



GründerZeiten 27

Soziales Unternehmertum



01/2019 Soziale Ziele unternehmerisch erreichen

Soziale Ziele mit unternehmerischen Konzepten erreichen: Das ist – kurz gesagt – der Grundgedanke des Sozialen Unternehmertums (Social Entrepreneurship). Mit dem „klassischen Unternehmer“ aus der Wirtschaft haben Sozialunternehmerinnen* und Sozialunternehmer trotzdem viel gemeinsam: Unternehmergeist, Visionskraft, Kreativität und den Willen zum Erfolg.

Unternehmertum = Mittel zum sozialen Zweck

Hinzukommt jedoch, dass sie gemeinnützig denken. Für sie spielt der erwirtschaftete Gewinn nur eine Nebenrolle, in manchen Fällen sogar gar keine Rolle. Im Vordergrund stehen der soziale Zweck und der gesellschaftliche Nutzen der Geschäftstätigkeit (Social Impact). Der deutsche Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) 2018 definiert Sozialunternehmen (wie auch die EU-Kommission) so: Sie wollen eine gesellschaftliche Herausforderung bewältigen, sie gehen kontinuierlich der Produktion und/oder dem Austausch von Waren und/oder Dienstleistungen nach und begrenzen die

Gewinn- und/oder Vermögensverteilung gegenüber dem sozialen Ziel. Laut DSEM geht es Sozialunternehmen dabei um Veränderungen vor allem in diesen gesellschaftlichen Bereichen: Gesundheit und Wohlergehen, hochwertige Bildung, menschenwürdige Arbeit, nachhaltige Städte und Gemeinden sowie nachhaltigen Konsum und nachhaltige Produktion.

Gewinnorientierung für Nachhaltigkeit

Sozialunternehmen sind an ihrem gesellschaftlichen Nutzen zu erkennen. Darüber herrschte auch bislang Einigkeit. Uneins war man sich dagegen über den Punkt, wie stark oder schwach die Gewinnorientierung des Unternehmens ausgeprägt sein darf. Die EU- und DSEM-Definition stellt klar: Sozialunternehmen sollten durchaus „Geld verdienen“. Hintergrund: Nur so können sie sich selbst tragen. Das macht sie unabhängig von externen Geldgebern und sorgt dafür, dass sie nachhaltig sozial wirken.

* Hinweis der Redaktion: Aus Platzgründen verwenden wir bei zweigeschlechtlichen Substantiven in der Regel nur die männliche Form.

Sechs Schritte: Geschäftsideen für Sozialunternehmen entwickeln



Geschäftsideen für Sozialunternehmen gehen von gesellschaftlichen Problemen aus. Lösungen dafür zu entwickeln, ist vielfach eine besondere kreative Herausforderung. Dafür gibt es zwei Gründe: Diese Lösungen sind nicht leicht zu finden. Sonst gäbe es sie bereits. Und sie sind zweitens oftmals nicht wie „klassische“ Geschäftsideen unmittelbar lukrativ. Sonst wäre diese Idee wahrscheinlich bereits erfolgreich am Markt.

Soziale Herausforderung erkennen

Die Erfahrung zeigt: Die meisten Impulse dafür, ein Sozialunternehmen zu starten, kommen aus dem beruflichen oder privaten Umfeld der Gründer. Eine große Rolle spielen beispielsweise Umweltbeeinträchtigungen, von denen viele Menschen gleichermaßen betroffen sind. Um eine Geschäftsidee zu finden, muss man nur genau hinschauen. Diese Fragen sollten Sie beantworten:

- Welches Problem soll gelöst werden?
- Wer ist unmittelbar/mittelbar betroffen?

Herausforderung nachfühlen

Gründungsberater von Sozialunternehmen raten: Wenn Sie einer Idee auf der Spur sind, sollten Sie die Zielgruppe, die Sie unterstützen wollen, genau kennenlernen und es schaffen, sich in ihre Lebenslage hineinzuversetzen. Das klingt banal, ist aber oftmals entscheidend: Denn es ist nicht nur für Ihre weitere

Arbeit wichtig, sondern auch für Ihre Arbeitsmotivation. Auf diese Weise entsteht die emotionale „Ladung“, die Ihren unternehmerischen Motor in Zukunft in Gang halten wird. Diese Fragen sollten Sie beantworten:

- Warum ist es für Sie sinnvoll, eine Lösung für dieses Problem zu finden?
- Was geschieht, wenn Sie keine Lösung finden?

Ursachen für gesellschaftliches Problem ergründen

Wer seiner Zielgruppe dauerhaft helfen will, muss an der richtigen Stelle ansetzen. Dafür muss man den Problemhintergrund kennen. Diese Frage sollten Sie beantworten:

- Was ist die Ursache für das gesellschaftliche Problem?

Rahmenbedingungen für Problemlösung erkunden

Anders als in klassischen Märkten spielt das Thema Konkurrenz für Sozialunternehmen eher keine Rolle. Akteure, die sich um dieselbe soziale Herausforderung kümmern, sind in erster Linie potenzielle Kooperationspartner, nicht Konkurrenten. Denn klar ist: Als Einzelkämpfer wird man soziale Probleme kaum lösen können. Man braucht vielmehr starke Partner. Diese Fragen sollten Sie beantworten:

- Wer hat sich bereits mit der Lösung für das gesellschaftliche Problem beschäftigt?
- Mit welchem Fokus? Was lassen die anderen unbeachtet?
- Existieren erfolgreiche Lösungsansätze? Was macht sie (nicht) erfolgreich?
- Setzen diese Lösungsansätze tatsächlich an der Ursache des Problems an? Welche Lösungsansätze werden noch nicht beachtet?
- Warum wäre es vielversprechend, einen anderen Lösungsansatz zu verfolgen?
- Welche Kompetenzen sind notwendig? Über welche Kompetenzen verfügen Sie?
- Welche Werte sind notwendig? Welche Werte vertreten Sie?

Lösungsweg und Geschäftsmodell finden

Wenn Sie nun wissen, wie genau Sie „Ihre“ gesellschaftliche Herausforderung angehen können, wird es spannend: Wie können Sie den sozialen Nutzen, den Sie schaffen wollen, und eine erfolgreiche unternehmerische Marktleistung Ihres Sozialunternehmens unter einen Hut bekommen? Das bedeutet: Sie müssen jetzt Ihren Lösungsansatz zu einem Gesamtkonzept, einem Geschäftsmodell, ausbauen.

