instrumente zur Gründungsunterstützung und Unternehmenssicherung sowohl für die Beratung wie auch für die Finanzierung entwickelt und erprobt, die auch von den jetzigen Dienstleistern genutzt und weiterentwickelt werden.

Verfügbarkeit und Nutzung von allgemeinen Unterstützungsstrukturen für Social Entrepreneurs an wissenschaftlichen Einrichtungen

Das Beratungsangebot für und die Unterstützung von Sozialunternehmen an deutschen Hochschulen ist – bis auf wenige Ausnahmen – noch gering ausgeprägt. Zwar gibt es im Forschungsbereich Lehrstühle zum Themenfeld Social Entrepreneurship, dies ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einem praxisnahen Unterstützungsangebot für studentische Sozialunternehmen.⁹¹ Die allgemeine Gründungsberatung an Hochschulen, häufig im Rahmen der EXIST-Gründungsbüros, kann in der Regel Gründungsvorhaben im

⁸⁹ Eine Ausnahme stellt das Institute for Social & Sustainable Oikonomics in Koblenz dar, das maßgeblich von der privaten Görnitz-Stiftung getragen wird und sich schwerpunktmäßig auf den Raum Koblenz konzentriert.

⁹⁰ EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI), vgl. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>.

⁹¹ Eine Ausnahme stellt die Social-Entrepreneurship-Akademie in München dar, ein Zusammenschluss von vier Hochschulen (www.seakademie.de).

Bereich Soziales Unternehmertum nicht bedarfsgerecht unterstützen, auch wenn das Themenfeld nicht explizit ausgeschlossen ist. Das breite Spektrum an abzudeckenden Beratungsthemen und die häufige Fokussierung auf innovative technologiebasierte Gründungen erschweren die Etablierung von Beratungsangeboten für die spezifischen Bedarfe von Sozialunternehmen. Ähnlich verhält es sich mit dem Förderprogramm EXIST-Gründerstipendium. Zwar ist das Programm geöffnet für Sozialunternehmer, wenn ihr Vorhaben den von der Förderrichtlinie vorgegebenen Kriterien (u. a. Innovation, Alleinstellungsmerkmale, wirtschaftliche Tragfähigkeit und Teambuilding) entspricht. Allerdings wurde im Rahmen der Fokusgruppendifkussionen festgestellt, dass die Schwerpunkte von Seiten der Hochschulen und Prüfstellen eher auf hoch skalierbare technologische Gründungsvorhaben gesetzt werden.⁹²

Was wären optimale Rahmenbedingungen in der Dimension Unterstützungsstrukturen?

Aufgrund der dargestellten Bedeutung von spezifischen Unterstützungsstrukturen und -instrumenten für die nachhaltige Entwicklung und Professionalisierung von Social Entrepreneurs würde deren flächendeckende Verfügbarkeit eine erhebliche Verbesserung der Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen in Deutschland bedeuten. Am Beispiel der Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland konnte in den letzten Jahren beobachtet werden, wie ein gut koordiniertes, zentrales Kompetenzzentrum konstituierend für die Entwicklung von spezifischen, regionalen Unterstützungsstrukturen für diese Zielgruppen wirken kann, die über allgemeine Angebote der Gründungsunterstützung nicht ausreichend bedient werden. Die gezielten Informations- und Sensibilisierungsaktivitäten der Bundesinitiative Kultur und Kreativwirtschaft haben maßgeblich dazu beigetragen, dass Potenziale erkannt und somit die Notwendigkeit der gezielten Förderung dieser Unternehmen zunehmend in den regionalen Strukturen der Bundesländer verankert wurden. Auch für den Bereich der Sozialunternehmen würde ein zentrales Kompetenzzentrum, das unterschiedliche Bausteine zur Abdeckung spezifischer Unterstützungsbedarfe von Sozialunternehmen bündelt, erarbeitet und validiert, eine erhebliche Verbesserung der Rahmenbedingungen und damit einhergehend eine Verbreitung sozialunternehmerischer Initiativen bedeuten.

⁹² In Kapitel 4.2. unter Finanzierung werden die Analyseergebnisse zur Schwerpunktsetzung des Programmes auf innovative und technologieorientierte Gründungen beschrieben.

Mit dem durch ESF-Mittel ko-finanzierten EXIST-Programm ist es dem Bund erfolgreich gelungen, die Förderung von technologieorientierten und wissensbasierten Gründungen flächendeckend an Hochschulen in Deutschland zu verankern. Die Kombination aus der institutionellen Förderung der Hochschulen (EXIST-Gründungskultur) und der Breitenförderung durch personenbezogene Stipendien (EXIST-Gründerstipendium) hat sich als besonders erfolgreich erwiesen. Mit der Einrichtung eines dezidierten Schwerpunkts auf die Themen Soziales Unternehmertum und Soziale Innovation würden an den EXIST-Hochschulen die Gründungs- und Innovationspotenziale der Studierenden nicht-technischer und wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge verstärkt für die Entwicklung von Sozialunternehmen mobilisiert werden. Aus der Forcierung der Kombination von sozialen und technologischen Innovationen würden wissensbasierte Gründungen in Deutschland ein bislang unerschlossenes Wachstumspotenzial entwickeln.

5.2. Handlungsempfehlungen für Verbesserungen

Anknüpfend an die dargestellten Befunde zu bestehenden Herausforderungen und optimalen Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen in Deutschland werden im Folgenden Ansätze zur Verbesserung der Situation abgeleitet, die kurz- bis mittelfristig von Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft umgesetzt werden können. Dabei liegt der Fokus auf Ansätzen, die im Bereich der Wirtschafts- und Gründungsförderung zu verorten sind.

Die Handlungsempfehlungen sind entlang der etablierten Dimensionen der Bestandsaufnahme organisiert. Es wird zu jeder Empfehlung festgehalten, an welchen Befunden sie ansetzt, und welche Akteure für die Umsetzung relevant sind. Zudem werden die Empfehlungen jeder Dimension am Ende des jeweiligen Abschnitts in einer kurzen tabellarischen Übersicht zusammengefasst.

5.2.1. Allgemeine Rahmenbedingungen

Ressortübergreifende Arbeitsgruppe zu Sozialem Unternehmertum und Sozialen Innovationen

Adressiert Herausforderungen aus folgenden Befunden:

- **Politische Verortung auf Bundesebene**
- **Innovationsverständnis**

Die Verbesserung der politischen Verortung der Themen Soziales Unternehmertum und Soziale Innovationen auf Bundesebene ist eine Grundvoraussetzung für eine konsistente und nachhaltige bundespolitische Bearbeitung vieler der in dieser Studie identifizierten Herausforderungen für Sozialunternehmen in Deutschland. Mit der **Initiierung einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe** auf Bundesebene, die Vertreter der mit dem Thema Sozialunternehmen befassten Fachabteilungen in regelmäßigen Austausch bringt, wäre ein erster Schritt in diese Richtung getan. Nach gegenwärtigem Stand wären hierzu vor allem Vertreter des BMFSFJ und des BMWi zusammenzubringen. Ziel sollte es sein, einen regelmäßigen Austausch herbeizuführen und die Abstimmung zu den jeweiligen Zuständigkeiten zu verbessern. Bei der weiteren Entwicklung des Bereichs sollte die Arbeitsgruppe zusätzlich betroffene Ressorts hinzuzuziehen, vor allem das Bundesministerium für Finanzen (BMF) bzgl. Fragestellungen im Gemeinnützigkeitsrecht, das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) zum Thema der Einbindung in die Förderung von Corpo-

rate-Social-Responsibility-Aktivitäten (CSR) und in die Bundestrategie im Rahmen der Förderung mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF), sowie das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) zur Einbindung der Erfahrungen mit Sozialunternehmen im internationalen Kontext.

Eine solche Arbeitsgruppe wäre geeignet, zu spezifischen Themen gezielt mit Zusammenschlüssen von Akteuren aus den Bereichen Soziales Unternehmertum und Soziale Innovationen zusammenzuarbeiten, z.B. mit dem National Advisory Board für wirkungsorientierte Investitionen oder dem Verein Social Reporting Initiative. Auf internationaler Ebene wäre ein Austausch mit dem neu entstehenden thematischen EU-Netzwerk zur Förderung der Social Economy im ESF-Bereich denkbar.⁹³

Relevante Akteure:

- Bundesministerien (BMW, BMFSFJ, BMF, BMAS, BMZ)
- Bestehende Arbeitsgruppen in den Bereichen Soziales Unternehmertum und Soziale Innovationen (NAB, Social Reporting Initiative e.V.)

Informationsoffensive zu Sozialem Unternehmertum als Gründungsthema

Adressiert Herausforderungen aus folgenden Befunden:

- **Verhältnis zwischen sozialer und wirtschaftlicher Sphäre**
- **Innovationsverständnis**
- **Soziales Unternehmertum in der breiten Öffentlichkeit und bei klassischen Akteuren der Gründungsunterstützung**

Um die erheblichen Mobilisierungspotenziale des Themas Soziales Unternehmertum besser für eine dynamische Gründungskultur in Deutschland zu erschließen, könnte eine bundesweite Informationsoffensive initiiert werden. In diesem Rahmen würde es sich anbieten, verstärkt entsprechende Informationen und Erfolgsbeispiele über **unterschiedliche Kommunikationskanäle und -tools** im Gründungsbereich zu verbreiten. Darin eingebunden könnten sein u. a. die regelmäßigen Publikationen des BMWi sowie die **Gründerwoche Deutschland**, in welcher schwerpunktmäßige Veranstaltungen zu Sozialem Unternehmertum mit verschiedenen Partnern, bspw. Social-Labs, Ashoka, FASE, initiiert und gemeinsam mit "klassischen" Akteuren der Gründungsförderung

⁹³ Nachfolger des Social Entrepreneurship Network (<http://www.socialeconomy.pl>).

durchgeführt werden könnten. Für eine längerfristige Wirkung müsste die Informationsoffensive auf eine grundsätzliche Sensibilisierung dieser Akteure für die Notwendigkeit des Aufbaus von entsprechendem Know-how im Umgang mit der Zielgruppe Sozialunternehmen ausgerichtet sein. Angesprochen werden können die „klassischen“ (halb)-öffentlichen und privaten Unterstützungsdienste, u. a. Kammern, Wirtschaftsförderung, Banken etc., sowie die Gründungsintermediäre, die bisher andere Zielgruppen auf dem Weg in die Selbständigkeit beraten und begleiten. **Weitere geeignete Kommunikationskanäle** sind u. a. (i) die (Mit-)Veranstaltung von Start-up-Events im Bereich Soziales Unternehmertum und (ii) bundesweite Wettbewerbe, die einerseits sozialem Unternehmertum an sich eine höhere Aufmerksamkeit zuteilwerden lassen und andererseits der Zielgruppe der Sozialunternehmer direkt zugutekommen. Die Stoßrichtung der Offensive müsste es sein, soziales Unternehmertum als wichtigen neuen Treiber der Gründungskultur in Deutschland zu positionieren und den Aufbau von Sozialunternehmen als relevante Alternative zu rein profitorientierten und rein gemeinnützigen Unternehmen im Bereich der selbständigen Erwerbstätigkeit zu etablieren.

Relevante Akteure:

- Bund (BMWi)
- Intermediäre der Wirtschafts- und Gründungsförderung (Kammern, Förder- und Bürgschaftsbanken, Hochschulen)
- Multiplikatoren aus dem Bereich Soziales Unternehmertum

Verbesserung Datenverfügbarkeit und Weiterentwicklung Indikatoren zur Wirkungsorientierung von Unternehmen

Adressiert Herausforderungen aus folgenden Befunden:

- **Verhältnis zwischen sozialer und wirtschaftlicher Sphäre**
- **Transparenz des Sektors**

Es wurde bereits dargestellt, dass eine Verbesserung der Transparenz des Sozialunternehmenssektors entscheidend für die politische Bearbeitung des Themas und den Aufbau von weitergehenden Förder- und Unterstützungsangeboten ist. Hierfür müsste die Datenbasis zu Anzahl und Charakteristika von Sozialunternehmen in Deutschland breiter und belastbarer werden. Um die Entwicklung einer solchen **konsistenten Datengrundlage zu Sozialunternehmen in Deutschland** voranzutreiben, könnte über die KfW geprüft werden, wie bereits bestehende Indikatoren zur Wir-

kungsorientierung von Unternehmen in die regelmäßige Befragung des KfW-Gründungsmonitors zu integrieren sind. Hinsichtlich der Daten zur sozialen Orientierung von Unternehmen über Neugründungen hinaus wäre zudem die Möglichkeit einer entsprechenden Erweiterung der Indikatoren des Mannheimer Unternehmenspanels (MUP) zu prüfen. Hilfreich wäre zudem eine Abstimmung/Harmonisierung mit Dritter-Sektor-Studien, die beispielsweise auch gGmbHs abdecken. Die zentrale Herausforderung für eine aussagekräftige Datenerhebungsstrategie ist es, sowohl Sozialunternehmen aus dem Dritten als auch dem Marktsektor abzudecken, um Vergleiche zu ermöglichen.

Neben der Schaffung einer solchen Datengrundlage ist die konstante Weiterentwicklung von Indikatoren und Kriterien eines transparenten Reportings der Wirkungsorientierung von Unternehmen ein wichtiges Element zur Erhöhung der Transparenz im Sektor. Mit dem **Social-Reporting-Standard (SRS)** liegt bereits ein weit entwickeltes Instrument zur Berichtslegung der Wirkungsorientierung von gemeinnützigen und sozialen Organisationen vor, das eine weitere Verbreitung auch unter sozial motivierten Unternehmen mit gewerblicher Rechtsform finden sollte. Basierend auf der bereits online verfügbaren Liste der SRS-Anwender (<http://www.social-reporting-standard.de/anwender/>) könnte durch den Verein Social Reporting Initiative eine interaktive Übersicht der Unternehmen, die SRS einsetzen, erstellt werden, über die weitere Informationen zu den Unternehmen und Inhalten des jeweiligen Wirkungsreportings verfügbar gemacht werden. Zudem sollte die **freiwillige Zertifizierung von gewerblich verfassten Sozialunternehmen** über die B-Corp- Zertifizierung und das „Wirkt!“-Siegel weiter forciert werden. Die Weiterentwicklung von **Indikatoren zur Wirkungsorientierung** könnte durch eine vergleichende Auswertung der verfügbaren SRS-Jahresberichte durch die akademischen Mitglieder des Vereins gestützt werden. Sobald ausreichend anerkannte Indikatoren verfügbar sind, könnte unter Beteiligung des BMWi ein Kriterienkatalog für Sozialunternehmen im gewerblichen Bereich entwickelt werden, auf dessen Grundlage Unternehmen ihre sozialunternehmerische Ausrichtung klar an potenzielle Finanziere und andere Stakeholder kommunizieren können. Die Einhaltung eines solchen Katalogs wäre auch eine wichtige Voraussetzung für den Zugang zu spezifischen Förderangeboten für Sozialunternehmen.

