

Social-Entrepreneurship- Gründungsberatung

Ein Handbuch für Gründungsberater*innen zur
Beratung von Social Entrepreneurs



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Einleitung	4
Für wen dieses Handbuch gedacht ist.....	4
Warum es dieses Handbuch braucht	4
Wie Sie dieses Handbuch nutzen	5
Ergänzende Ressourcen	6
Terminologie.....	6
Über die Autor*innen.....	7
1 Was ist Social Entrepreneurship?	8
1.1 Das Ziel von Social Entrepreneurs	8
1.2 Die Gesellschaftliche Dimension.....	10
1.2.1 Das Wirkungsmodell	10
1.2.2 Die Wirkungsebenen	12
1.3 Die unternehmerische Dimension: Das Geschäftsmodell	14
1.4 Die Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell	15
1.5 Die Governance-Dimension.....	18
1.5.1 Kontinuierliche Wirkungsorientierung.....	18
1.5.2 Transparenz.....	19
1.5.3 Stakeholder Partizipation	19
1.5.4 Rechtsform & Umgang mit Gewinnen	20
1.5.5 Nachhaltigkeit.....	21
1.6 Nutzen für konventionelle Gründungen	21
1.7 Die Impact Business Model Canvas	21
2 Beratung nach Gründungsphasen	26
2.1 Beratung in der Phase „Problemdefinition & Ideenentwicklung“.....	26
2.1.1 Wirkungsmodell: Das Problem verstehen.....	27
2.1.2 Geschäftsmodell: Annahmen über mögliche Kundensegmente aufstellen	28
2.1.3 Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell: Wie können die zwei Welten verbunden werden?	29
2.1.4 Governance: Ein schlagkräftiges, Team nachhaltig aufstellen.....	30
2.1.5 Die Anfangszeit finanziell bestreiten	31
2.2 Beratung in der Phase „Prototypenentwicklung“	32
2.2.1 Wirkungsmodell: Überprüfen, ob die Wirkung wirklich ankommt	33
2.2.2 Geschäftsmodell: Sind Kund*innen tatsächlich bereit zu zahlen?	34
2.2.3 Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell: Überprüfen, ob die beiden Welten gut miteinander funktionieren	34
2.2.4 Governance: Die Zusammenarbeit überprüfen	35



2.3 Beratung in der Phase „Implementierung“	36
2.3.1 Wirkungsmodell: Die Wirkung auf die Straße bringen	36
2.3.2 Wahl der Rechtsform: Welche Form passt am besten?	37
2.3.3. Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell: Die Strategie verbessern	40
2.3.4 Governance: Die Zusammenarbeit stärken	41
2.4 Beratung in der Phase „Verbreitung & Skalierung“	41
2.4.1 Wirkungsmodell: Die Verbreitung planen	43
2.4.2 Geschäftsmodell: Das Geschäftsmodell zur Verbreitung vorbereiten	44
2.4.3 Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell: Funktioniert das Ganze?	44
2.4.4 Governance: Den weiteren Erhalt nachhaltig sichern	45
2.5 Die Beratungsschritte im Überblick	46
3 Weiterführende Ressourcen	48
3.1 Finanzierungsmöglichkeiten	48
3.2 Wettbewerbe und Ausschreibungen	48
3.3 Veranstaltungen und Workshops	49
3.4 Social Media	49
3.5 Publikationen	49
Literaturverzeichnis	50
Impressum	51
Über SEND	51
Kontakt	51



Einleitung

Für wen dieses Handbuch gedacht ist

Dieses Handbuch wendet sich an alle, die Gründer*innen beraten und sie beim Aufbau ihrer Unternehmung begleiten. Es setzt grundlegende allgemeine Kenntnisse rund um Existenzgründung voraus und soll eine Erweiterung des bestehenden Beratungsspektrums um spezifische Fragen zu Social Entrepreneurship ermöglichen.

Zielgruppen sind (nicht abschließend) Gründungsberater*innen in:

- Industrie- und Handelskammern
- Technologie- und Innovationszentren
- Gründungsbüros an Hochschulen
- Forschungs- und Transfereinrichtungen
- Startercentern
- Inkubatoren und Akzeleratoren
- kommunale Wirtschaftsförderungen
- Genossenschaftsverbänden
- sowie freie Gründungsberater*innen

Warum es dieses Handbuch braucht

Immer mehr Gründer*innen möchten nicht (nur) profitorientiert gründen, sondern auch eine gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Ein Teil von ihnen möchte explizit eine gesellschaftliche Herausforderung auf unternehmerische Art und Weise lösen; andere wollen im Zuge einer Gründung eine starke Werteorientierung verankern und Aspekte der sozialen wie ökologischen Nachhaltigkeit im Blick behalten.

Gesamtgesellschaftliche Themen wie Klimawandel, Ressourcenverknappung, demographischer Wandel, Verkehrswende u.a. betreffen auch immer mehr Unternehmen. Social Entrepreneurship fungiert hier als eine Art Transferinstrument, das die Werte der sozialen Marktwirtschaft sowie das Konzept des "Ehrbaren Kaufmanns" in unsere Zeit überführen kann und beispielhafte Vorreitermodelle zur Bearbeitung gesellschaftlicher Themen mit unternehmerischer Herangehensweise anbietet.