Das Geschäftsmodell ist dann rund, wenn es sowohl die gewünschte gesellschaftliche Wirkung als auch eine unternehmerische Rentabilität verspricht. Das ist nicht immer ganz einfach: Um ein solches Geschäftsmodell zu finden, ist zuweilen Ihre ganze Kreativität gefragt. Diese Fragen sollten Sie dabei beantworten:

- Welche Leistung trägt dazu bei, die gesellschaftliche Schieflage zu beheben?
- Welches unternehmerische Angebot kann auf dem Markt Nachfrage schaffen und Gewinn erwirtschaften?
- Wer ist der Kunde für dieses Angebot?
- Wie sieht das Umsatz-/Vergütungsmodell aus?

Geschäftsmodell und Businessplan

Die Antworten auf die Fragen der oben genannten fünf Schritte sollten in ein vollständiges Geschäftsmodell bzw. einen Businessplan einfließen. Für deren Erarbeitung gibt es einige Praxis-hilfen:

- Geschäftsmodell entwickeln: Vorlage für Social Business Model Canvas, www.existenzgruender.de
- Zentrale Fragestellungen von Sozialunternehmen in den Phasen der Unternehmensentwicklung: Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum, www.existenzgruender.de
- Businessplan erarbeiten: BMWi-Existenzgründerportal, www.existenzgruender.de
- Online-Tools zur Businessplan-Erstellung: Gründerplattform, <https://gruenderplattform.de>
- GründerZeiten 07: Businessplan, www.existenzgruender.de

Kooperationspartner

Es gibt mittlerweile eine ganze Reihe von Unternehmen, die eigene Labs oder Hubs betreiben, um soziale Gründungen anzuschließen, zu beraten und zuweilen auch finanziell zu fördern.

Darüber hinaus unterstützen beispielsweise auch Verbände wie der Paritätische Wohlfahrtsverband oder die Caritas soziale Gründungen, die sich etwa dem Thema Pflege verschrieben haben. In vielen Fällen sind hier Kooperationen entstanden.

Durch die Antworten auf diese Fragen und das damit verbundene Geschäftsmodell kann das Problem direkt angegangen werden. Beispiel: Blinde Frauen finden nur schwer eine Anstellung. Das Unternehmen „discovering hands“ bildet blinde Frauen zu Medizinischen Tastuntersucherinnen (MTUs) aus, die im Rahmen der Brustkrebsfrüherkennung eingesetzt und bezahlt werden. Das Geschäftsmodell kann aber auch indirekt funktionieren. Beispiel: Für soziale Projekte fehlt oft das Geld. Der komplette Gewinn des Biers „Quartiermeister“ fließt in soziale Initiativen in dem Stadtteil, in dem es angeboten und getrunken wird.

Rentabilität des Geschäftsmodells prüfen

Wie Sie die Umsätze, Kosten und die Rentabilität Ihres geplanten Sozialunternehmens berechnen können, ist in den GründerZeiten 07 „Businessplan“ beschrieben. Die gesellschaftliche Wirkung zu messen, ist schwieriger. Es gibt dafür keine einfache Formel. Das bedeutet: Sie entscheiden in vielen Fällen selbst, ob Ihnen die gesellschaftliche Wirkung ausreicht oder nicht. Der soziale Nutzen kann sich daran bemessen, wie vielen Menschen Sie mit Ihrem Unternehmen helfen konnten, wie viele geschäftliche Transaktionen zugunsten Ihrer Zielgruppe Sie zu verzeichnen haben usw.

Manchmal lässt sich der gesellschaftliche Mehrwert auch in Euro und Cent darstellen. Bei Umweltprojekten kann man dafür z. B. eingesparte Kosten zur Schadensbehebung, also sogenannte Vermeidungskosten, berechnen. Der gesellschaftliche Nutzen regenerativer Energieprojekte lässt sich anhand des Werts von CO₂-Zertifikaten darstellen. Und der Erfolg neuartiger Konzepte im Gesundheitswesen ist an den geringeren Aufwendungen des Staates oder der Krankenkassen ablesbar. Um die gesellschaftliche Wirkung vergleichen zu können, wurde in Deutschland der sogenannte Social Reporting Standard (SRS) entwickelt. Diese Fragen sollten Sie beantworten:

- Ist die unternehmerische Rentabilität ausreichend?
- Ist die gesellschaftliche Wirkung ausreichend?

Übersicht: Typische Geschäftsmodelle für Sozialunternehmen



Teilhabe

Kerngedanke 1: Besondere Kompetenzen von Benachteiligten für Dienstleistungen nutzen

Konzeptfragen:

- Welche besondere Kompetenz hat die Zielgruppe?
- Wie lässt sich diese Kompetenz am Markt nutzen bzw. verkaufen?

Kerngedanke 2: Beschäftigungsbetriebe für Benachteiligte mit einfachen Produkten oder Dienstleistungen gründen

Konzeptfragen:

- Welche Produktproduktion oder Dienstleistung ist mit der Zielgruppe leistbar?
- Welche Qualität müssen Produkt oder Dienstleistung haben?
- Wie kann man die Mitarbeiter dafür fortbilden und professionalisieren?

Kerngedanke 3: Gewinnmargen von Produktverkäufen für soziale Problemlösungen einsetzen

Konzeptfragen:

- Wo und wie kann die hohe Kaufkraft in wohlhabenden Ländern (z. B. in der EU) genutzt werden, um Gewinnmargen für soziale Problemlagen (z. B. in Afrika) nutzbar zu machen?
- Wem und wie müssen diese Produkte auf welchen Märkten angeboten werden?
- Wofür werden die Gewinne verwendet?

Kerngedanke 4: Teilhabe an politischer und gesellschaftlicher Willensbildung ermöglichen

Konzeptfragen:

- Welche Verfahren der politischen und gesellschaftlichen Einflussnahme – außer Wahlen – gibt es?
- Wie können diese Verfahren transparent gemacht werden?
- Über welche Initiativen, Aktionen oder Plattformen kann man an politischer und gesellschaftlicher Einflussnahme teilnehmen?
- Wie können (benachteiligte) Personengruppen hier besser einbezogen werden?