Relevante Akteure:

- Bund (BMFSFJ und BMWi)
- Akteure im Bereich des Gründungsmonitoring (KfW, ZEW)
- Mitglieder des Social Reporting Initiative e.V.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Befund	Maßnahme	Relevante Akteure
<ul style="list-style-type: none"> ● Politische Verortung auf Bundesebene ● Innovationsverständnis 	Ressortübergreifende Arbeitsgruppe zu Sozialem Unternehmertum und Sozialen Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> ● Bundesministerien (BMWi, BMFSFJ, BMF, BMAS, BMZ) ● Bestehende Arbeitsgruppen im Bereich Soziales Unternehmertum und Soziale Innovationen (NAB, Social Reporting Initiative e.V.)
<ul style="list-style-type: none"> ● Verhältnis zwischen sozialer und wirtschaftlicher Sphäre ● Innovationsverständnis ● Soziales Unternehmertum in der breiten Öffentlichkeit und bei klassischen Akteuren der Gründungsunterstützung 	Informationsoffensive zu Sozialem Unternehmertum als Gründungsthema	<ul style="list-style-type: none"> ● Bund (BMWi) ● Intermediäre der Wirtschafts- und Gründungsförderung (Kammern, Förder- und Bürgschaftsbanken, Hochschulen) ● Multiplikatoren aus dem Bereich Soziales Unternehmertum
<ul style="list-style-type: none"> ● Verhältnis zwischen sozialer und wirtschaftlicher Sphäre ● Transparenz des Sektors 	Verbesserung Datenverfügbarkeit und Weiterentwicklung Indikatoren zur Wirkungsorientierung von Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ● Bund (BMFSFJ und BMWi) ● Akteure im Bereich des Gründungsmonitorings (KfW, ZEW) ● Mitglieder des Social Reporting Initiative e.V.

Tabelle 10: Übersicht Handlungsempfehlungen zu allgemeinen Rahmenbedingungen

5.2.2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Erleichterung unternehmerischer Initiative in gemeinnützigen Rechtsformen

Adressiert Herausforderungen aus folgenden Befunden:

- **Verfügbarkeit von Rechtsformen für Sozialunternehmen**
- **Sozialunternehmerische Tätigkeit in der Gemeinnützigkeit**

Die im Koalitionsvertrag angekündigte bürokratische Erleichterung für unternehmerische Initiativen aus dem bürgerlichen Engagement über die Schaffung einer entsprechenden Unternehmensform im Vereins- und Genossenschaftsrecht sollte umgesetzt werden. Allerdings zeigt die qualitative Analyse, dass für gemeinnützige Sozialunternehmen der Umgang mit einigen Anforderungen der Abgabenordnung eine besondere Herausforderung darstellt, die die Umsetzung innovativer und marktorientierter Lösungsansätze für gesellschaftliche Problemstellungen einschränkt.

Da unternehmerische Initiativen in gemeinnütziger Rechtsform für die Entwicklung des gesamten Bereichs des Sozialunternehmertums in Deutschland eine erhebliche Bedeutung haben, sollte von der zu bildenden ressortübergreifenden Arbeitsgruppe auf Bundesebene ein entsprechender Dialogprozess mit den Stakeholdern des Dritten Sektors initiiert werden. Ziel sollte sein, ein gemeinsames Verständnis der Erfordernisse und Möglichkeiten zur **Erleichterung unternehmerischer Initiative in gemeinnützigen Rechtsformen über Anpassungen der Abgabenordnung** zu entwickeln. Die Analyse hat Hinweise dafür erbracht, dass folgenden Bereiche der Abgabenordnung für die unternehmerische Initiative von Sozialunternehmen besondere Relevanz haben:

- Verortung sozialunternehmerischer Aktivitäten in den gemeinnützigen Zwecken nach §52 AO
- Regelungen der steuerlich unschädlichen Betätigungen zur zeitnahen Mittelverwendung nach §58 AO
- Verbot der Gewinnausschüttung an Gesellschafter nach §55 AO
- notwendige unternehmerische Tätigkeiten zur Erreichung der Satzungsziele nach §65 und §68 AO (Zweckbetrieb)

Zur Initiierung eines solchen Prozesses bedarf es einer engen Abstimmung zwischen BMWi, BMFSFJ und BMF (siehe Handlungsempfehlung zu einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe). Zur Einbindung der Akteure des Dritten Sektors können die im Rahmen der Nationalen Engagementstrategie etablierten Partnerschaften zwischen Politik und Zivilgesellschaft genutzt werden.

Relevante Akteure:

- Bundesministerien (BMWi, BMFSFJ, BMF)
- Akteure des Dritten Sektors

Etablierung wirkungsorientierter Vergaben im öffentlichen Beschaffungswesen

Adressiert Herausforderungen aus folgenden Befunden:

- **Vergaberechtliche Ausgestaltung im öffentlichen Beschaffungswesen**

Mit der Umsetzung der EU-Vergaberichtlinie schafft der Bund ab nächstem Jahr die rechtlichen Voraussetzungen für stärker auf Nachhaltigkeit und Innovation ausgerichtete Vergaben im öffentlichen Beschaffungswesen. Dies stellt eine große Chance für die Etablierung einer wirkungsorientierten Beschaffungskultur dar, von der insbesondere Sozialunternehmen profitieren können. Es sollte sichergestellt werden, dass die Umsetzung der neuen Freiräume durch öffentliche Auftraggeber von zentraler Stelle beobachtet wird und rechtzeitig **Kommunikations- und Sensibilisierungsmaßnahmen** ergriffen werden, falls es zu keiner Veränderung des Vergabeverhaltens kommt. Mit dem **Kompetenzzentrum innovativer Beschaffung** und der **Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffungen** bestehen bereits zwei zentrale Plattformen, über die gute Praxisbeispiele in der Umsetzung wirkungsorientierter Vergaben öffentlich gemacht werden können und bei den entsprechenden Stellen eine Sensibilisierung für die Möglichkeiten und Potenziale einer solchen Ausgestaltung von öffentlichen Beschaffungsmaßnahmen erreicht werden kann. Es ist gleichzeitig Aufgabe von Sozialunternehmen und ihrer Interessensvertreter gegenüber öffentlichen Vergabestellen auf regionaler und kommunaler Ebene, auf die neuen Möglichkeiten wirkungsorientierter Vergabeprozesse hinzuweisen und für die Vorteile einer stärkeren Berücksichtigung von Sozialunternehmen zu werben. Auch die Wohlfahrtsverbände und andere zivilgesellschaftliche Akteure könnten sich klar zu einer stärkeren Wirkungsorientierung in öffentlichen Vergaben bekennen.

Relevante Akteure:

- Bund (BMWi, BMI)
- Öffentliche Vergabestellen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene

Fazit und Handlungsempfehlungen

- Sozialunternehmen und ihre Interessensvertretungen
- Weitere zivilgesellschaftliche Akteure (v. a. Wohlfahrtsverbände)

Befund	Maßnahme	Relevante Akteure
<ul style="list-style-type: none"> ● Verfügbarkeit von Rechtsformen für Sozialunternehmen ● Sozialunternehmerische Tätigkeit in der Gemeinnützigkeit 	Erleichterung unternehmerischer Initiative in gemeinnützigen Rechtsformen	<ul style="list-style-type: none"> ● Bund (BMWi, BMFSFJ, BMF) ● Akteure des Dritten Sektors
Vergaberechtliche Ausgestaltung im öffentlichen Beschaffungswesen	Etablierung wirkungsorientierter Vergaben im öffentlichen Beschaffungswesen	<ul style="list-style-type: none"> ● Bund (BMWi, BMI) ● Öffentliche Vergabestellen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene ● Sozialunternehmen und ihre Interessensvertretungen ● Weitere zivilgesellschaftliche Akteure (Wohlfahrtsverbände)

Tabelle 11: Übersicht Handlungsempfehlungen zu rechtlichen Rahmenbedingungen

5.2.3. Finanzierung

Unterstützung von Beratungsangeboten zur Verbesserung der Investitionsfähigkeit in Sozialunternehmen

Adressiert Herausforderungen aus folgenden Befunden:

- **Zugang zum traditionellen Kapitalmarkt**
- **Investitionsfähigkeit von Sozialunternehmen**
- **Hybride Finanzierungsstrukturen**

Um die Investitionsfähigkeit in Sozialunternehmen nachhaltig zu unterstützen und auszubauen erscheint es sinnvoll, rechtzeitig Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die bestehenden Beratungsangebote zur Geschäftsmodellentwicklung z.B. durch spezialisierte Intermediäre weitergeführt und ausgebaut werden können.

Mit der **Bezuschussung von professionellen Beratungsleistungen in der Nachgründungsphase** hat der Bund im Bereich gewerblicher Unternehmen gute Erfahrungen gemacht. Die pilothafte Öffnung des KfW-Gründercoachings Deutschland für Sozialunternehmen in gemeinnütziger Rechtsform stellt daher einen ersten Schritt zur Intensivierung der Beratungsunterstützung für Sozialunternehmen dar. Aufbauend auf den Erfahrungen aus der Pilotphase sollte eine Weiterführung in den neuen Richtlinien zur zusammengefassten Gründungs- und Mittelstandsberatung geprüft werden. Dabei sollte sichergestellt sein, dass das Ausmaß der Nutzung durch Sozialunternehmen und die Qualität der geförderten Coachings regelmäßig überprüft werden. Zudem wäre es wichtig, dass die Bundesförderung für die Beratung in der Nachgründungsphase durch entsprechende Angebote der Länder zur Unterstützung in der Vorgründungsphase ergänzt wird. Als Ergänzung zur Zuschussförderung im Rahmen der allgemeinen Gründungs- und Mittelstandsberatung könnte geprüft werden, inwieweit die **von der Europäischen Kommission geförderten Pilotprojekte** deutscher Organisationen zum „capacity building“ von Sozialunternehmen in der Vorbereitung von externen Finanzierungen und Investitionen spezifische Unterstützungsansätze hervorgebracht haben, die auf Bundesebene weiter verfolgt werden können.

Relevante Akteure:

- Bund (BMWi)
- Bundesländer
- Beratungsintermediäre

Ausbau von Sozialunternehmensschwerpunkten in bestehenden Finanzierungsinstrumenten der Wirtschaftsförderung

Adressiert Herausforderungen aus folgenden Befunden:

- **Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen**
- **Zugang zum traditionellen Kapitalmarkt**
- **Angebot und Nutzung öffentlicher Finanzierungsprogramme der Wirtschaftsförderung**

Für die Weiterentwicklung der bestehenden Förderprogramme im Bereich der Mezzanin- und Beteiligungsfinanzierung könnte auf Bundesebene zusammen mit der KfW grundsätzlich geprüft werden, ob über die Nutzung der seit diesem Jahr verfügbaren **europäischen Rückbürgschaften für Investitionen in Sozialunternehmen** Förderfenster mit günstigeren Konditionen eingerichtet werden können. Auch die Bundesländer könnten mit ihren Landesförderinstituten prüfen, ob in ihren regionalen Finanzierungsprogrammen solche Förderfenster möglich sind. Gerade bei ESF-ko-finanzierten Programmen ist die Adressierung der Zielgruppe Sozialunternehmen ja von der EU explizit vorgesehen.

Im bestehenden ESF-Programm **Mikromezzaninfonds Deutschland** könnte mit einigen konkreten Maßnahmen die Ausrichtung auf die Zielgruppe Sozialunternehmen gestärkt werden. In der Kommunikationsarbeit zum Instrument müsste die Nutzung durch Sozialunternehmen stärker betont und über entsprechende Beispiele erfolgreicher Förderung unterlegt werden. Die MBGs müssten angehalten werden, regelmäßig den Anteil von Sozialunternehmen unter den abgelehnten Anträgen zu beobachten. Durch den Vergleich mit der Ablehnungsquote anderer Antragsteller könnte festgestellt werden, ob Sozialunternehmen hier überrepräsentiert sind. Ein Austausch zwischen MBGs und spezifischen Unterstützern von Sozialunternehmen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren der Förderung von Sozialunternehmen mit diesem Instrument könnte ebenfalls hilfreich sein.

Ansätze zur Verbesserung bestehen auch hinsichtlich des Zugangs von sozialunternehmerischen Gründungsvorhaben zum Innovationsfinanzierungsprogramm **EXIST-Gründerstipendium**. Diese sind in der entsprechenden Handlungsempfehlung zur Umfeldbedingung „Unterstützungsstrukturen“ ausgeführt.

Relevante Akteure:

- Bund (BMWi)
- KfW

- Bundesländer
- Förderbanken der Bundesländer
- Bürgschaftsbanken und MBGs

Unterstützung der Entwicklung des Markts für wirkungsorientiertes Investitionskapital

Adressiert Herausforderungen aus folgenden Befunden:

- **Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen**
- **Markt für wirkungsorientierte Investitionen (Impact Investment)**

Wie im Befund zu optimalen Rahmenbedingungen in der Dimension Finanzierung dargestellt, ist für die Marktentwicklung im Bereich wirkungsorientierter Investitionen eine aktive Rolle des Staats sehr förderlich. Im Rahmen der vorgeschlagenen ressortübergreifenden Arbeitsgruppe zum Thema Soziales Unternehmertum könnten in **Abstimmung mit dem NAB** die bestehenden Optionen zur Unterstützung eines solchen Marktaufbaus diskutiert und möglichst konkrete Vorschläge und Schritte für den Marktaufbau in Deutschland ausgearbeitet werden. Zudem sollte gemeinsam überlegt werden, wie die Erfolgsfaktoren von innovativen Instrumenten der erfolgsabhängigen Finanzierung von sozialen Dienstleistungen, wie sie etwa Social-Impact-Bonds darstellen, im deutschen Kontext besser erforscht werden können.

Neben der strategischen Arbeit erscheint es wichtig, dass in diesem Rahmen auch regelmäßig Möglichkeiten zur direkten Unterstützung von bereits aktiven Marktakteuren und von **im Entstehen begriffenen Investmentfonds für wirkungsorientierte Investitionen in Sozialunternehmen** geprüft werden. Mit dem durch die KfW neu aufgelegten Programm „ERP-Venture Capital-Fondsinvestments“ besteht die Möglichkeit, solche neu entstehenden Fonds zusätzlich mit Kapital auszustatten. Über die von der EU-Kommission geförderten Pilotprojekte im Bereich der Frühphasenfinanzierung könnten Finanzierungsstrukturen entwickelt werden, um dieses Kapital mit zusätzlichen EU-Ressourcen, etwa in Gestalt von Garantien, zusätzlich zu hebeln.

