



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum



Impressum**Herausgeber**

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Konzept und Text

iq consult GmbH, 10997 Berlin und evers & jung GmbH, 20459 Hamburg

Stand

Dezember 2018, aktualisierte Auflage

Druck

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

Gestaltung

PRpetuum GmbH, 80801 München

Bildnachweis

auticon GmbH / S. 42
awamo GmbH / S. 38
Mathias Becker / S. 11
Gerd Engelsmann / Berliner Zeitung / S. 17

Fotolia

lemontreeimages / S. 35
rocketclips / S. 24

iStock

AZarubaika / Titel
svetikd / S. 9

Katharina Massmann / S. 26

Ruby Cup GmbH / S. 31

Diese und weitere Broschüren erhalten Sie bei:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmwi.de

Zentraler Bestellservice:

Telefon: 030 182722721
Bestellfax: 030 18102722721

Diese Publikation wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie im Rahmen der 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.



Inhalt

1. Einleitung	2
1.1. Warum ein Praxisleitfaden?	2
1.2. Aufbau des Leitfadens	2
2. Der Leitfaden	4
2.1. Vor der Gründung: Inspiration und Motivation	6
2.2. Vor der Gründung: Ideen entwickeln	10
2.3. Vor der Gründung: Geschäftsmodell entwickeln	16
2.4. Vor der Gründung: Markttest	25
2.5. Gründung	30
2.6. Nach der Gründung: Etablieren	38
2.7. Nach der Gründung: Wachsen	41
3. Auswahl weiterer Gründungsbeispiele	46
4. Ausblick	48

1. Einleitung

1.1. Warum ein Praxisleitfaden?

Auf der Suche nach neuem Gründergeist in Deutschland ist immer öfter zu hören: Social Entrepreneurship! Doch was ist an dem gerade in den USA und Großbritannien sehr beliebten Thema wirklich dran?

Einige sind davon überzeugt, dass hierdurch die zentralen sozialen und ökologischen Probleme unserer Welt gelöst werden können, andere wiederum halten es für ein Trugbild oder für alten Wein in neuen Schläuchen und viele andere haben noch nie etwas davon gehört. In der Tat, wenn man Social Entrepreneurship (SE) in den deutschen Begriff Soziales Unternehmertum übersetzt, stellt man fest, dass es dieses schon seit langem gibt.

Seit hundert Jahren existieren gerade in Deutschland sozial-karitative Einrichtungen, die unterschiedliche Leistungen für benachteiligte oder bedürftige Personen anbieten. Heute sind diese meist unternehmerisch organisiert. Finanziert werden sie in der Regel nicht nach marktwirtschaftlichen Kriterien, sondern auf Basis gesetzlicher Regelungen, aus öffentlichen oder privaten Förderungen. Manche gesellschaftlichen Herausforderungen – wie z. B. marktgängige Antworten auf ökologische Problemstellungen, die Entwicklung nachhaltiger Produktionsweisen oder eine Veränderung des Konsumverhaltens größerer Bevölkerungsschichten – betrachten sie allerdings nicht als ihre Aufgabe.

Im Unterschied hierzu definieren Sozialunternehmen neuer Typs den Begriff „social“ im angelsächsischen Sinne als „gesellschaftlich“ und den Begriff „Entrepreneur“ als Innovator. Sozialunternehmen wollen demnach neue Produkte oder Dienstleistungen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme entwickeln und verbreiten. Im Unterschied zum klassischen Unternehmen, dessen Ziel darauf gerichtet ist, durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen am Markt das Vermögen der Eigentümer zu mehren, verfolgen Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer (Social Entrepreneurs) das Ziel, mit ihren Produkten und Dienstleistungen einen Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt zu leisten. Ihre Leistungserstellung orientiert sich nicht nur am Markt, sondern vor allem an der Bedürftigkeit der Gesellschaft.

An diese Akteure und Personen, die an der Gründung solcher Unternehmen interessiert sind, richtet sich dieser Praxisleitfaden.

Während sich Forschung, Politik und traditionelle Unternehmensverbände erst langsam dem Thema Sozialunternehmertum nähern, hat sich in der Praxis bereits ein lebendiges auf Eigeninitiative beruhendes Ökosystem aus Sozialunternehmen, Unterstützerorganisationen und Graswurzelbewegungen etabliert. Für die Entwicklung von Sozialunternehmen bedienen sich die Akteure aus zahlreichen betriebswirtschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Werkzeugkisten, ein einheitliches Gründungskit gibt es noch nicht.

Dieser Praxisleitfaden skizziert die bisherigen Entwicklungen im Sozialen Unternehmertum und macht sie für Gründerinnen und 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.

1.2. Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden ist entlang eines modellhaften sozialunternehmerischen Entwicklungspfades aufgebaut. Eine solche Struktur erlaubt es, die zentralen Fragestellungen von Sozialunternehmen in den jeweiligen Phasen der Unternehmensentwicklung direkt zu adressieren. So wie in der Gründungspraxis nicht immer ein linearer Weg von A nach B führt, so verläuft der Pfad auch in der Darstellung schlangen- und schleifenhaft. Dabei werden alle typischen Entwicklungsphasen – von der originären Gründungsmotivation über Geschäftsmodellentwicklung bis hin zur Unternehmensskalierung – durchlaufen, inklusive besonders praxisrelevanter Meilensteine wie z. B. Ideenpitch, Startfinanzierung oder Reporting. Alle Kurzinfos und **weiterführenden Links** sind dabei nach einer einheitlichen Systematik (siehe Legende) aufbereitet.

○ Gründungsphasen

— Gründungspfad

● Meilenstein

■ Institution

■ Tool

■ Info

■ Coaching

■ Fallbeispiel

Der Praxisleitfaden stellt die für jede Gründungsphase zentralen Merkmale und Herausforderungen dar. Diese wurden im Rahmen des Forschungsprojekts „Herausforderungen bei Gründung und Wachstum von Sozialunternehmen in Deutschland“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie in Diskussionsrunden und vielen Experteninterviews identifiziert. Zudem konnte auf die mehrjährigen Erfahrungen aus der Gründungsunterstützung von Sozialunternehmen in den Social Impact Labs zurückgegriffen werden¹.

Jede Phase **ist mit Links** zu zentralen Institutionen, weitergehenden Informationen, Coaching-/Qualifizierungsmöglichkeiten sowie Werkzeugen für die Gründungsentwicklung illustriert. Die Links wurden so ausgewählt, dass sie als Ausgangspunkt weiterführender Recherchen nutzbar sind. Sie stellen somit den Einstieg in die praktische Arbeit dar. Ergänzend wird auf relevante Beispiele von existierenden Sozialunternehmen verwiesen. Jeweils ein Sozialunternehmen wird je Phase als detaillierte Fallstudie vorgestellt.

¹ Die Social Impact Labs sind Plattformen für SE, Unternehmen und Netzwerke rund um das Thema Social Entrepreneurship. Initiiert von der Social Impact gGmbH und gefördert von vielen privaten und öffentlichen Partnern, bieten sie in sechs deutschen Großstädten Raum für Arbeit, Entwicklung und Austausch.

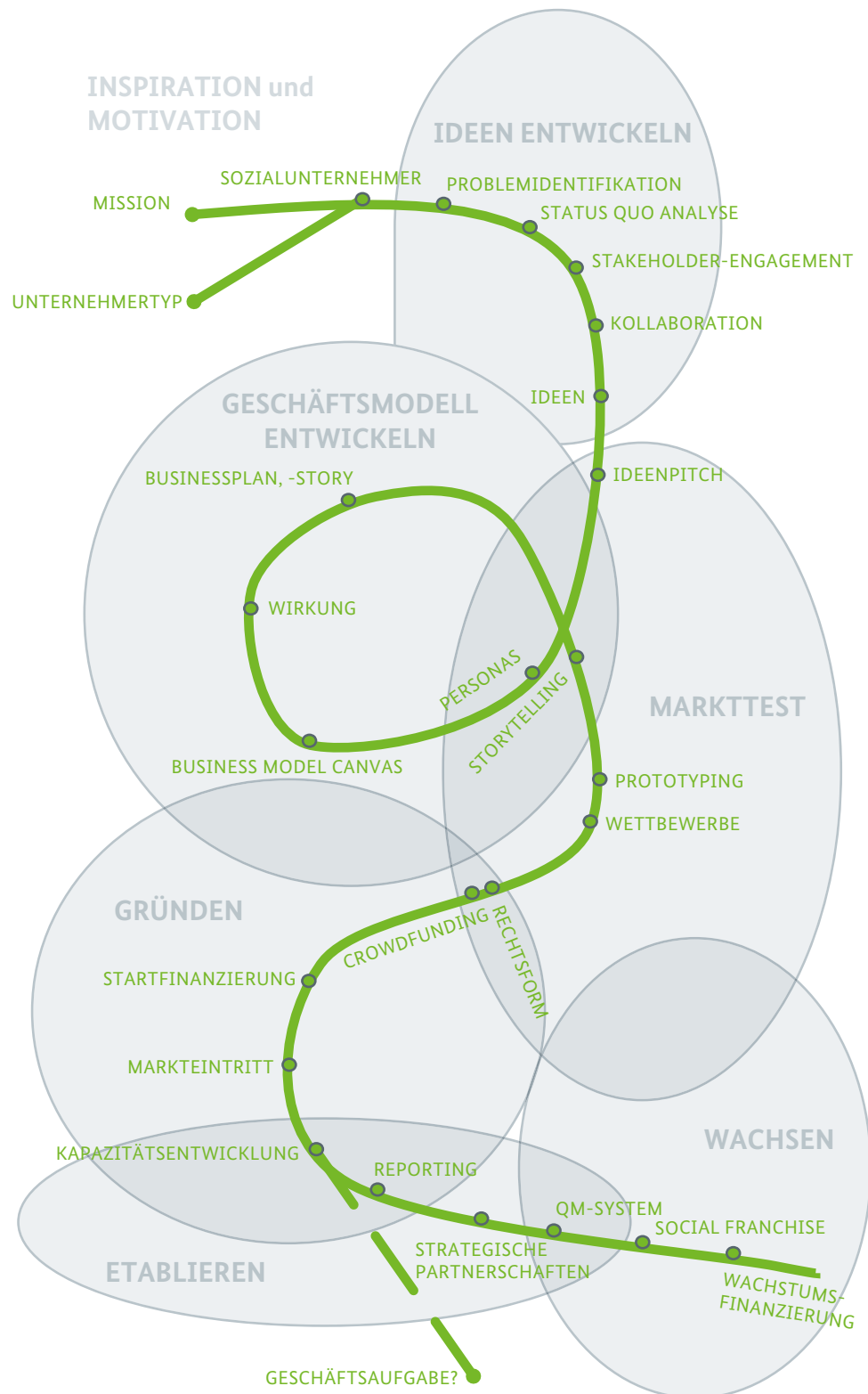
2. Der Leitfaden

Die Gründungsthemen werden im Leitfaden entlang der folgenden Phasen adressiert, die jeweils typische Aktivitäten und Herausforderungen im Gründungsprozess von Sozialunternehmen umfassen:

- **Inspiration und Motivation** oder
Warum werde ich Sozialunternehmerin oder Sozialunternehmer?
- **Ideenentwicklung** oder
Muss ich schon eine Idee haben oder kann ich diese erarbeiten?
- **Geschäftsmodell entwickeln** oder
Mit welchen Produkten kann ich zu welchen Marktbedingungen sozialen Mehrwert schaffen?
- **Markttest** oder
Woher weiß ich, dass meine Geschäftsidee funktioniert?
- **Gründen** oder
Wie bekomme ich mein Unternehmen solide an den Start?
- **Etablieren** oder
Wie sichere ich mir eine tragfähige Marktposition?
- **Wachsen** oder
Wie kann ich meine soziale Wirkung steigern oder effizienter organisieren?

Alle Phasen und Meilensteine sind in der folgenden Abbildung im Überblick dargestellt.

Gründungspfad Social Entrepreneurship (SE)



2.1. Vor der Gründung: Inspiration und Motivation



Mehr noch als bei „klassischen“ Gründungen sind die individuelle Inspiration und Motivation der Gründer und Gründerinnen bei Sozialunternehmen die Wurzel erfolgreicher Unternehmensentwicklungen. Sozialunternehmer werden dabei weniger durch das Streben nach materiellem Erfolg und Status getrieben und mehr durch persönliche Teilhabe an gesellschaftlichen Missständen und dem Wunsch nach entsprechenden Veränderungen. Anhand der in den folgenden Phasen des Praxisleitfadens dargestellten Fallbeispiele lässt sich das gut verdeutlichen.

Phase „Ideen entwickeln“: Die beiden Gründerinnen von **querstadtein** bieten Stadtführungen an, durchgeführt von (ehemaligen) Obdachlosen. Ihnen sind auf dem Weg ins Büro und im Stadtbild immer wieder obdachlose Menschen aufgefallen, zu denen der Rest der Gesellschaft offenbar keinerlei Berührungspunkte hat.

Phase „Geschäftsmodell entwickeln“: Der Gründer von **Quartiermeister**, ein Unternehmen, das mit den Gewinnen

aus dem Verkauf von lokalen Biersorten soziale Projekte vor Ort unterstützt, ist beim Kneipenabend auf die Gründungsidee gekommen, Konsum mit sozialem Engagement zu verbinden.

Phase „Markttest“: Original Unverpackt. Nach dem Einkauf im Supermarkt sind den zwei Gründerinnen die vielen und größtenteils überflüssigen Verpackungen der Waren aufgefallen. Dass auch ein Supermarkt ohne Verpackungsmüll auskommen kann, wollten sie mit der Gründung von original unverpackt beweisen.

Phase „Gründen“: Den Gründerinnen von **Ruby Cup** ist im Rahmen ihres Engagements in Afrika aufgefallen, dass junge Frauen während der Menstruation aufgrund von fehlenden Hygieneartikeln von der Schule fernbleiben. Um diesen Ausschluss von Bildung mit weitreichenden Folgen für diese Jugendlichen zu vermeiden, haben sie eine mehrfach verwendbare Menstruationstasse adaptiert und für den Vertrieb ein internationales Unternehmen gegründet.

Phase „Etablieren“: Die Geschäftsidee der Gründer von **awamo** resultiert aus ihrer eigenen Erfahrung im afrikanischen Mikrofinanzsektor, dessen Ineffizienzen sie mit awamo reduzieren möchten.

Phase „Wachsen“: **auticon** ist ein IT-Beratungsunternehmen, das Consultants mit Autismus in externen Kundenprojekten einsetzt. Was hat den Gründer Dirk Müller-Remus motiviert, Consultants mit Autismus einzusetzen? Es war sein Sohn. Über die Erfahrung, dass Menschen mit Autismus praktisch keine Berufsperspektive im ersten Arbeitsmarkt haben, beschloss er, dieses Problem unternehmerisch selbst anzugehen.

Alle diese Unternehmen unterscheiden sich erheblich in ihren Geschäftsmodellen und Rechtsformen, die Gründerinnen und Gründer haben jedoch eins gemeinsam: Sie schufen Unternehmen aus der persönlichen Motivation heraus, ein soziales Problem marktwirtschaftlich zu lösen. Genau darum geht es beim Sozialen Unternehmertum.

Durch die Nutzung betriebswirtschaftlicher Organisationsformen und Werkzeuge leisten Sozialunternehmen einen wesentlichen Beitrag zur Professionalisierung in der Sozialwirtschaft. Umgekehrt bedienen Sozialunternehmen neue Werthaltungen von Konsumenten und entwickeln für ihre Organisationen einen Wertekanon; sie werden somit interessante Partner für Unternehmenskooperationen im Rahmen von CSR-Aktivitäten (siehe auch Kapitel „Geschäftsmodell entwickeln“).