Wissen

Kerngedanke: Gleiche Bildungschancen für alle Menschen schaffen

Konzeptfragen:

- Durch welche Aktivitäten oder Angebote können Bildungszugänge für benachteiligte Personengruppen verbessert werden?
- Welche Bildungsziele sollen erreicht werden?
- Welches soziale Problem soll damit gelöst werden?
- Wie können Mentoren oder Ehrenamtliche, neue Technologien oder neue Bildungsformate einbezogen und organisiert werden?

Gesundheit

Kerngedanke: Neue Produkte oder Dienstleistungen für die Herstellung oder den Erhalt von Gesundheit entwickeln

Konzeptfragen:

- Welche Angebote im Gesundheitsbereich können verbessert oder neuen Zielgruppen zur Verfügung gestellt werden?
- Welche Zielgruppen (z. B. Ältere oder psychisch Kranke) benötigen aktuell neue Angebote?
- Wie können hierfür neue digitale Möglichkeiten (z. B. Internet der Dinge, Photonik, Sprachsteuerung, Apps) genutzt werden?

Regionalentwicklung

Kerngedanke: Verbesserung von sozialen, ökonomischen oder umweltbezogenen Lebensbedingungen in oder zwischen Regionen

Konzeptfragen:

- Mit welchen Leistungen können regionale Probleme durch den Rückbau von Infrastruktur, z. B. Verkehr, Daseinsvorsorge, Schulen, gelöst werden?
- Wie können Stadt-Land-Beziehungen neu gestaltet werden, z. B. in den Bereichen Lebensmittelversorgung, Tourismus, Digitalisierung?
- Wie kann Energie in und zwischen Regionen umweltfreundlicher erzeugt und genutzt werden?

Nachhaltigkeit

Kerngedanke 1: Abfallprodukte nutzbar machen und Produktlebenszyklen verlängern (Upcycling)

Konzeptfragen:

- Ist ein vermeintliches Abfallprodukt tatsächlich schon Müll und damit am Ende der Wertschöpfungskette angekommen?
- Welche Abfallstoffe lassen sich für welche Zwecke neu nutzen?

Kerngedanke 2: Gemeinsame Nutzung von Gegenständen makeln (Ressourcensharing)

Konzeptfragen:

- Welche Geräte, Apparate, Maschinen werden selten genutzt, sind in der Anschaffung aber meist teuer?
- Wie lassen sich moderne Technologien für eine einfache und schnelle Vermittlung, Buchung und Bezahlung einsetzen (z.B. Apps)?

Kerngedanke 3: Produkte ökologisch und fair herstellen, verteilen oder handeln

Konzeptfragen:

- Welche (Standard-)Produkte lassen sich auch ökologisch und fair herstellen, verteilen oder handeln?
- Welche Materialien und Bauteile kommen dafür alternativ infrage?

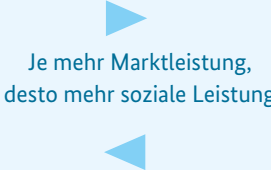
- Wie können Lieferanten in einer gesamten Wertschöpfungskette mit vielen Akteuren gerechter bezahlt, mit besseren Arbeitsbedingungen oder mit mehr Teilhabe am Produkt ausgestattet werden?

Kerngedanke 4: Umweltfreundliche Mobilität

Konzeptfragen:

- Wie lassen sich Menschen und Güter z.B. in Innenstädten effizienter und umweltfreundlicher transportieren?
- Mit welchen Fahrzeugen oder Kombinationen von Fahrzeugen lässt sich fossile Energie einsparen?
- Wie können neue Verkehrssysteme aussehen, die den Personen-Individualverkehr reduzieren?

Quelle: Social Impact Lab gGmbH Berlin 2019

Soziale Leistung und Marktleistung		
Jedes Geschäftsmodell für Sozialunternehmen muss eine soziale und eine Marktleistung enthalten. Beide sind eng miteinander verbunden.		
Soziale Leistung	Keine soziale Leistung ohne Marktleistung  Je mehr Marktleistung, desto mehr soziale Leistung	Marktleistung
◦ Teilhabe ◦ Wissen ◦ Gesundheit ◦ Regionalentwicklung ◦ Nachhaltigkeit		◦ Bildungs- und Beratungsangebote (z. B. für Geflüchtete) ◦ Dienstleistungen (z. B. im Bereich nachhaltiger Tourismus) ◦ Handel (z. B. mit gesunden Nahrungsmitteln) ◦ Herstellung von Produkten (z. B. aus nachwachsenden Rohstoffen)
Kaufargument: Social Impact		Kaufargument: Kundennutzen

Quelle: social impact lab Berlin/eigene Bearbeitung

Rechtsformen für Sozialunternehmen

Grundsätzlich: Jede Rechtsform kann die richtige sein. Welche man wählt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Die Finanzierung ist ein Faktor. Es gibt aber noch mehr Faktoren.

Gemeinnützig: Sozialunternehmen können aus verschiedenen Gründen gemeinnützig organisiert sein: weil sie nicht profitorientiert ausgerichtet sind oder aber einem sozial orientierten Finanzierer genau dieses soziale Engagement signalisieren wollen. Infrage kommen u. a. als gemeinnützig anerkannte Vereine, Genossenschaften, UGs, GmbHs und AGs.

Mitsprache: Es gibt Sozialunternehmer, die sich basisdemokratisch organisieren wollen, um möglichst viele Partner mit in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Das spricht für den Verein.

Entscheidungen: Es gibt Sozialunternehmer, die eine starke Qualitätskontrolle im Unternehmen wünschen. Nur so halten sie es für möglich, die gestellten Herausforderungen zu verwirklichen. Dazu gehört eine eng geführte Entscheidungsstruktur, die für eine GmbH sprechen kann. In ihr gibt es nur wenige Gesellschafter, die zentralen Entscheidungen trifft die Geschäftsführung.

Steuer und Profite: Manchmal benötigen Sozialunternehmer eine Rechtsform, die Gewinne zulässt. Gleichzeitig soll aber das gesamte rechtliche Gebilde des Sozialunternehmers gemeinwohlorientiert bleiben. Zu diesem Zweck kann man eine gGmbH oder auch einen gemeinnützigen Verein gründen.