Eine aktive Rolle der Politik bei einer stärkeren Einbindung von Stiftungen in „Impact Investing“ in Deutschland würde den Marktaufbau ebenfalls weiter voranbringen. Es könnte, wieder zusammen mit dem NAB, initiiert werden, dass sich Stiftungen in Deutschland zu einer **stiftungsbezogenen Informations- und Netzwerkplattform** zusammenschließen, über die der notwen-

dige Austausch zwischen den Stiftungen und die Informationsvermittlung zu den Möglichkeiten des wirkungsorientierten Investierens intensiviert und verstetigt werden.

Relevante Akteure:

- Bund (BMWi, BMFSFJ)
- KfW
- NAB
- Stiftungen
- Impact-Investoren und spezialisierte Dienstleister

Befund	Maßnahme	Adressat
<ul style="list-style-type: none"> ● Zugang zum traditionellen Kapitalmarkt ● Investitionsfähigkeit in junge Sozialunternehmen ● Hybride Finanzierungsstrukturen 	Unterstützung von Angeboten zur Verbesserung der Investitionsfähigkeit in Sozialunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ● Bund (BMWi) ● Bundesländer ● Beratungsintermediäre
<ul style="list-style-type: none"> ● Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen ● Zugang zum traditionellen Kapitalmarkt ● Angebot und Nutzung öffentlicher Finanzierungsprogramme der Wirtschaftsförderung 	Ausbau von Sozialunternehmensschwerpunkten in bestehenden Finanzierungsinstrumenten der Wirtschaftsförderung	<ul style="list-style-type: none"> ● Bund (BMWi) ● KfW ● Bundesländer ● Förderbanken der Bundesländer ● Bürgschaftsbanken und MBGs
<ul style="list-style-type: none"> ● Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen ● Markt für wirkungsorientierte Investitionen (Impact Investment) 	Unterstützung der Entwicklung des Markts für wirkungsorientiertes Investitionskapital	<ul style="list-style-type: none"> ● Bund (BMWi, BMFSFJ) ● KfW ● NAB ● Stiftungen ● Impact-Investoren und spezialisierte Dienstleister

Tabelle 12: Übersicht Handlungsempfehlungen zur Dimension Finanzierung

5.2.4. Unterstützungsstrukturen

Umsetzung von Bausteinen eines Kompetenzzentrums für Soziales Unternehmertum

Adressiert Herausforderungen aus folgenden Befunden:

- **Soziales Unternehmertum in der breiten Öffentlichkeit und bei klassischen Akteuren der Gründungsunterstützung**
- **Verfügbarkeit und Nutzung allgemeiner Unterstützungsstrukturen für Gründungen und KMU**
- **Verfügbarkeit und Nutzung spezifischer Unterstützungsstrukturen für gründende und bestehende Sozialunternehmen**

Der Aufbau eines Kompetenzzentrums für Soziales Unternehmertum kann schrittweise unter Berücksichtigung der Größenordnung und der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung von Sozialunternehmen entlang der hier benannten zentralen Bausteine erfolgen.⁹⁴ In einen solchen Prozess können die jeweiligen Erfahrungen der bereits aktiven Stakeholder einfließen. Diese sind meist regional tätig und äußerst heterogen (öffentlich, privat, gewerblich, gemeinnützig wie philanthropisch), bilden im Kern jedoch einen überschaubaren Kreis. Der Impuls für Aufbau, Erprobung, Implementierung und Verbreitung von spezifischen Unterstützungsstrukturen und Instrumenten sollte von einem einflussreichen Akteur, z.B. einem Bundesministerium, ausgehen. Die Entwicklung jeweiliger Instrumente und Standards sowie deren Verbreitung kann – konsensual – auf unterschiedliche Stakeholder übertragen werden, während im Gegenzug deren Bereitschaft zur Unterstützung eines solchen Prozesses im Rahmen einer Selbstverpflichtung eingebracht werden könnte.

Nicht außer Acht gelassen werden sollten die bereits existierenden Unterstützungsstrukturen, die Leistungen in Form von Beratung und Qualifizierung für angehende und am Markt tätige Social Entrepreneurs vorhalten – zumeist finanziert über öffentliche Gelder oder über Stiftungen. Aufgrund der Bedeutung dieser vorgehaltenen Leistungen für Social Entrepreneurs sollten zu deren Bestandssicherung parallel zu den oben aufgeführten Aktivitäten gemeinsame Überlegungen zwischen den öffentlichen Stakeholdern, Stiftungen und den Anbietern stattfinden, um diese Strukturen in eine Nachhaltigkeit zu überführen, da diese sich als Basis für einen weiterführenden Strukturaufbau anbieten.

⁹⁴ Die folgende Auflistung stellt keine Priorisierung dar.

- **Bereitstellung von Informationen** zu den Themenfeldern Gründung, Konsolidierung und Skalierung von Sozialunternehmen. Mit der aktuellen Ausgabe des BMWi-Infoletters GründerZeiten zum Thema „Soziales Unternehmertum“ ist bereits ein erster Ein- und Überblick verfügbar. Der im Rahmen der vorliegenden Studie entwickelte Praxisleitfaden stellt ein weiteres, vertiefendes Informationsinstrument dar, das an zentraler Stelle verfügbar gemacht werden könnte. Darüber hinaus wäre gemeinsam anzudenken, welche bereits von den Stakeholdern erarbeiteten Informationstools einer breiten Allgemeinheit zur Verfügung gestellt werden könnten.
- **Stärkung und Aufbau von Netzwerkstrukturen** mit den bereits vorhandenen, spezifischen Unterstützungsstrukturen und Stakeholdern unter Berücksichtigung existierender Netzwerke.
- **Bestandsaufnahme der jeweiligen inhaltlichen Angebote und Leistungen** (i) zur Schaffung einer Transparenz der Strukturen und (ii) zur Erfassung von potenziellen qualitativen wie quantitativen Angebotslücken. Dies erfordert eine Kooperation der aktiven Unterstützungsdienstleister aus dem universitären-wissenschaftlichen und praxisorientierten Bereich.
- **Erstellung eines Leistungskataloges** für dezentrale Unterstützungsangebote basierend auf den bereits vorhandenen lokalen wie regionalen, auf Social Entrepreneurship spezialisierten Unterstützungsleistern (Social-Impact-Labs, Impact-Hubs, FASE, etc.) sowie unter Einbeziehung von weiteren Stakeholdern, z.B. Pro-bono-Unterstützern. Damit verbunden wäre (i) kurzfristig die Herstellung von Transparenz für Sozialunternehmen wie auch für die verschiedenen öffentlichen wie privaten Finanziere, (ii) mittelfristig eine Qualitätssicherung der vorhandenen Angebote und (iii) mittel- bis langfristig eine Nachhaltigkeit der bereits existierenden Unterstützungsstrukturen sowie die Bündelung und Aufbereitung der Erkenntnisse, die die Projekte in den letzten Jahren aufgebaut haben. Auch hier ist eine Kooperation der bereits tätigen und aufgeführten Unterstützungsdienstleister unabdingbar.
- **Entwicklung einer virtuellen Unterstützungs- und Vernetzungsplattform** zur flächendeckenden Verfügbarkeit von Know-how und Tools. Aktuell existieren unterschiedliche Plattformen, die fragmentiert und häufig parallel nebeneinander ihre Unterstützung anbieten. In einem ersten Schritt ist eine Bestandsaufnahme zur Schaffung von Transparenz der Angebote sinnvoll. Im zweiten Schritt könnten Lücken identifiziert,

Vernetzungen initiiert und über eine gemeinsame Such-Plattform nachgedacht werden. Die Initiative sollte von den Betreibern der unterschiedlichen Plattformen ausgehen, wobei es nicht darum gehen sollte, eine Vereinheitlichung zu erzielen, sondern die Vielfältigkeit zu verdeutlichen und ggf. zu optimieren. Eine Optimierung kann jedoch erst nach der Identifizierung von Lücken erfolgen.

- Prüfung des **Einsatzes von Regionalkoordinatoren** (nach Vorbild des Kompetenzzentrums der Kultur- und Kreativwirtschaft), um die unterschiedlichen Stakeholder auf regionaler Ebene zu vernetzen und einen Unterstützungs-Pool für Sozialunternehmen auf regionaler Ebene aufzubauen. Für den Einsatz von Regionalkoordinatoren kann auf die Erfahrungen in der Kultur- und Kreativwirtschaft zurückgegriffen werden, die den spezifischen Bedingungen für Soziales Unternehmertum angepasst werden könnten.

Der Impuls für einen solchen modulartigen Aufbau eines Kompetenzzentrums könnte von der Bundesregierung/dem Bundeswirtschaftsministerium ausgehen, indem eine Auftaktveranstaltung unter Einbeziehung der maßgeblichen Stakeholder durchgeführt wird, auf welcher die oben aufgeführten Themenfelder bearbeitet werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie stellen eine mögliche Grundlage für den Auftakt des Dialogs dar.

Relevante Akteure:

- Bund (BMFSFJ, BMWi)
- Spezialisierte Unterstützungsleister
- Sonstige Stakeholder

Verbesserung der Unterstützung von sozialunternehmerischen Gründungsvorhaben über das EXIST-Programm

Adressiert Herausforderungen aus folgenden Befunden:

- **Verfügbarkeit und Nutzung von allgemeinen Unterstützungsstrukturen für Sozialunternehmer an wissenschaftlichen Einrichtungen**
- **Innovationsverständnis**

Sozialunternehmerische Gründungsvorhaben sollten bei der Förderung von Gründungen aus den Hochschulen eine stärkere Berücksichtigung als gegenwärtig finden. Dabei sind als Intermediäre die an den gründungsorientierten Hochschulen vorhandenen Gründungsbüros zu verstehen sowie das Förderprogramm EXIST als ein bereits vorhandenes Umsetzungsinstrument. Über die Gründungsbüros kann das Thema Soziales Unternehmertum platziert sowie Beratung und Förderung von Sozialunternehmen unterstützt werden. Hierzu ist eine **Sensibilisierung und Verbreitung des Themas** erforderlich. Dies könnte u. a. durch die thematische Verankerung auf einem der jährlich stattfindenden Treffen der EXIST-Hochschulen erfolgen.

Im Rahmen des Förderprogrammes EXIST könnten kurzfristig folgende Maßnahmen eingeleitet werden: eine **Bestandserhebung** des Anteils von Sozialunternehmen unter den geförderten Stipendiaten im Rahmen des geplanten Aufbaus eines EXIST-Alumni-Netzwerks, um anhand einer validen Datenlage die Größenordnung von Sozialunternehmensgründungen an den EXIST-Hochschulen zu eruieren und deren Vernetzung zu unterstützen. Insbesondere eine direkte Information zu den bestehenden Möglichkeiten zur Unterstützung sozialunternehmerischer Gründungsvorhaben im Rahmen der Förderrichtlinie des EXIST-Gründerstipendiums würde ein deutliches Zeichen zur besseren Unterstützung von sozialunternehmerischen Gründungen aus dem Hochschulbereich bedeuten.

Relevante Akteure:

- Bund (BMWi)
- Projektträger EXIST-Programm
- EXIST-Hochschulen

Fazit und Handlungsempfehlungen

Befund	Maßnahme	Relevante Akteure
<ul style="list-style-type: none"> • Soziales Unternehmertum in der breiten Öffentlichkeit und bei klassischen Akteuren der Gründungsunterstützung • Verfügbarkeit und Nutzung allgemeiner Unterstützungsstrukturen für Gründungen und KMU • Verfügbarkeit und Nutzung spezifischer Unterstützungsstrukturen für gründende und bestehende Sozialunternehmen 	Umsetzung von Bausteinen eines zentralen Kompetenzzentrums für Soziales Unternehmertum	<ul style="list-style-type: none"> • Bund (BMFSFJ, BMWi) • Spezialisierte Unterstützungsleister • Sonstige Stakeholder
<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit und Nutzung von allgemeinen Unterstützungsstrukturen für Social Entrepreneurs an wissenschaftlichen Einrichtungen • Innovationsverständnis 	Verbesserung der Unterstützung von sozialunternehmerischen Gründungsvorhaben über die EXIST-Programme	<ul style="list-style-type: none"> • Bund (BMWi) • EXIST-Projekträger • EXIST-Hochschulen

Tabelle 13: Übersicht Handlungsempfehlungen zur Dimension Unterstützungsstrukturen

6. Verzeichnisse

6.1. Literaturverzeichnis

Achleitner, A.-K., Pöllath, R., Stahl, E. (2007). Finanzierung von Sozialunternehmen – Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs. Stuttgart.

Achleitner, A.-K. (2007). Social Entrepreneurship und Venture Philanthropy - Erste Ansätze in Deutschland. In I. Hausladen (Ed.), Management am Puls der Zeit. Festschrift für Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann, Band 1: Unternehmensführung, S. 57–70. München.

Achleitner, A.-K., Spiess-Knafl, W., & Volk, S. (2014). The financing structure of social enterprises: conflicts and implications. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6(1), 85–99.

Achleitner, A.-K., Heister, P., & Spiess-Knafl, W. (2015). Kapitaleinwerbung aus Sicht eines Sozialunternehmens erschienen in *Entrepreneurial Marketing*, S. 121-134. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

Advisory Board Deutschland (2014). Wirkungsorientiertes Investieren: Neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen, Abschlussbericht.

Bank of England. (2003). The Financing of Social Enterprises: A Special Report by the Bank of England.

Blome-Drees, J., Bøggild, N., Degens, P., Michels, J., Schimmele, C., Werner, J. (2015). Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. Studie im Auftrag des BMWi, Berlin.

Bornstein, D. (2004). How to Change the World, Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford University Press. New York.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014). Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen. Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2014). Die neue Hightech-Strategie - Innovationen für Deutschland.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012). Erster Engagementbericht 2012: Für eine Kultur der Mitverantwortung, Engagementmonitor 2012.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015).

GründerZeiten Nr. 27: Soziales Unternehmertum.

Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland

(2013). Deutschlands Zukunft Gestalten - Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, S. 112.

Brixy, U., Sternberg, R., Vorderwülbecke, A. (2015).

Global Entrepreneurship Monitor: Länderbericht Deutschland 2014. Hannover/Nürnberg.

Choi, Young-jin, Mummert, Andreas (2015). Closing the gap: Developing a new financing vehicle for social ventures in Germany. Impact in Motion.

Danko, A., Brunner, C., & Kraus, S. (2011). Social Entrepreneurship – An Overview of the Current State of Research. European Journal of Management, Vol. 11(1), S. 82–91.

Dees, G. J. (2001). The Meaning of Social Entrepreneurship. Fall, Duke University: Fuqua School of Business.

Dees, G. J., & Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. Research on Social Entrepreneurship ARNOVA Occasional Paper Series, Vol. 1(3), S. 39–66.