Dieser gesellschaftliche Fokus in der Herangehensweise wirft bisweilen Fragen und Hürden auf, die bei einer eher klassischen Gründung nicht vorkommen und bei denen auch erfahrene Gründungsberater*innen passen müssen. Mit diesem Handbuch möchten wir dazu beitragen, diese Lücken zu schließen, um sowohl das Beratungsportfolio bei den beratenden Stellen zu erweitern als auch die Anlaufstellen für Social Entrepreneurs zu vervielfachen.

Darüber hinaus wünschen wir uns, dass die Frage nach sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit Bestandteil jedes Gründungsprozesses wird. Mit diesem Handbuch möchten



wir Sie als Gründungsberater*in dafür sensibilisieren, bestimmte Fragestellungen in Ihre Beratung mit einzubauen. Es geht nicht darum, aus jeder Gründung ein Social Enterprise zu machen, sondern darum, wirtschaftliches Handeln wieder systematisch mit einer verantwortlichen Haltung gegenüber Mensch und Umwelt zu verbinden.

Dieses Handbuch ist innerhalb des Projekts "Fit für Sozialunternehmen" mit Förderung der KfW Stiftung entstanden. Mehr Ressourcen, Arbeitsmittel, Lehrvideos und Informationen finden Sie unter [fit-fuer-sozialunternehmen.de](https://www.fit-fuer-sozialunternehmen.de)

Wie Sie dieses Handbuch nutzen

Das Handbuch richtet sich an Personen, die bereits Erfahrung in der Gründungsberatung gesammelt und mit den grundlegenden Abläufen und Themen von Gründungsprozessen vertraut sind.

Es unterteilt sich in zwei Hauptblöcke:

1. Einführung in Social Entrepreneurship: hier erhalten Sie Informationen zu Definition, Rahmenkonzept, den wichtigsten Abgrenzungsmerkmalen zu konventionellen Gründungen sowie vertiefende inhaltliche Erläuterungen zu einzelnen Schwerpunkten und zu Besonderheiten im Beratungsbedarf
2. Beratungshilfe: hier stellen wir Ihnen Unterstützung bei der Beratung gegliedert nach der Phase der Gründung vor

Der zweite Teil zur Beratung ist zur besseren Orientierung nach Gründungsphasen aufgebaut. Dadurch können Sie einfach nach der Fragestellung der zu beratenden Person und dann nach ihrem Beratungsthema suchen:

In welcher Phase ist die zu beratende Person? → Welches Thema ist für sie momentan relevant?

1. Problemdefinition & Ideenentwicklung: Erkennen und Erforschen einer gesellschaftlichen Herausforderung. Wirkungs- und Geschäftsmodell zu deren Lösung werden entworfen.
2. Prototypenentwicklung: Wirkungs- und Geschäftsmodell werden in der Realität auf ihre Funktionalität überprüft.
3. Implementierung: Wirkungs- und Geschäftsmodell werden umgesetzt und kontinuierlich verbessert. Die Organisation wird gegründet.
4. Verbreitung & Skalierung: Das Gründungsteam verbreitet die Wirkung ihrer Organisation kontinuierlich.

Dies ist lediglich ein idealtypischer Ablauf. Gerade in den frühen Gründungsphasen kommt es immer wieder zu Parallelaktivitäten und Iterationsschleifen, die einen Schritt zurück erforderlich machen oder auch ein Nebeneinander von Teilabschnitten zweier Phasen bedingen.



Ergänzende Ressourcen

Die Erfahrung in der Beratung von Social Entrepreneurs ist in den letzten zehn Jahren immens gewachsen. Viele Personen und Organisationen haben bereits sehr hilfreiche Unterlagen für Teilbereiche entwickelt, auf die wir an den inhaltlich relevanten Stellen und im Ressourcen- bzw. Literaturverzeichnis am Ende des Textes verweisen.

Folgende Publikationen empfehlen wir als Lektüre für die Social Entrepreneur-Beratung und die Nutzung dieses Handbuchs:

- 🔴 Kursbuch Wirkung¹ von phineo (kostenlos)
- 🔴 Business Model Generation² von Osterwalder & Pigneur (kostenpflichtig)
- 🔴 Lean Impact³ von Ann Mei Chang (kostenpflichtig)

Uns ist bewusst, dass die Zielgruppe, die wir mit diesem Handbuch ansprechen, sehr heterogen ist und unterschiedliche Vorkenntnisse hat. Wir haben versucht, die Inhalte sowohl für Einsteiger*innen in das Thema Social Entrepreneurship wie auch für Menschen mit mehr Vorkenntnissen zu gestalten. Wir empfehlen Ihnen, sich zur Vertiefung mit den verlinkten Dokumenten vertraut zu machen, auch wenn sie keinen direkten Fallbezug haben. Diejenige unter Ihnen, die schon fortgeschrittener sind, bitten wir, die etwaige Ausführlichkeit mancher Passagen zu entschuldigen – sicherlich finden Sie trotzdem den ein oder anderen neuen Anhaltspunkt für Ihre Praxis.

Terminologie

Wie in vielen neuen Bereichen, haben auch die Aktiven in unserem Sektor lange um Begrifflichkeiten gerungen. Uns ist bewusst, dass die aus dem Englischen stammenden etwas sperrig und gewöhnungsbedürftig sein mögen.

Die Bezeichnungen „Sozialunternehmertum“, „Sozialunternehmer*in“ und „Sozialunternehmen“ werden oft synonym verwendet und sind nicht ganz falsch, beziehen sich aber vor allem auf Aktivitäten im sozialen Sektor.