Beispiele für soziale Geschäftsmodelle

Teilhaber

Brustkrebsfrüherkennung: discovering hands

Wenn Brustkrebs frühzeitig erkannt wird, ermöglicht dies eine weniger belastende Behandlung und verbessert die Überlebenschancen der Patientinnen erheblich. Dafür allerdings braucht es eine geeignete Vorsorge und Krebsfrüherkennung, auch für jüngere Frauen, da das Mammografie-Screening erst für Frauen ab 50 Jahren angeboten wird. Das Unternehmen discovering hands bildet blinde Frauen zu Medizinischen Tastuntersucherinnen (MTUs) aus, die im Rahmen der Brustkrebsfrüherkennung eingesetzt werden. Mit klaren Vorteilen für die Patientinnen, denn Blinde haben einen nachweislich überlegenen Tastsinn.

www.discovering-hands.de



Wo schläft man ohne Bett? querstadtein

Hier die Bürger, dort der Rest der Gesellschaft: Obdachlose. In Berlin gibt es davon mehr als in jeder anderen deutschen Stadt (Quelle: querstadtein). querstadtein lädt zu einem neuen Blick auf Berlin ein. Ehemalige Obdachlose führen als Stadtführer quer durch die Hauptstadt-Kieze, berichten vom Leben ohne eigene Wohnung und zeigen ihre Orte und Anlaufstellen, gewürzt mit Geschichten von Berliner Straßen, Parks und Plätzen. Demnächst wird querstadtein auch Touren von Geflüchteten anbieten: Sie sollen ihre individuelle Perspektive des Ankommens mit Informationen zum Thema Asyl und Flucht verbinden.

querstadtein.org/de



Marktmöglichkeiten teilen: Abury

Abury will die Marktmöglichkeiten Europas mit Menschen teilen, die hier aus dem Blick geraten sind. Im Gegenzug zeigt es dem europäischen Markt, welche handwerklichen und kulturellen Schöpfungen ihm entgehen. Dabei geht es konkret um edle, bestickte Taschen oder Handy-Hüllen, die in Nordafrika von Näherinnen hergestellt werden. Abury verkauft sie in Deutschland hochpreisig, der Gewinn geht zurück zu den Herstellerinnen. abury.net



Bessere Bürgerbeteiligung: Welobby

Welobby arbeitet über eine Internet-Plattform, an die sich Einzelne und kleine Non-Profit-Organisationen mit politischen Anliegen wenden können: Was sollte sich ändern? Welobby prüft, ob ein Vorschlag nicht kommerziell motiviert und zudem verfassungskonform ist und nicht gegen das Leitbild einer freien, offenen und gerechten Gesellschaft verstößt. Dann helfen die Initiatoren dabei, das Anliegen für eine Crowdfunding-Kampagne medien- und



öffentlichkeitswirksam zu präsentieren. Ist das Anliegen finanziert, beginnt Welobby mit der Lobbyarbeit: die richtigen Argumente zur richtigen Zeit an die richtigen Politiker heranzutragen. welobby.co

Wissen

Ausbildung oder Arbeit verschaffen: Joblinge

Etwa acht Prozent der jungen Erwachsenen in Deutschland finden keinen Einstieg in eine Berufsausbildung. Wichtigster Grund dafür ist ein schlechter oder sogar fehlender Schulabschluss. Für viele Jugendliche endet der Weg ins Berufsleben, bevor er begonnen hat. Mit JOBLINGE haben Akteure aus Wirtschaft, Staat und Gesellschaft ein Unterstützungsprogramm für geringqualifizierte arbeitslose Jugendliche aufgebaut. Mehr als 65 Prozent der Teilnehmer gelingt die Aufnahme in nicht geförderte Ausbildung oder Arbeit. www.joblinge.de



Berufe finden: Rock your Life!

Motivation tanken: Das hat sich Rock your Life! zum Ziel gesetzt. Es qualifiziert Studierende als

Coaches, die ehrenamtlich Schüler aus sozial, wirtschaftlich oder familiär benachteiligten Verhältnissen auf dem Weg in den Beruf begleiten. Dabei setzen die vielen regionalen Vereine auf praktisches Erleben: Sie organisieren Unternehmensbesichtigungen, bei denen den Schülern unterschiedliche Ausbildungsberufe vorgestellt werden. So erweitern sie ihren Horizont in Bezug auf mögliche Ausbildungen und lernen, konkrete Aufgaben mit dem jeweiligen Berufsfeld zu verbinden.

www.rockyourlife.de



Gesundheit

Der Kommunikationsball: ichó

ichó ist ein Ball, der erkennt, was mit ihm gemacht wird. Egal ob schütteln, werfen, fangen oder drücken: ichó reagiert mit farbigem Leuchten, Vibration, Stimme oder Musik. Er soll Angehörige, Pflegefachkräfte und Therapeuten dabei unterstützen, Kommunikation mit Menschen mit kognitiver und motorischer Einschränkung aufzubauen (Beispiel: Demenz). Eingesetzt werden kann er dabei z. B. auch zum Gedächtnistraining (ichó spielt Tierstimmen und es muss erraten werden, um welches Tier es sich handelt) oder zum Abspielen von Hörspielen (die die Zuhörer an vertraute Orte mitnehmen). icho-systems.de



Regionalentwicklung

Das Bier für hier: Quartiermeister



QUARTIERMEISTER
BIER FÜR DEN KIEZ

Du trinkst dazu bei, dass gute Projekte in deiner Nachbarschaft gefördert werden: So wirbt Quartiermeister für seine Sache. Quartiermeister ist eine Biermarke. Gebraut wird das Bier in der Stadtbrauerei Wittichenau im Herzen der Lausitz. Ausgeschenkt wird es von Bars, Clubs oder Geschäften. Der Gewinn, der durch den Verkauf entsteht, fließt in soziale Projekte und Initiativen in dem Stadtteil, wo Quartiermeister getrunken wird. Das bedeutet: Die Verbraucher entscheiden letztendlich, wo und mit wie viel Budget soziale Projekte unterstützt werden. www.quartiermeister.org