Europäische Kommission (2011a). KOM(2011) 682.

Europäische Kommission (2011b). KOM(2011) 681.

Europäische Kommission (2014). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe; DG Employment, Social Affairs and Inclusion. Brüssel.

Fischer, H., Hemmen, K. (2012). KfW-Förderprogramm zur Finanzierung von Sozialunternehmen – Rechtliche und steuerliche Aspekte. npoR – Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen, Heft 1/2012, S. 17–19.

Friemel/Oldenburger (2013). Vom Planetensystem zum Ökosystem - Finanzierungen für Sozialunternehmer neu denken. Thesenpapier Februar 2013, Ashoka.

Funke, Thomas (2014). Einleitung, in Funke, Thomas und Zehrfeld, W. Axel (Hrsg.). Abseits von Silicon Valley – Beispiele erfolgreicher Gründungsstandorte. Frankfurt am Main.

Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. St. Gallen.

Global Entrepreneurship Research Association (2014). Global Entrepreneurship Monitor 2014 – Global Report. London.

Höll, Rainer (2012). Wie bereite ich (m)eine soziale Innovation auf Finanzierung und Verbreitung vor? Das Jonglieren mit Rechtsformen in der Praxis von Social Entrepreneurship. npoR – Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen, Heft 1/2012, S. 11-14.

ICF GHK (2013). A Map of Social Enterprises and their Eco-Systems in Europe. European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

Isenberg, D. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution“, Harvard Business Review. Retrieved June 2010.

Isenberg, Daniel (2011a). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Presentation at the Institute of International and European Affairs. Dublin.

Isenberg, Daniel (2011b). Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. Forbes Magazin (www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics).

Jansen, S., Heinze, R., Beckmann, M. (2013). Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

Krimmer, H, Priemer, J (2013a). ZiviZ-Survey 2012 – Instrument und erste Ergebnisse. Berlin

Krimmer, H. ; Priemer, J. (2013b). ZIVIZ-Survey 2012 : Zivilgesellschaft verstehen, Berlin.

Mason, Colin und Brown, Ross (2013). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs, The Hague, Netherlands, 7th November 2013, published January 2014.

Mauksch, S., Engelke, H., Dr. Darkow, I.-L., Dr. von der Gracht, H. (2011). Soziale Vision oder rentables Geschäftsmodell? Social Business in Deutschland 2030. Center für Zukunftsforschung und Wissensmanagement, EBS Business School. Wiesbaden.

Pöllath, R. (2007). Rechtsformfrage. In A.-K. Achleitner, R. Pöllath & E. Stahl (Eds.), *Finanzierung von Sozialunternehmern* (pp. 44-53). Stuttgart.

Priemer, J., Labigne, A. Krimmer, H. (2015). Wie finanzieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland? Eine Sonderauswertung des ZiviZ-Surveys, in Kooperation mit der Körber-Stiftung, Hamburg 2015.

Priller, E., & Sommerfeld, J. (Hrsg.) (2009). *Spenden in Deutschland*. Münster.

Roder, B. (2010). Reporting im Social Entrepreneurship: Konzeption einer externen Unternehmensberichterstattung für soziale Unternehmer. Wiesbaden.

Scheck, B., & Spiess-Knafl, W. (2014). Die Besonderheiten von Sozialunternehmen hinsichtlich Finanzierung und Reporting. In V. Brinkmann (Ed.), *Sozialunternehmertum* (pp. 139-152). Hohengehren.

Scheuerle, T., Glänzel, G., Knust, R., Then, V. (2013). Social Entrepreneurship in Deutschland: Potenziale und Wachstumsproblematiken. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI), KfW, Universität Heidelberg.

Spiess-Knafl, W. (2012). Finanzierung von Sozialunternehmen - Eine empirische und theoretische Analyse. Technische Universität München, Dissertation. München.

Spiess-Knafl, W., Schües, R., Richter, S., Scheuerle, T., & Schmitz, B. (2013). Eine Vermessung der Landschaft deutscher Sozialunternehmen. In S. A. Jansen, R. G. Heinze & M. Beckmann (Hrsg.). *Sozialunternehmen in Deutschland*. VS Verlag, Wiesbaden, S. 21-34.

Tom, O., Yetman, R (2007). Tax Misreporting and Avoidance by Nonprofit Organizations. *Journal of the American Taxation Association*, Vol. 29, S.61-86.

Yetman, R. J. (2007). Borrowing and Debt. In D. R. Young (Ed.), *Financing nonprofits: putting theory into practice* (pp. 243-268). Lanham.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), S. 519-532.

6.2. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über unterschiedliche Typen von Sozialunternehmen	21
Tabelle 2: Verortung Geschäftsmodelle Fallbeispiele	24
Tabelle 3: Institutionen des sozialen Kapitalmarkts	50
Tabelle 4: Alternativen zu institutionellen Unterstützungsstrukturen	69
Tabelle 5: Übersicht Schätzung Anzahl Sozialunternehmen in Deutschland	74
Tabelle 6: Themenfelder von Sozialunternehmen in Deutschland	75
Tabelle 7: Einnahmenverteilung	76
Tabelle 8: Strukturmerkmale	76
Tabelle 9: Anzahl und Durchschnitt der primären Finanzierungsquellen	77
Tabelle 10: Übersicht Handlungsempfehlungen zu allgemeinen Rahmenbedingungen	122
Tabelle 11: Übersicht Handlungsempfehlungen zu rechtlichen Rahmenbedingungen	125
Tabelle 12: Übersicht Handlungsempfehlungen zur Dimension Finanzierung	129
Tabelle 13: Übersicht Handlungsempfehlungen zur Dimension Unterstützungsstrukturen	134
Tabelle 14: Fallbeispiel auticon	143
Tabelle 15: Fallbeispiel awamo	145
Tabelle 16: Fallbeispiel Gründer50Plus	147
Tabelle 17: Fallbeispiel Original Unverpackt	149
Tabelle 18: Fallbeispiel Quartiermeister	152
Tabelle 19: Fallbeispiel querstadtein	157

Tabelle 20: Fallbeispiel Ruby Cup	161
Tabelle 21: Ausgangsbeobachtungen und Arbeitsfragen Dimension Rechtliche Rahmenbedingungen	162
Tabelle 22: Ausgangsbeobachtungen und Arbeitsfragen Dimension Finanzierung	163
Tabelle 23: Hypothesen und Arbeitsfragen Dimension Unterstützungsstrukturen	164
Tabelle 24: Übersicht der Interviews mit Experten	165
Tabelle 25: Übersicht der Interviews mit Sozialunternehmern	165
Tabelle 26: Teilnehmende der Fokusgruppendifkussionen	167
Tabelle 27: Übersicht Bundesprogramme der Finanzierungsförderung	171

6.3. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Innenfinanzierung von Sozialunternehmen	19
Abbildung 2: Außenfinanzierung von Sozialunternehmen	20
Abbildung 3: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells	22
Abbildung 4: Dimensionen der Social Entrepreneurship-Geschäftsmodelle	23
Abbildung 5: Gründerökosystem nach RKW Kompetenzzentrum	28

7. Anhang

Fallbeispiel



„Wir zielen auf die permanente Balance zwischen sozialem Anspruch gegenüber unseren Mitarbeitenden und der betriebswirtschaftlichen Auftragslage. Für uns spielte Gemeinnützigkeit nie eine Rolle, wir wollten uns von Anbeginn als IT-Firma auf dem Markt behaupten.“

Dirk Müller-Remus, Gründer auticon GmbH

Steckbrief auticon

Gründer	Dirk Müller-Remus
Rechtsform	GmbH
Gründungsjahr	2011
Anzahl Mitarbeitende	75
Profileinordnung	Wertschöpfung

Kurzbeschreibung

Für Menschen mit Behinderung gibt es immer mehr Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe. Dass einige sogenannte Behinderungen aber im richtigen Kontext zu wertvollen Fähigkeiten werden, ist kaum jemandem bewusst. Dieses Erkenntnis treibt uns bei auticon an. Wir sind ein ganz normales, nicht gemeinnütziges IT-Beratungsunternehmen,

das Consultants mit Autismus in externen Kundenprojekten einsetzt. Wir finanzieren uns über Umsätze und erhalten keine Stiftungsgelder oder Spenden. Unsere Vision ist es, die Beschäftigungsquote (erster Arbeitsmarkt) für Menschen im Autismus-Spektrum in Deutschland stetig zu erhöhen.

Was war Ihre Gründungsmotivation?

Ausgangspunkt war für mich diese Diskrepanz: Auf der einen Seite besitzen Autisten ausgewiesene Kompetenzen, hier habe ich drei Jahre investiert, um mich im Dialog mit Verbänden kundig zu machen und umfangreich recherchiert; auf der anderen Seite sind sie in der Mehrzahl arbeitslos. Ich war motiviert, an dieser Diskrepanz etwas zu verändern und sie als Kompetenzträger anzustellen.

Was macht den Social Impact Ihres Unternehmens aus und wie bilden Sie diesen ab?

Wir sind das erste und einzige Unternehmen in Deutschland, das ausschließlich Menschen im Autismus-Spektrum als IT-Consultants beschäftigt. Die Fähigkeiten von Autisten – ihr genuines Qualitätsbewusstsein, ihre Detailgenauigkeit u. a. – werden in der Informationstechnologie als besondere Stärke verstanden. Dadurch werden Arbeitsplätze geschaffen, die Menschen im Autismusspektrum, der Wirtschaft und der Gesellschaft nachhaltigen Ertrag bringen. Neben

Report, ein Template unseres „social venture funds“.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Skalierung Ihrer Unternehmensentwicklung?

Die Gründung erfolgte mit einem „social venture funds“ und für das erste Jahr war das Darlehen von 500.000 EUR zu knapp bemessen. Für die Skalierung ging es vor allem darum, die an unserer IT interessierten Firmen zu überzeugen. Herausfordernd war die Gewinnung unserer Kunden.

Wo lagen die wichtigsten Gelingensfaktoren für die Umsetzung ihrer Idee?

Anfangs war elementar, das Vertrauen der Betroffenen, auch der Verbände, zu gewinnen. Zudem setzten wir auf die „richtigen“ Leute und arbeiteten uns gründlich in die Förderthematik der Arbeitsverwaltung und des Integrationsamtes ein. Es war eine Bank, dass ich auf ausgewiesenes eigenes BWL-Know-how und Leitungserfahrung zurückgreifen konnte.

Von wem haben Sie Unterstützung und Beratung erfahren und wo blieb dies offen?

Ich genoss ein Mentoring durch ein Förderstipendium. Besonders inspirierend waren für mich der Enthusiasmus und die Unbefangenheit in der Social-Entrepreneurship-Szene. Für die Konsolidierung waren die Investoren aus unterschiedlichen Sektoren maßgebliche Unterstützer, die nicht allein auf die kurzfristige Entwicklung schielten, sondern eine optimale Begleitung anstrebten.

Wie hoch war Ihr Kapitalbedarf in den verschiedenen Phasen des Unternehmens?

Der Kapitalstart betrug 500.000 EUR durch ein Darlehen eines social venture funds. Im ersten Jahr flossen ungeplant auch eigene Mittel ein, da das Darlehen zu knapp bemessen war. In der Etablierungsphase zusätzlich 1 Mio. EUR, die wir über drei neue Investoren deckten. Klassische Finanz- und Kreditinstitutionen kamen nie in Betracht, weil mir dies zu riskant war. Es ging mit den Banken nie über den Status eines „Flurgesprächs“ hinaus.

Wie ist es Ihnen gelungen, den erforderlichen Kapitalbedarf zu decken?

Mir ist es gelungen, unsere Investoren von auticon zu überzeugen. An Zeitpunkten, als unsere Liquidität geringer wurde, wurden die Investoren aktiv.

Tabelle 14: Fallbeispiel auticon

Fallbeispiel

„awamo ist ein auf wirtschaftliche Nachhaltigkeit ausgelegtes Unternehmen, das neben seiner Attraktivität für Mitarbeiter, Kunden und Investoren auch wesentlich zur Entwicklung der Länder beitragen soll, in denen wir aktiv werden.“

Philipp Neub, Co-Gründer awamo GmbH

Steckbrief awamo – information creating opportunity

Gründer	Benedikt Kramer, Philipp Neub
Rechtsform	GmbH
Gründungsjahr	2015
Anzahl Mitarbeitende	6 (hauptamtl.), 2 (freischaffend)
Profileinordnung	Produkt

Kurzbeschreibung

In weiten Teilen Afrikas gibt es keine Bankfilialen. Benötigte Kredite nehmen Bauern und Kleinunternehmer daher bei Mikrofinanzinstituten auf. Diese arbeiten jedoch meist papierbasiert und können Kunden mangels fälschungssicherer Ausweise schwer identifizieren. Gegen die daraus resultierenden Kreditausfälle sichern sich die Geldverleiher mit hohen Zinsen von über

60 % ab. Um dieses Problem zu lösen, stattet das Start-up awamo die Mikrofinanzinstitute mit einer auf Tablet-PCs basierten, mobilen IT-Lösung aus, sodass Mitarbeiter jeden Kundenkontakt digital erfassen können. Die Identifizierung gelingt mit Fingerabdruck-Scannern. Das Ergebnis: mehr Transparenz, gesenktes Risiko und bezahlbare Kredite.

Was macht den Social Impact Ihres Unternehmens aus und wie bilden Sie diesen ab?

Wir verbessern den Zugang zum Finanzsystem in Sub-Sahara-Afrika. Wir entwickeln einfache, umfassende und bezahlbare Software, um damit die Prozesseffizienz von Mikrofinanzinstituten zu steigern und das Kreditausfallrisiko zu senken. Dadurch verbessern wir den Zugang der unteren Bevölkerungsschichten zum Finanzsystem. Konkret helfen wir unseren Kunden, die Kredite vergeben, die Kreditwürdigkeit ihrer Kunden zu beurteilen.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Skalierung Ihrer Unternehmensentwicklung?

Bis jetzt war sicherlich das Thema Finanzierung unser größtes Hindernis. Wir bauen eine umfangreichere IT-Infrastruktur auf, die nicht direkt Einnahmen generiert. Es ist zunächst einiger Programmieraufwand notwendig. Bis damit Einnahmen generiert werden

können, dauert es eine gewisse Zeit. Deswegen haben wir einen relativ hohen Investitionsbedarf.

Hinzu kommt, dass den Markt Afrika in Deutschland keiner richtig kennt und in den Medien ein völlig verzerrtes, einseitiges und sehr negatives Bild transportiert wird. Viele Menschen haben die klassischen Assoziationen wie Malaria, Ebola, Armut etc. Investoren in der frühen Unternehmensphase zu überzeugen, ist deswegen schwierig.