Corporate Social Responsibility/CSR

Es gibt für Unternehmen viele Möglichkeiten, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (Corporate Social Responsibility/CSR). Eine besteht darin, Gewinne für etwas „Gutes“ zu verwenden. Aber auch die Art und Weise, wie Gewinne erwirtschaftet werden, kann mit sozialer Verantwortung einhergehen. Handlungsfelder gibt es viele, z. B. ein fairer Umgang mit Beschäftigten und Partnern oder eine umwelt- und ressourcenschonende Produktion.

Wichtigster Unterschied zwischen Sozialem Unternehmertum und CSR ist, dass bei Sozialunternehmen der gesellschaftliche Nutzen im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit steht. Primäres Ziel klassischer Unternehmen ist dagegen die Erwirtschaftung von Gewinnen. Dennoch sind die Grenzen bisweilen fließend.

Merkmale der Phase Inspiration und Motivation

Der Einstieg in eine sozialunternehmerische Gründung ist meist biografisch motiviert und erfolgt häufig aus einer der beiden folgenden Ausgangssituationen:

In der ersten Variante hat der Social Entrepreneur bereits erfolgreich in einem ausgeprägten ökonomischen Umfeld gearbeitet oder seine Expertise entwickelt (Fallbeispiel auticon). Allerdings wird aus der materiell erfolgreichen Arbeit keine inhaltliche Befriedigung gezogen, bzw. eigene Wertvorstellungen von nützlicher Arbeit können in der bestehenden Arbeitsumgebung nicht umgesetzt werden. Hieraus ziehen die Gründerinnen und Gründer ihre Motivation zur eigenen Umsetzung sozialwirksamen Unternehmertums (Mindshift).

Bei der zweiten Variante kommen die Gründerinnen und Gründer aus dem sozialen oder ökologischen Bereich. Aufgrund von Rationalisierung oder einer empfundenen Trägheit des unternehmerischen Wandels in den Organisationen streben sie nach einer marktorientierten Gestaltung gesellschaftlicher Herausforderungen. Ein Beispiel hierfür ist die Schulgründung Quinoa, die neue Perspektiven für benachteiligte Jugendliche in sozial schwachen Stadtteilen entwickelt.

Gründungsinteressierten kann es helfen, sich die eigene Ausgangssituation für sozialunternehmerische Initiativen vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Unterscheidung zu vergegenwärtigen und sich an Vorbildern zu orientieren, die aus einer ähnlichen Situation heraus gegründet haben.

Eine weitere Herausforderung auf der persönlichen Ebene ist die Reflektion der eigenen Eignung für die berufliche Selbstständigkeit. Wie andere Existenzgründerinnen und Existenzgründer auch, müssen potenzielle Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer für sich klären, ob sie hinsichtlich Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, Selbstorganisation, Begeisterungsfähigkeit, etc. die Führung eines Unternehmens anstreben wollen (siehe Fragestellungen im folgenden Abschnitt). In dieser ersten Phase geht es weniger um betriebswirtschaftliches Know-how – dieses ist entwickelbar oder im Rahmen der späteren Teambildung akquirierbar.

Wenn man sich Gründerwettbewerbe oder Preisverleihungen für Startups anschaut, stellt man fest, dass es aufgrund von steigender Aufmerksamkeit von Medien, Behörden, Interessenvertretern und der Wissenschaft einen Trend zu mehr Gründungen von Sozialunternehmen gibt. Probleme bereiten Gründungsinteressierten aber die geringe Trans-

parenz und der noch geringe Organisationsgrad der Akteure in diesem Umfeld. Welche zentralen Akteure gibt es, was zeichnet ein seriöses Sozialunternehmen aus, welche Netzwerke sind für mich nutzbar, wer ist kompetent für eine Gründungsunterstützung? Einen Einstieg in die Thematik bieten einzelne Hochschulen und Interessenverbände, die Social Impact Labs und einige innovative Stiftungen (siehe korrespondierende Praxishilfen).

Herausforderungen in der Phase Inspiration und Motivation

Mission

- Welche Motivation zur Adressierung gesellschaftlicher Problemstellungen habe ich?
- Warum bin gerade ich in der Lage, den sozialen Wandel mitzugestalten?
- Wie sieht die Gesellschaft aus, wenn ich mit meiner Gründung erfolgreich bin?

Unternehmertyp

- Entdecke ich bei Problemen Kundenbedarfe und Entwicklungschancen?
- Kann ich Innovationen entwickeln und durchsetzen?
- Bin ich in der Lage, Ressourcen (Mitreiterinnen und Mitstreiter, Kapital, Ehrenamt, Know-how) zu erschließen?
- Übernehme ich gerne Verantwortung und trage Risiken?

Sozialunternehmertyp

- Suche ich die Bewältigung ungelöster gesellschaftlicher Aufgaben (theory of change)?
- Strebe ich gesellschaftliche Wirkung mehr an als eine finanzielle Gewinnerzielung (social impact)?
- Gründen meine unternehmerischen Werte auf Demokratie, Menschenwürde und Nachhaltigkeit (compliance)?
- Kann ich die nötigen personellen und materiellen Ressourcen akquirieren und in einem Geschäftsmodell darstellen (entrepreneurial design)?

Korrespondierende Praxishilfen

Bei der Entwicklung einer sozialunternehmerischen Mentalität sind entsprechend inspirierte und motivierte Personen nicht auf sich allein gestellt, sondern können auf vielfältige Akteure zurückgreifen, die Orientierung und Information zum Einstieg in die Welt des sozialen Unternehmertums bieten. Ashoka unterstützt Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer über Netzwerke, Coachings und Stipendien. Hier steht stets die Gründerperson im Mittelpunkt. Beispielhaft für zunehmende Unterstützung von Sozialem Unternehmertum durch Universitäten und private Stiftungen ist der Mercator Forschungsverbund. Das BMWi hat zum Thema eine eigene Informationsbroschüre „Gründerzeiten Nr. 27: Soziales Unternehmertum“ veröffentlicht. Mit systematischen Entwicklungsprogrammen, Stipendien und Netzwerkzugängen bieten die bundesweit aktiven Social Impact Labs einen praktischen Gründungseinstieg, insbesondere über die kostenlosen oder symbolisch zu bezahlenden Tagesworkshops „Wie gründe ich ein Sozialunternehmen“.

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Mission	Gemeinwohlökonomie	www.ecogood.org	Alternatives, wertorientiertes Wirtschaftsmodell
	Social-Startups.de	www.social-startups.de	Informationsplattform mit umfangreicher Gründergalerie und Gründerthemen
Unternehmertyp	BMWi: Test Unternehmertyp	www.existenzgruender.de	Sind Sie ein Unternehmertyp? Test mit 15 Fragen und Auswertung im Gründerportal des BMWi
	Friedrich-Ebert-Stiftung: Arbeitshilfe MuP	www.fes-mup.de	Einführung in Soziales Unternehmertum mit Leitfragen. Insbesondere interessant ist Kapitel 3 „Wichtige Fragen vor Gründung eines Sozialunternehmens“ mit Fragenkatalog zur Selbstanalyse der persönlichen Ausgangssituation.
Sozialunternehmer	Was ist Social Entrepreneurship? – Einführung der Social Entrepreneurship Akademie	www.seakademie.de	Sozialunternehmertum in drei Minuten erklärt – Video auf der Startseite der Social Entrepreneurship Akademie
	KfW-Studie: Social Entrepreneurship in Deutschland	www.kfw.de	Umfangreiche Grundlagenstudie zu Sozialem Unternehmertum: Potenziale und Wachstumsmöglichkeiten, erstellt vom Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg
	Mercator Forschungsverbund	www.stiftung-mercator.de	Die Mercator Stiftung hat einen Forschungsverbund verschiedener Universitäten initiiert. In einem zweijährigen Projekt wurden wesentliche Ergebnisse zu Sozialem Unternehmertum in Deutschland zusammengetragen. Der Verbund steht stellvertretend für die genannten Universitäten.
	Wie gründe ich ein Sozialunternehmen?	www.socialimpactstart.eu	Wie gründe ich ein Sozialunternehmen? Bundesweite Workshops in den Social Impact Labs



2.2. Vor der Gründung: Ideen entwickeln



Katharina Kühn und Sally Ollech, die zwei Gründerinnen des Vereins Stadtsichten, thematisieren das Problem Obdachlosigkeit in Städten. Aber anders als bei bisherigen Quartierprojekten werden Obdachlose in die Aufarbeitung des Themas aktiv einbezogen. Über Stadtführungen mit (ehemals) Obdachlosen wird das gesellschaftliche Problem an Teilnehmerinnen und Teilnehmer wie z. B. Schüler, Touristen oder Vertreter institutioneller Organisationen adressiert.

In Städten wie beispielsweise Hamburg, London und Kopenhagen gab es bereits Stadtführungen, die von (ehemals) Obdachlosen angeboten werden. In Berlin konnten Katharina Kühn und Sally Ollech ein solches Angebot allerdings nicht finden – und das, obwohl hier bundesweit die meisten obdachlosen Menschen leben. Die Resonanz auf ihre Idee war sehr positiv und sie begannen, ihr Projekt zu konkretisieren. Im Zuge einer Bewerbung bei startsocial, einem Businessplanwettbewerb für soziale Projekte, im Juli 2012 brachten sie ihre Ideen zu Papier und verfassten die ersten Projektpläne. Das Projekt entwickelte sich langsam, aber stetig – parallel zu ihren Vollzeit-Jobs. Im März 2013 gründeten Katharina und Sally mit 13 Gründungsmitgliedern den gemeinnützigen Verein Stadtsichten, bei dem querstadtein als erstes Projekt angesiedelt wurde.

So wie bei querstadtein werden bei den meisten Gründungsprozessen von Sozialunternehmen in der Phase der Ideenentwicklung erste Handlungsansätze zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems entwickelt und die Mission konkretisiert: Haben Stadtführungen mit (ehemals) Obdachlosen einen gesellschaftlichen Mehrwert? Handelt es sich um einen innovativen Ansatz, der sich am Markt behaupten kann? Welches gesellschaftliche Problem wird konkret angegangen?

Daneben werden in dieser Phase Kontakte zu Partnern und Unterstützern hergestellt und mögliche Kooperationen wie im Fall von querstadtein z. B. mit sozialen Trägern ausgelotet.



Katharina Kühn und Sally Ollech, Gründerinnen querstadtein

Merkmale der Phase Ideen entwickeln

Die Entwicklung von sozialen Gründungsideen erfolgt meist auf der Basis der eigenen biografischen Entwicklung (siehe Phase Inspiration und Motivation), d. h. über eine Verknüpfung von Person und Handlungsansatz. Während im gewerblichen Gründungsbereich Sammlungen von Geschäftsideen auf Webseiten und in Startup-Magazinen auf ihre Umsetzung warten, entwickeln Sozialunternehmen ihre Gründungsideen aus der Mission zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems heraus. Aus diesem Grund besteht der erste Schritt aus der Identifikation des gesellschaftlichen Problems und der Analyse der Betroffenen und bereits vorhandener Lösungsansätze. Sind bereits Personen oder Institutionen an der Problemlösung beteiligt, bzw. liegt das Problem im Handlungsfeld von öffentlichen oder privaten Institutionen, werden diese i. d. R. nicht als Konkurrenten, sondern als mögliche Partner für die Problemlösung angesehen. querstadtein ging beispielsweise schon im Vorfeld der Gründung Kooperationen mit Trägern wie einer städtischen Wohnungsbaugesellschaft, der Stadtmission und einem Straßenmagazin ein. Erfolgreiche Sozialunternehmen binden mögliche Partner frühzeitig in die Ausgestaltung der Geschäftsmodelle mit ein (siehe auch Phase Markttest). Das geschieht nicht nur auf der Ebene möglicher Förderer, sondern auch im Bereich der Netzwerkbildung (Community Building). Da sozialunternehmerische Gründungen meistens als Team erfolgen, ist die Kollaboration, d. h. die Einbindung von fachkundigen Personen über alle Gründungsphasen, ein zentrales Thema. Aufgrund von fehlenden Kapazitäten in den ersten Gründungsphasen von der Entwicklung der Geschäftsidee bis zum Markttest erfolgt die Einbindung von Unterstützern und Mitgründerinnen und Mitgründern häufig über ehrenamtliches Engagement, eine Projektförderung oder Beteiligungsaussichten an der zu gründenden Gesellschaft.

Herausforderungen in der Phase Ideen entwickeln

Problemidentifikation

- Welches soziale oder ökologische Problem soll gelöst werden?
- Wer ist unmittelbar und mittelbar betroffen?
- Welche Folgen hat es, wenn das identifizierte gesellschaftliche Problem nicht gelöst wird?

Status quo Analyse

- Haben sich schon andere mit der Problemlösung beschäftigt?
- Existieren bereits erfolgreiche Lösungsansätze?
- Wie sahen diese Problemlösungsansätze aus und warum bedarf es einer anderen Strategie?
- Warum bin ich geeignet, das Problem zu lösen? Mit wem muss ich zusammenarbeiten, um eine effiziente und effektive Problemlösung anbieten zu können?

Stakeholder-Engagement

- Welche Akteure verfolgen dieselben Ziele?
- In welcher Form können Akteure eingebunden werden? Welche Ressourcen sind hierfür notwendig?

Kollaboration

- Wo finde ich welche potenziellen Mitstreiterinnen und Mitstreiter?
- Welche materiellen bzw. ideellen Mehrwerte erwarten potenzielle Unterstützer vom Sozialunternehmen?
- Welche Formen der Kooperation und Zusammenarbeit sind sinnvoll und sollten wie formalisiert werden (z. B. über Absichtserklärungen, Dienstverträge oder Beteiligungen)?

Gründungs idee

- Kann meine Geschäftsidee zu einem tragfähigen Geschäftsmodell weiterentwickelt werden?
- Ist die Idee überprüfbar, d. h. besitzt sie bereits die Reife für einen ersten Markttest, z. B. über einen Ideenpitch bei potenziellen Förderern?

Korrespondierende Praxishilfen

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Problem-identifikation	enorm	www.enorm-magazin.de	Wirtschaftsmagazin Print und online. „Hausliteratur“ der Soziales Unternehmertum Community
	Impact Map	www.impactmapping.org	Werkzeug, um Stakeholder, Aktivitäten und Mehrwerte von Geschäftsideen im Zusammenhang zu entwickeln und darzustellen
	tbd	www.tbd.community/de	Plattform für sozialen Wandel. Viele Veranstaltungen, Infos und Jobs im Bereich Soziales Unternehmertum
Status quo Analyse	GründerZeiten 27	www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-27.html	Broschüre des BMWi Nr. 27 „Soziales Unternehmertum“: Skizzierung Ideenfindung, Gründungsprozess und Praxisbeispiele
	Collective Leadership Institute	www.collectiveleadership.de	Das Collective Leadership Institute (CLI) e.V. unterstützt Akteure aus der Privatwirtschaft, dem öffentlichen Sektor und der Zivilgesellschaft darin, Veränderungsinitiativen und sektorübergreifende Partnerschaften für innovative und nachhaltige Lösungen zu gesellschaftlichen Herausforderungen zu finden. Das Collective Leadership Institute hat trotz seines anglistischen Auftritts seinen Sitz in Potsdam und bedient die Themen: – Dialogue & Cooperation – The Future of Leadership – Innovation & Sustainability In den vergangenen Jahren hat das CLI insbesondere junge Hochschulabsolventinnen im Bereich Organisation und Führung unterstützt.