Nachhaltigkeit

Ohne Krieg: Fairphone

FAIRPHONE

Die Gründer von Fairphone wollen Mobiltelefone unter möglichst fairen Arbeitsbedingungen herstellen und die Materialien dafür möglichst konfliktfrei beschaffen. Hintergrund: Große Hersteller von Mobiltelefonen stehen wegen ihrer Arbeitsbedingungen immer wieder in der Kritik. Zudem wird ihnen vorgeworfen, dass sie einige der Mineralien, aus denen die Schaltkreise eines Mobiltelefons hergestellt werden (z. B. Coltan), aus Minen beziehen, deren Erträge auch zur Finanzierung von Armeen und Bürgerkriegen dienen. www.fairphone.com

Kein Plastik: Soulbottles

1970 trank jeder Deutsche durchschnittlich zwölf Liter abgefülltes Wasser. Schon bis 2012 war diese Zahl auf 137 Liter gestiegen. Das Problem dabei ist: Viele der Flaschen sind aus Plastik. Es braucht viel Energie für die Herstellung und es dauert 500 bis 1.000 Jahre, bis Plastik vollständig verrottet (Quelle: Soulbottles). Soulbottles bietet anstelle der Wegwerf-Plastikflaschen stylische Wasserflaschen aus Glas. Die sollen die Käufer mit Leitungswasser nachfüllen, das wegen der permanenten staatlichen Kontrollen nachweislich sauber und gesund ist. Gut für Umwelt und Geldbeutel, so die Soulbottles-Idee. www.soulbottles.com/de



Nachhaltiger Handel

Keinweg-Verpackungen: Original Unverpackt



Verpackungen und der daraus resultierende Müll sind eine große Herausforderung unserer Zeit. 16 Millionen Tonnen Verpackung (Quelle: Original Unverpackt) wandern jedes Jahr allein in Deutschland in den Müll. Vielen Verbrauchern bleibt im klassischen Supermarkt aber oft nichts anderes übrig, als Produkte in Einwegverpackung zu kaufen. Das Supermarktkonzept Original Unverpackt verzichtet auf Einwegverpackungen. Die Lebensmittel werden in Spendersystemen aufbewahrt und können einfach in selbst mitgebrachte Behälter umgefüllt werden. original-unverpackt.de

Nachhaltigkeitskaufhaus: Avocado Store



Anbieter grüner und nachhaltiger Produkte haben mit Avocado Store eine gemeinsame Plattform. Hier können sie einfach, kostengünstig und ohne großes Risiko ihre Ware online verkaufen. Ziel der Plattform: den Kunden für beinahe alle konventionellen Produkte eine nachhaltige Alternative anzubieten. Jeder Anbieter auf diesem Internet-Marktplatz muss für jedes seiner Produkte darlegen, in welcher Weise es bestimmte Nachhaltigkeitskriterien erfüllt: Rohstoffe aus Bioanbau, ressourcenschonend, fair und sozial, recycelt und recycelbar usw. www.avocadostore.de

Nachhaltige Logistik: Velogista



Der gewerbliche Berufsverkehr hat einen großen Anteil am tagtäglichen Verkehrsaufkommen. Gewerbetreibende in Berlin benötigen keine eigenen Transporter mehr, wenn sie Kunden von Velogista sind. Velogista übernimmt mit einer Flotte von klimafreundlichen Schwerlasten-Elektro-rädern die Citylogistik und regelmäßige Transporte. Die eingesetzten Lastenräder erreichen eine Geschwindigkeit von 25 Stundenkilometern und können bis zu 250 Kilogramm zuladen. Damit können sie Autos und Kombis in der Innenstadt weitgehend ersetzen. velogista.de

Quelle: social impact lab Berlin

Zum Weiterlesen von Praxisbeispielen aus Deutschland können folgende Datenbanken jeweils mit Filterfunktionen für Themen und Regionen genutzt werden:



ASHOKA Fellows aus Deutschland; größtes Verzeichnis etablierter Sozialunternehmer: www.germany.ashoka.org/fellows



Social Impact Start Stipendiaten; größtes Verzeichnis angehender Sozialunternehmer: www.socialimpactstart.eu

Alle Teams der Social-Impact-Startup-Programme: <https://socialimpactstart.eu/teams/>

Finanzierung von Sozialunternehmen

Eine nachhaltige Rentabilität ist durchaus das Ziel der allermeisten Sozialunternehmen. Nicht jedes schafft es aber, sich von Geldgebern unabhängig zu machen. Viele benötigen neben eigenen Einnahmen zusätzliches Geld, beispielsweise von Stiftungen oder durch Spenden. Dabei haben vor allem gemeinnützige Sozialunternehmen deutlich mehr Finanzierungsmöglichkeiten als andere Unternehmen.

Spenden

Spendengelder sind nicht immer frei verfügbar. Sie können durchaus zweckgebunden sein. Es sind insbesondere Privatpersonen, die Kapital für Sozialunternehmen zur Verfügung stellen. Spenden gibt es erfahrungsgemäß bis zu 50.000 Euro. Die Spender sind dabei völlig frei in der Wahl ihrer Spendenempfänger.

Für wen? Sozialunternehmen, die Spenden erhalten möchten, sollten sich als gemeinnützig anerkennen lassen und eine passende Rechtsform wählen (Verein, gGmbH). Denn nur bei gemeinnützigen Empfängern können Spender eine Spendenquittung erhalten, die sie steuerlich geltend machen können.

Stiftungen

Stiftungen sind üblicherweise mit einem Kapitalstock ausgestattet, aus dessen Erträgen sie Vorhaben durch Spenden finanzieren. Da sie das Stiftungskapital investieren, um Erträge zu erwirtschaften, besteht zudem die Möglichkeit, Darlehen aus dem Kapitalstock einer Stiftung zu erhalten. Stiftungen können darüber hinaus Bürgschaften übernehmen.

Für wen? Es gibt einige Stiftungen, die Sozialunternehmen unterstützen. Die zu fördernden Vorhaben müssen der Stiftungszusatzung entsprechen. Sie legt fest, für welche Zwecke eine Stiftung ihr Geld ausgeben darf. Um Spenden empfangen zu können, müssen die Empfänger gemeinnützig sein. Bei Darlehen und Bürgschaften gibt es diese Einschränkung nicht.
www.stiftungen.org

Unternehmen

Viele Unternehmen fördern Sozialunternehmen im Rahmen ihrer CSR-Maßnahmen. In den meisten Fällen geht es hier um Spenden.

Für wen? Die Spendenempfänger müssen zum CSR-Ziel des jeweiligen Unternehmens passen. Einige Unternehmen erwarten eine gemeinnützige Organisationsform.