Wo lagen die wichtigsten Gelingensfaktoren für die Umsetzung ihrer Idee?

Ein sehr gut gepflegtes Netzwerk und ein gut abgestimmtes, Vollzeit verfügbares Team. Dazu haben wir uns z.B. ein Advisory Board aufgebaut, das langjährige Expertise in für uns relevanten Gebieten ins Team hineinbringt.

Von wem haben Sie Unterstützung und Beratung erfahren und wo blieb dies offen?

Wir haben am AndersGründer-Programm des Social Impact Lab teilnehmen dürfen. Außerdem haben wir über ein Corporate-Volunteering-Programm der Deutschen Bank zwei Mentoren aus diesem Bereich bekommen. Darüber hinaus haben wir Unterstützung durch CSR-Programme unterschiedlicher Organisationen, z. B. der SCHUFA, erfahren. Und wir sind Preisträger des „IKT innovativ“-Preises des BMWi.

Das Thema Rechtsberatung war ein Engpass. Wir haben uns da über eigene Kontakte weiter geholfen. Und wie bei vielen Gründern in unserem Bereich haben wir den Lebensunterhalt als auch das operative Geschäft während der Gründungsphase selbst finanziert.

Wie hoch war Ihr Kapitalbedarf in den verschiedenen Phasen des Unternehmens?

Es war früh klar, dass wir in der ersten Finanzierungsrunde ca. 500.000 EUR benötigen.

Wie ist es Ihnen gelungen, den erforderlichen Kapitalbedarf zu decken?

Wir haben 50.000 EUR aus britischen Staatsmitteln bekommen, 50.000 EUR aus europäischen Töpfen. Den Rest versuchen wir derzeit über Privatinvestoren zu decken, denen wir Anteile am Unternehmen anbieten. (Nachtrag Januar 2016: Inzwischen hat awamo eine erste Finanzierungsrunde erfolgreich abgeschlossen)

Tabelle 15: Fallbeispiel awamo

Fallbeispiel



„Für mich gilt das Gleiche wie für meine Gründer: Ich muss das Beste von mir und meinem Umfeld in die Arbeit einfließen lassen. Dann klappt das auch.“

Ralf Sange, Gründer Gründer50plus UG

Steckbrief Gründer50plus

Gründer	Ralf Sange
Rechtsform	UG (haftungsbeschränkt)
Gründungsjahr	2012
Anzahl Mitarbeitende	5 (hauptamtl.)
Profileinordnung	Zielgruppen

Kurzbeschreibung

Wir unterstützen Menschen der Generation 50 plus in Deutschland, für die eine Existenzgründung den Weg in eine selbstbestimmte Zukunft ebnen kann. Für manche bedeutet dies den Abschied aus prekären Lebensverhältnissen, für andere die Suche nach neuem Lebenssinn und beruflicher Identität. Für viele steht dabei neben der beruflichen Existenz auch der soziale Aspekt des eigenen Handelns im Vordergrund.

Wir sind die erste Gründungsberatung, die sich konsequent an den Fähigkeiten und Bedürfnissen Älterer ausrichtet. Die angewandten Beratungskonzepte basieren auf Modellen der internationalen Gründungsberatungsforschung.

Was macht den Social Impact Ihres Unternehmens aus und wie bilden Sie diesen ab?

Wir verstehen uns als Avantgarde des demographischen Wandels. Die Gefahr steigender Altersarmut und die zunehmende Notwendigkeit, die Erfahrungen erwerbsfähiger Älterer möglichst lange für Wirtschaft und Gesellschaft zu nutzen, wollen wir mit unseren Unterstützungsangeboten zusammenbringen. Über Social Franchising begeistern wir selbstständige GründungsCoaches 50plus, als Partner mitzuwirken. Wir planen bis 2021 ca. 80.000 Menschen durch Info-Veranstaltungen zu erreichen und ca. 30.000 Menschen in Workshops zu begleiten. Hierzu arbeiten wir in der Spitze mit ca. 75 Partnern in 32 Regionen zusammen.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Skalierung Ihrer Unternehmensentwicklung?

In erster Linie im Bereich der Finanzierung. Nachdem wir mit Unterstützung der FASE einen privaten und einen institutionellen Investor

finden konnten, haben wir uns erstmal ein passendes Corporate Design gegeben und ein Management-Kernteam gebildet. Für die Skalierung brauchen wir unbedingt Kooperationspartner, die als Social Franchisenehmer vor allem auf Qualität in der Begleitung der Gründer achten. Um diese Partner zu gewinnen bedarf es klarer Vorteile für sie, z. B. verbesserter Zugang zu Auftraggebern und Medien. Hieran arbeiten wir zurzeit.

Wo lagen die wichtigsten Gelingensfaktoren für die Umsetzung ihrer Idee?

Grundlegend besteht ein großer Bedarf an einem Austausch über die Umsetzbarkeit von Gründungsideen bei Menschen 50plus. Prinzipiell hat jeder/jede mindestens eine Idee, allerdings fehlt die Möglichkeit, diese mit geeigneten Methoden auf Passgenauigkeit zum Gründer, Marktpotenzial und Risikoabwägung zu prüfen. Hinzu kommen meine persönliche Beharrlichkeit und die Unterstützung durch vor allem Ashoka Deutschland.

Von wem haben Sie Unterstützung und Beratung erfahren und wo blieb dies offen?

Besonders positiv war Ashoka mit seinen Ausgründungen FASE und KOMBÜSE. Doch auch unsere Investoren (GLS Treuhand und Thomas Knaack) und meine Kollegen und Mitstreiter. Nicht zu vergessen die Aufmerksamkeit durch die Medien, zuvorderst die Europäische Kommission u.a. durch ihre Wettbewerbe.

Wie hoch war Ihr Kapitalbedarf in den verschiedenen Phasen des Unternehmens?

Wir haben für die ersten fünf Jahre ein Budget von ca. 150.000 EUR eingeplant, was aber eher zu knapp kalkuliert war.

Wie ist es Ihnen gelungen, den erforderlichen Kapitalbedarf zu decken?

Anfänglich, bis Ende 2014, habe ich die Kosten aus den Erträgen der Beratungstätigkeit, gefördert durch BAFA-Schulungszuschuss und KfW-Gründercoaching, Eigenkapitaleinsatz und sparsames Wirtschaften finanziert. Mit Unterstützung von FASE ist es gelungen, ab 2015 einen privaten Business-Angel und einen institutionellen Investor (Stiftung) zu gewinnen, die die Finanzierung für die nächsten fünf Jahre mittragen.

Spenden etc. sind uns bis dato nicht zugänglich, weil die uns 2012 erteilte vorläufige Anerkennung der Gemeinnützigkeit vom Finanzamt aberkannt wurde. Man stuft uns als „Wirtschaftsberatung“ ein, trotz aller Bemühungen als Social Business anerkannt zu werden.

Fallbeispiel  original unverpackt

„Lebensmitteleinzelhandel mit Nachhaltigkeit und sozialem Handeln neu zu denken – das treibt uns an.“

Milena Glimbovski, Gründerin Original Unverpackt GmbH

Steckbrief Original Unverpackt

Gründerinnen	Milena Glimbovski, Sara Wolf
Rechtsform	GmbH
Gründungsjahr	2012
Anzahl Mitarbeitende	5 (hauptamtl.)
Profileinordnung	Wertschöpfung

Kurzbeschreibung:

Original Unverpackt ist das erste Supermarktketten-Konzept, das auf Einwegverpackungen verzichtet. Wir glauben, dass Einkaufen nach jetzigem Modell nicht zukunftsfähig ist. In unserem Store finden sich keine endlos langen Regale mit Überangebot und aufgebauschtem Verpackungstamam. Unverpacktes Einkaufen bedeutet erheblich weniger Müll und weniger Lebensmittel, die weggeschmissen werden, da

sich jeder abfüllen kann, was er an Menge benötigt.

Was war Ihre Gründungsmotivation?

Seit November 2012 arbeiten wir daran unseren Traum vom unverpackten Einkaufen in Form von Bulk Shopping wahr werden zu lassen. Die Idee kreiste schon lange in Milenas Kopf rum und wurde bei einem gemeinsamen Abend mit Sara angegangen. Seit 2014 werden sie von einem immer wachsenden Team unterstützt, das erst das Konzept und die Umsetzung in all seinem Umfang möglich macht.

Was macht den Social Impact Ihres Unternehmens aus und wie bilden Sie diesen ab?

Wir schaffen es Bio-Produkte zu einem billigeren Preis anzubieten als der konventionelle Einzelhandel. Somit machen wir sie für mehr Menschen zugänglich. Darüber hinaus funktionieren unsere Märkte ohne Einwegverpackungen. Dadurch sparen wir Müll und Ressourcen.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Skalierung Ihrer Unternehmensentwicklung?

Das war sicherlich die richtige Form der Finanzierung zu finden. Und Menschen zu finden, die sich mit dem Thema Investment nicht nur

auf der theoretischen Basis auskennen, sondern wirkliche Expertise auf dem Gebiet haben.

Außerdem stehen wir gerade vor der großen Herausforderung der Skalierung. Wir haben den Proof of concept. Was sind jetzt die nächsten Schritte? Wie strukturieren wir unsere vielen weiteren Ideen? Auf dem Gebiet findet man wenig Beratung.

Wo lagen die wichtigsten Gelingensfaktoren für die Umsetzung ihrer Idee?

Das Social Impact Start Programm hat uns den entscheidenden Schritt nach vorne gebracht. Ohne die zur Verfügung gestellte Infrastruktur und vor allem das Netzwerk wären wir heute nicht so weit wie wir es sind.

Von wem haben Sie Unterstützung und Beratung erfahren und wo blieb dies offen?

Wir haben am Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg teilgenommen und wurden dort ermutigt unseren Businessplan wirklich zu schreiben. Dann kamen wir ins Social Impact Start Programm. Wir haben inzwischen auch am Gründercoaching-Deutschland teilgenommen.

Wichtig war uns außerdem auch immer der Austausch mit anderen Gründern. Und das nicht nur aus dem Social Startup Bereich, sondern auch mit anderen Startups.

Wir hätten uns mehr Unterstützung im Bereich Führung und HR gewünscht. Das kam etwas zu kurz. Außerdem der Zugang zu Menschen mit praktischen Erfahrungen im Bereich Venture Capital und Investoren sowie Wachstumsberatung. Für die Gründungsphase gibt es da Begleitprogramme, in der Wachstumsphase fehlt das.

Wie hoch war Ihr Kapitalbedarf in den verschiedenen Phasen des Unternehmens?

Für die Vorbereitung und den Aufbau des ersten Ladens lag der Kapitalbedarf bei ca. 150.000 EUR.

Wie ist es Ihnen gelungen, den erforderlichen Kapitalbedarf zu decken?

Wir haben ein erfolgreiches Crowdfunding durchgeführt und einen KfW-Kredit über die Sparkasse aufgenommen. Weitere Fördermittel von EU und Bund kamen für uns nicht in Frage, da uns die bürokratischen Barrieren zu aufwendig waren.

Fallbeispiel **QUARTIERMEISTER** BIER FÜR DEN KIEZ

„Wir denken Wirtschaft neuartig und nachhaltig - wir sind eine neue Form von Unternehmen.“

David Griedelbach, Gründer Quartiermeister – Korrekter Konsum GbR

Steckbrief Quartiermeister – Korrekter Konsum GbR

Gründer	David Griedelbach
Rechtsform	GbR und e.V.
Gründungsjahr	2010
Anzahl Mitarbeitende	5 hauptamtl., 25 ehrenamtl.
Profileinordnung	Produkt

Kurzbeschreibung

Quartiermeister ist ein Social Business, bestehend aus einem Unternehmen und einem Verein. Der Verein ist für die Mittelvergabe der Gewinne zuständig und kontrolliert das Gewerbe. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen fließt der von uns erzielte Gewinn nicht in private Taschen oder Anteilseigner, sondern zurück in die Gesellschaft; in Projekte, die unsere Nachbarschaften bereichern.

Du kannst entweder online oder über den Verein mitentscheiden, wohin die Gelder fließen. Bis heute konnten wir dank Menschen wie Dir knapp 35.000 EUR an mehr als 40 Projekte in den Nachbarschaften Berlins und Münchens ausschütten.

Was war Ihre Gründungsmotivation?

Unser Gründer Sebastian hatte die Idee vor vier Jahren. Er war auf der Suche nach einem Konzept, das soziales Engagement so einfach wie möglich macht, ohne mehr Zeit oder Geld dafür aufwenden zu müssen. Ihm kam der Gedanke, den Konsum eines Produktes mit einem gesellschaftlichen Mehrwert zu verknüpfen, einem Mehrwert der direkt vor Ort sichtbar ist. An einem Kneipenabend mit Freunden stieß er auf das Produkt Bier. Bier konsumiert man oft mit Freunden, es ist ein soziales Produkt, man unterhält sich gern darüber und es ist mit Emotionen aufgeladen. Bier trinken, Spaß haben und damit Gutes tun - eine nahezu perfekte Kombination. Daraufhin hat Sebastian eine Brauerei gesucht und das Bier in Berlin vertrieben. Nach zwei Jahren ging die Brauerei allerdings insolvent und wir wagten einen Neuanfang, als soziales Unternehmen und mit der neuen Brauerei in Wittichenau.

Was macht den Social Impact Ihres Unternehmens aus und wie bilden Sie diesen ab?

Wir unterstützen soziale und kulturelle Projekte durch lokalen Konsum.

Wir verkaufen Bier und fördern mit dem Gewinn gute lokale Projekte. Der Konsument kann mitentscheiden, welche Projekte unterstützt werden. Damit schaffen wir ein Bewusstsein für die direkten Auswirkungen von Konsum und ermöglichen unseren Konsumenten direkten Einfluss auf die Entwicklung ihrer Nachbarschaft.

Wir arbeiten an jedem unserer Standorte mit einer regionalen Brauerei, die ein regionales Produkt für einen regionalen Markt anbietet und mit dessen Erlösen regional gesellschaftlich relevante Vorhaben unterstützt werden.

Wir sind unabhängig, das Bier kommt aus unabhängigen Brauereien. Wir sind transparent, jeder kann über unseren Verein mitmachen und mitbestimmen, wie sich Quartiermeister entwickeln soll.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Skalierung Ihrer Unternehmensentwicklung?

Es ist schwierig, in einem hart umkämpften Markt sichtbar zu sein und sich durchzusetzen. Wir kämpfen gegen Marketingwindmühlen und das Kapital von globalen Großkonzernen. Die neuartige Verknüpfung aus Sozialem und Konsum ist nicht jedem Menschen sofort ersichtlich und benötigt Erklärung. Die Darstellung am Point of Sale ist weiterhin eine Herausforderung.