Korrespondierende Praxishilfen (Fortsetzung)

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Stakeholder-Engagement	Forum nachhaltig wirtschaften	www.forum-csr.net	Übergreifende Infos, Berichte, Unternehmensaktivitäten, Veranstaltungen zum gleichnamigen Thema. Online deutlich umfangreicher als Print. Gute Inspirationsquelle insbesondere für Unternehmenskooperationen und aktuelle Trends in der Wirtschaft
	Coworking	www.coworking.de	Verzeichnis der deutschen Coworking-Plätze auf einer interaktiven Landkarte mit Suchfunktion
Kollaboration	SOCIAL IMPACT NET	www.socialimpactnet.eu	SOCIAL IMPACT NET ist ein Online-Tool für Gründungsinteressierte, mit dem eine Geschäftsidee strukturiert und weiterentwickelt werden kann. Es beinhaltet Aufgaben und Denkanstöße für den Weg von der Idee zum Konzept
Ideen	Coaching für Gründer	www.beratungsfoerderung.info	Beratungs- und Schulungsförderung des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle. Im Gegensatz zum Gründungscoaching Deutschland auch flexibel für den Vorgründungsprozess nutzbar

Fallbeispiel für diese Phase: querstadtein

Das Gründungsbeispiel querstadtein verdeutlicht die zentralen Herausforderungen dieser Gründungsphase. Zum einen wird die Bedeutung der Dienstleistungen wie Stadtführungen mit (ehemals) Obdachlosen für den Anstoß eines gesellschaftlichen Wandels beschrieben und zum anderen werden die Etappen Status quo Analyse, Stakeholder-Engagement und Kollaboration deutlich. Gerade der letzte Punkt drückt sich durch ein 15-köpfiges Gründer-team aus. Anfang 2016 hat querstadtein sein Leistungsangebot erweitert: Entsprechend seiner Mission der Bildungsarbeit zu städtischen Problemlagen werden nun auch Stadtführungen von Migranten und Migrantinnen und Geflüchteten angeboten.

„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

Steckbrief querstadtein – Obdachlose zeigen ihr Berlin

Gründerinnen	Katharina Kühn und Sally Ollech
Rechtsform	e. V. (gemeinnützig)
Gründungsjahr	2013
Anzahl Mitarbeitende	6 hauptamtlich 13 ehrenamtlich



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 unserer Idee, 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 Berührungspunkte 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 schwierig. 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

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?

Als Gründerinnen sind wir 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 aus ähnlichen Bereichen sind toll dafür. Uns hat vor allem auch die Unterstützung durch die nutzbare Infrastruktur gutgetan.

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 Euro 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?

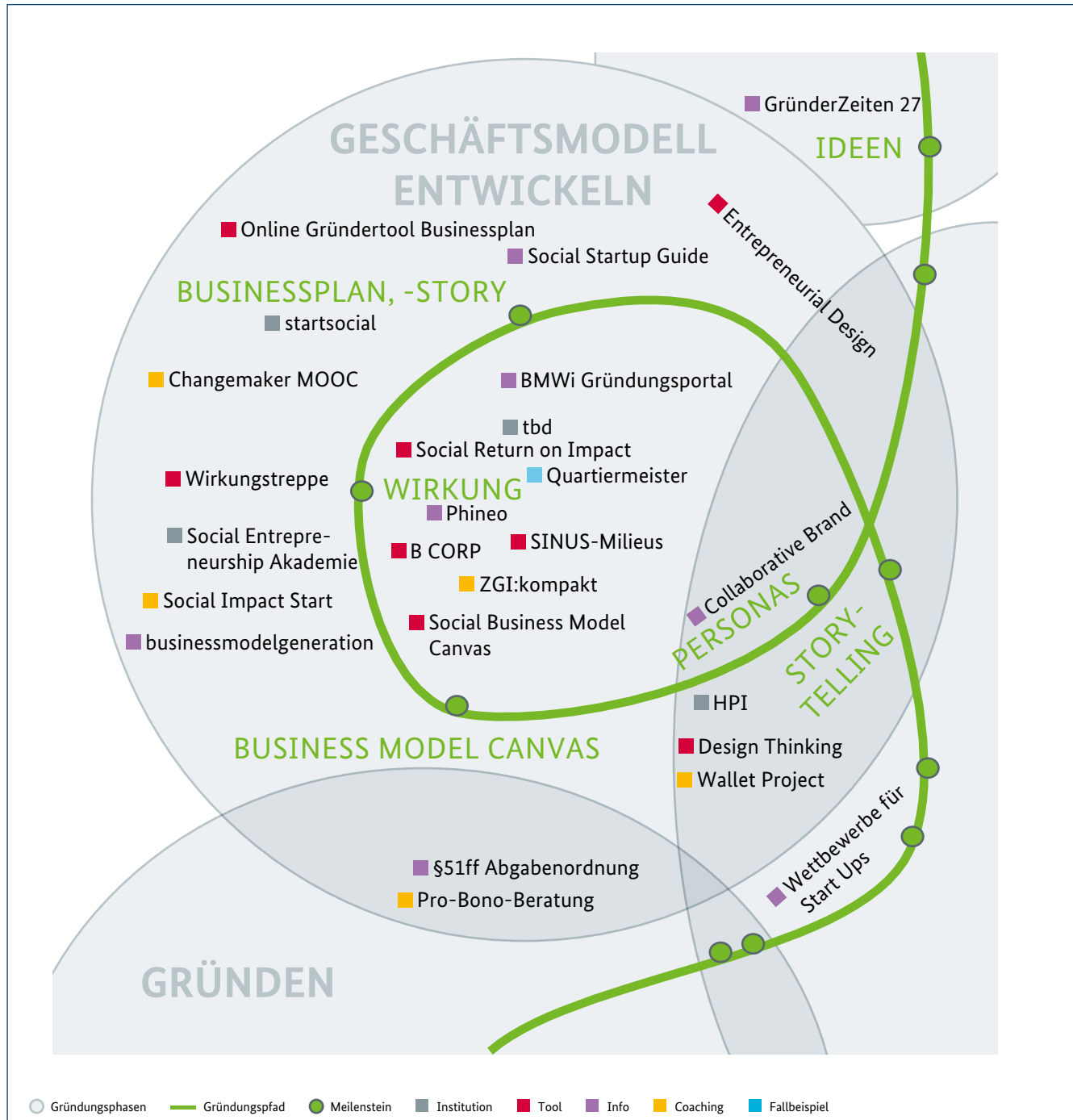
Ja, unsere Einnahmen reichen noch nicht aus, und eine Vollzeitstelle war dringend notwendig.

Deswegen haben wir in einem ersten Schritt Fördermittel über LSK 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 aufwändigen 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 Mittelverwaltung entstehende – und bis zu einem gewissen Grad unvermeidbare – bürokratische Aufwand nach Möglichkeit gering gehalten wird.

2.3. Vor der Gründung: Geschäftsmodell entwickeln



Sebastian Jacob war auf der Suche nach einem Konzept, den Konsum eines Produktes mit einem gesellschaftlichen Mehrwert zu verknüpfen, der direkt vor Ort sichtbar ist. Mit dem Produkt „lokale Biersorten“ fand er eine geeignete Möglichkeit, bewussten und regional verankerten Konsum mit sozialem Engagement zu kombinieren. Der sozialunternehmerische Ansatz besteht darin, dass aus den Gewinnmargen des Bierverkaufs systematisch soziale Organisationen vor Ort unterstützt werden. Aufgrund des in der Satzung des Unternehmens festgeschriebenen sozialen Engagements in einzelnen Quartieren nannte er sein Unternehmen Quartiermeister.

David Griedelbach, Gesellschafter und Geschäftsführer von Quartiermeister, fasst das Unternehmensverständnis wie folgt zusammen:

„Wir bei Quartiermeister verfolgen einen eigenen Ansatz des korrekten Wirtschaftens, aber verstehen uns als Social Business im weiteren Sinne nach Mohammed Yunus, Gründer der Mikrokreditbank Grameen und Friedensnobelpreisträger 2006. Korrekt bedeutet für uns, dass wir zum Wohl der Gemeinschaft arbeiten und ein Beispiel dafür sein wollen, dass gutes wie auch regionales Wirtschaften funktioniert. Wir wollen bewusst machen, welche Macht wir als Konsumentinnen und Konsumenten haben.“

Das Geschäftsmodell von Quartiermeister steht stellvertretend für Unternehmen, die Konsumprodukte oder Dienstleistungen am freien Markt anbieten, Gewinnmargen für soziale Zwecke verwenden und sich unabhängig von Organisations- oder Rechtsformen als Social Business verstehen.

Social Business

Social Businesses sind Organisationsformen des Sozialen Unternehmertums. Sie arbeiten zwar wie klassische Unternehmen, aber mit dem Unterschied der in der Satzung festgeschriebenen sozialen Mission und der sozialen Gewinnverwendung. Daneben gibt es weitere Geschäftsmodelle des Sozialen Unternehmertums, auf die wir im Folgenden eingehen.



Sebastian Jacob, Gründer Quartiermeister

Merkmale der Phase Geschäftsmodell entwickeln

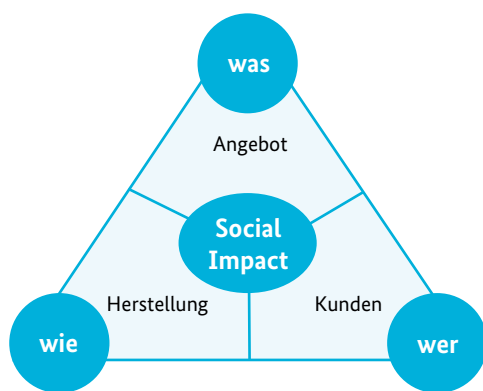
Geschäftsmodelle – sowohl die traditionellen als auch die von Sozialunternehmen – lassen sich anhand eines Dreiecks abbilden. Die Eckpunkte des Dreiecks sind die zentralen Elemente eines Geschäftsmodells: Das Angebot am Markt (was wird angeboten?), die Kunden (wer nutzt und bezahlt das Angebot?) und die Herstellung der Leistung (wie sieht die Wertschöpfungskette aus?). Im Mittelpunkt des Dreiecks steht der Mehrwert, den das Unternehmen für seine Kunden schafft. Ohne Mehrwert findet ein Angebot keine Kunden, d. h. das Geschäftsmodell wäre nicht erfolgreich.

Ein sozialunternehmerisches Geschäftsmodell zeichnet sich dadurch aus, dass in einem oder mehreren Elementen des Dreiecks ein gesellschaftlicher Mehrwert (Social Impact) geschaffen wird. Hier liegt der Kern der sozialen Geschäftsmodellentwicklung.

Je nachdem, in welchem der Eckpunkte ein Sozialunternehmen seine soziale Wirkung (hauptsächlich) erzielt, kann es einem der drei folgenden Geschäftsmodell-Typen zugeordnet werden:

- Sozialer Mehrwert in der Herstellung (Wertschöpfungskette)
- Sozialer Mehrwert beim Kunden (Zielgruppen)
- Sozialer Mehrwert im Angebot (Produkte und Dienstleistungen)

Dimensionen der SE-Geschäftsmodelle



Quelle: Hoos und Jahnke 2015

Wodurch zeichnen sich diese Geschäftsmodelltypen jeweils aus?

Bei Geschäftsmodellen vom **Typ Herstellung** entsteht der soziale Mehrwert in der Art der Leistungserstellung. Diese kann beispielsweise besonders ökologisch oder fair erfolgen. Wenn also ein Unternehmen gemäß seiner Mission nur Biokaffee handelt und bei der Zusammenarbeit mit den Herstellern ausschließlich Fairtrade-Prinzipien befolgt, gehört es zu diesem Typ. Der Geschäftsmodelltyp liegt zudem häufig bei Unternehmen vor, die die Integration benachteiligter Menschen zum Ziel haben. Wenn beispielsweise ein Herstellungsprozess so organisiert wird, dass Menschen mit Behinderung teilhaben oder sogar zentrale Leistungen übernehmen, wird der soziale Mehrwert über die Wertschöpfungskette erbracht. Beispiele hierfür sind die Fallbeispiele auticon und Original Unverpackt. Ein erfolgreiches sozialunternehmerisches Geschäftsmodell des Typs Herstellung zeichnet sich also dadurch aus, dass

- der Wertschöpfungsprozess die Mission des Sozialunternehmens abbildet,

- über die Marktleistung Umsätze zur Deckung des operativen Geschäfts erzielt werden (Abgrenzung zu Nonprofit-Organisationen),
- beide Leistungsprozesse zu für die Kunden authentischen Produkten und Dienstleistungen verknüpft sind.

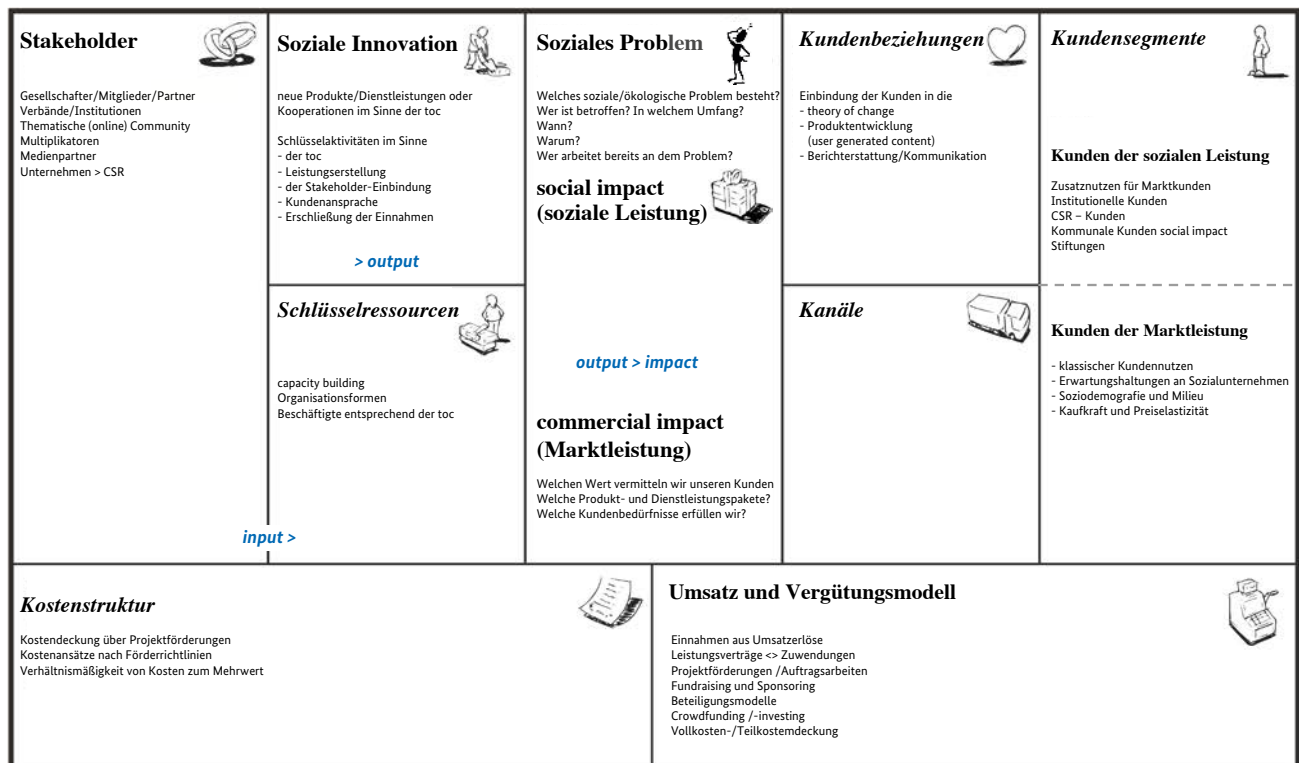
Beim zweiten Geschäftsmodelltyp wird der soziale Mehrwert **beim Kunden** erbracht. Entsprechend der sozialen Mission wird für eine bestimmte Zielgruppe eine bislang nicht verfügbare Leistung (Dienstleistung oder Produkt) erbracht, die deren Situation verbessern soll. Beispiel für diesen Geschäftsmodelltyp ist das Fallbeispiel Ruby Cup. Eine Herausforderung bei diesen Geschäftsmodellen, die auf die Adressierung nicht zahlungskräftiger Kunden, wie z. B. Arbeitsloser oder Migrantinnen und Migranten, abzielen, besteht in der Problematik des „doppelten Kunden“.