Banken

Auch Sozialunternehmen können Bankkredite zu marktüblichen Bedingungen erhalten.

Für wen? Für eine Reihe von Banken ist dabei die Art des Investments ein Schlüssel für die Kreditvergabe. Ob ein Kredit gewährt wird und in welcher Höhe, hängt von der Bonität des Kreditnehmers ab, also seinen Sicherheiten oder Bürgschaften. Die Kreditvergabe ist weitgehend unabhängig von der Rechtsform.

Leih- und Schenkgemeinschaften der GLS-Bank

Leih- und Schenkgemeinschaften der GLS-Bank können Sozialunternehmen mit Eigenkapital ausstatten. Jedes Mitglied einer solchen Gemeinschaft erklärt sich – über einen Kreditvertrag mit der GLS-Bank – bereit, ein Projekt für maximal fünf Jahre mit einem monatlichen Beitrag von z. B. 50 Euro zu unterstützen. Der Gesamtförderbetrag wird Sozialunternehmen vorab als Spende zur Verfügung gestellt.

Für wen? Gemeinnützige Sozialunternehmen. Sie können eine solche Finanzierung bei der GLS-Bank anfragen. www.gls.de

Crowdfunding

Gründer, aber auch expandierende Unternehmen, können per Crowdfunding viele Geldgeber für ein Vorhaben oder ihren Start in die Selbständigkeit finden.

Donation-Based Crowdfunding

Das Donation-Based Crowdfunding sammelt Spendengelder. Geldnehmer und Geldgeber verfolgen keinerlei gewinnorientierte Interessen.

Für wen? Donation-Based Crowdfunding eignet sich fast nur für karitative Projekte. Es kommt vor allem für gemeinnützige Vereine oder Fördervereine infrage. Einige Plattformen bieten aber auch an, Spenden für Projekte zu sammeln, die einen gemeinwohlorientierten Zweck haben: zum Beispiel eine investigative Recherche im Journalismus.

Reward-Based Crowdfunding

Für Sozialunternehmen kann Reward-Based Crowdfunding eine einfache und schnelle Möglichkeit sein, das notwendige Startkapital für ein Projekt zu bekommen. Als Gegenwert erhalten die Geldgeber kein Geld, sondern eher ideelle Gegenleistungen wie beispielsweise die Nennung auf der Homepage oder die Zusage von Eintrittskarten, CDs oder Gutscheinen. Der erzielbare Höchstbetrag ist in der Regel offen. Der Mindestbeitrag für Geldgeber liegt bei einem Euro, der Höchstbeitrag ist abhängig von der Plattform. Sicherheiten der Geldempfänger sind in der Regel nicht erforderlich.

Für wen? Mit Reward-Based Crowdfunding finanzierbar sind vor allem soziale, kulturelle, künstlerische und ökologische Projekte.

Crowdlending (Lending-Based Crowdfunding)

Crowdlender bieten Darlehen sowohl für Selbständige als auch für Privatpersonen an. Genauer gesagt: Sie vermitteln diese Darlehen zwischen Kreditnehmern und privaten Kreditgebern. Die Geldgeber erwarten die Rückzahlung des Darlehens plus Zinsen. Der erzielbare Höchstbetrag liegt in der Regel je nach Plattform bei 1.000 bis 30.000 Euro bei Privatkrediten, bei 10.000 bis 250.000 Euro bei Unternehmenskrediten. Der Mindestbetrag für Geldgeber beträgt meist 25 Euro, der Höchstbetrag ist offen. Bei Privatkrediten sind meist keine Sicherheiten erforderlich. Bei Unternehmenskrediten muss der Unternehmer eine private Bürgschaft über die Kreditsumme stellen (selbstschuldnerische Bürgschaft).

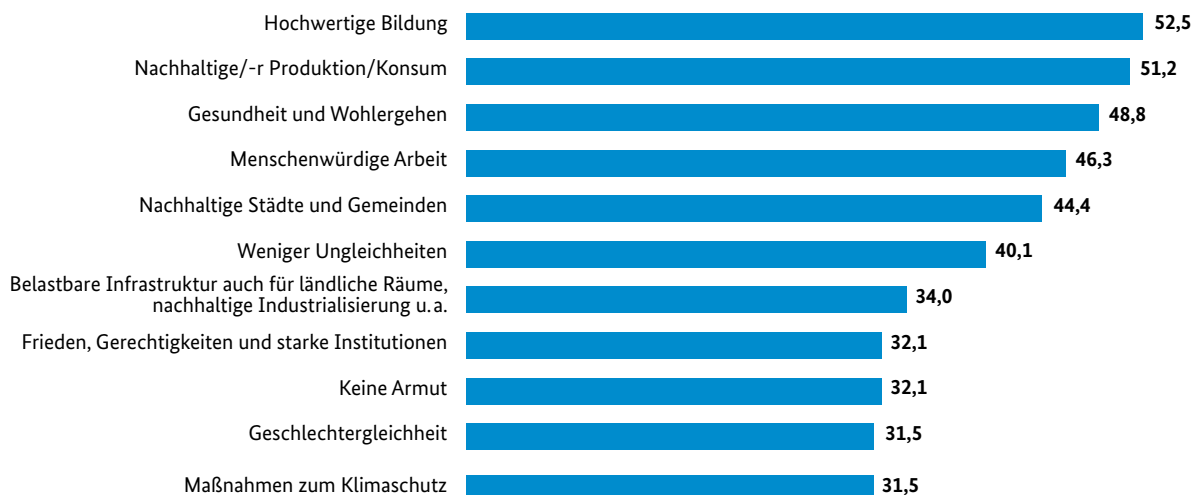
Für wen? Das Lending-Based Crowdfunding ist eine Alternative zu einem Bankkredit: vor allem für diejenigen, deren Kreditantrag bei einer Bank abgelehnt wurde.

Crowdfunding-Plattformen

Eine zentrale Rolle spielen Crowdfunding-Plattformen im Internet. Hier präsentieren Gründer oder Unternehmen ihre Geschäftsidee und werben um finanzielle Unterstützung. Dabei nennen sie die erforderliche Finanzierungssumme, die für den Projekt- oder Unternehmensstart zusammenkommen muss. Potenzielle Geldgeber wählen hier die Projekte oder Gründungsvorhaben aus, die sie für unterstützenswert halten. Kommt die Zielsumme tatsächlich zusammen, so erheben die Crowdfunding-Plattformen von den Geldempfängern üblicherweise eine Gebühr. Die beläuft sich auf fünf bis zehn Prozent der Finanzierungssumme.