Wo lagen die wichtigsten Gelingensfaktoren für die Umsetzung ihrer Idee?

Wir haben ein überzeugendes und begeisterndes Konzept. Das Team ist sehr hoch motiviert und identifiziert sich stark mit der Idee. Menschen, die die Idee gerne weiter erzählen.

Wir haben es außerdem geschafft, die nötigen Partner zu gewinnen - Großhändler, Brauereien und Gastronomen. Auch heute noch schaffen wir es immer wieder weitere richtige Partner für unsere Vorhaben und Ziele zu finden. Ohne das Netzwerk wäre es nicht möglich.

Von wem haben Sie Unterstützung und Beratung erfahren und wo blieb dies offen?

In der Gründungsphase vom Social Impact Lab. Darüber hinaus über ein privates Netzwerk an Unterstützern und Mentoren.

Wir hätten uns zu Finanzierung und Finanzierungsnetzwerken Zugang gewünscht. Auch das Thema Rechtsberatung bei der hybriden Form ist schwierig, da hätten wir Unterstützung gebraucht. Besser

wäre es eine Rechtsform zu haben, die die Bedürfnisse von Social Businesses abdeckt. Die z.B. die steuerfreie Weiterleitung von Geld an Organisationen möglich macht, Umsatzsteuer verringert, partielle Befreiung von Unternehmenssteuern ermöglicht. Die Gemeinnützigkeit ist hier keine ausreichende Lösung.

Wie hoch war Ihr Kapitalbedarf in den verschiedenen Phasen des Unternehmens?

In der Gründungsphase haben wir einen Mikrokredit von 1.500 EUR aufgenommen – für Gründung und Website. Danach konnten wir alles aus dem Cash Flow abdecken.

Wie ist es Ihnen gelungen, den erforderlichen Kapitalbedarf zu decken?

Wir haben viel ehrenamtliche Arbeit in das Unternehmen gesteckt (insg. vier Menschjahre). Wir waren und sind sehr getrieben von Idealen und der Idee, ein korrektes Unternehmen und ein nachhaltiges Wirtschaftssystem zu etablieren, das nicht auf der Ausbeutung von Mensch und Natur beruht.

Dadurch dass wir Alkohol vertreiben, kamen wir nicht für Förderböpfen in Frage. Anderenfalls hätten wir unter Umständen gerne Fördergelder in Anspruch genommen. Die (Antrags-)Bürokratie und Nachweise der Verwendung sind allerdings abschreckend.

Tabelle 18: Fallbeispiel Quartiermeister

Fallbeispiel



„Auch Themen die nicht jeden Tag in der Presse stehen verdienen unsere Aufmerksamkeit – daran arbeiten wir jeden Tag.“

Katharina Kühn, Gründerin
querstadtein – Obdachlose zeigen ihr Berlin e.V.

Steckbrief querstadtein – Obdachlose zeigen ihr Berlin

Gründerinnen	Katharina Kühn u.a.
Rechtsform	e.V. (gemeinnützig)
Gründungsjahr	2012
Anzahl Mitarbeitende	6 hauptamtl., 13 ehrenamtl.
Profileinordnung	Produkt

Kurzbeschreibung

querstadtein lädt zu einem neuen Blick auf die Hauptstadt ein: Die (ehemals) obdachlosen Stadtführer zeigen ihre Kieze und eine ungewohnte Sicht auf Altbekanntes. Sie berichten vom Leben ohne eigene Wohnung und zeigen dabei ihre Orte und Anlaufstellen mit Geschichten von Berliner Straßen, Parks und Plätzen. Von Beginn an

hatten die Gründerinnen die Vision, ein Stadtführungskonzept mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Randgruppen durchzuführen, um vielfältige Orte für Begegnung und Austausch zu schaffen und den Blick für aktuelle gesellschaftliche Themen zu schärfen. Aktuell ist der Transfer des Konzeptes in Vorbereitung: *querstadtein – Flüchtlinge zeigen ihr Berlin* steht in den Startlöchern!

Was war Ihre Gründungsmotivation?

Angefangen hat alles mit der Idee unserer zwei Gründerinnen Katharina Kühn und Sally Ollech, einmal „etwas ganz Konkretes“ in Berlin auf die Beine zu stellen und zu handeln, wo man sonst nur darüber nachdenkt und doch nichts tut. Auf dem Weg ins Büro und im Stadtbild fallen immer wieder obdachlose Menschen auf. Einigen von ihnen begegnet man tagein, tagaus, in der U-Bahn oder auf der Straße. Die Kluft aber, die zwischen den Obdachlosen und dem Rest der Gesellschaft besteht, fiel uns ins Auge. Hier wollen wir aktiv werden und einen Raum für Begegnung, Austausch und Achtsamkeit schaffen.

Was macht den Social Impact Ihres Unternehmens aus und wie bilden Sie diesen ab?

Wir erreichen unseren Social Impact über zwei Seiten.

Zum einen bieten wir unseren Stadtführern, die von Obdachlosigkeit betroffen waren, die Möglichkeit wieder aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Neben einem Zuverdienst bekommen sie durch ihre Touren eine Teamzugehörigkeit, Anerkennung und Wertschätzung. querstadtein gibt ihnen eine Aufgabe, die ihnen dabei hilft, ihren Alltag zu strukturieren. Einer unserer Stadtführer sagte neulich: *„Ich fühle mich wieder als Teil der Gesellschaft. Ich bin stolz wieder mein eigenes Geld zu verdienen und nicht komplett vom Staat abhängig zu sein.“*

Auf der anderen Seite wollen wir auch auf der gesellschaftlichen Ebene wirken. Wir möchten Menschen für das Thema Obdach- und Wohnungslosigkeit sensibilisieren und den Dialog zwischen Randgruppen und der Gesellschaft fördern. Unser Ziel ist es, durch die Stadtführungen Berührungsängste abzubauen und Toleranz aufzubauen. Wir klären darüber auf, wie es zu Wohnungslosigkeit kommt, dass Obdachlosigkeit jeden treffen kann und möchten damit verändern, wie man obdachlosen Menschen in der Stadt begegnet. Das machen wir direkt durch unsere Stadtführungen mit ehemals Obdachlosen und durch gezielte Pressearbeit zum Thema. Zukünftig können wir uns außerdem vorstellen uns mit unserer Expertise und den Erfahrungen noch stärker in Stadtentwicklungsdebatten einzubringen. Da hatten wir gerade eine erste Veranstaltung, an der wir mitwirken durften und finden das Feld sehr spannend, da die wohnungslose Perspektive häufig ausgeblendet wird, wenn es darum geht, Städte attraktiver zu gestalten.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Skalierung Ihrer Unternehmensentwicklung?

Das war sicherlich die Startfinanzierung, weil die Arbeit schnell rein ehrenamtlich nicht mehr zu stemmen war. Erfreulicherweise war die Nachfrage nach unseren Touren sehr schnell sehr hoch und für uns war es wichtig, jemanden zu haben, der das Projekt hauptamtlich koordiniert und weiterentwickelt. Und besonders schwierig ist es unserer Erfahrung nach, Förderer für laufende Personalkosten zu finden. Sach- und Honorarkosten werden in der Regel einfacher gefördert, aber jemanden anzustellen ist schwierig. Im Sinne eines Sozialunternehmens möchte man seinen Mitarbeitenden ja aber auch eine Perspektive und Planungssicherheit bieten. Wir hatten dann Glück, dass wir die Auerbach Stiftung gefunden haben, die uns Personal finanziert. Oftmals ist hier auch ein Hindernis, dass man Eigenmittel einbringen muss. All das konnten wir am Anfang nicht vorweisen. Wir haben dann eine Förderung für zwei Jahre bekommen. Aber die Förderstrukturen sind nicht langfristig angelegt und das macht die Planung für uns als Sozialunternehmen schwie-

rig. Häufig werden neue Projektideen finanziert, aber unser Vorhaben ist nicht zeitlich begrenzt und nun nicht mehr neu, sondern erfolgreich etabliert. Wir wollen langfristige Perspektiven schaffen – insbesondere für die Stadtführer – und benötigen daher auch längerfristige Förderungen. Dies würde uns ermöglichen, querstadtein nachhaltig wachsen zu lassen. Es ist nicht unrealistisch, dass wir an einen Punkt kommen, an dem wir uns finanziell selbst tragen können, jedoch braucht das mehr Zeit als in den meisten Förderprogrammen vorgesehen.

Wo lagen die wichtigsten Gelingensfaktoren für die Umsetzung ihrer Idee?

Die beiden Gründerinnen sind querstadtein von Anfang an sehr engagiert und professionell angegangen und sind nun Teil des Vorstands, der nach wie vor viel Zeit in das Vorhaben investiert. Wir haben ein unglaublich tolles Team. Wir kommen aus den unterschiedlichsten Fachrichtungen und diese Diversität im Team zu haben ist viel Wert. Viele von den Teammitgliedern hatten schon Wissen darüber, wie man Organisationen aufbaut.

Wir haben außerdem viel Unterstützung von außen erfahren, teils über ideelle Förderprogramme, wie zum Beispiel Social Impact Start. Da haben wir Beratung und ein großes Netzwerk gewonnen. Es ist gut zu wissen, dass man Menschen im Hintergrund hat, die man bei Fragen ansprechen kann. Aber auch die finanzielle Förderung, die wir bekommen, hat uns maßgeblich nach vorne gebracht. Ohne eine hauptamtliche Projektleitungsstelle hätte sich querstadtein nie so schnell entwickeln und professionalisieren können.

Von wem haben Sie Unterstützung und Beratung erfahren und wo blieb dies offen?

Wir haben mehrere Unterstützungsprogramme in Anspruch nehmen dürfen. Wir haben an startsocial sowie Social Impact Start teilgenommen und sind jetzt im Programm „Die Verantwortlichen“ der Robert Bosch Stiftung. Dort bekommen wir zum Beispiel eine komplette Organisationsanalyse, die uns Verbesserungspotenzial in den Strukturen aufzeigen sowie dabei helfen soll, uns individuelle Fortbildungsangebote anzubieten. So etwas könnten wir uns ohne die Unterstützung nicht leisten.

Außerdem wurden wir von einer großen Kanzlei bei der Gründung unseres gemeinnützigen Trägervereins pro bono unterstützt. Diese Kooperation kam über einen persönlichen Kontakt zustande. Das ehrenamtliche Team und das tolle Netzwerk waren an vielen Stellen immer wieder eine große Unterstützung.

Was uns gefehlt hat, ist die Langfristigkeit der Finanzierung. Hier hätten wir gerne mehr Sicherheit.

Grundsätzlich würden wir uns mehr Orte wünschen, an denen Netzwerke entstehen. Co-Working Spaces für Gründerinnen und Gründer aus ähnlichen Bereichen sind toll dafür. Uns hat vor allem auch die Unterstützung durch die nutzbare Infrastruktur gut getan.

Wie hoch war Ihr Kapitalbedarf in den verschiedenen Phasen des Unternehmens?

Am Anfang hatten wir kaum Kapitalbedarf, da wir die Arbeit in den ersten 1,5 Jahren ehrenamtlich erbracht und viel pro bono Unterstützung erfahren haben. Kleinere Sachkosten, wie z.B. das Webseitenhosting haben wir privat ausgelegt. Dann haben wir einen Antrag bei LSK (Lokales Soziales Kapital) gestellt und 10.000 EUR für die Finanzierung von Honoraren und Öffentlichkeitsmaterialien erhalten.

Die Auerbach Stiftung finanziert uns seit März 2014 eine Vollzeitstelle. Wir sind sehr froh, dass unser Antrag dort erfolgreich war. Die restlichen Sach- und Honorarkosten können wir inzwischen über die Einnahmen aus den Stadtführungen abdecken.

Wie ist es Ihnen gelungen, den erforderlichen Kapitalbedarf zu decken?

Ja, unsere Einnahmen reichen noch nicht aus und eine Vollzeitstelle war dringend notwendig. Deswegen haben wir in einem ersten Schritt Fördermittel aus dem Programm Lokales Soziales Kapital beantragt.

Bei den meisten Ausschreibungen der EU passen wir thematisch nicht rein oder es gibt keine passenden internationalen Partner. Obdachlosigkeit sieht in den verschiedenen EU-Ländern sehr unterschiedlich aus. Außerdem haben wir Respekt vor dem aufwendigen Berichtswesen und der Fördermittelverwaltung von EU-Geldern. Bei einigen Töpfen werden Projekte erst ab einem Volumen von mehreren hunderttausend Euro gefördert, noch dazu mit einem Eigenanteil von bis zu 50%. Dafür sind wir schlichtweg zu klein.

Wir haben Menschen im Team, die Erfahrung im Stellen von Anträgen haben – das war ein Vorteil. Für uns haben sich Stiftungen am praktikabelsten erwiesen, weil die Anträge häufig eine freie Form haben und der Anteil von einzubringenden Eigenmitteln variabel ist. Zudem sind das Berichtswesen und die Anforderungen an die Mittelverwaltung meist überschaubar und ohne spezielle Fortbildungen zu bewältigen. In einem kleinen Unternehmen wie unserem ist es wichtig, dass der Verwaltungsanteil möglichst gering gehalten wird, damit wir uns prioritär um die im Tagesgeschäft anfallenden Aufgaben kümmern können. Je kleiner die geförderten Organisationen

sind, desto wichtiger ist es, dass der teilweise bei Mittelabrufen und die Mittelverwaltung entstehende - und bis zu einem gewissen Grad unvermeidbare - bürokratische Aufwand nach Möglichkeit gering gehalten wird.

Wir haben einmal einen Antrag bei einem Bundesamt gestellt, über ein Onlineantragssystem, das wir als nicht sehr benutzerfreundlich erlebt haben. Grundsätzlich sind die Förderdatenbanken häufig nicht intuitiv zu bedienen und relativ kompliziert – vor allem für Menschen, die auf dem Gebiet noch überhaupt keine Erfahrung haben.

Tabelle 19: Fallbeispiel querstadtein

Fallbeispiel



„Je mehr wir verkaufen, desto mehr können wir helfen!“

Maxie Matthiessen, *Gründerin Ruby Cup GmbH*

Steckbrief Ruby Cup

Gründerinnen	Maxie Matthiessen u.a.
Rechtsform	Private Limited Company
Gründungsjahr	2011
Anzahl Mitarbeitende	5 hauptamtl.
Profileinordnung	Zielgruppe

Kurzbeschreibung

Ruby Cup ist ein soziales Unternehmen, welches die Frauenhygiene von Frauen und Mädchen weltweit verbessert. Ruby Cup ist eine Menstruationstasse aus hochwertigem, 100% medizinischem Silikon, die sich zehn Jahre wiederverwenden lässt.