Hier besteht die sozialunternehmerische Herausforderung darin, Dritte als Sekundärkunden zwecks Einnahmeerzielung in das Geschäftsmodell zu integrieren. Relativ eindeutig geschieht das im Falle von öffentlichen Auftraggebern, z. B. bei Leistungen im Rahmen des Sozialgesetzbuches. In diesem Fall werden Angebote über Quasi-Märkte, d. h. gesetzlich reglementierte Märkte, nachgefragt. Herausfordernder wird es, wenn der Dritte selbst Leistungen erhält. Beispielsweise wenn Dienstleistungen für Migrantinnen und Migranten in Kooperation mit Unternehmen entwickelt werden, so dass diese ihre Ziele (z. B. Fachkräftebedarf oder Corporate Social Responsibility) über eine Kooperation mit dem Sozialunternehmen umsetzen können.

Beim dritten Geschäftsmodelltyp liegt der soziale Mehrwert in den **angebotenen Produkten oder Dienstleistungen**. Häufig handelt es sich um soziale Innovationen, d. h. um Produkte, die es in dieser Form oder Kombination vorher nicht gegeben hat. Beispiele hier sind querstadtein und awamo. Ein anderes Beispiel ist Quartiermeister aufgrund seiner Angebotskombination von Konsum und sozialem Engagement. Weitere erfolgreiche Gründungsbeispiele – sortiert nach den drei Geschäftsmodelltypen – werden im Kapitel 3 genannt.

Nachdem eine erste Verortung der eigenen Gründungsidee in diese grundsätzlichen Geschäftsmodelltypen erfolgt ist, stellt sich nun die Frage, wie hieraus ein umsetzungsfähiges Geschäftsmodell entwickelt werden kann.

Social Business Modell Canvas



Quelle: businessmodellgeneration.com

In der Startup-Szene hat sich in den letzten Jahren das Instrument **Business Model Canvas** als zentrales Entwicklungstool für die Visualisierung und das Testen von Geschäftsmodellen etabliert. Auch für die Entwicklung von sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen hat es sich als sehr nützlich erwiesen. Das Instrument wurde von Alexander Osterwalder u. a. entwickelt und unter einer Creative Commons License der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt. Es gibt inzwischen verschiedene Varianten, hier wird eine Vorlage für Sozialunternehmen vorgestellt (Social Business Model Canvas).

Das Social Business Model Canvas untergliedert ein Geschäftsmodell in neun Bestandteile: Zentral steht der Mehrwert des Geschäftsmodells. Bei Sozialunternehmen besteht er immer aus einem sozialen Mehrwert und meistens aus einer Marktleistung. In den Feldern nach rechts bewegt man sich in Richtung Kunden, in den Feldern nach links in Richtung Lieferanten bzw. Stakeholdern. Jedes Feld ist mit Leitfragen für die Bearbeitung versehen. Die Bearbeitung erfolgt meist in Gruppen und mit dynamischen Planungsverfahren, wie z. B. Design Thinking.

Das Canvas ist anschlussfähig an die drei zentralen Elemente des Geschäftsmodelldreiecks (Kunde/Zielgruppen, Wertschöpfungskette, Produkte und Dienstleistungen).

Weiterführende Hinweise, die abgebildete Vorlage des Social Business Model Canvas und Planungstools sind in den korrespondierenden Praxishilfen zu finden.

Design Thinking

Design Thinking wurde ursprünglich als Methode zur Erarbeitung von Innovationen für Produkte und Dienstleistungen entwickelt. Es basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen in einem die Kreativität fördernden Umfeld zusammenarbeiten. Dabei entwickeln sie gemeinsam eine Fragestellung, die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen in den Mittelpunkt stellt. Die so entwickelten Konzepte werden anschließend in einem sich wiederholenden Prozess mehrfach geprüft.

Herausforderungen in der Phase Geschäftsmodell entwickeln

Welche Personen stehen im Mittelpunkt meiner Geschäftsmodellentwicklung?

- Wer sind meine Kunden und was denken und fühlen diese?
- Fehlen mir potenzielle Mitstreiterinnen und Mitstreiter?
- Welche materiellen und/oder ideellen Mehrwerte erwarten diese von mir?
- Welche Formen der Kooperation sind sinnvoll und sollten wie eingegangen werden?

Kern des Geschäftsmodells über die Business Model Canvas

- Welche Leistungen lösen bzw. mindern das gesellschaftliche Problem/ meine Umsatz-/Vergütungsmodell aus?

Erfassung und Reporting der Wirkung

- Welche soziale Wirkung entsteht für wen an welcher Stelle des Geschäftsmodells?
- Wie soll die Wirkung erfasst und bewertet werden?

- Soll ein systematisches Reporting intern bzw. extern eingerichtet werden?

Entwicklung Businessplan und -story

- Kann die Geschäftsidee zu einem tragfähigen Geschäftsmodell weiterentwickelt werden?
- Ist die Idee überprüfbar, d.h. besitzt sie bereits die Reife für einen ersten Markttest, z.B. über einen Ideenpitch bei potenziellen Förderern?
- Wie sehen die einzelnen Teilpläne der Investitions-, Rentabilitäts- und Liquiditätsrechnung aus?

Kommunikation der Gründungsgeschichte (Storytelling)

- Kann das Geschäftsmodell anhand des Dreiklangs – gesellschaftliches Problem – Produkte und Leistungen – Mehrwert für Gesellschaft und Kunden – kommuniziert werden?
- Lässt sich das Geschäftsmodell „erlebbar“ kommunizieren?

Korrespondierende Praxishilfen

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Personas	Collaborative Brand	de.slideshare.net	Eine relevante Außenperspektive auf die Marke mit Stakeholdern erarbeiten. Slideshare-Vorlage der Agentur „kraftwerk“
	SINUS MILIEUS	www.sinus-institut.de	Sinus-Milieus sind Zielgruppen, die es wirklich gibt – ein Modell, das Menschen nach ihren Lebensauffassungen und Lebensweisen gruppiert. Teilweise kostenpflichtiges Angebot der SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH, Heidelberg
Business Model Canvas	Social Business Model Canvas	www.socialbusinessmodelcanvas.com	Vorlage des Business Model Canvas für Sozialunternehmen
	Businessmodelgeneration	www.businessmodelgeneration.com	Online-Plattform zur „Bibel“ des Business Model Canvas mit Vorlagen und Informationen
	Social Impact Labs	www.socialimpact.eu	Labs und Programme der Social Impact gGmbH in Berlin, Potsdam, Hamburg, Köln, Frankfurt a.M., Leipzig, Duisburg, München; umfangreiche, nach erfolgreicher Bewerbung kostenlose Gründungsunterstützung und Vernetzung
	Pro-Bono-Beratung	www.bain.de	Deutsch-schweizerisches Beratungsunternehmen, das aktiv Pro-Bono-Beratungen für Sozialunternehmen anbietet.
		www.pro-bono-deutschland.org	Verzeichnis von beteiligten Anwaltskanzleien des Pro Bono e. V. Deutschland
	Kooperationen mit Unternehmen über Corporate Social Responsibility	www.db.com/cr/	Exemplarisch für diverse Großunternehmen: Link zum Bereich Corporate Responsibility der Deutschen Bank; Unterstützung von Sozialunternehmen durch Mentorships, Pro-Bono-Beratung und Crowdfunding-Beratung
	Social Startup Guide	http://social-startup-guide.de	Digitaler Gründungsleitfaden für soziale Projekte und Unternehmen



Korrespondierende Praxishilfen (Fortsetzung)

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Design Thinking	Hasso-Plattner-Institut	www.hpi.de/school-of-design-thinking	An-Institut der Uni Potsdam; zentrale Veranstaltungen und Schulungen zur Methode des Design Thinking mit Praxistipps für Projektpartner und Professionals
	Entrepreneurial Design	http://de.slideshare.net	Von der Stiftung Entrepreneurship geprägter Begriff für die kreativen, innovativen Bestandteile einer Gründung. Im angelsächsischen Sprachraum grenzt sich Entrepreneurship ab von Business administration. Der letztere Begriff beschreibt die Bewältigung der Unternehmensaufgaben unter den mehr organisatorischen und verwaltenden Aspekten.
Wirkung	Phineo	www.phineo.org	PHINEO ist ein Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Umfangreiche Erläuterungen, Tools und Fallbeispiele zur sozialen Wirkung; Vergabe eines eigenen Labels
	Wirkungstreppe	www.phineo.org/themen/soziale-wirkung	Wirkungsmodell von PHINEO anhand der Kategorien input, output, outcome, impact
	B-Corp	www.bcorporation.net	Internationale Zertifizierungsprogramm für (gewerbliche) Unternehmen mit sozialer Wirkung; Handreichungen zur Wirkungsmessung, z. B. Impact Assessment
	Social Return On Investment (SROI)	www.iq-consult.com/sroi/conference	Tagungsdokumentation der größten deutschen SROI-Konferenz in Potsdam 2012; umfangreiche Materialsammlung und Praxisbeispiele
Businessplan, -story	startsocial	www.startsocial.de	startsocial e.V.; hochkarätige „Hilfe für Helfer“; systematischer Wissenstransfer aus der Wirtschaft und sozialen Organisationen für soziale Projektarbeit; renommierter Wettbewerb
	Changemaker Massive Open Online Course (MOOC)	www.iversity.org	Der Changemaker MOOC ist ein Kurs der iversity GmbH zur Planung von sozial und ökologisch nachhaltigen Projekten. Teilnehmer lernen, gesellschaftliche Probleme unternehmerisch zu lösen.
	BMWi-Gründungsportal	www.existenzgruender.de	Existenzgründungs-Portal des Bundeswirtschaftsministeriums; sehr umfangreiches Informationsmaterial, Handreichungen und Verweise zu öffentlichen Förderinstitutionen
	Gründerplattform BMWi/KfW	https://gruenderplattform.de	Kostenfreie Plattform zur Unterstützung von Gründerinnen und Gründern in der entscheidenden Phase der Gründungsvorbereitung
	Online Gründertool Businessplan	https://gruenderplattform.de/businessplan	Businessplan-Tool von BMWi/KfW
	SmartBusinessPlan	www.smartbusinessplan.de	Kommerzielle Software zur einfachen Erstellung von Businessplänen
	Social Entrepreneurship Akademie	www.seakademie.de	Die Social Entrepreneurship Akademie wurde 2010 als Netzwerk-Organisation der vier Münchner Hochschulen gegründet. Förderung sozialer Gründungsprojekte und Aufbau eines breiten Netzwerks zur gesellschaftlichen Verankerung von Sozialem Unternehmertum; umfangreiche Gründungsmaterialien und Forschungen
	ZGI:kompakt	http://zgi-kompakt.de/	Mit dem Zertifikatsprogramm Gesellschaftliche Innovationen: kompakt bietet die Social Entrepreneurship Akademie mit Förderung der KfW-Stiftung zweitägige Intensivworkshops für Studierende an.

Fallbeispiel für diese Phase: Quartiermeister

Das Fallbeispiel Quartiermeister ist unter den Gesichtspunkten Geschäftsmodell sowie Rechtsform und Finanzierung interessant. Als hybrides Sozialunternehmen besteht Quartiermeister aus einer GbR, die den Bierverkauf organisiert, und einem Verein, dem die Gewinne aus dem Bierverkauf anteilig zufließen, um soziale Projekte in den Quartieren des Bierverkaufs finanziell zu unterstützen. Über rechtliche Vereinbarungen sind beide Organisationen im Sinne der sozialunternehmerischen Mission verbunden. Hybridorganisationen sind in der Regel ein Ausdruck dafür, dass es für Sozialunternehmen in Deutschland keine explizite Rechtsform gibt. Im Interview betonen die Gründer, dass die Stärke von Quartiermeister in ihrem Geschäftskonzept liege. Sie agieren auf dem freien Markt, haben ein massentaugliches und skalierungsfähiges Produkt und sind nicht von speziellen Förderern oder Zielgruppen abhängig.

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

David Griedelbach, Urheber Quartiermeister – Korrekter Konsum GbR

Steckbrief Quartiermeister – Korrekter Konsum GbR

Gründer	Sebastian Jacob
Rechtsform	GbR und e.V.
Gründungsjahr	2010
Anzahl Mitarbeitende	5 bezahlt 25 ehrenamtlich



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 erzielte Gewinn nicht in private Taschen oder Anteilseigner, sondern zurück in die Gesellschaft, in Projekte, die unsere Nachbarschaften bereichern. Es kann entweder online oder über den Verein mitentschieden werden, wohin die Gelder fließen. Bis heute konnten knapp 35.000 Euro an mehr als 40 Projekte in den Nachbarschaften Berlins und Münchens ausgeschüttet werden.

Was war Ihre Gründungsmotivation?

Die Idee zur Gründung hatte ich vor vier Jahren. Ich war auf der Suche nach einem Konzept, das soziales Engagement so einfach wie möglich macht, ohne mehr Zeit oder Geld dafür aufwenden zu müssen. Mir 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 ich 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 habe ich 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 POS² 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 weitererzählen.

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

2 POS = Point of Sale; betriebswirtschaftlicher Ausdruck für den Ort, an dem die Produkte ihre Käufer finden. In diesem Beispiel wird die Schwierigkeit angesprochen, den besonderen Mehrwert an klassischen Bierverkaufsorten, wie z. B. in einem Spätkauf, zu kommunizieren.



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.

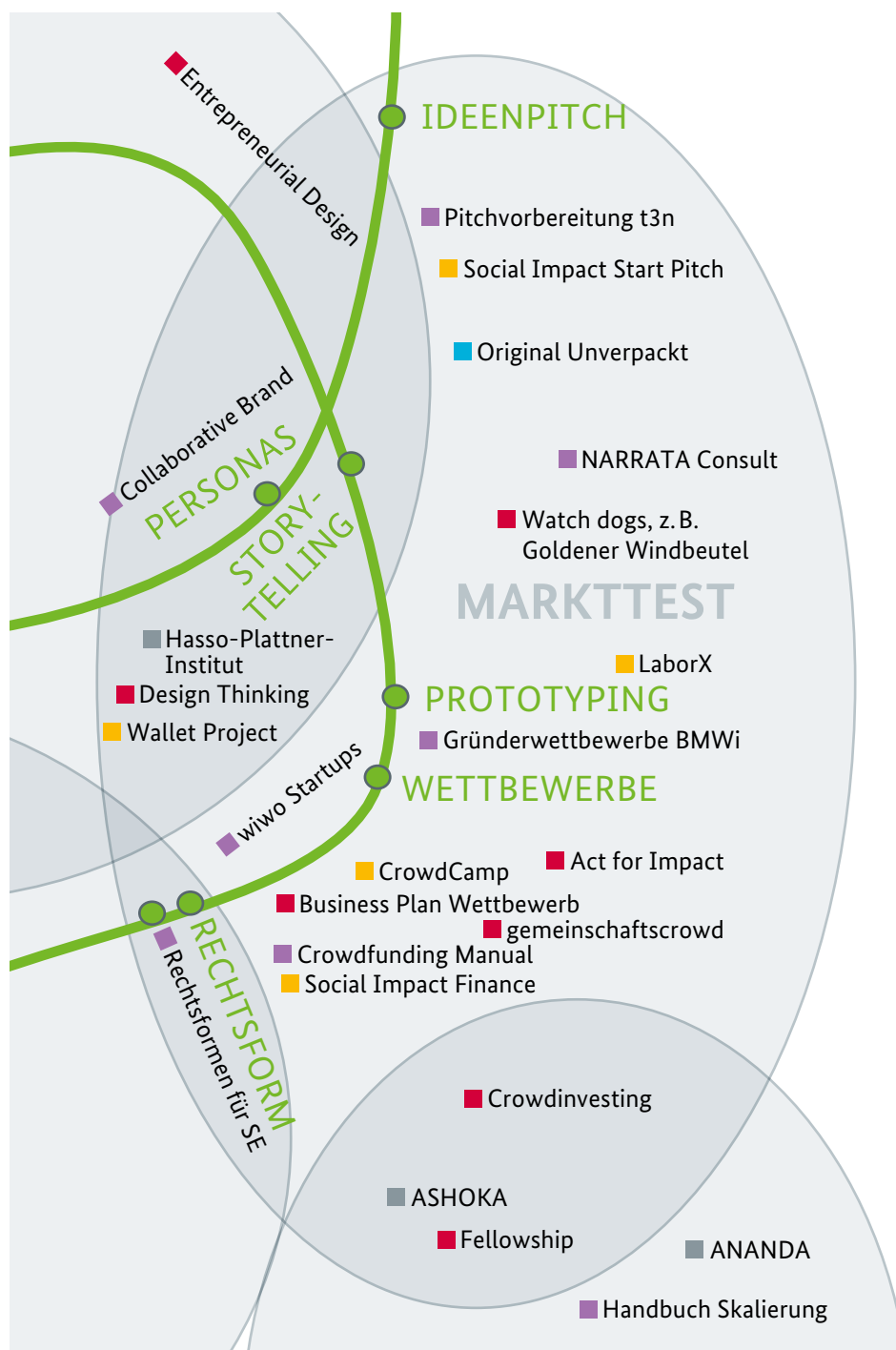
Wie hoch war Ihr Kapitalbedarf in den verschiedenen Phasen des Unternehmens?