Top-11-Ziele für Sozialunternehmen

Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018; Auswahl der Ziele für Umfrage: Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung

Förderung von Sozialunternehmen

Sozialunternehmern steht eine ganze Reihe verschiedener Förderinstrumente zur Verfügung.

Bund und Länder

Der Bund und die Länder fördern Sozialunternehmen auf zweierlei Weise. Allen gewinnorientierten Unternehmen stehen die klassischen Förderprogramme für Gründungen zur Verfügung. Diese kommen für gemeinnützige Unternehmen in der Regel nicht infrage. Sie werden allerdings steuerlich gefördert.

Eine Übersicht der Gründungsförderung des Bundes findet sich im BMWi-Existenzgründerportal. www.existenzgruender.de

Die Förderdatenbank des Bundes

Sie bietet einen Überblick über die Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union. Die Suche kann anhand von Förderkriterien wie Fördergebiet, Förderberechtigte, Förderbereich und Förderart gefiltert werden.

www.foerderdatenbank.de

BonVenture

Die BonVenture Management GmbH fördert Vorhaben, die sich folgenden Zielgruppen und -bereichen widmen:

Innovative soziale Dienstleistungen und Produkte

- für gesellschaftliche Randgruppen
- für Arbeit und Ausbildung
- für Kinder, Jugendliche und Senioren

Gesellschaftliche Aufklärung und Entwicklung
Ökologie

- neue ökologische Technologien und Dienstleistungen
- Natur- und Artenschutz
- Ernährung und Verbraucherschutz
- Umweltschutz

BonVenture finanziert Sozialunternehmen mit unterschiedlichen Finanzierungsformen, von Eigen- über Mezzanine- bis hin zu Fremdkapital. Die Finanzierungshöhe liegt dabei zwischen ca. 500.000 und 1 Million Euro. Durch ein breites Co-Investoren-Netzwerk sind auch größere Investitionen möglich: beispielsweise unverzinste Darlehen in Höhe von 10.000 bis 50.000 Euro für gemeinnützige, steuerbegünstigte Körperschaften.

Für wen? BonVenture unterstützt gemeinnützige und nicht gemeinnützige Vorhaben, die einen sozialen Geschäftszweck verfolgen. Das Vorhaben muss primär auf die Behebung eines gesellschaftlichen Missstands, nicht auf eine finanzielle Rendite zielen. Der Schnell-Check für Sozialunternehmer zeigt Interessenten, ob es BonVenture möglich ist, sie bei ihrem Vorhaben zu unterstützen. www.bonventure.de

Ananda Ventures – Social Venture Fund

Ananda investiert in Impact-Unternehmen, die sich mit den großen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit befassen, z. B. in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Konsum, Zukunft der Arbeit und alternde Bevölkerung. Möglich sind Finanzierungssummen von 500.000 bis 7 Millionen Euro. Zusätzlich zur Finanzierung hat Ananda Impact Ventures einen Raum geschaffen, in dem sich Sozialunternehmen entfalten können, basierend auf dem Know-how, dem Netzwerk und den Erfahrungen des Teams, der Investoren und Experten. Ananda verwaltet 80 Millionen Euro und arbeitet mit einigen der führenden Investoren in ganz Europa zusammen.

Für wen? Gefördert wird die Expansionsfinanzierung bereits erfolgreicher Sozialunternehmen. www.socialventurefund.com

Finanzierung finden: FASE

FASE unterstützt europäische Sozialunternehmen dabei, eine passgenaue Wachstumsfinanzierung zu finden. Sie bringt Sozialunternehmen und Investoren zusammen, um erprobte Geschäftsmodelle mit herausragender sozialer Wirkung mit rückzahlbarem Kapital zu versorgen. Dafür unterstützt sie Sozialunternehmen bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bis hin zur Finanzierungsreife und bietet ihnen eine umfangreiche Transaktionsunterstützung für das Einwerben von Skalierungskapital an. Für die Transaktionsunterstützung fallen bei Erfolg fünf Prozent der eingeworbenen Investitionssumme an.

Für wen? Sozialunternehmen mit nachweisbar herausragender sozialer und/oder ökologischer Wirkung auf der Suche nach Wachstumskapital ab ca. 200.000 Euro. www.fa-se.de



Unternehmensführung und soziale Verantwortung

Es gibt für Unternehmer auch andere Mittel und Wege, soziale Verantwortung zu übernehmen. Die Grenzen zum sozialen Unternehmertum sind dabei zuweilen fließend.

Corporate Social Responsibility/CSR

Unternehmen übernehmen soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility/CSR) nicht nur, indem sie mit ihren Gewinnen „Gutes“ tun, sondern auch mit der Art und Weise, wie sie diese Gewinne erwirtschaften: vorausschauend wirtschaften, fair mit Beschäftigten und Geschäftspartnern umgehen, Ressourcen sparsam einsetzen, Klima und Umwelt schützen und ernst gemeintes Engagement vor Ort. Dies sind verschiedene Handlungsfelder, an denen CSR-Aktivitäten eines Unternehmens ansetzen können:

Unternehmensführung (Corporate Governance): Grundlegend für den Erfolg von CSR ist eine Verankerung der CSR-Ziele in der Unternehmensphilosophie, den Unternehmensleitlinien und im Managementsystem. So wird für Außenstehende und nach innen für die Mitarbeiter die grundlegende Bedeutung von CSR sichtbar.

Mitarbeiter: Zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind der Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Schon allein deshalb gehören eine faire Bezahlung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitssicherheit oder auch die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich weiterzubilden, zum Standardrepertoire einer verantwortlichen Unternehmensführung.

Umwelt: Für viele Unternehmen ist Umweltschutz heute schon selbstverständlich. Sie wirtschaften vorausschauend, gehen sparsam mit natürlichen Ressourcen um und senken dadurch nicht nur ihre Kosten, sondern verschaffen sich auch Wettbewerbsvorteile.