Social Enterprises bearbeiten jedoch nicht nur soziale Herausforderungen, sondern auch ökologische (und kulturelle, persönliche, etc.). Das englische „social“ entspricht nicht nur dem deutschen „sozial“, sondern eher „gesellschaftlich“. Aus diesem Grund haben wir uns entschieden, die englischen, weitreichenderen Begrifflichkeiten zu verwenden.

- 🔴 Social Entrepreneurship für eine auf die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen ausgerichtete Herangehensweise,
- 🔴 Social Entrepreneur(s) für die Personen, die diese nutzen (also die Gründer*innen) und
- 🔴 Social Startup für die Organisation, die sie gründen und
- 🔴 Social Enterprise für die Organisation, die daraus resultiert.

¹ PHINEO (2018); <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>

² Osterwalder & Pigneur (2011); https://www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/management-unternehmensfuehrung/business_model_generation-4009.html

³ Chang (2018); <https://www.annmei.com/>



Über die Autor*innen

Das Handbuch „Social-Entrepreneurship-Gründungsberatung“ wird herausgebracht durch das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V.. Es wird kuratiert durch Michael Wunsch und Birgit Heilig vom Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland. Als lebendes Dokument, lebt es von Anregungen und Feedback von erfahrenen Social-Entrepreneurship-Gründungsberater*innen und wird in regelmäßigen Abständen ergänzt und aktualisiert werden. Dadurch können manche Kapitel zeitweise stärker ausgearbeitet sein als andere. Wir erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Wissenschaftlichkeit – dieses Handbuch ist in erster Linie ein Erfahrungsschatz aus der Praxis für die Praxis.

Wir würden uns freuen, Ihre Erfahrungen aus der Gründungsberatung mit Social Entrepreneurs in dieses Handbuch einfließen zu lassen: Unter fit-fuer-sozialunternehmen.de/arbeitsmittel/#handbuch finden Sie dieses Handbuch als ein offen zugängliches Dokument, in das Sie Kommentare und Ergänzungen eintragen können.

Dank für Mitarbeit und Feedback geht u.a. an (in alphabetischer Reihenfolge):

- 🔴 Sonja Alt (KfW Stiftung)
- 🔴 Daniel Bartel (SEND NRW)
- 🔴 Young-jin Choi (phineo)
- 🔴 Lisa Haus (IHK Rheinhessen)
- 🔴 Martin Herrndorf (Colabor)
- 🔴 Sébastien Martin (Impact Collective)
- 🔴 Christian Müller (Sozial PR)
- 🔴 Thomas Neumann (Hochschule Flensburg)
- 🔴 Dr. Matthias Raith (OVGU Magdeburg)
- 🔴 Anneke Schardt (YooWeeDoo)
- 🔴 Nicole Siebold (OVGU Magdeburg)
- 🔴 Matthias Wallisch (RKW Kompetenzzentrum)

Wir arbeiten kontinuierlich an einer Verbesserung der Inhalte. Auf folgende Inhalte dürfen Sie sich in den nächsten Versionen freuen:

- 🔴 Exemplarische Darstellung der Beratung anhand eines Praxisbeispiels in Kapitel 2
- 🔴 Themen Vertrieb / Marketing, Rechtsformen (insb. Gemeinnützigkeit) und Startfinanzierung noch stärker in Kapitel 2 behandeln
- 🔴 Einfügen einer Auflistung von Zertifizierungen in Kapitel 2.3.2.
- 🔴 Einfügen eines Glossars am Ende der Publikation



1 Was ist Social Entrepreneurship?

1.1 Das Ziel von Social Entrepreneurs

Schon seit einigen Jahren steigt die Anzahl der Personen in Deutschland, die mit ihrer Gründung nicht profitorientiert arbeiten, sondern gleichzeitig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen möchten (vgl. Deutscher Startup Monitor⁴).

Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zu einer sozial und ökologisch nachhaltigen Gesellschaft. Das primäre Ziel von Social Entrepreneurs ist die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Wirtschaftlichkeit im Social Entrepreneurship ist zwar wichtig. Die Erwirtschaftung und Ausschüttung von Gewinnen sind dabei jedoch zweitrangig – muss aber auch nicht ausgeschlossen sein (falls Gewinne vorhanden sind werden sie meist in die Wirkung reinvestiert).

Unter dem Konzept Social Entrepreneurship sammeln sich daher sehr viele unterschiedliche Akteure: Gemeinwohlorientierte Genossenschaften, soziale Initiativen, Green Startups, Ecopreneurship, Changemaker, gewisse NGOs und Not-For-Profit-Organisationen, manche Organisationen aus der freien Wohlfahrtspflege – ihnen gemeinsam ist die Lösung gesellschaftlicher Probleme mit unternehmerischen Mitteln.

„Das primäre Ziel von Social Enterprises ist die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen mit unternehmerischen Mitteln.“

Als normatives Rahmenwerk dienen beispielsweise die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (engl.: „United Nations Sustainable Development Goals“; Abk.: „SDGs“). In diesen 17 Zielen wurden die wichtigsten gesellschaftlichen Herausforderungen der heutigen Zeit durch alle Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen definiert und Schritte zu ihrer Lösung ausformuliert. Sie dienen als Handlungsempfehlung für Staaten, werden aber auch u.a. auf der Länderebene in Deutschland genutzt und gemessen⁵.