In der Gründungsphase haben wir einen Mikrokredit von 1.500 Euro 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.

2.4. Vor der Gründung: Markttest



„Manchmal fühle ich mich ganz klein und unbedeutend. Aber manchmal, nach einem dieser langen und produktiven Tage bei Original Unverpackt, fühlt es sich so an, als könnte ich die Welt verändern.“ Original Unverpackt Mitgründerin Sara Wolf

Original Unverpackt ist der erste deutsche Supermarkt für verpackungsfreies Einkaufen und hat 2014 sehr erfolgreich seinen Markttest in Form einer vielbeachteten Crowdfunding-Kampagne bestanden. Die Kampagne hat sich nicht nur aus finanzieller Sicht, sondern auch für die Bekanntmachung und Einschätzung der Nachfrage gelohnt. Crowdfunding wird von Sozialunternehmen zunehmend als Markttest für Geschäftsideen und Produkte genutzt.

Während Crowdfunding in den letzten Jahren meist als Finanzierungsinstrument genutzt wurde, wird es zunehmend als Marketinginstrument zur Weiterentwicklung der eigenen Community oder Erprobung von Produkten (Proof of Concept) bis hin zur kompletten Vertriebsplattform (z. B. fairphone oder Karma Chakhs) genutzt. Neben der Bedeutung von Communities liegt ein Grund in der zunehmenden Differenzierung von Crowdfunding-Plattformen in Klassisches Crowdfunding (monetäre Unterstützung der Crowd mit kleinen Gegenleistungen, z. B. startnext), Crowddonation (der Schwarm spendet, z. B. betterplace), Crowdlending (der Schwarm vergibt Kredite, z. B. auxmoney) und Crowdinvesting (der Schwarm erhält Unternehmensbeteiligungen, z. B. seedmatch).

Der Markttest nimmt unter den Phasen einer sozialunternehmerischen Gründung eine Sonderstellung ein, da er in der Regel sehr häufig und etwa bei Anpassungen des Geschäftsmodells oder Skalierungsprozessen immer wieder durchlaufen wird. Beginnend mit dem ersten Ideenpitch, über die Iterationen während der Geschäftsmodellentwicklung und die formale Gründung als (steuer-)rechtliche Grundlage für ggf. ein Crowdfunding, bis hin zur Wachstumsphase findet ein immerwährendes Austesten des Geschäftskonzeptes und seiner Annahmen statt. Manchmal institutionalisiert über Pitches, Crowdfunding oder Gründerwettbewerbe, meist aber über die Einbeziehung von Kundengruppen und Online-Communities während der ersten Marktauftritte.

Gründerwettbewerbe sprechen Gründerinnen und Gründer explizit in unterschiedlichen Gründungsphasen an, beispielsweise richten sich Ideenpitches für Förderprogramme oder Businessplanwettbewerbe (häufig auch mit Canvas-Varianten) an Sozialunternehmen vor der Gründung, andere wie z. B. der Deutsche Gründerpreis an etab-



Original Unverpackt

lierte Organisationen und die Ashoka-Fellowships an Unternehmerinnen und Unternehmer in der Skalierungsphase.

Merkmale der Phase Markttest

Die zentrale Bedeutung dieser Phase für erfolgreiche Gründungsprozesse ist daran zu erkennen, dass sowohl Förderinstitutionen als auch Stakeholder zunehmend eine fundierte Markterprobung statt fachkundige Stellungnahmen für den Nachweis der finanziellen und ideellen Tragfähigkeit von Gründungsvorhaben einfordern. Charakteristisch bei sozialunternehmerischen Gründungen sind dabei insbesondere iterative, suchende Prozesse. Der sukzessive, planhafte Ablauf nach traditioneller betriebswirtschaftlicher Vorstellung ist bei Sozialunternehmen eher die Ausnahme.

Auch bei der sozialunternehmerischen Gründungsberatung ersetzen zunehmend konkrete, kurzfristige Erprobungsziele und eine Ressourcen-orientierte Gründungsplanung eine Planung in langen Zeitläufen. Effectuation und Lean Startup sind Ansätze, die in dieser Hinsicht immer stärker an Bedeutung gewinnen. Beide leiten ein Vorgehen im Gründungsprozess an, bei dem die zur Verfügung stehenden Ressourcen (eigene und aus Kooperationen) immer wieder neu kombiniert werden, bis ein erstes marktfähiges Leistungsangebot besteht. Dazu müssen so früh wie möglich der Austausch mit potenziellen Kunden gesucht werden und die Erkenntnisse immer wieder in neue Iterationen der Geschäftsmodellentwicklung eingespeist werden. Ein solches Vorgehen reduziert das Risiko, das Unternehmen mit unrealistischen Annahmen zu Nachfragepotenzial und Umsetzbarkeit des Geschäftsmodells zu gründen.

Für solche iterativ ausgerichteten Gründungsprozesse sind regelmäßige Markttests und die Arbeit mit den Ergebnissen ausschlaggebend. Mit jeder neuen Erkenntnis über Kundenvorlieben oder Stakeholderinteressen werden Produkte oder Kommunikationsformate bestätigt oder variiert.

Für die Phase Markttest stehen inzwischen gute Praxisanleitungen und Werkzeuge zur Verfügung. Mit der Methode Design Thinking, den Arbeitsmaterialien zum Social Business Model Canvas (z. B. Personas, Empathiekarten) und verschiedenen Anleitungen und Video-Tutorien für Pitches, Crowdfunding und Storytelling können Markttests gut umgesetzt und begleitet werden.

Herausforderungen in der Gründungsphase Markttest

Ideenpitch: Wie stelle ich meine Idee auf einen ersten Prüfstand?

- Welche Leistungen lösen/mindern das Problem nachhaltig?
- Passt das Modell in das soziale/regionale Umfeld?
- Wie sieht das Umsatz-/Vergütungsmodell aus?

Mit welchen Personas mache ich den Markttest?

- Wer sind meine Kunden und was denken und fühlen diese?
- Wo finde ich welche potenziellen Mitstreiter/innen?
- Welche materiellen und/oder ideellen Mehrwerte erwarten potenzielle Mitstreiter von mir als SE?

Personas

Eine Persona stellt einen Prototyp für eine bestimmte Gruppe von Menschen dar, z. B. Kunden oder Stakeholder. Sie ist ein Hilfsmittel, um sich in die Lage der adressierten Person versetzen zu können. Meistens werden mehrere Personas entworfen, zumindest so viele, wie nötig sind, um die gesamte Zielgruppe abzudecken. Ziel ist, die jeweiligen Bedarfe und Verhaltensweisen möglichst genau abzubilden. Dazu werden Merkmale entwickelt und beschrieben. Idealerweise hat jede Persona eine real existierende Person zum Vorbild.

Storytelling: Wie kann meine Geschäftsidee emotional überzeugen?

- Wie mache ich meine Vision für Außenstehende greifbar?
- Kann das Geschäftsmodell anhand des Dreiklangs – gesellschaftliches Problem – Produkte und Leistungen – Mehrwert für Gesellschaft und Kunden – kommuniziert werden?
- Lässt sich das Geschäftsmodell „erlebbar“ kommunizieren?

Prototyping: Wie kann ich mein erstes Marktangebot testen?

- Habe ich ohne Vorurteile viele Produkte und Dienstleistungen zu Testzwecken entwickelt?
- Sind die Prototypen von den Kunden „erfahrbar“ und testfähig?
- Habe ich ausreichend Kunden und Stakeholder bei den Iterationen eingebunden?
- Habe ich die Kundenreaktionen auf die Prototypen dokumentiert?
- Über Wettbewerbe meine Geschäftsidee bestätigen lassen
- Welche Wettbewerbe sind für mich aufgrund materieller Preise, steigender Reputation oder Community-Entwicklung interessant?
- Steht die Teilnahme an Wettbewerben in einem sinnvollen Kosten-Ertrag-Verhältnis?
- Liegen im Gründungsteam die Kompetenzen für die Teilnahme an Wettbewerben vor?

Crowdfunding: Wie kann ich die „schlaue Menge“ einbinden?

- Sind Zielsetzungen und eigene Ressourcen geklärt?
- Welches Verfahren und welche Plattform sind für mich sinnvoll?
- Sind Fundingziel und -schwelle realistisch eingeschätzt?
- Sind die Anreize (Rewards) attraktiv und kostengünstig (mit Sicht auf erwartete Einnahmen hierfür)?
- Habe ich den Kommunikationsaufwand währenddessen und den Organisationsaufwand zum Abschluss nicht unterschätzt?

Korrespondierende Praxishilfen

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Ideenpitch	Pitchvorbereitung t3n	www.t3n.de/news/startup-pitch-569012	10 Tipps, Tools und Ressourcen für deinen Startup-Pitch
	Social Impact Start Pitch	www.socialimpactstart.eu	Beratung zum Stipendienprogramm und Pitch-Termine der Social Impact gGmbH
Storytelling	Storytelling für Gründer	www.entrepreneur.com/article/241725 www.narrata.de	Englischsprachige Anleitung zum Storytelling auf Entrepreneurship-Blog Infos aus dem wissenschaftlichen Beraternetzwerk Narrata Consult zur Methode
	Goldener Windbeutel	www.foodwatch.org/de/informieren/goldener-windbeutel/2-minuten-info/	Negativ-Auszeichnung der Verbraucherschutzorganisation foodwatch für „dreiste Werbelügen“
Prototyping	Social Startup Guide	http://social-startup-guide.de	Digitaler Gründungsleitfaden für soziale Projekte und Unternehmen
	Design Thinking	www.hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking.html	Kurzbeschreibung vom hpi als pdf
	Wallet Project	https://dschool.stanford.edu/groups/designresources/wiki/4dbb2/The_Wallet_Project.html	Praktische Übung für Gruppen zum Ablauf des Design Thinkings mit Prototyping am Beispiel der Entwicklung eines Portemonnaies
	LaborX	https://laborx-hamburg.de/	Das LaborX ist ein Format der Stiftung Entrepreneurship – Faltn Stiftung und hat das Ziel, aus einer Anfangsidee gut durchdachte, ausgereifte Entrepreneurial Designs (siehe Link) zu entwickeln.
Wettbewerbe	BWP	www.b-p-w.de	Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg, exemplarisch für landesweite Wettbewerbe
	Gründerwettbewerbe BMWi	www.existenzgruender.de/DE/Service/Beratung-Adressen/Linksammlung/Gruenderwettbewerbe/inhalt.html	Übersicht des BMWi zu bundesweiten und regionalen Gründerwettbewerben
	wiwo Startups	www.green.wiwo.de/wettbewerbe-fuer-gruene-startups-und-sozialunternehmen/	Übersicht der Wirtschaftswoche zu 16 Wettbewerben für Social Startups
	Act for Impact	https://seakademie.org/angebot/act-for-impact/	Act for Impact ist ein etabliertes Förderprogramm für (angehende) Sozialunternehmer aus den Bereichen Bildung und Integration im deutschsprachigen Raum. Seit 2012 wird es jährlich gemeinsam von der Vodafone Stiftung Deutschland und der Social Entrepreneurship Akademie ausgeschrieben.
	Wettbewerb Kultur- und Kreativpiloten	https://kultur-kreativpiloten.de	Gründerwettbewerb für innovative und kreative Geschäftsmodelle aus der Kultur- und Kreativbranche
	European Social Innovation Competition	http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social/competition_en	Europaweiter Wettbewerb der EU-Kommission zur Lösung gesellschaftlicher Probleme
	Crowdfunding		
Crowdfunding	CrowdCamp	www.crowdcamp.de	Umfangreiche Praxistipps, Beratungen, Video-Tutorials und Anleitungen aus dem Netzwerk erfolgreicher Crowdfunder
	gemeinschafts-crowd	www.gemeinschaftscrowd.de	Crowdfunding-Plattform für Gemeinnützige der GLS Treuhand; Besonderheit ist, dass die Fundingsumme eines Projektes um 10 % aus einem Spendentopf der GLS aufgestockt werden kann
	Plattformen	www.crowdfunding.de/plattformen	Übersicht, Profile und Links zu allen gängigen deutschen Crowdfunding-Plattformen
	Crowdfunding Manual	http://socialimpactfinance.eu/crowdfunding/crowdfunding-manual	Crowdfunding-Manual zum Download; umfangreiche Praxistipps zu Arten, Vorgehensweisen und Stolpersteinen der Social Impact gGmbH
	Social Impact Finance	www.socialimpactfinance.eu	Beratung rund um die Finanzierung von Social Startups mit Zugang zu Crowdfunding-Plattformen für Sozialunternehmen. Das Programm bringt Social Entrepreneurs und Projektunterstützer zusammen.
	Original Unverpackt	www.socialimpactfinance.startnext.com/original-unverpackt	Kampagnenseite von Original Unverpackt bei startnext
	Crowdinvesting	www.crowdinvesting-forum.de	Onlineforum für Crowd-Investing und -funding

Fallbeispiel für diese Phase: Original Unverpackt

Über die Programme Crowdcamp oder Social Impact Finance lassen sich leicht erfolgreiche Beispiele finden, die als Inspiration für die Phase Markttest dienen können. Das hier beschriebene Fallbeispiel Original Unverpackt hat

2014 auf Deutschlands größter Plattform startnext im Rahmen von Social Impact Finance bei einem Fundingziel von 46.000 Euro knapp 109.000 Euro eingenommen. Beeindruckend war die hohe Anzahl von über 4.000 Unterstützern und die breite mediale Präsenz von Original Unverpackt.

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

Milena Glimbovski, Gründerin Original Unverpackt GmbH

Steckbrief Original Unverpackt

Gründerin	Milena Glimbovski
Rechtsform	GmbH
Gründungsjahr	2012
Anzahl Mitarbeitende	5 hauptamtlich



Kurzbeschreibung:

Original Unverpackt ist das erste Supermarkketten-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 meinem Kopf rum und wurde bei einem gemeinsamen Abend mit Sara angegangen. Seit 2014 werden wir von einem 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 theoretischer 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 Business-Plan-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 Personal 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 Euro.