Markt: Unternehmen können auch durch ihr Auftreten und Handeln im Markt gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Das kann sich in der informativen und transparenten Art ausdrücken, in der sie ihre Kunden ansprechen und ihre Produkte bewerben, im fairen Umgang mit ihren Wettbewerbern oder auch in der Entscheidung, nur bestimmte Lieferanten zu nutzen, die z. B. für Umweltschutz und fairen Handel stehen.

Gemeinwesen: Auch über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus unterstützen viele Unternehmen gemeinnützige Organisationen und Projekte in ihrem direkten Umfeld (bürgerschaftliches Engagement). Ein funktionierendes Gemeinwesen ist für ein regional eingebettetes Unternehmen ein wichtiger Baustein für seinen langfristigen Erfolg.



Bürgerschaftliches Engagement (Corporate Citizenship/CC)

Es gibt eine Vielzahl von Feldern, in denen sich Unternehmen im Gemeinwesen engagieren können. Zu den Schwerpunkten gehören die Bereiche Soziales, Kultur, Sport und Bildung. Darüber hinaus setzen sich viele Unternehmen auch für die Schaffung von Ausbildungsplätzen, die Beschäftigung von Behinderten, in der Stadtteil- und Gemeinwesenarbeit, für gesundheitliche Belange, für internationale Projekte, für Kinder, Jugendliche und Familien und auch für den Umweltschutz ein.

Spenden und Sponsoring: Von großer Bedeutung sind nach wie vor Geldgaben insbesondere in Form von Spenden oder durch Sponsoring, die Beteiligung an Bürgerstiftungen, Förderfonds oder auch durch Aufträge an gemeinnützige Organisationen.

Produkte, Dienstleistungen und Logistik: Dazu gehören z. B. die kostenlose oder kostengünstige Überlassung von Produkten, Dienstleistungen oder der Infrastruktur des Unternehmens (also z. B. von Räumen, Fahrzeugen oder Kopierern), Beratung in Managementfragen, Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit usw. an gemeinnützige Organisationen.

Zeit, Know-how, Wissen: Immer häufiger zu beobachten ist, dass Unternehmen Mitarbeiter in gemeinnützigen Feldern einsetzen oder der Firmeninhaber sich selbst engagiert.

Kontakte: Es gibt nicht zuletzt vielfältige Möglichkeiten, den guten Namen des Unternehmens und die hilfreichen Kontakte der Unternehmensleitung zur Unterstützung gemeinnütziger Ziele oder gemeinnütziger Organisationen einzusetzen.



INFORMATION IM INTERNET

www.csr-in-deutschland.de
www.csr-preis-bund.de

Praxishilfe

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND)



**SE
ND**
Social
Entrepreneurship
Netzwerk
Deutschland

Das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND) ist Repräsentant und Stimme der Social Entrepreneure in Deutschland. Es vernetzt Sozialunternehmer national und regional, baut Brücken zu Wohlfahrt und Wirtschaft und setzt sich für bessere politische Rahmenbedingungen ein. www.send-ev.de

Ashoka



Ashoka ist die erste und weltweit führende Organisation zur Förderung von Social Entrepreneurs. Ashoka will führende Social Entrepreneurs möglichst in einer frühen Phase ihrer Entwicklung finden und durch die Aufnahme in das internationale Netzwerk fördern und begleiten. Ashoka fördert nicht alle Sozialunternehmer, sondern nur Ashoka Fellows. Die jährlich fünf bis sieben Ashoka Fellows in Deutschland werden in der Regel aus 200 bis 300 nominierten Kandidaten in einem sehr aufwendigen Prozess ausgewählt. www.ashoka.org

Social Entrepreneurship Akademie München



**Social
Entrepreneurship
Akademie**

Die Social Entrepreneurship Akademie (SEA) wurde 2010 als Netzwerkorganisation der Münchner Hochschulen gegründet. Mit ihren Programmen und Aktivitäten weckt die SEA das Bewusstsein für aktuelle gesellschaftliche

Herausforderungen und bildet alle Menschen aus, die unternehmerisches Handeln mit sozialem Denken verbinden wollen. Bei der SEA werden sie befähigt, Lösungsansätze umzusetzen, die wirtschaftlich tragfähig, gesellschaftlich wirkungsvoll und ökologisch nachhaltig sind. www.seakademie.org

Social Impact Lab



Die gemeinnützige Social Impact GmbH betreibt Social Impact Labs an acht Standorten deutschlandweit. Deren Aufgabe ist die Unterstützung von Social Start-ups. Die Social Impact Labs verbessern die Gründungsvoraussetzungen für Sozialunternehmen und erleichtern den Best-Practice-Transfer. Social Start-ups erhalten kostenfrei Arbeitsplätze und ein umfangreiches Beratungs- und Qualifizierungsangebot sowie Zugang zu relevanten Netzwerken, um ihre sozialen Innovationen nachhaltig erfolgreich positionieren zu können. www.socialimpactlab.eu

Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum



Dieser Praxisleitfaden skizziert die bisherigen Entwicklungen im sozialen Unternehmertum und macht sie für Gründer in allen Phasen nutzbar. Sowohl Gründungsinteressierte als auch etablierte Sozialunternehmen erhalten je nach Entwicklungsstand einen Überblick über zentrale Akteure in Deutschland, Gründungswerkzeuge und -themen. Über Meilensteine und praxisgeprüfte Links finden sie den direkten Einstieg in die jeweiligen Themen. www.existenzgruender.de

Broschüren und Infoletter

Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
GründerZeiten 07 „Businessplan“

Internet

www.bmwi.de
www.existenzgruender.de
www.existenzgruenderinnen.de
www.kultur-kreativ-wirtschaft.de
www.unternehmergeist-macht-schule.de
gruenderplattform.de

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
(BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin

Stand

Januar 2019

Druck

Druck- und Verlagshaus
Zarbock GmbH & Co. KG, 60386 Frankfurt

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, 80801 München

Bildnachweis

iStock
andresr / S. 2
asiseit / S. 11
DESKCUBE / S. 4
ratpack223 / S. 9
runeer / S. 10
skynesher / Titel

Bestellmöglichkeit

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock
Servicetelefon: 030 18 272 2721
Servicefax: 030 1810 272 2721
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Bestellung über das Gebärdentelefon:
gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
Online-Bestellung: www.bundesregierung.de/infomaterial

Diese Publikation wird von der Bundesregierung im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

www.bmwi.de