⁴ Bundesverband Deutscher Startups (2019), S. 38: <https://deutscherstartupmonitor.de/dsm/dsm-19>

⁵ Messung der Nachhaltigkeitsindikatoren durch das Statistische Bundesamt: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Nachhaltigkeitsindikatoren/_inhalt.html



Abbildung 1: Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen.

Die Aktivitäten von Social Enterprises lassen sich in drei unterschiedliche Bereiche oder „Dimensionen“ untergliedern:

- In der gesellschaftlichen Dimension liegt das Hauptaugenmerk auf der Lösung einer (sozialen oder ökologischen) gesellschaftlichen Herausforderung. Das Wirkungsmodell beschreibt kurz und bündig, wie dieses vonstattengehen soll.
- Die unternehmerische Dimension betrachtet die finanzielle Nachhaltigkeit der eigenen Unternehmung. Hier ist das Geschäftsmodell angesiedelt.
- Innerhalb der Governance-Dimension werden Aspekte des guten Umgangs mit Stakeholdern der Unternehmung betrachtet. Hierzu zählen Themen wie Transparenz, Partizipation und faire Eigentümerstrukturen.

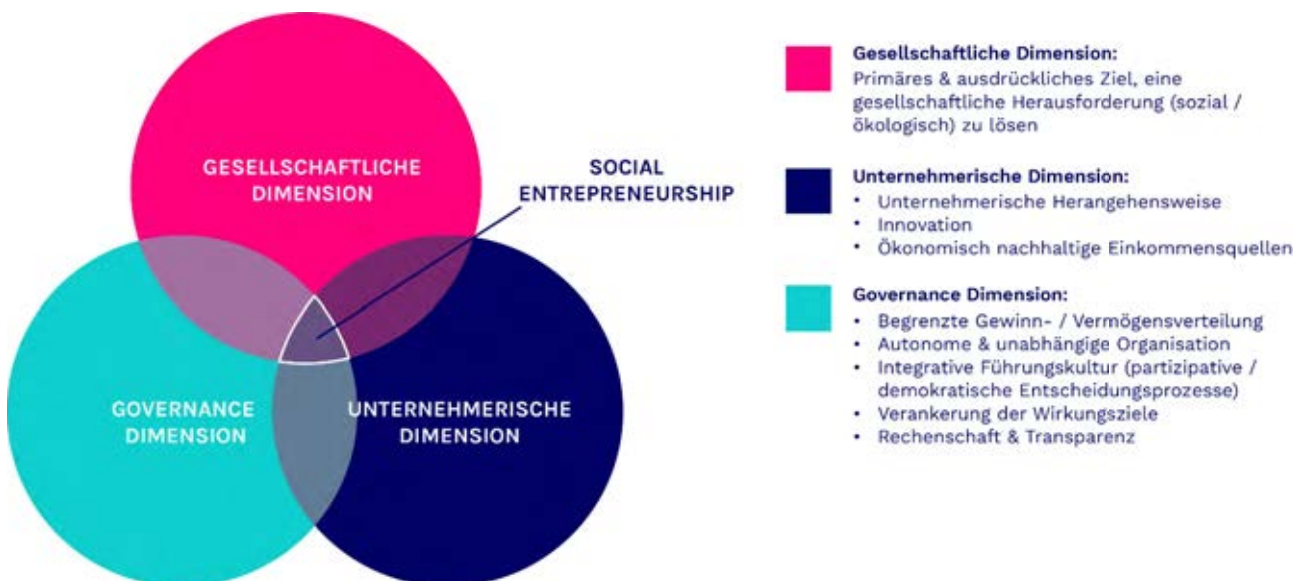


Abbildung 2: Die drei Dimensionen des Social Entrepreneurship.

In jeder dieser Dimensionen finden sich jeweils eigene Anspruchsgruppen:



- **Begünstigte oder auch Wirkungsempfänger*innen:** Sie sind die Empfänger*innen der gesellschaftlich ausgerichteten Leistung des Social Enterprise, z.B. in Form von unterstützender Beratung oder Workshops oder Zugang zu vorher versperreten Ressourcen. Als Zielgruppe der Maßnahmen stehen sie im Fokus des Social Enterprise. Bei ökologisch ausgerichteten Gründungen stehen keine Personengruppen im Mittelpunkt, sondern Allgemeingüter wie saubere Luft, sauberes Wasser, Erhaltung von Wäldern u.ä. Auch hier sprechen wir von Begünstigten.
- **Kund*innen:** In der unternehmerischen Dimension steht die Gruppe der zahlenden Kund*innen im Mittelpunkt. Diese Gruppe umfasst ein breites Spektrum an Geldgebern, abhängig vom Wirkungs- und Geschäftsmodell: Endverbraucher*innen, Unternehmen, Corporate-Social-Responsibility-Abteilungen von Unternehmen, Städte und Kommunen (über öffentliche Ausschreibungen) oder Stiftungen. Diese Gruppe finanziert (direkt oder indirekt) die Wirkung des Social Enterprises.
- **Weitere Stakeholder*innen:** Im Rahmen der Governance-Dimension wird der Umgang mit anderem Stakeholder*innen, wie bspw. Mitarbeiter*innen, Lieferant*innen, Eigentümer*innen oder Kooperationspartner*innen definiert.

In den meisten uns bekannten Fällen sind Begünstigte und Kund*innen in einem Social Enterprise zwei distinktiv unterschiedliche Personengruppen; nur selten sind die Begünstigten auch die Kund*innen des Social Enterprise und bezahlen selbst für die Wirkung.