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

Wir haben ein erfolgreiches Crowdfunding durchgeführt und einen KfW Kredit über die Sparkasse aufgenommen.

2.5. Gründung



Alles begann im Sommer 2005 in Dänemark. Die drei Gründerinnen von Ruby Cup – Maxie, Julie und Veronica – haben sich an der Copenhagen Business School kennengelernt und wurden zu Freundinnen, die der gemeinsame Wunsch einte, die Welt zu einem besseren Ort zu machen und die bestehenden Konzepte von Wirtschaft und Entwicklung auf die Probe zu stellen. Persönlich überzeugt von den Vorteilen von Menstruationsbechern gegenüber Einweglösungen im Bereich der Damenhygiene, fingen sie an zu überlegen: Wenn dieses Produkt eine bessere Alternative für uns ist, warum sollte das nicht auch für Mädchen in Entwicklungsländern gelten?

Sie waren so begeistert von der Idee, dass sie im Juni 2011 Ruby Cup gründeten und die Produktion des Ruby Cups und ein Engagement in Kenia organisierten.

Gerade in den ersten Wochen und Monaten bestand die Arbeit vor Ort in Kenia vor allem in Gesprächen mit Frauengruppen, Nichtregierungsorganisationen, Regierungsstellen und sogar Taxifahrern. Um mehr zu erfahren, fragten die drei: Wie viel Geld würden Familien von ihrem Einkommen für ein solches Produkt bereit sein zu zahlen? Wie viel können sie überhaupt zahlen? Sie waren schockiert, als sie von den Alternativen hörten, zu denen Frauen in Kenia in ihrer Verzweiflung oft greifen, wenn sie sich nicht jeden Monat neue Binden oder Tampons leisten können: Papier, Rinde, Stofflumpen, Matratzenreste oder sogar Schlamm. Das Feedback, das sie bei den ersten Gesprächen erreichte, war nicht nur extrem positiv, sondern viele fragten direkt: „Wo können wir so etwas bekommen?“

Die nächsten Schritte waren die Organisation der Finanzierung für die Produktion der Cups und die Umsetzung einer Rechtsform für das international ausgerichtete Geschäftsmodell. Die Finanzierung konnte vorrangig über Preisgelder und Zuschüsse aus Wettbewerben gedeckt werden. Als international tätiges Unternehmen agiert Ruby Cup inzwischen in der Rechtsform der Ruby Life Ltd. und ist in London registriert. Aufgrund der Harmonisierung des europäischen Binnenmarktes kann ein Unternehmen unabhängig vom operativen Geschäftssitz in jedem EU-Land registriert werden.

Heute befinden sich die Büros in Nairobi (Kenia) und Berlin und werden von Maxie und Julie geleitet. Berlin betreut den Verkauf von Ruby Cups in Europa und Nairobi kümmert sich um die Verteilung von Ruby Cups in Afrika. Somit baut Ruby Cup auch über die Organisation des Unternehmens Brücken zwischen Afrika und Europa.



Gründerinnen Ruby Cup

Merkmale der Phase Gründen

Mit der Phase Gründung werden die Ergebnisse der vorhergehenden Phasen formalisiert und umgesetzt. Neben der formalen und organisatorischen Umsetzung des Geschäftskonzeptes umfasst diese den Markteintritt über die ersten systematischen Absatzaktivitäten – die über Markttests hinausgehen – sowie die Organisation der Startfinanzierung. Die Weiterentwicklung der unternehmerischen Kapazitäten wie Personal, Know-how und Leistungsangeboten sowie die Einführung eines systematischen Wirkungsreportings stellt dann die Schnittstelle zur weitergehenden Phase Etablierung dar.

Juristisch betrachtet besteht die Gründungsphase aus der notariellen Registrierung von Körperschaften und Personengesellschaften bzw. der steuerlichen Anmeldung von Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR). Die Beantragung einer Gemeinnützigkeit beim Finanzamt ist kein Gründungsakt im engeren Sinne, sondern lediglich eine steuerliche Ausgestaltung der bestehenden Organisation (z. B. Verein) oder Kapitalgesellschaft (UG, GmbH, AG) nach den Regelungen der Abgabenordnung (AO). Auch wenn umgangssprachlich sowohl die Rechtsform als auch die Form der Besteuerung (Gemeinnützigkeit) zusammen als Gründungsform, Rechtsform oder Unternehmensform bezeichnet werden, ist bei einer Gründung zwischen den einzelnen Rechtsakten zu unterscheiden. Ein Gewerbebetrieb verliert seine Gewerbeeigenschaft nicht durch die Beantragung einer steuerrechtlichen Gemeinnützigkeit. Diese feinen Unterscheidungen spielen insbesondere bei der späteren Finanzierung von Wachstum eine Rolle, wenn z. B. renditeorientierte Unternehmensbeteiligungen an den Restriktionen der Abgabenordnung scheitern.

Einige Sozialunternehmen greifen auf eine besondere hybride Rechtskonstruktion zurück, d.h. die Organisation besteht rechtlich aus zwei Entitäten: einer gewerblichen Rechtsform und einer gemeinnützigen. Dies ist jedoch eine „künstliche“ Trennung aufgrund der steuerrechtlichen Rahmenbedingungen. Wichtig ist hier vor allem gegenüber dem Investor, aber auch Kunden die Frage: Werde ich als gemeinnützige Organisation wahrgenommen oder als privatwirtschaftliches Unternehmen? Diese Problematik ist für viele Sozialunternehmen eine Herausforderung. Daher ist die Wahl bzw. die Ausgestaltung der Rechtsform ein wichtiger Meilenstein des Gründungsprozesses.

Rechtsformen

In Gründerseminaren nimmt das Thema Rechtsformwahl regelmäßig eine zentrale Rolle ein. Doch gibt es auf die Frage der richtigen Rechtsform für Sozialunternehmen – wie auch im klassischen Unternehmertum – keine pauschale Empfehlung. Vielmehr hängt die passende Rechtsform von einer Vielzahl von Faktoren ab. Anhand der folgenden Matrix kann eine erste Einschätzung zur Eignung typischer Rechtsformen anhand typischer Kriterien erfolgen.

Häufig erfolgt bei Sozialunternehmen in der Gründungsphase noch nicht die abschließende Rechtsformwahl. Vielmehr wird zur Herstellung der unternehmensrechtlichen Handlungsfähigkeit für erste Umsätze oder ein Crowdfunding eine einfache Rechtsform wie z.B. die GbR (siehe Beispiel Quartiermeister) gewählt und in der späteren Wachstumsphase z.B. mit einer Kapitalgesellschaft „aufgestockt“.

Jede Rechtsform in Gestalt einer Körperschaft kann eine Gemeinnützigkeit beantragen, wenn sie für das Geschäftsmodell zielführend ist. Hier gilt natürlich auch, dass eine Entscheidung unter Abwägung der Vor- und Nachteile zu treffen ist. Als Tendenz lässt sich sagen, dass für ein Geschäftsmodell des Typs „Mehrwert in der Herstellung“ (siehe Phase Geschäftsmodell entwickeln) eine Gemeinnützigkeit meist schädlich sein wird, da das Kerngeschäft über Umsatzerlöse finanziert wird. Für ein Geschäftsmodell des Typs „Mehrwert beim Kunden“ allerdings kann die Gemeinnützigkeit hilfreich sein – nämlich dann, wenn mit dem „doppelten Kunden“ gearbeitet wird, d.h. also Zuwendungen regelmäßiger Bestandteil des Finanzierungsmixes sein können. Eher eine Ausnahme ist das Beispiel Ruby Cup, denn hier erfolgt die Finanzierung der Leistung in Afrika über die gewerbliche Tätigkeit in Europa.

Kriterien	Einzelunternehmer	GbR	AG	UG	GmbH	Genossenschaft	e. V.
Gründungs-Formalitäten	++	++	--	-	--	--	-
Gründungskosten	++	++	--	o	-	--	-
Lfd. Bürokratie	o	-	--	-	-	--	-
Persönliche Besteuerung	ja	ja	nein	nein	nein	nein	keine
Pflicht zur doppelten Buchführung lt. HGB	nein	nein	ja	ja	ja	ja	nein
Notar. Registereintragung	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja
Kreditwürdigkeit	+	++	++	--	o	+	-
Mindestkapital nötig	nein	nein	50 T€	1 €	25 T€	nein	nein
Demokratische Willensbildung	++	++	-	+	o	+	++
Persönliche Haftung, grds.	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein
Einbindung Stakeholder	-	-	++	-	o	++	+
kompatibel Gemeinnützigkeit	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja

Gemeinnützigkeit	
Vorteile	Nachteile
Steuerbefreiung GST, KSt	Aufwändige Beantragung
Steuermäßigung USt	Unternehmerische Einschränkungen
Ausstellung Spendenquittungen für Förderer	Unattraktiv für Investoren
Reputation (die „Guten“)	Kapitalverlust Gründer
Fördervoraussetzung bei einigen Geldgebern	Berichterstattung gegenüber dem Finanzamt
	Periodengerechte Erfolgsermittlung (Überschüsse sind Rücklagen und kein Gewinn)
	Haftungsrisiko bei Einnahmen oder Tätigkeiten, wenn nicht mehrheitlich für ideellen Bereich
	Mehr Bürokratie durch Steuervorschriften
	Keine unternehmerische Wahrnehmung von außen

Startfinanzierung

Der Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen liegt zu Beginn durchschnittlich bei bis zu 50.000 Euro, dies wird häufig durch eigene Mittel, Freunde, Stiftungen, Preise finanziert. Grundsätzlich gilt für soziale Dienstleistungen in Deutschland, dass diese zwar fallweise über staatliche Regelleistungen für Bedürftige entsprechend den Regeln im SGB finanziert werden können, dies aber nicht für die Erprobung neuer sozialer Innovation/Ideen, Präventionsansätze und Skalierung bereits erfolgreich pilotierter sozialer Wirkungsmodelle gilt. Gerade in diesen drei Bereichen finden sich jedoch die meisten Ansätze für Sozialunternehmen, so dass diese sich hinsichtlich ihrer Finanzierung in der Startphase eher auf Stiftungen oder Unternehmenskooperationen konzentrieren sollten. Wenn es um eine klassische Startfinanzierung, wie z.B. für eine erste Laden-ausstattung, geht, sind auch Darlehensfinanzierungen eine Möglichkeit, z.B. besonders zinsgünstige Förderprogramme der KfW oder regionaler Förderbanken.

Bezogen auf die Startfinanzierung von gemeinnützigen Unternehmen ist philanthropisches Engagement grundsätzlich hilfreich. Wenn jedoch ein gewerbliches Geschäftsmodell vorliegt, dann gestaltet sich die Unterstützung von Stiftungen teilweise schwierig, da diese mehrheitlich ausschließlich gemeinnützige Organisationen unterstützen.

Zunehmend wird für Startfinanzierungen von Sozialunternehmen Crowdfunding genutzt. Hier ergibt sich häufig nicht nur ein Vorfinanzierungsvorteil für die Leistungserbringung, sondern im Falle von Handelsgewerben eine zusätzliche Vertriebsform (siehe Phase Markttest).

Herausforderungen in der Phase Gründen

Auswahl der passenden Rechtsform

- Wie erfolgt die rechtliche Konstituierung der Gesellschaft (Gesellschaftsvertrag, Satzung)?
- Welche Rechtsform passt am besten zu meinem Sozialunternehmen und den Gründungspartnern?
- Wie organisiere ich den rechtlichen Gründungsprozess?
- Ist die Gemeinnützigkeit notwendiger Bestandteil des Geschäftskonzeptes?
- Reicht eine Rechtsform oder benötige ich im Falle gemeinnütziger Konzeptbestandteile mehrere Rechtsformen (Hybrid)?

Mit Crowdfunding die „schlaue Menge“ einbinden

- Sind Zielsetzungen und eigene Ressourcen geklärt?
- Welches Verfahren und welche Plattform sind für mich sinnvoll?
- Sind Fundingziel und -schwelle realistisch eingeschätzt?
- Sind die Anreize attraktiv und kostengünstig (mit Sicht auf erwartete Einnahmen hierfür)?
- Habe ich den Kommunikationsaufwand während der Kampagne und den Organisationsaufwand zum Abschluss nicht unterschätzt?

Startfinanzierung finden

- Welche Finanzierungspartner gibt es?
- Wie kann ich Fördermittel oder Kredite beantragen?
- Welche Erleichterungen oder Hemmnisse ergeben sich im Falle einer Gemeinnützigkeit?
- Wo bekomme ich für Sozialunternehmen passende Beratung?

Markteintritt planen und vollziehen

- Wie gestalte ich meinen physischen bzw. virtuellen Verkaufsraum zur Eröffnung?
- Wie plane und organisiere ich meine Geschäftsabläufe?
- Wie passe ich meine Leistungen dem Markt an?
 - Produkt-/Leistungsgestaltung
 - Preis für Kunden und Stakeholder
 - Vertriebsorganisation

- Wie kommuniziere ich mit meiner Zielgruppe?
 - Kommunikationsformen
 - Werbeformen
 - Soziale Medien
 - Netzwerke und Interessengruppen

Kapazitätsentwicklung (Capacity Building) und Reporting

- Wie akquiriere, sichere und motiviere ich das notwendige Personal?
- Wie sichere ich die Mission und gemeinsame Werthaltungen?
- Wie organisiere ich die Willensbildung in der Organisation?
- Wie organisiere ich Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten?
- Wie sichere ich Kommunikations- und Informationsflüsse nach innen und nach außen?
- Wie binde ich Gesellschafter und Stakeholder ein?

Korrespondierende Praxishilfen

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Rechtsformen	Rechtsformen von SE	http://issuu.com/npor/docs/npor_2012-1?e=2589557/2684511	Kurzer Aufsatz zur Bedeutung der Rechtsformen und Gemeinnützigkeit in der Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen, Ausgabe 1/2012 (Autor Höll, Ashoka)
	Rechtsformen für SE	www.socialstartupblog.de/die-richtige-rechtsform/	Blogbeitrag zu möglichen Rechtsformen und Kriterien für die Rechtsformwahl
	§51ff Abgabenordnung	www.dejure.org/gesetze/AO	Steuerrechtliche Regelungen der Gemeinnützigkeit
Startfinanzierung	ibb Förderfibel	http://www.ibb.de/foerderfibel.aspx	In der Förderfibel 2015/2016, dem aktuellen Förderratgeber der Investitionsbank Berlin, finden Unternehmer und Gründer alle aktuellen Förderprogramme und Förderinstrumente. Die Palette der Förderangebote und Fördermittel umfasst sowohl monetäre Unterstützungsangebote – wie Zuschüsse, Darlehen oder Beteiligungen – als auch nicht-monetäre Hilfe – wie Beratung, Fortbildung oder Gewerbeflächen bzw. -räume. Exemplarischer Link für Katalog einer Landesbank
	KfW-Förderprodukte	www.kfw.de	Informationsportal der KfW mit Übersicht Förderprodukte und Auswahlkriterien für das Finden passender Förderprodukte
	Förderbanken	www.investitionsbank.info	Übersicht und Links zu den öffentlichen Förderbanken der einzelnen Bundesländer. Hier gibt es Infos zu den Landesförderungen für GründerInnen, z.B. Kreditförderungen, Bürgschaftsprogramme, Beratungen. Nutzbar meist nur für gewerbliche SE.
	Ethische Banken	https://utopia.de/0/ratgeber/alternative-gruene-bank	Übersicht und Bewertung der ethischen Banken in Deutschland. Diese Banken sind meistens gegenüber SE aufgeschlossen und fachkundig und können als Ansprechpartner für die Prüfung öffentlicher Förderprogramme genutzt werden.