Weltweit gehen Millionen Mädchen und Frauen während ihrer Regel nicht in die Schule, da sie sich keine herkömmlichen Hygieneartikel leisten können, Angst haben

durchzubluten und sich im Unterricht zu blamieren. Durch das Prinzip „Buy One, Give One“ wird für jeden in Industrieländern verkauften Ruby Cup ein Produkt an ein kenianisches Mädchen gespendet.

Was war Ihre Gründungsmotivation?

Was passiert wenn Frauen und Mädchen sich keine Frauenhygiene Produkte leisten können, wenn Binden und Tampons Luxus sind? Für viele Mädchen und Frauen, ist dieses Szenario Alltag. Als Notlösung verwenden sie ungesunde Materialien sowie alte Zeitungen, Lehm oder alte Socken. Dies ist unsicher, unhygienisch und führt häufig zu Infektionen. Aus Angst, durchzubluten und sich zu blamieren, blieben Mädchen und Frauen Zuhause und der Schule oder Arbeit fern.

Was macht den Social Impact Ihres Unternehmens aus und wie bilden Sie diesen ab?

Wir verkaufen unsere Ruby Cups (Menstruationstassen) in Europa und ermöglichen nach dem „Buy One, Give One“ Prinzip, dass Mädchen in Afrika auch während ihrer Periode die Schule besuchen können, also dem Unterricht nicht fern bleiben, weil sie keinen Zugang zu Hygieneprodukten haben.

Wir tragen somit aktiv dazu bei, Bildung in Afrika zu fördern. In 2015 haben wir so bspw. 10.000 Ruby Cups nach Kenia schicken können. Das sind 10.000 Mädchen, die zur Schule gehen können!

Darüber hinaus sparen unsere Nutzerinnen in Europa durch Ruby Cup große Mengen an Müll ein. Ein Ruby Cup kann 10 Jahre lang genutzt werden – das sind viele Tampons und Binden, die nicht genutzt werden und nicht auf dem Müll landen.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Skalierung Ihrer Unternehmensentwicklung?

Bei uns waren das vor allem fehlende Kenntnisse zum Thema Online-Marketing. Wir waren an dieser Stelle von pro bono Beratern abhängig, die teilweise nicht immer die richtigen Informationen zu Verfügung gestellt haben. Hätten wir das Geld gehabt, hätten wir einen Profi zu dem Thema einstellen können. Aber da gab es ein finanzielles Gap. Ich habe mir die fehlenden Kenntnisse inzwischen autodidaktisch angeeignet.

Das zweite große Problem ist die Nachhaltigkeit unseres Produktes, wenn es um den Einzelhandel geht. Ruby Cups muss man nicht, wie Tampons und Binden, in regelmäßigen Abständen wieder kaufen. Das macht uns für den Einzelhandel uninteressant. Wir haben inzwischen lokale Geschäfte, die mit uns arbeiten, aber flächendeckend sind wir bisher nicht in den Handel gekommen. Große Kampagnen, die uns bei der Endkundin bekannt machen, die dann unsere Produkte im Einzelhandel nachfragen und den Druck erhöhen können wir uns nicht leisten.

Wo lagen die wichtigsten Gelingensfaktoren für die Umsetzung ihrer Idee?

Alle Gründerinnen haben die Fähigkeit zu Netzwerken. Wir sind starke Frauen, die gut darin sind, Leute mit ins Boot zu holen, die Ahnung und Erfahrung haben.

Hilfreich ist sicherlich auch unsere Grundeinstellung zum Thema Entrepreneurship. Jeder kann ein Entrepreneur sein, man kann alles lernen. Wir haben mit Ruby Cup als Projekt in einem Uni-Kurs gestartet und leiten heute ein erfolgreiches Sozialunternehmen. Und sicherlich war der Business Background aus dem Studium hilfreich. Wir hatten von Anfang an eine unternehmerische Einstellung an das Problem heran zu treten.

Von wem haben Sie Unterstützung und Beratung erfahren und wo blieb dies offen?

Wir haben viel Unterstützung aus dem Freundeskreis bekommen, von Menschen die bereits Gründungserfahrung und Erfahrung mit eigenen Unternehmen haben.

Über das Social Impact Start Programm haben wir sehr, sehr viele Kontakte zu entscheidenden Unterstützern bekommen. Menschen aus der Wirtschaft, die uns unterstützt haben, durch ihre Expertise. Hier haben wir auch unseren SEO Berater kennen gelernt, der uns dabei geholfen hat unser E-Commerce entscheidend nach vorne zu bringen.

Wir haben einige Wettbewerbe gewonnen. Auch auf diesen Veranstaltungen haben wir kontinuierlich unser Netzwerk erweitert und Unterstützung erfahren. Wir hätten uns gewünscht früher Zugang zu besserer Expertise im Bereich Online Marketing gehabt zu haben. Aber es war uns teilweise nicht bewusst, dass wir hier einen großen Bedarf hatten.

Wie hoch war Ihr Kapitalbedarf in den verschiedenen Phasen des Unternehmens?

Wir haben am Anfang viele internationale Wettbewerbe gewonnen. Insgesamt ca. 100.000 EUR. Das ist komplett in die Produktentwicklungsphase geflossen. Über den „Innovation against Poverty Award“ der schwedischen Regierung haben wir dann weitere 200.000 EUR bekommen. Wir haben mit dem Vertrieb des Produktes zunächst in Afrika gestartet. Das wäre ohne dieses Geld nicht möglich gewesen. Wir haben dann gemerkt, dass wir mit klassischem Verkauf des Produktes in Afrika nicht erfolgreich sind. Das war eine wichtige Erfahrung, die uns dazu bewegt hat, das ganze Geschäftsmodell zu verändern. Wir sind dann in Europa gestartet und haben das Prinzip „Buy One, Give One“ implementiert. All diese Erfahrung wäre ohne die Unterstützung der schwedischen Regierung nicht möglich gewesen. Hier konnten wir dann durch die Weiterentwicklung private Investoren überzeugen, die uns über eine Beteiligung 250.000 EUR zur Verfügung gestellt haben.

Wie ist es Ihnen gelungen, den erforderlichen Kapitalbedarf zu decken?

Am Anfang haben wir uns für viele Wettbewerbe beworben und diese auch gewinnen können. Dann hat Schweden uns mit dem „Innovation against poverty Award“ ausgezeichnet. Mit diesem Geld werden konkret Startups in der Produktentwicklungsphase unterstützt. Bei den öffentlichen Fördergeldern der EU und des Bundes ist der bürokratische Prozess abschreckend. Es ist ein unglaublich hoher Aufwand diese Gelder zu beantragen. Es sollte unbedingt eine leicht zugängliche Startunterstützung für Social Enterprises geben.

Für Produktentwicklungen, wie unsere, braucht man eine Vorfinanzierung von mind. zwei Jahren, bevor sich das Unternehmen selbst finanzieren kann. Dass es das gibt, würde ich mir für zukünftige Start-ups wünschen.

Tabelle 20: Fallbeispiel Ruby Cup

	Ausgangsbeobachtungen	Arbeitsfragen
Gründungs- vorbereitung / Implementierung	Die Wahl und Umsetzung der Rechtsform stellt für sich gründende Sozialunternehmen keine besondere Schwierigkeit dar. Es gelten die grundsätzlichen Schwierigkeiten bei Unternehmensgründungen.	In der Regel wird davon ausgegangen, dass die Gründung eines Sozialunternehmens formal mit wenigen Schwierigkeiten verbunden ist. Welche wesentlichen Hemmnisse begegnen Sozialunternehmen dennoch?
Konsolidierung / Proof of Concept	Gerade in der Phase der Konsolidierung fangen Sozialunternehmer an, die Implikationen ihrer jeweiligen Rechtsform besser zu verstehen. Das kann dazu führen, dass Dualstrukturen oder sogar ein Rechtsformwechsel angedacht und verfolgt werden.	Inwiefern beeinflusst die Wahl der Rechtsform das Geschäftsmodell eines Sozialunternehmens? Mit welchen Schwierigkeiten sind Sozialunternehmen bei einem Wechsel der Rechtsform konfrontiert?
Wachstum / Skalierung	Wachstumsprozesse sind in gemeinnützigen Unternehmen schwierig umzusetzen.	Inwiefern beeinflusst die Rechtsform Skalierungsabsichten von Sozialunternehmen?

Tabelle 21: Ausgangsbeobachtungen und Arbeitsfragen Dimension Rechtliche Rahmenbedingungen

	Ausgangsbeobachtung	Arbeitsfragen
Gründungs-vorbereitung / Implementierung	Öffentliche Mittel (Programme der gewerblichen Gründungsförderung, Leistungsentgelte) wären für Sozialunternehmen im Gründungsprozess durchaus attraktiv, aber aufgrund der Vergabebesonderheiten nicht zugänglich.	Die öffentliche Hand stellt eine ganze Reihe von Fördermöglichkeiten zur Verfügung. Für Gründer gibt es Zuschüsse, Lebenserhaltungstipendien oder sonstige Vergünstigungen. Können Sozialunternehmen ausreichend davon profitieren?
	Sozialunternehmen sind in der Gründungsphase auf individuell zu akquirierende Einnahmequellen wie Gelder von Stiftungen, Spendern oder Sponsoren angewiesen.	Gerade am Anfang stellen öffentliche Leistungsentgelte und Zuschüsse häufig keine Einnahmen von Sozialunternehmen dar. Studien zeigen, dass man auf andere Einnahmequellen wie Gelder von Stiftungen, Spendern oder Sponsoren angewiesen ist. Ist die restriktiv?
Konsolidierung / Proof of Concept	Staatliche Leistungsentgelte sind für junge, kleine Sozialunternehmen nicht in dem Ausmaß verfügbar, wie für etablierte, große Organisationen.	Staatliche Leistungsentgelte sind noch immer die wichtigste Quelle für soziale Dienstleistungen. Es wird allerdings auch oft der „Matthäus-Effekt“ zitiert, nach dem insbesondere große Organisationen vermehrt Zuwendungen seitens der öffentlichen Hand bekommen. Wie sind die Erfahrungen damit?
	Die Finanzierungsbedarfe ändern sich mit dem Lebenszyklus eines Sozialunternehmens. In der Gründungsphase wird innovationsfreundliches Kapital benötigt, welches später durch Mezzanin- oder Fremdkapital abgelöst werden kann. Kapitalgeber oder Förderer sind sich dieses unterschiedlichen Finanzierungsbedarfes nicht immer bewusst.	Wie werden die Finanzierungsangebote für Sozialunternehmen beurteilt - inwiefern berücksichtigen diese die unterschiedlichen Lebenszyklen?
Wachstum / Skalierung	Die externe Finanzierung von Wachstum stellt für viele Sozialunternehmen eine besondere Herausforderung dar. Insbesondere weil hierzu i.d.R. finanzielle Rendite ausgewiesen werden muss, die zu Lasten der sozialen Rendite geht.	Wie wird der Zugang von Sozialunternehmen zu Wachstumsfinanzierungen beurteilt? Was würde zur Festigung / Etablierung von Sozialunternehmens mit Blick auf die Finanzierung beitragen?
	Bestehende öffentliche Förderangebote im Bereich Unternehmenswachstum sind aus haushalts- und beihilferechtlichen Gründen auf gewerbliche Unternehmen ausgerichtet und aufgrund ihrer Förderbedingungen für viele Sozialunternehmen nicht zugänglich.	Inwiefern gibt es öffentliche Förderangebote zur Wachstumsfinanzierung, die auch von Sozialunternehmen genutzt werden können?

Tabelle 22: Ausgangsbeobachtungen und Arbeitsfragen Dimension Finanzierung

	Ausgangsbeobachtung	Arbeitsfragen
Gründungs- vorbereitung / Implementierung	Die allgemeinen Angebote der Gründungsunterstützung/-beratung in D. können die meisten zentralen Aspekte bei der Gründung von Sozialunternehmen abdecken.	Existieren ausreichend geeignete Unterstützungs- und Beratungsangebote für Sozialunternehmen in der Vorgründungs- und Gründungsphase? Inwiefern? Welche Aspekte der Gründung von Sozialunternehmen können allgemeine Angebote der Gründungsberatung gut abdecken, welche nicht?
	Es fehlt an speziellen Vernetzungsangeboten für Gründer von Sozialunternehmen zu z.B. Investoren, großen Wohlfahrtsorganisationen etc.	Welche Bedeutung haben individuelle/soziale und berufliche Netzwerke in der Gründungsphase?
Konsolidierung / Proof of Concept	Der Übergang von der Gründungsphase in die Konsolidierungsphase ist für Sozialunternehmen besonders herausfordernd und stellt spezifische Ansprüche an entsprechende Unterstützungsangebote. Die bestehenden Angebote für junge Unternehmen decken diese bislang nicht ausreichend ab.	Welche Unterstützungs- oder Beratungsangebote nehmen Sozialunternehmen in Anspruch, um das Geschäftsmodell nachhaltig zu etablieren? Wie werden diese beurteilt?
Wachstum / Skalierung	Die Abwägung zwischen sozialer Wirkung (Impact) und finanzieller Rendite (Überschuss) stellt für Sozialunternehmen eine spezifische Herausforderung im Wachstumsprozess dar. Unterstützungsangebote für wachsende Unternehmen decken diese zumeist nicht ab.	Sozialunternehmen müssen oft zwischen sozialen und ökonomischen Zielsetzungen abwägen. Wie gehen Sozialunternehmer mit möglichen Zielkonflikten um?