Die Gründung von Social Enterprises unterscheidet sich in den meisten Themen zur Gründung eines konventionellen Unternehmens nicht grundlegend. Bei einem Thema bringt Social Entrepreneurship jedoch eine besondere Facette in die Gründungsberatung – wie wir noch im Detail in diesem Handbuch behandeln werden: Die Wirkung. Wie wir noch späteren im Detail in diesem Handbuch betrachten werden, ändert diese den Fokus in der und den Anspruch an die Gründungsberatung.

1.2 Die Gesellschaftliche Dimension

1.2.1 Das Wirkungsmodell

Da die Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung das primäre Ziel von Social Entrepreneurs ist, steht im Gegensatz zu konventionellen Gründungen die Maximierung der Wirkung statt des Profits im Mittelpunkt. Sie handeln wirkungsorientiert. Die Frage „Bewirke ich mit meinem Social Enterprise auch tatsächlich die positive Veränderung, die ich erreichen möchte?“ müssen sich Social Entrepreneurs im Zuge ihrer Gründung – und auch danach – kontinuierlich stellen. Die weiteren Teile ihres Social Enterprises wie z.B. das Geschäftsmodell unterstützen dieses Ziel, sind aber gegenüber der Wirkung nur zweitrangig.

Das Wirkungsmodell ist eine konzeptionelle Veranschaulichung, auf welche Weise, die konkreten Maßnahmen einer Organisation über die Wirkungsempfänger*innen eine gesellschaftliche Wirkung entfalten – eine Kausalkette also. Durch die Erarbeitung eines Wirkungsmodells können die Gründer*innen ihre intendierte Wirkung systematisch betrachten und besser planen. Im Rahmen ihres Wirkungsmodells definieren Social Entrepreneurs:



- ihre Begünstigten, also die Zielgruppe ihrer Mission
- die Maßnahmen, die sie ergreifen wollen, um ihr Wirkungsziel zu erreichen und
- Annahmen darüber, wie diese darauf hinwirken, die gesellschaftliche Herausforderung zu lösen

Das in der Entwicklungszusammenarbeit entstandene „Input-Output-Outcome-Impact-Modell“ ist eine seit Jahren etablierte Methode, um die (geplante) Wirkung einer Organisation darzustellen. Die einzelnen Stufen bauen wie folgt aufeinander auf:



Abbildung 3: Die 7 Stufen der Wirkungstreppe (angelehnt an phineo 2018).

Die Wirkung zu konzipieren ist jedoch nur der Anfang. Zur Sicherstellung, dass die durchgeführten Aktivitäten auch wirklich die geplanten Ergebnisse zeigen, ist eine kontinuierliche Beobachtung und Steuerung wichtig. Das folgende Schaubild verdeutlicht den „Wirkungszyklus“ aus Planung, Analyse und Anpassung:



Abbildung 4: Die 9 Schritte der wirkungsorientierten Steuerung im Steuerungskreislauf (angelehnt an phineo 2018).

Eine nähere Beschreibung zur Arbeit mit der Wirkungstreppe und dem Steuerungskreislauf finden Sie in der eingangs erwähnten Grundlagenlektüre „Kursbuch Wirkung“ von phineo.

TIPP: In der Social-Entrepreneurship-Gründungsberatung hat es sich als sinnvoll erwiesen, mit den Gründer*innen das Wirkungs- vor dem Geschäftsmodell zu bearbeiten.

Im Kapitel 2 unseres Handbuchs werden wir die Implementierung und Durchführung des Wirkungszyklus innerhalb der unterschiedlichen Gründungsphasen dann noch vertiefend betrachten. Außerdem gehen wir darauf ein, wie Sie das Wirkungsmodell und den Steuerungskreis in Ihrer Gründungsberatung praktisch nutzen können.

→ Mehr zum Thema Wirkungsmodell finden Sie auf der interaktiven Webseite wirkung-lernen.de.

1.2.2 Die Wirkungsebenen

Viele Social Entrepreneurs scheuen sich nicht davor, nach den Ursachen von gesellschaftlichen Herausforderungen zu suchen. Sie wollen am Kern des Problems ansetzen, anstatt nur Symptome zu betrachten. Ein tiefreichendes Verständnis eines Missstandes ist nicht einfach zu bewerkstelligen. Oft bedarf es einer längeren Recherche und Beschäftigung mit den involvierten Personen, bis die Ursachen eines gesellschaftlichen Problems verstanden werden.



Wenn wir Wirkung durch eine systemische Brille betrachten, kann man sie in vier unterschiedliche Ebenen aufteilen:

1. Direkte Leistungen (Direct Services): Bedürftige Personen erhalten unmittelbar Hilfe. Eine Suppenküche, kleinflächige Beratungsprogramme für Schüler*innen oder Rechtsbeistand innerhalb der Community sind Beispiele für diesen Wirkungsbereich.
2. Verbreitete direkte Leistungen (Scaled Direct Services): Die direkte Hilfe wurde ausgeweitet, so dass sie viele Menschen unterstützt. Beispiele für diesen Wirkungsbereich sind Wohlfahrtsverbände oder Ärzte ohne Grenzen.
3. Strukturwandel (Systems Change): Das Problem wird an der Wurzel gepackt, indem neue Formen des Umgangs etabliert werden. So haben beispielsweise Mikrokredite in Ländern des globalen Südens dazu geführt, dass Frauen sich selbst aus der Armut herausarbeiten konnten oder Wikipedia den Zugang zu Wissen demokratisiert hat.
4. Veränderung der systemischen Rahmenbedingungen (Framework Change): Sobald sich das Weltbild vieler Individuen einer Gesellschaft ändert, verändern sich auch deren Handlungsmuster. So hat die Arbeit von vielen engagierten Personen und Organisationen dazu geführt, dass Frauenrechte heute selbstverständlicher Bestandteil unserer Gesellschaft sind.