Korrespondierende Praxishilfen (Fortsetzung)

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Startfinanzierung (Fortsetzung)	DIHK	www.dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung	Übersichtsportal des DIHK zu Existenzgründung und Unternehmensförderung; Informationen zur gründungsbezogenen Wirtschaftspolitik und Informationsmaterialien, Anlaufstellen und Tipps
	EXIST Gründerstipendium	www.exist.de/DE/Programm/Exist-Gruenderstipendium/inhalt.html	Das EXIST-Gründerstipendium unterstützt Studierende, Absolventinnen und Absolventen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die ihre Gründungsidee realisieren und in einen Businessplan umsetzen möchten. Bei den Gründungsvorhaben sollte es sich um innovative technologieorientierte oder wissensbasierte Projekte mit signifikanten Alleinstellungsmerkmalen und guten wirtschaftlichen Erfolgsaussichten handeln.
	Mikromezzaninfonds Deutschland	www.mikromezzaninfonds-deutschland.de	Mikromezzaninfonds stellt stille Beteiligungen zur Stärkung der Kapitalbasis von kleinen und jungen Unternehmen und Existenzgründerinnen und Existenzgründern zur Verfügung.
Markteintritt	IHK Gründungsberatung	www.ihk.de/#ihk-finder	Regionale Beratungsmöglichkeit zu allen Fragen der Gründungsformalitäten. Kompetent bei gewerblichen Fragestellungen.
	DIY Toolkit	www.diytoolkit.org	Werkzeugkasten für die Entwicklung von Sozialunternehmen
	Beuth Gründer Scout	www.beuth-hochschule.de/gruenderwerkstatt/	Die Gründerwerkstatt der Beuth Hochschule ist ein Startup-Inkubator, gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung sowie vom Europäischen Sozialfonds.
	Social Startup Guide	http://social-startup-guide.de	Digitaler Gründungsleitfaden für soziale Projekte und Unternehmen

Fallbeispiel für diese Phase: Ruby Cup

Ruby Cup ist ein soziales Unternehmen, welches die Frauenhygiene von Frauen und Mädchen weltweit verbessert und inzwischen über das Internet in die ganze Welt verkauft. Interessant an Ruby Cup ist, dass aufgrund der innovativen Geschäftsidee, der Internationalität und der persönlichen Überzeugungskraft der Gründerinnen Startfinanzierungen aus vielfältigen Wettbewerben akquiriert werden konnten. Sie erstrecken sich von Zuschüssen der schwedischen Regierung über Gründerauszeichnungen aus der Schweiz, Dänemark und USA bis hin zum Gewinn bei „Kampf der Startups“ im ZDF 2015.



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

Maxie Matthiessen, Gründerin Ruby Cup GmbH

Steckbrief Ruby Cup

Gründerin	Maxie Matthiessen
Rechtsform	Ltd. (UK)
Gründungsjahr	2011
Anzahl Mitarbeitende	5 hauptamtlich



Kurzbeschreibung:

Ruby Cup ist ein soziales Unternehmen, welches die Frauenhygiene von Frauen und Mädchen weltweit verbessert. Ruby Cup ist eine Menstruationstasse aus hochwertigem, 100 Prozent 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 (UNDP 2008). 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, bleiben Mädchen und Frauen zu Hause 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 fernbleiben, 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 zur 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 heranzutreten.

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 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?

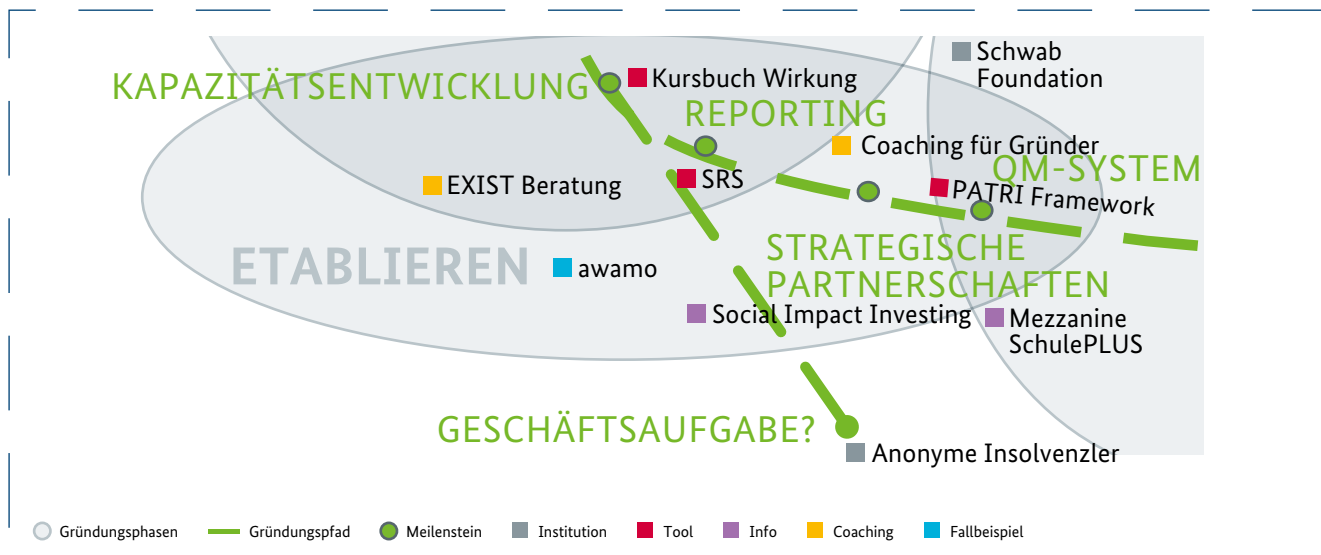
Wir haben am Anfang viele internationale Wettbewerbe gewonnen. Insgesamt ca. 100.000 Euro. Das ist komplett in die Produktentwicklungsphase geflossen. Über den „Innovation Against Poverty Award“ der schwedischen Regierung haben wir dann weitere 200.000 Euro bekommen. Wir haben mit dem Vertrieb des Produktes 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 „Buy-one-give-one“-Prinzip 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 Euro 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 mindestens zwei Jahren, bevor sich das Unternehmen selbst finanzieren kann. Dass es das gibt, würde ich mir für zukünftige Startups wünschen.

2.6. Nach der Gründung: Etablieren



Mit awamo soll die Vergabe von Mikrokrediten in Entwicklungsländern verbessert und ausgeweitet werden. Neben der Vereinfachung bei der Vergabe und dem Management von Mikrokrediten wird für die Kreditgeber auch das Risiko erheblich reduziert, da die Kreditwürdigkeit der Kreditnehmer zuverlässig und in Echtzeit geprüft werden kann.

awamo wurde im Frühjahr 2015 als GmbH gegründet und befindet sich in der Etablierungsphase. Aktuell arbeiten sie an den beiden großen Themen der Phase: Kapazitätsentwicklung und strategische Partnerschaften. Hierzu haben sie einen weiteren Mitgründer aufgenommen, ein Beratergremium u. a. mit (ehemaligen) Vorständen der Finanzindustrie etabliert und Gespräche mit Investoren für ein geplantes Wachstum in den afrikanischen Zielländern aufgenommen.

In der Gründungsphase „Etablieren“ trennt sich die Spreu vom Weizen. Wie auch bei gewerblich orientierten Gründungen muss sich das Gründungsteam mit seinem Konzept am Markt durchsetzen. Nicht jede Gründung führt automatisch zum Erfolg, weshalb sich hier der Gründungspfad teilt. Eine frühzeitige Entscheidung zum Abbruch der Gründung kann die materiellen Konsequenzen für die Gründer deutlich verringern.³



Roland Claussen, Benedikt Kramer und Philipp Neub, Gründer awamo

Merkmale der Phase Etablieren

Zentrale Merkmale dieser Gründungsphase sind die Sicherstellung der Marktakzeptanz und die Kapazitätsentwicklung des Unternehmens. Während sich die Marktakzeptanz mit der Erzielung der notwendigen Einnahmen und der sozialen Wirkung vollzieht, umfasst die Kapazitätsentwicklung die Fähigkeit des Unternehmens, Personal, Know-how, Arbeits- und Organisationsstrukturen sowie Qualitätsmanagement marktorientiert zu entwickeln. Da viele Sozialunternehmen aus diesem Bereich über keine großen Erfahrungen verfügen, stellt die Organisationsentwicklung selbst bei ersten Markterfolgen oder einer erfolgreichen Crowdfunding-Kampagne eine große Herausforderung für die Etablierung des Unternehmens dar. Mit den ersten Markterfolgen erwarten die Kunden und Stakeholder ein Reporting, das neben den Geschäftszahlen die soziale Wirkung

³ Auch für dieses Problem hat ein Sozialunternehmen Lösungsansätze entwickelt. Für die persönlichen Unterstützungsleistungen bei der geregelten Abwicklung oder auch beim Neustart von insolventen Unternehmen wurde das Sozialunternehmen Anonyme Insolvenzler mehrfach ausgezeichnet.

berücksichtigt, bestenfalls im Duktus der bisherigen Mission und Gründungsgeschichte (Storytelling). Mit dem Aufbau langfristiger Partnerschaften auf Lieferanten-, Förderer-, Lobby- und Kundenebene wird zudem ein passendes Qualitätsmanagement von den Sozialunternehmen erwartet.

Herausforderungen in der Phase Etablieren

Konzeption einer professionellen Kapazitätsentwicklung

- Wie akquiriere, sichere und motiviere ich das notwendige Personal?
- Wie sichere ich die Mission und gemeinsame Wert-haltungen?
- Wie organisiere ich die Willensbildung in der Organisation?
- Wie organisiere ich Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten?
- Wie sichere ich Kommunikations- und Informationsflüsse nach innen und nach außen?
- Wie binde ich Gesellschafter und Stakeholder ein?

Korrespondierende Praxishilfen

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Kapazitätsentwicklung	Akademie Management und Politik	www.fes-mup.de	Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung: diverse Veröffentlichungen in den Bereichen Organisations-, Kommunikations- und Freiwilligen-Management in der Sozialwirtschaft mit Wissenschafts- oder Praxisbezug
	Schwab Foundation	www.schwabfound.org	Literaturübersicht der Publikationen zu Unternehmensführung, -wachstum usw.
	Coaching für Gründer	www.beratungsfoerderung.info	Beratungs- und Schulungsförderung des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle. Im Gegensatz zum Gründungscoaching Deutschland auch flexibel für den Vorgründungsprozess nutzbar
Reporting	Social Reporting Standard	www.social-reporting-standard.de	Leitfaden für wirkungsorientierte Berichterstattung für Sozialunternehmen
	Kursbuch Wirkung	www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung/	Mit dem Kursbuch Wirkung liefert die PHINEO gAG einen Praxisratgeber, der leicht verständlich, anschaulich und Schritt für Schritt dabei hilft, Wirkungsorientierung in den oft hektischen Projekt-Alltag zu integrieren. Tipps, Illustrationen und Checklisten erleichtern die praktische Umsetzung.
Strategische Partnerschaften	Global Impact Investing Network	www.thegiin.org	Umfangreiche Informationen zum Thema Impact Investing
Geschäftsaufgabe?	Anonyme Insolvenzler (Team U)	www.team-u.de	TEAM U unterstützt und berät Unternehmer/-innen in Krisen und hilft ihnen beim Restart (Turnaround-, Insolvenzberatung, Krisenhotline, Selbsthilfegruppen Anonyme Insolvenzler)

Fallbeispiel für diese Phase: awamo

Das Fallbeispiel awamo, ursprünglich als BCB Biometric Credit Bureau gegründet, befindet sich aktuell in der Etab-

Entwicklung bzw. Erweiterung des Reportings

- Welche Daten und Ereignisse muss ich rechtlich und entsprechend meiner Gründungsgeschichte an wen kommunizieren?
- Wie erfasse und bewerte ich meine soziale Wirkung?
- Welche Kommunikationsmittel setze ich ein?

Aufbau strategischer Partnerschaften

- Welchen Nutzen verbinden meine strategischen Partner mit der Kooperation?
- Wie kann ich meine Partner langfristig binden?
- Welche formalen und informellen Verfahren der Willensbildung biete ich meinen Partnern an?

Entwicklung und Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems

- Welche Angebots-, Prozess- und Ergebnisqualität erwarten meine Kunden, Förderer und Stakeholder?
- Wie überwache und sichere ich die Qualität dauerhaft?

lierungsphase. Das Geschäftskonzept wurde bereits erprobt und mehrfach mit Preisen ausgezeichnet. Im Rahmen der Kapazitätsentwicklung wurde zur Sicherung des Know-hows und der Netzwerkzugänge ein Beratergremium eingerichtet.

„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 (Interview aus März 2015)

Steckbrief awamo GmbH		
Gründer	Philipp Neub, Benedikt Kramer und Roland Claussen	
Rechtsform	GmbH	
Gründungsjahr	2015	
Anzahl Mitarbeitende	6 hauptamtlich, 2 freischaffend	
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 Prozent ab. Um dieses Problem zu lösen, stattet das Startup die Mikrofinanzinstitute mit einer auf Tablet-PCs basierten, mobilen IT-Lösung aus, so dass 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 weitergeholfen.

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

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

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

Wir haben 50.000 Euro aus britischen Staatsmitteln bekommen, 50.000 Euro aus europäischen Töpfen. Den Rest versuchen wir derzeit über Privatinvestoren zu decken, denen wir Anteile am Unternehmen anbieten.

2.7. Nach der Gründung: Wachsen



Dirk Müller-Remus hat im Jahr 2011 auticon gegründet. auticon ist ein klassisches, nicht gemeinnütziges IT-Beratungsunternehmen, das Consultants mit Autismus in externen Kundenprojekten einsetzt. Was hat ihn motiviert, Consultants mit Autismus einzusetzen? Es war sein Sohn. Über die Erfahrung, dass Menschen mit Autismus praktisch keine Berufsperspektive im ersten Arbeitsmarkt haben, beschloss er, dieses Problem mit einem neuen Unternehmen anzugehen. auticon ist zwar „erst“ vier Jahre am Markt, ist aber seitdem rapide gewachsen. Müller-Remus war erfolgreich darin, Kunden und Finanziere zu gewinnen, die eine Skalierung unter den Bedingungen der sozialen Mission des Unternehmens möglich machte. Inzwischen werden an sechs Standorten 75 Menschen beschäftigt – davon knapp fünfzig autistische Consultants.

Merkmale der Phase Wachsen

Die Wachstumsphase von Sozialunternehmen unterscheidet sich dadurch von der Skalierung rein kommerzieller Unternehmen, dass kein quantitatives Wachstum zum Zwecke der Gewinnmaximierung angestrebt wird. Es geht meist um die Steigerung der sozialen Wirkung über die Ansprache neuer Zielgruppen (z. B. Migranten zusätzlich zu Obdachlosen bei querstadtein), der geografischen Ausbreitung oder der Effizienzsteigerung durch höhere Absatzmengen.

Zentrale Elemente der Wachstumsphase sind das Finden einer geeigneten Finanzierung für die Skalierung, die Einbindung von qualifiziertem Personal sowie das Erschließen eines unterstützenden Umfeldes.

Eine besondere Herausforderung für Sozialunternehmen ist die Wachstumsfinanzierung. Hierfür stehen auf der einen Seite die philanthropischen Investoren (für die Sozialunternehmen mit gewerblicher Ausrichtung häufig zu kommerziell sind) und auf der anderen Seite die klassischen Investoren (für die Sozialunternehmen häufig zu sozial sind, da sie keine ausreichend attraktive finanzielle Rendite versprechen). Dieses „Zwischen-den-Stühlen“ ist nicht nur eine Herausforderung für die Finanzierung, sondern auch für die rechtliche Konstruktion. Auch in dieser Phase hat die Rechtsform einen hohen Einfluss auf die Finanzierung: Spendenlogik und Investitionslogik stehen nicht im Einklang.