Tabelle 23: Hypothesen und Arbeitsfragen Dimension Unterstützungsstrukturen

Nachname	Vorname	Institution	Expertise im Thema
Freiburg	Markus	FASE – Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship	Finanzierung
Oldenburg	Felix	Ashoka	Beratung
Mende	Peter	Forschungszentrum Jülich	EXIST
Faltin	Günther	Freie Universität Berlin, Arbeitsbereich Entrepreneurship	Unterstützungsstruktur
Ramdorai	Aditi	McKinsey	Beratung

Tabelle 24: Übersicht der Interviews mit Experten

Nachname	Vorname	Institution
Ruhe	Volkert	Gefangene helfen Jugendlichen e.V.
Hiß	Christian	Regionalwert AG
Neub	Philipp	BCB Biometric Credit Bureau
Nitsch	Gülcan	Yesil Cember
Beckmann	Leoni	Awareness-Restaurant RESTLOS GLÜCKLICH
Weber	Michael	Bonsum
Glimbovski	Milena	Original unverpackt
Tarne	Georg	Soulbottles
Weber	Johannes	Stadtienen
Müller-Remus	Dirk	Auticon

Tabelle 25: Übersicht der Interviews mit Sozialunternehmern

Firma	Name	Ort
Landio.de	Daniel Lippke	Hamburg
Futuro Forestal	Arne Knöchel	Hamburg
Building Pioneers UG	Odin Mühlenbein	Hamburg
SofaConcerts UG	Marie-Lene Armingeon	Hamburg
Deskaround GbR	Katharina Sack	Hamburg
Fahrradgarderobe	Michael Kellenbenz	Hamburg
Coolar	Julia Römer	Berlin
Vehement UG	Jan Lenarz	Berlin
Über den Tellerrand kochen e.V.	Raffael Löwenherz	Berlin
United Impact	Diana Peters	Berlin
Pegasus GmbH	Fritz Kiesinger	Berlin
Talents4Good GmbH	Anna Roth-Bunting	Berlin
ecotastic GbR	Fabian Lindenberg	Berlin
Circle Products GmbH (Coffe-circle)	Martin Elwert	Berlin
fairmondo eG	Felix Weth	Berlin
Social Impact gGmbH	Norbert Kunz	Berlin
The Changer GbR	Naomi Ryland	Berlin
Heldenküche	Claudia Friedrich	Leipzig
Bode & Schliephack	Wolfgang Derday	Leipzig
Tutory	Thomas Haubner	Leipzig
Urban Fresh Food	Stefan Kretzschmar	Leipzig
Glosus	Matthias Lindner	München

Kuchentratsch UG	Katharina Mayer	München
sira munich GmbH	David Siekaczek	München
socialLive GmbH	Thomas Gärtner	München
BCB Biometric Credit Bureau	Philipp Neub	Frankfurt
monagoo	Holger Heinze	Frankfurt
Lust auf besser leben gGmbH	Marlene Haas	Frankfurt
SchülerPower	Carsten Meier	Frankfurt

Tabelle 26: Teilnehmende der Fokusgruppendifkussionen

Instrument	Art	Zielgruppe	Volumen	Verwendungszweck	Einschätzung
Finanzierungsförderung					
ERP-Gründerkredit – Start-Geld	Darlehen	Natürliche Personen, die ein Unternehmen bzw. eine freiberufliche Existenz gründen, freiberuflich Tätige und KMU, die weniger als fünf Jahre am Markt tätig sind	Maximal 100.000 EUR, bis 100% des Kapitalbedarfs (Investitionen und Betriebsmittel (max. 30.000 EUR))	Existenzgründung & -festigung; Unternehmensfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Angebotenes Volumen ist für die Gründungsphase von Sozialunternehmen passend. Die Begrenzung auf 30.000 EUR Betriebsmittel ist für einige Sozialunternehmen problematisch - Konditionen (80% Haftungsfreistellung für Hausbank) kommen Sozialunternehmen entgegen - Schwierigkeiten bestehen hinsichtlich Einschätzung Geschäftsmodell durch Hausbank
ERP-Gründerkredit – Universell	Darlehen	Natürliche Personen, die ein Unternehmen bzw. eine freiberufliche Existenz gründen, die eine Festigungsmaßnahme innerhalb der ersten fünf Jahre nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit durchführen, sowie freiberuflich Tätige und KMU, innerhalb der ersten fünf Jahre der Geschäftstätigkeit sowie mit einem Gruppenumsatz von max. 500 Mio. EUR	Maximal 25 Mio. EUR, bis 100% der förderfähigen Investitionen bzw. Betriebsmittel	Existenzgründer/in; Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Volumen in nicht relevanter Größenordnung für Sozialunternehmen, insbesondere als Darlehensfinanzierung - Konditionen sind für Sozialunternehmen nicht attraktiv - Schwierigkeiten bestehen hinsichtlich Einschätzung Geschäftsmodell durch Hausbank
ERP-Innovationsprogramm	Darlehen, Nachrangdarlehen	Gewerbliche Unternehmen und freie Berufe, die seit mindestens zwei Jahren am Markt aktiv sind. Der Gruppenumsatz darf i. d. R. 125 Mio. EUR nicht überschreiten, bei besonders förderwürdigen Vorhaben liegt die Umsatzhöchstgrenze bei 500 Mio. EUR.	Bis zu 100% des Kapitalbedarfs, maximal 5 Mio. EUR bei F&E-Vorhaben und max. 25 Mio. EUR pro Vorhaben und 50 Mio. EUR pro Unternehmen und Kalenderjahr bei Vorhaben im Rahmen der Energiewende	Energieeffizienz & Erneuerbare Energien; Forschung & Innovation (themenoffen); Forschung & Innovation (themen-spezifisch)	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsvorhaben von Sozialunternehmen sind nicht als förderfähige Verwendungszwecke abbildbar. - Volumen und Zielgruppe ist nicht kompatibel zu Sozialunternehmen
ERP-Kapital für Gründung	Darlehen, Nachrangdarlehen	Natürliche Personen, die ein Unternehmen oder eine freiberufliche Existenz gründen oder innerhalb von drei Jahren nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit Festigungsmaßnahmen durchführen	Maximal 500.000 EUR je Antragssteller (nur Investitionen)	Existenzgründer/in; Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Nachrangdarlehen mit niedriger Zinshöhe und ohne Sicherheiten sind sehr attraktiv für Sozialunternehmen - Ausrichtung auf Investitionskosten, persönliche Haftung und die Einbeziehung von Eigenmitteln machen das Programm ungeeignet für Sozialunternehmen
ERP-Regionalförderprogramm	Darlehen	In- und ausländische KMU sowie freie Berufe in deutschen Regionalfördergebieten, die seit	Maximal 3 Mio. EUR, bis 100% der förderfähigen Investitionen	Regionalförderung; Unternehmensfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Ausrichtung, Vertriebsweg und Konditionen des Programms sind nicht kompatibel zu Sozialunternehmen

		mindestens fünf Jahren am Markt aktiv sind			
ERP-Startfonds	Beteiligung	Kleine gewerbliche innovative Technologieunternehmen, die die Kriterien der KMU-Definition der EU für kleine Unternehmen erfüllen und vor weniger als 10 Jahren gegründet wurden	Die Beteiligungsform der KfW richtet sich vorrangig nach der Beteiligungsform des Leadinvestors. Max. 5 Mio. EUR pro Unternehmen und max. 2,5 Mio. EUR je Zwölfmonatsraum	Existenzgründung & -festigung; Forschung & Innovation (themenoffen)	<ul style="list-style-type: none"> - Beteiligungsfinanzierung ist grundsätzlich attraktiv für Sozialunternehmen. - Verfügbarkeit von geeigneten Lead-Investoren ist für Sozialunternehmen eingeschränkt - Sozialunternehmen ohne Technologieorientierung sind ausgeschlossen
Finanzierung von Sozialunternehmen (Eingestellt)	Beteiligung	Sozialunternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft	Beteiligungsform und Beteiligungskonditionen der KfW richten sich vorrangig nach denen des Partnerinvestors. Min. 50.000 EUR und max. 200.000 EUR pro Unternehmen	Gesundheit & Soziales; Unternehmensfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Beteiligungsfinanzierung ist grundsätzlich attraktiv für Sozialunternehmen. - Verfügbarkeit von geeigneten Lead-Investoren ist für Sozialunternehmen eingeschränkt
IKU – Investitionskredit Kommunale und Soziale Unternehmen	Darlehen	Unternehmen mit mehrheitlich kommunalen Gesellschafterhintergrund, alle gemeinnützigen Organisationsformen einschließlich Kirchen, Unternehmen im Rahmen von ÖPP mit einem Gruppenumsatz von max. 500 Mio. EUR sowie Unternehmen im Rahmen von Forfaitierungsmodellen	Maximal 50 Mio. EUR pro Vorhaben, bis 100% des Finanzierungsanteils.	Kommunale und Soziale Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Programm ist geeignet zur Infrastrukturfinanzierung von bestehenden Sozialunternehmen - Förderbedingungen, v.a. bzgl. Sicherheiten schließen junge Sozialunternehmen aus
KfW-Unternehmerkredit	Darlehen	In- und ausländische gewerbliche Unternehmen, die sich mehrheitlich in Privatbesitz befinden und deren Gruppenumsatz 500 Mio. EUR nicht überschreitet, sowie Freie Berufe, die min. fünf Jahre am Markt aktiv sind.	Max. 25 Mio. EUR pro Vorhaben, bis zu 100% der förderfähigen Investitionskosten bzw. Betriebsmittel	Außenwirtschaft; Unternehmensfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Volumen in nicht relevanter Größenordnung für Sozialunternehmen, insbesondere als Darlehnsfinanzierung - - Stellung von banküblichen Sicherheiten ist für Sozialunternehmen oftmals schwierig
KfW-Unternehmerkredit Plus	Darlehen	In- und ausländische gewerbliche innovative Unternehmen, die sich mehrheitlich in Privatbesitz befinden und deren Gruppenumsatz 500 Mio. EUR nicht überschreitet, sowie innovative Freiberufler, die min. fünf Jahre am Markt aktiv sind.	Max. 3 Mio. EUR im KMU-Fenster, außerhalb des KMU-Fensters max. 7,5 Mio. EUR, bis zu 100% der förderfähigen Investitionskosten bzw. Betriebsmittel werden finanziert.	Forschung & Innovation (themenoffen); Unternehmensfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> Konditionen sind attraktiv, Haftungsübernahme der KfW erleichtert Zugang - Stellung von banküblichen Sicherheiten ist für Sozialunternehmen oftmals schwierig - Innovationskriterien passen nicht zu Sozialunternehmen
Mikromezzanin-fonds Deutschland	Beteiligung	Kleine und junge Unternehmen sowie Existenzgründer. Gewerblich orientierte Sozialunternehmen sind eine	Max. 50.000 EUR		-Adressiert Sozialunternehmen als (eine) Zielgruppe

		<p>der speziellen Zielgruppe.</p> <p>Es liegt keine Definition für gewerbliche Sozialunternehmen zu Grunde, es wird nach Eigenangaben entschieden.</p> <p>Anteil an Sozialunternehmen < 5%.</p>			<p>-Volumen passt den Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen in der Gründungsphase</p> <p>Stille Beteiligung ist aus Sicht von Sozialunternehmen eine attraktive Finanzierungsform</p> <p>-lange tilgungsfreie Zeit macht die Konditionen vereinbar mit der Ertragsituation der Sozialunternehmen</p> <p>- Direkter Zugang über die MBGn ist für Sozialunternehmen attraktiv</p>
Mikrokreditfonds Deutschland	Darlehen	Kleine und junge Unternehmen, Selbstständige	Max. 10.000 EUR, nach erfolgreicher Rückzahlung max. 20.000 EUR	Unternehmerische Tätigkeiten	<p>-Flexibler Zugang zu Darlehen bis 20.000 EUR</p> <p>- Direkter Zugang über die MFIs macht Programm attraktiv für Gründungen von Sozialunternehmen</p> <p>- relativ kurze Laufzeit und verhältnismäßig hohe Finanzierungskosten sind für Sozialunternehmen wenig attraktiv</p>
INVEST – Zuschuss für Wagniskapital	Zuschuss	Privatinvestoren, die neu ausgegebene Geschäftsanteile oder Aktien an einem innovativen, kleinen Unternehmen (KMU-Definition) erwerben.	<p>Höhe der Förderung beträgt 20% des Ausgabepreises der Anteile.</p> <p>Pro Investor und pro Kalenderjahr max. Förderungssumme 50.000 EUR.</p>	Forschung & Innovation (themenoffen); Existenzgründer; junge Unternehmen	<p>-Sozialunternehmen sind keine attraktive Zielgruppe für traditionelle Business Angels und Wagniskapitalgeber</p> <p>-Aufgrund der Ausrichtung auf technologiebasierte Branchen, ist die Förderung von Sozialunternehmen nicht vorgesehen</p>
High-Tech Gründerfonds	Beteiligung	Technologieunternehmen nicht älter als ein Jahr mit weniger als 50 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz oder Bilanzsumme von höchstens 10 Mio. Euro	Bis zu 500.000 EUR und in Folgerunden weitere bis zu 1,5 Mio. Euro pro Unternehmen	Forschung & Innovation (technologieorientiert); Existenzgründer	<p>- Finanzierungsansatz des HTGF ist grundsätzlich für gewerblich verfasste Sozialunternehmen attraktiv</p> <p>- Aufgrund der Ausrichtung auf technologiebasierte Branchen, ist die Förderung von Sozialunternehmen nicht vorgesehen</p>
Sonstige Unterstützung					
EXIST-Forschungstransfer	Zuschuss	<p>Förderphase I: Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen</p> <p>Forschungsphase II: kleine, gewerbliche und technologieorientierte Unternehmen, die die Kriterien der KMU-Definition der EU erfüllen</p>	<p>Förderphase I: Bis zu 100 % der zuwendungsfähigen Ausgaben</p> <p>Förderphase II: bis zu 180.000 EUR</p>	Existenzgründung & -festigung; Forschung & Innovation (themenoffen)	<p>- Der Innovationsbegriff des Programmes macht eine Beantragung für Sozialunternehmen generell schwierig</p> <p>-sozialen Innovationen spielen hinter technischen Innovationen eine untergeordnete Rolle</p> <p>- grundsätzlich ist die Bezuschussung durch</p>

					EXIST für Sozialunternehmen interessant
EXIST-Gründer-stipendium	Zuschuss	Hochschulen und Forschungseinrichtungen	<p>Bis zu 100 % der zuwendungsfähigen Ausgaben.</p> <p>Gefördert werden Personalausgaben in Form von personengebundenen Stipendien für maximal drei Personen in Höhe von 1.000 EUR monatlich für Studierende, 2.000 EUR monatlich für Technische Mitarbeiter, 2.500 EUR monatlich für Absolventen mit Hochschulabschluss und 3.000 EUR monatlich für promovierte Gründer.</p> <p>Sachausgaben können in Höhe von bis zu 10.000 EUR für Einzelgründungen bzw. 30.000 EUR für Teamgründungen anerkannt werden. Für gründungsbezogenes Coaching und Gründungsberatung können zusätzlich bis zu 5.000 EUR gewährt werden.</p>	Beratung; Existenzgründung & -festigung; Forschung & Innovation (themenoffen)	<p>- Der Innovationsbegriff des Programmes macht eine Beantragung für Sozialunternehmen generell schwierig</p> <p>- sozialen Innovationen spielen hinter technischen Innovationen eine untergeordnete Rolle</p> <p>- grundsätzlich ist die Bezuschussung durch EXIST für Sozialunternehmen interessant</p>

Tabelle 27: Übersicht Bundesprogramme der Finanzierungsförderung

Herausgeber	evers & jung GmbH Deichstr. 29 20459 Hamburg www.eversjung.de
Autoren	Michael Unterberg Daniela Richter Dr. Wolfgang Spiess-Knafl Dr. Ralf Sänger Nadine Förster Thorsten Jahnke
© 2015	Diese Studie wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie erstellt.
Titelfoto	Fotolia, © loreanto
Stand	22. Dezember 2015