Hier sind auch Sie als Gründungsberater*in gefragt: Untersuchen Sie mit den Gründer*innen in Ihrer Beratung, was die Ursachen des Problems sind welches sie angehen wollen. Auch ergibt es Sinn, die Vision und Mission der Gründer*innen innerhalb der Beratung zu erarbeiten und von dort aus die Gründung zu planen.

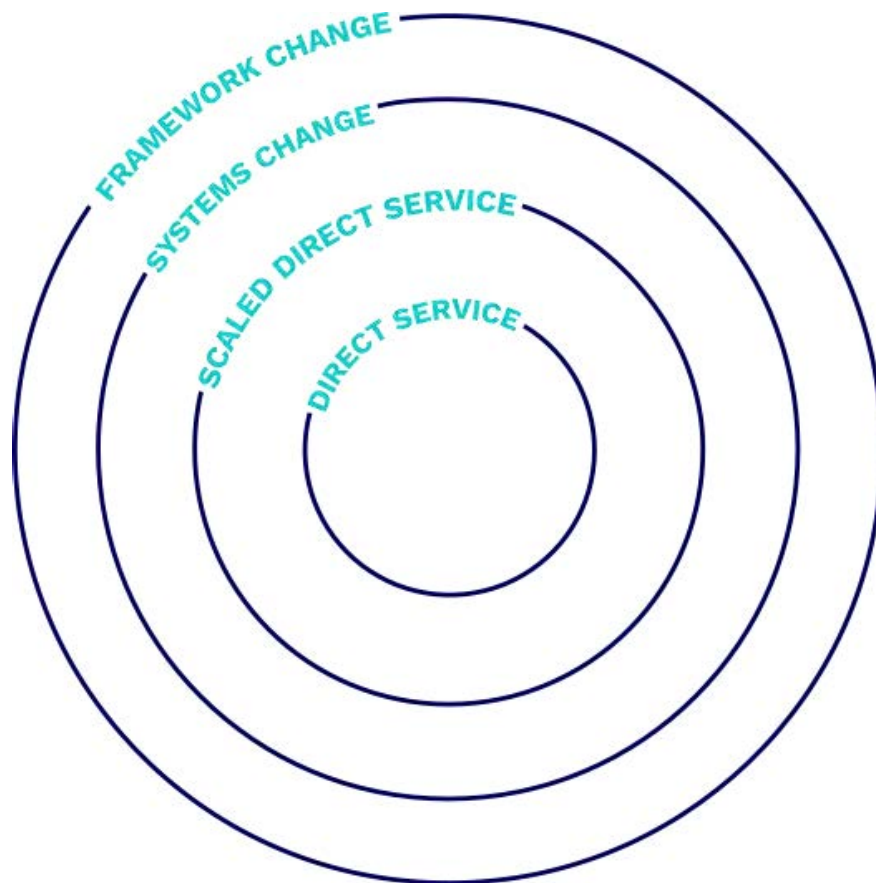


Abbildung 5: Die 4 Wirkungsebenen (angelehnt an Ashoka 2019).

→ Mehr zu diesem Thema finden Sie in dieser Publikation von Ashoka:
ashoka.org/en-us/story/4-levels-impact

1.3 Die unternehmerische Dimension: Das Geschäftsmodell

Die grundlegende Aufgabe der unternehmerischen Dimension eines Social Enterprise ist die finanzielle Sicherstellung des Wirkungsmodells.

„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“⁶ Überlegungen von Social Entrepreneurs bei der Entwicklung ihres Geschäftsmodells unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denen konventioneller Gründer*innen. Sie stellen sich die gleichen Fragen zu Kundenwünschen, Rentabilität und Unique Selling Proposition – allerdings behalten sie dabei immer ihr Wirkungsmodell im Auge.

In den meisten Fällen sprechen Social Enterprises die gleichen Kundengruppen wie konventionelle Unternehmen an. Auf Grund ihrer gesellschaftlichen Mission wenden sie sich gelegentlich jedoch auch an Kundengruppen, die für (rein) gewerbliche Unternehmen nicht von Interesse sind.

⁶ Osterwalder & Pigneur (2011), S. 18.