Insofern hat die Rechtsform einen Einfluss auf die Skalierungsphase und auf den Zugang zur Wachstumsfinanzierung.



Dirk Müller-Remus, Gründer auticon

Ab einem Finanzierungsbedarf von ca. 500.000 Euro greifen spezifische Impact-Finanzierer wie z. B. BonVenture, Ananda Ventures und Tengelman Social Ventures. Mit dem Durchbruch der Gewinnschwelle und bei anlagenintensiven Geschäften können zudem klassische Finanzinstrumente eine Rolle spielen.

Ein zentraler Akteur für erfolgreiche Skalierungsstrategien von Sozialunternehmen in Deutschland ist Ashoka. Nicht nur aufgrund der umfassenden Netzwerkunterstützung, sondern auch aufgrund von speziellen Finanzierungsangeboten über ihre Finanzierungsagentur FASE.

FASE führt philanthropisches und wirtschaftlich orientiertes Kapital zusammen, um idealerweise hybride Finanzierungen für Sozialunternehmen mit Modellcharakter zu entwickeln. Beispiele solcher hybrider Finanzierungen sind:

- **Eigenkapital-Spende mit Darlehen:** Oftmals kann ein Sozialunternehmen keine Sicherheiten bieten, wenn es ein Darlehen aufnehmen will. Hier könnte beispielsweise ein Privatspender das notwendige Eigenkapital als Spende einbringen (z. B. bei einer gGmbH). Dieser Betrag kann dann von einer Bank, einer Stiftung oder einem anderen Investor mit einem Darlehen gehebelt werden.
- **Erfolgsprämie für soziale Wirkung:** Ein Business Angel stellt einem Sozialunternehmen wirtschaftliches Eigenkapital (Mezzanine-Kapital) oder ein Darlehen zur Finanzierung seines Wachstumsvorhabens zur Verfügung. In Ergänzung zu einer gewissen Grundvergütung (z. B. fixe und erfolgsabhängige Vergütung) könnte ein philanthropischer Investor (z. B. eine Stiftung) eine Erfolgsprämie in Abhängigkeit vom Erreichen sozialer Ziele zahlen.

- **Co-Investorenmodell mit Förderbank:** Das Beteiligungsprogramm für Sozialunternehmen der KfW stellte von 2012–14 Beteiligungskapital für Sozialunternehmen mit innovativem Geschäftsmodell zur Verfügung. Aktuell wird dieses Modell von der KfW als Dachfonds weiterentwickelt. Auch andere Förderbanken bieten Beteiligungsprogramme an.

Herausforderungen in der Phase Wachsen

Ermittlung der Eckdaten der Wachstumsfinanzierung

- Welche Tätigkeiten möchte ich in welchem Umfang finanzieren?
- Welche Finanzierungsarten kommen für mich aufgrund von Unternehmensgegenstand, Region, Zielgruppen, Partner und Rechtsform in Frage?
- Welche Finanzierungspartner kommen aus den Bereichen Unternehmen, Venture Capital, Business Angels, Stiftungen, Kundenverbände, Crowd, öffentliche Hand in Frage?
- Welche Vor- und Nachteile hat die angestrebte Finanzierung für mich?

Erstellung einer Skalierungsstrategie

- Wann ist aus Organisations- und Marktsicht der beste Zeitpunkt für eine Skalierung?
- Lässt sich mein Leistungsangebot besser über Wissenstransfer, Kooperationen, Kapazitätserweiterungen, Zielgruppenerweiterungen oder strategische Ausdehnung skalieren?
- Welche Ressourcen und Transferkosten kann ich übernehmen?
- Welche Partner für eine Skalierung habe ich im Boot, welche wären wichtig?

Option: Erstellung eines Konzepts des Social Franchising

- Erfülle ich die Voraussetzungen hinsichtlich Know-how, Qualitätsmanagement und Marketing-Kapazitäten?
- Welche Franchise-Form passt am besten zu meinem Unternehmen?
- Möchte ich mich an sozialunternehmerischen Vorbildern (siehe Fallbeispiele) orientieren?
- Wer kümmert sich um die rechtliche und organisatorische Abwicklung?

Korrespondierende Praxishilfen

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Social Franchise	Franchise-Verband	www.franchiseverband.com	Der Deutsche Franchise-Verband e.V. (DFV) ist der Spitzenverband der deutschen Franchise-Wirtschaft. Er repräsentiert Franchisegeber und Franchisenehmer gleichermaßen. Der DFV ist Dienstleister für seine Mitglieder, aktuell 280.
	ICSF International Centre of Social Franchising	www.the-icsf.org	Das ICSF bietet spezialisierte Beratung zum Thema Social Franchising, Videos, Forschung, Leitfäden, u. a. Replication-Readiness-Test.
Qualitätsmanagement-System	World Economic Forum	https://www.weforum.org/reports/social-innovation	Englischsprachiges Handbuch zu Unternehmensführung, Management und Organisation für SE
	PATRI Framework	www.germany.ashoka.org	Leitfaden zur Skalierung sozialer Wirkung aus dem Ashoka-Netzwerk, mehr praxisorientiert
	Ashoka	www.germany.ashoka.org	Ashoka findet und fördert weltweit die Gründungspersönlichkeiten hinter neuen sozialen Organisationen, Unternehmen und Bewegungen – und gibt ihnen eine Identität als SE.
	Pro-Bono-Beratung	www.germany.ashoka.org/partner	Übersicht von Unternehmen aus dem Ashoka-Netzwerk, die für Social Entrepreneurs Pro-Bono-Beratung anbieten
	Coaching für Gründer	www.beratungsfoerderung.info	Beratungs- und Schulungsförderung des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle. Im Gegensatz zum Gründungscoaching Deutschland flexibel für den Vorgründungsprozess nutzbar.
	Fellowship	www.germany.ashoka.org/fellows	Übersicht der ASHOKA Fellows; gute Praxisbeispiele zur Orientierung
Wachstumsfinanzierung	Schwab Foundation	www.schwabfound.org	Internationale Stiftung mit Sitz in der Schweiz zur Förderung von SE. Bekannt als Co-Veranstalter des World Economic Forums und Fallbeispiele von über 260 SE weltweit

Korrespondierende Praxishilfen (Fortsetzung)

Meilenstein	Praxishilfe	Link	Erläuterung
Wachstumsfinanzierung (Fortsetzung)	Handbuch Skalierung und weitere Veröffentlichungen	http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/skalierung-sozialer-wirkung-2/	Handbuch der Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) zu Skalierungsstrategien für Sozialunternehmer. Eher wissenschaftsorientiert. Und Veröffentlichungen über neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen; Produkte, branchenbezogene Vorgehensweisen und Praxisbeispiele
	BonVenture	www.bonventure.de	BonVenture finanziert Unternehmungen, die Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit verbinden und zur nachhaltigen Lösung konkreter gesellschaftlicher und ökologischer Probleme beitragen.
	Manual Social Investment	www.schwabfound.org/content/social-investment-manual	Umfangreiche Übersicht der Schwab Foundation zu Arten und Vorgehensweisen beim Social Investment. Darstellungen in Englisch, da es im angelsächsischen Raum die größte Expertise zu diesem Thema gibt.
	Social Impact Investing	http://www.vc-magazin.de/allgemein/social-impact-investing-in-deutschland/	Onlineportal des Venture Capital-Magazins für Investoren. Artikel über Social Impact Investing mit Praxisbeispielen und weiterführenden Links
	Mezzanine IHK	https://www.darmstadt.ihk.de/produktmarken/Beraten-und-informieren/Finanzierung/Mezzanine_Finanzierungsformen/2538514	Informationsblatt der IHK zu mezzaninen Finanzierungsformen
	Crowdfunding	www.crowd-investment.de	Übersicht zu deutschen Crowdfunding-Plattformen
	Skoll Foundation	www.skollfoundation.org	Internationale Stiftung mit Sitz in den USA zur Förderung von Sozialunternehmen durch Investments und Netzwerke
	Tengelmann Social Ventures	www.tev-social.de	Beteiligungsprogramm für Sozialunternehmen
	Ananda	www.socialventurefund.com	ANANDA Social Ventures ist einer der führenden Wagniskapitalinvestoren für SE in Europa. Haben z.B. in auticon und VerbaVoice investiert.
	FASE	www.fa-se.eu	Finanzierungsagentur für Soziales Unternehmertum GmbH mit einigen Fallbeispielen finanzierter Unternehmen
	Handbuch Social Investing	http://www.schwabfound.org/content/social-investment-manual	Veröffentlichung der TU München und Schwab Foundation (englischsprachig)
	openTransfer	www.opentransfer.de	openTransfer.de ist ein ehrenamtlich betriebenes Informationsportal rund um die Verbreitung sozialer Innovationen. Bietet einen Artikel mit fundiertem Überblick über die wichtigsten Wachstums-Strategien.

Fallbeispiel für diese Phase: auticon

Das Unternehmen auticon ist in vielerlei Hinsicht ein gutes Beispiel für ein Sozialunternehmen in der Wachstumsphase, die vielen Auszeichnungen – neun seit 2014 und zuletzt im Sommer 2015 durch den renommierten Deutschen Gründerpreis – bestätigen dieses. auticon hat erfolgreich Projekte mit der Bayerischen Landesbank, Infineon, der Pfandbriefbank, Vodafone, der Telekom und Henkel realisiert – um nur ein paar zu nennen. Die Anschubfinanzierung kam vom Münchner Social Venture Fund.

„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 Anfang an als IT-Firma auf dem Markt behaupten.“

Dirk Müller-Remus, Gründer auticon GmbH

Steckbrief auticon GmbH		
Gründer	Dirk Müller-Remus	
Rechtsform	GmbH	
Gründungsjahr	2011	
Anzahl Mitarbeitende	75	

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. Diese 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 Autisten 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 dem betriebswirtschaftlichen Report veröffentlichen wir einen Social Report.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Skalierung Ihrer Unternehmensentwicklung?

Die Gründung erfolgte mit einem Social Venture Fonds, und für das erste Jahr war das Darlehen von 500.000 Euro 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 Euro durch ein Darlehen eines Social Venture Fonds. Im ersten Jahr flossen ungeplant auch eigene Mittel ein, da das Darlehen zu knapp bemessen war. In der Etablierungsphase zusätzlich 1 Mio. Euro, 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.

3. Auswahl weiterer Gründungsbeispiele

Neben den Fallbeispielen in den Kapiteln gibt es natürlich viel mehr Praxisbeispiele für Social Entrepreneurship. Folgende exemplarische Aufstellung strukturiert sich nach den Dimensionen der SE-Geschäftsmodelle aus Kapitel 2.3.: „Geschäftsmodell entwickeln“

Sozialunternehmen mit dem Social Impact in der Dimension Angebot

BONSUM
Shopping for a better world

Suchmaschine für nachhaltiges Online-Shopping mit Bonussystem
www.bonsum.de

TALENTS 4 GOOD

Personalvermittlung für sozial sinnstiftende Arbeit
www.talents4good.org

**FAHRRAD ► ● ►
► GARDEROBE**

Die mobil einsetzbare FahrradGarderobe ist eine schnell installierte & vielfach erprobte Lösung nach dem Prinzip einer Jackengarderobe.
www.fahrradgarderobe.de

soul bottles
the world's cleanest drinking bottles

Animation zu mehr Konsum von Leitungswasser durch Soulbottles
www.soulbottles.de/

Sozialunternehmen mit dem Social Impact in der Dimension Herstellung



discovering hands® setzt den überlegenen Tastsinn blinder und sehbehinderter Menschen zur Verbesserung der Tastdiagnostik im Rahmen der Brustkrebsfrüherkennung ein.
www.discovering-hands.de



Anwendung der Gemeinwohlökonomie über eine Lieferbäckerei
www.landbrot.de

Sozialunternehmen mit dem Social Impact in der Dimension Kunden

QUINOA
Bildung für hervorragende Lebensperspektiven

Schule für mehr Chancengerechtigkeit für sozial benachteiligte Jugendliche
www.quinoa-bildung.de

wellcome
für das Abenteuer Familie

Moderne Nachbarschaftshilfe für Familien nach der Geburt
www.wellcome-online.de



Mehrfach prämiertes Sozialunternehmen mit interessanter Wachstumsfinanzierung

www.anonyme-insolvenzler.de



Bei JOBLINGE können junge Menschen ihre Fähigkeiten in der Praxis unter Beweis stellen. Sie lernen wichtige Schlüsselqualifikationen, trainieren soziale Kompetenzen und erarbeiten sich ihren Ausbildungs- oder Arbeitsplatz.

www.joblinge.de



Qualifizierung von Studierenden als Mentoren, die ehrenamtlich Schüler aus sozial, wirtschaftlich oder familiär benachteiligten Verhältnissen auf dem Weg in den Beruf oder auf die weiterführende Schule begleiten

www.rockyourlife.de

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

4. Ausblick

Mit dem Leitfaden werden anhand der typischen Etappen der sozialunternehmerischen Entwicklung zentrale Akteure, Tools und Informationsquellen für den praktischen Gebrauch skizziert. Er ist nicht als abschließendes Dokument angelegt, das Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. So gibt es in anderen Ländern, geprägt durch eine andere wohlfahrtsstaatliche Tradition, bereits weiterführende Diskussionen und Unterstützungsangebote, die in den kommenden Jahren auch auf die Entwicklung des Sozialunternehmertums im deutschsprachigen Raum ausstrahlen werden. Einige Trends zeichnen sich bereits jetzt ab:

1. Sozialunternehmerinnen und -unternehmer reagieren schnell und konkret auf aktuelle gesellschaftliche Problemlagen. Das Flüchtlingsthema beispielsweise: Es gibt bereits vielfältige sozialunternehmerische Initiativen, wie z. B. die erste Universität für Flüchtlinge mit über 15.000 Anmeldungen oder gastronomische Angebote zur Integration von Flüchtlingen.
2. Es werden zunehmend Kooperationen an den Schnittstellen des Sozialen Unternehmertums von sozial engagierten Unternehmen auf der einen Seite oder Wohlfahrtsverbänden auf der anderen Seite entwickelt. Sozialunternehmerinnen und -unternehmer werden zunehmend als Partner für den sozialen Wandel in Deutschland akzeptiert.
3. Diskussionen über ein sozialunternehmerisches Ökosystem verlassen die Nische und werden zunehmend im öffentlichen Raum diskutiert. Fragen zu steuer-

rechtlichen Rahmenbedingungen, sozialem Wagniskapital oder Standards zu Social Impact-Messung werden von Politik, Verbänden und Behörden aufgegriffen.

4. Die Anerkennung der Bedeutung von Sozialunternehmerinnen und -unternehmern für die Umsetzung von sozialen Innovationen in der Gesellschaft steigt. Ablesbar ist diese Entwicklung beispielsweise am erfolgreichen Abschneiden von Sozialunternehmen in entsprechenden Preisverleihungen – auch in branchenoffenen Gründungs- und Unternehmenswettbewerben von Ministerien und wirtschaftsnahen Stiftungen.
5. Sozialunternehmerinnen und -unternehmer tragen zunehmend dazu bei, die ökonomische „Mainstream“-Kultur zu verändern. Neue, an Pragmatismus und Wertschätzung orientierte Kooperationsformen finden Eingang in die Wirtschaft, etwa über das Teilen innovationsrelevanter Kompetenzen und Ressourcen (Open Innovation).

Diese Entwicklungen lassen hoffen, dass auch in Deutschland gesellschaftliche Herausforderungen zukünftig noch häufiger mit innovativen und unternehmerischen Methoden angegangen werden. Dieser Leitfaden soll dabei unterstützen und eine erste Orientierung geben.