- Private Kund*innen (B2C): Verbraucher*innen zahlen direkt für Produkte oder Dienstleistungen des Social Enterprises.
- Unternehmen als Kunden (B2B): Unternehmen zahlen direkt für Produkte oder Dienstleistungen des Social Enterprises.
- Öffentliche Ausschreibungen (B2G): Auch wenn wir noch weit davon entfernt sind von einer ökologisch und sozial nachhaltigen öffentlichen Beschaffung sprechen zu können, steigen Social Enterprises durch ihr nachhaltiges Profil im Interesse von öffentlichen Beschaffungsstellen.
- Spenden: Social Enterprises mit gemeinnütziger Rechtsform dürfen Spenden annehmen und Spendenquittungen aushändigen.
- Sponsoring: Mit Unternehmen, öffentliche Stellen oder Stiftungen werden in Sponsoringverträgen werbliche Leistungen vereinbart - diese bekommen positive Aufmerksamkeit, das Social Enterprise im Gegenzug Geldzahlungen oder Sachleistungen. Die Zahlung erfolgt gegen Rechnungsstellung, Sponsoringeinnahmen sind (im Gegensatz zu Spenden) im Zweifelsfall umsatzsteuerpflichtig.
- Projekt- / Programmförderungen durch private oder öffentliche Fördergeldgeber: Öffentliche Stellen (bspw. Ämter oder Ministerien) oder private Anbieter (bspw. Stiftungen) bieten auch Projekt- und Programmförderungen in verschiedener Form an, die für Social Enterprises sehr interessant sein kann. Einnahmen dieser Art sind in den meisten Fällen nur möglich, wenn das Social Enterprise eine gemeinnützige Rechtsform trägt.
Zu beachten ist jedoch, dass Stiftungszwecke oft recht eng gefasst sind und langfristige Finanzierungen daher eher die Ausnahme. Ähnlich verhält es sich auch mit den Geldern von öffentlichen Fördergeldgebern. Diese fördern meist nur für eine Förderperiode und widmen sich dann anderen Themen zu.
- Transferzahlungen: Der Gesetzgeber hat einige staatliche Leistungen innerhalb des Gesetzes festgelegt, für die Leistungserbringer vom Staat bezahlt werden. Diese Transferleistungen sind beispielsweise im Sozialgesetzbuch geregelt.

Die einzelnen Erlösmodelle und deren Kundengruppen und wie Sie diese in Ihre Gründungsberatung einbauen können betrachten wir in Kapitel 2 im Zuge der Gründungsphasen genauer.

1.4 Die Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell

Erfolgreiche Social Entrepreneurs schaffen es, ihr Wirkungs- und Geschäftsmodell geschickt miteinander zu verzahnen. Ziel dieser Verzahnung ist, dass sich beide Strategien gegenseitig befördern und nicht behindern.

Folgende an der Universität Magdeburg auf Grundlage bestehender Social Enterprises entwickelte Strategiematrix ermöglicht es, sinnvolle, aussagekräftige und leicht verständliche Cluster ähnlicher Social Enterprises zu bilden. Wir haben mit den Forschern näher zusammengearbeitet, um das Modell auf die Gründungsberatung anwendbar zu machen.



Abbildung 6: Die Strategiematrix zur Ausrichtung sozialer Geschäftsmodelle (angelehnt an Raith & Siebold 2018)

Ausgangspunkte sind hier die Wertsicherung und die soziale Wertschöpfung:

- **Wertsicherung:** Entspricht im Wesentlichen den Aktivitäten der unternehmerischen Dimension und stellt den ökonomischen Fortbestand des Social Enterprise sicher, damit dieses kontinuierlich seine Wirkung – oder soziale Wertschöpfung – sichern kann. Die Wertsicherung erfolgt entweder durch den Markt oder durch die Mission.
 - Bei der Wertsicherung durch den Markt handelt es sich um Geschäftsmodelle, die Einnahmen durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen ermöglichen. Hier ist der Bezahlung ein gewisser Wert gegenübergestellt: Geld gegen Ware.
 - Bei der Wertsicherung durch die Mission erhalten sie Spenden oder Fördermittel von Stiftungen oder öffentlichen Geldgebern, Mitgliedsbeiträge, Geld- und Sachspenden oder Ehrenamtsarbeit. Der Wert der „Zahlung“ ist nur ein indirekter.
- **Soziale Wertschöpfung:** Entspricht im Wesentlichen den Aktivitäten zur Schaffung sozialer Wirkung und kann für die oder mit den Begünstigten umgesetzt werden. Die Begünstigten sind die Personen oder Entitäten, die vom sozialen Outcome des Social Enterprises profitieren.
 - „Für die Begünstigten“ heißt, die Begünstigten sind direkte oder indirekte Konsumenten des Angebots des Social Enterprises, z.B. Workshopteilnehmer*innen, Empfänger*innen von Sachspenden oder von Bildungsmaßnahmen.
 - „Mit den Begünstigten“ heißt, sie sind in die Erstellung von Waren oder Dienstleistungen des Social Enterprises mit eingebunden



Daraus ergeben sich Geschäftsmodelle mit primärer sozialer Wirkung, die auf vier grundlegenden, archetypischen Strategien basieren⁷:

- **Versorgungsstrategie:** Benachteiligte Personen, die sich grundlegende Güter nicht leisten können, werden versorgt oder es wird auf den Schutz öffentlicher Güter zum Wohle der Gesellschaft abgezielt. Die Bereitstellung der sozialen oder ökologischen Dienstleistung wird durch die Akquise von Spenden und Zuschüssen oder die Arbeitsunterstützung Freiwilliger kompensiert.

Beispiel: Die Tafeln, Suppenküchen, Obdachlosenhilfe

- **Befähigungsstrategie:** Menschen werden befähigt, eigene (soziale, ökologische) Problemlagen als Teil der Lösung zu adressieren und zu bewältigen. Aufgrund der produktiven Rolle der Begünstigten wird die Hilfe zur Selbsthilfe durch die Zielgruppe selbst erbracht.

Beispiel: Arbeiterkind.de, das junge Menschen aus nichtakademischen Familien beim Sprung an die Hochschule unterstützt. Die Mentor*innen sind selbst in der gleichen Situation gewesen und helfen jetzt anderen.

- **Beschäftigungsstrategie:** Menschen, die aufgrund spezieller physischer oder psychischer Beeinträchtigungen oder sozialen Benachteiligungen vom traditionellen Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind, erhalten eine Anstellung. Sie erstellen Produkte und Dienstleistungen, die auf kommerziellen Märkten mit Gewinnabsicht verkauft werden.

Beispiele: Integrationsbetriebe wie CAP-Märkte, die Menschen mit Beeinträchtigung in ihren Supermärkten anstellen; Bei Discovering Hands nutzen blinde Frauen ihren Tastsinn, der oft stärker ausgeprägt ist als bei sehenden Menschen, für die Brustkrebsfrüherkennung einzusetzen.

- **Unterstützungsstrategie:** Produkte und Dienstleistungen werden auf kommerziellen Märkten verkauft. Teile des erwirtschafteten Gewinns kompensieren die Unterstützung grundlegender Bedürfnisse benachteiligter Personen oder den Schutz öffentlicher Güter (z.B. Ökologie). Hier geht allerdings die Querfinanzierung der sozialen Tätigkeiten über reines Corporate Social Responsibility, in Form eines festgelegten Anteils des umgeschichteten Profits, hinaus.

Beispiel: Viva con Agua, die als GmbH Getränke verkaufen und mit einem festen Teil des Gewinns einen parallel gegründeten e.V. finanzieren, der u.a. Projekte zu Sanitär und Wasser im globalen Süden unterstützt.

In der Realität gibt es sehr viele weitere Varianten der Verknüpfung von Wirkungs- und Geschäftsmodell – oft auch existieren sie in einer Organisation parallel nebeneinander. Dabei sind die vier obigen Grundstrategien immer die Grundlage.

⁷ Raith & Siebold (2018)



Für mehr Informationen zur Gründung eines Unternehmens, das besonders für die Anstellung von Menschen mit Behinderung ausgerichtet ist, finden Sie hier mehr Informationen: mehrwert-inklusive.de/inklusionsunternehmen-gruenden.

Im Kapitel 2 geben wir Ihnen konkrete Anregungen für die Gründungsberatung. Dort werden wir nach Phasen aufgeteilt jeweils die Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell genauer betrachten.

1.5 Die Governance-Dimension

Die meisten Social Entrepreneurs gründen ihr Handeln auf Werte wie Selbstwirksamkeit, Nachhaltigkeit und Intergenerationalität. Sie möchten Herausforderungen für die Gesellschaft lösen und dabei ihre Stärken sinnvoll einsetzen.⁸ Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich viele bereits sehr früh damit auseinandersetzen, wie sie wertschätzend mit ihren (hauptamtlich und ehrenamtlich) Mitarbeiter*innen, Lieferant*innen, Eigentümer*innen, Geldgeber*innen und vielen weiteren Stakeholdern umgehen können. Die Wirkung, die sie ausüben, möchten sie meist auch in ihrem Geschäftsgebaren sichtbar wissen.

Die Governance-Dimension stellt sicher, dass das Social Enterprise primär auf die Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung ausgerichtet ist und überprüft, ob die Werte, auf denen die Abläufe im Social Enterprise aufgebaut sind, diesem Ziel entsprechen. Dies betrifft u.a. Hierarchien, Entscheidungsprozesse, den Umgang mit Gehältern und Gewinnen und Transparenz nach innen wie außen.

1.5.1 Kontinuierliche Wirkungsorientierung

Social Entrepreneurs wollen den Zweck ihrer Organisation auch auf lange Sicht wahren. Allerdings bergen große Umbrüche, wie im Falle von Skalierung, Besitzer*innen – oder Managementwechsel, Risiken, dass andere Motive als die Wirkungsorientierung die gesellschaftliche Mission verdrängen. Diesem sogenannten „mission drift“ können Social Enterprises mit einer Reihe von verschiedenen Governance-Methoden entgegenwirken, die eine nachhaltige Verankerung der Gemeinwohlorientierung innerhalb der Organisation garantieren.

Das bereits in 1.2.1 vorgestellte Wirkungsmodell von phineo kann dabei helfen, die Wirkung im operativen Bereich zu analysieren und trägt zur Sicherung der Wirkungsorientierung bei. Zusätzlich kann eine transparente Außendarstellung des eigenen Wirkungsmodells eine wirkungsvolle Methode zur externen Kontrolle der eigenen Mission darstellen.

Die effektivste Art der langfristigen Gemeinwohlsicherung liegt im Aufbau einer adäquaten internen Struktur und Kultur – die „Priorität“ der Organisation –, auf die sich alle Maßnahmen und Entscheidungen der Organisation gründen. Es kann aus einer Vielzahl von Konzepten gewählt werden. Am eindeutigsten wird die Gemeinwohlorientierung über eine klassische Gemeinnützigkeit verankert. Da das derzeitige Gemeinnützigkeitsrecht in

⁸ Vgl. Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (2019); S 55



Deutschland aber nicht alle Wirkungsbereiche oder Geschäftsmodelle von Social Enterprises abdeckt, können andere Modelle passender sein.

Eine geeignete Rechtsform kann helfen, die Werteorientierung des Unternehmens zu sichern. So kann die gesellschaftliche Mission bei konventionellen Kapitalgesellschaften in der Satzung festgehalten werden. Es ist auch möglich, durch die Unternehmensstrategie die soziale Mission zu regeln. Diese Methode funktioniert allerdings nur solange, wie das Management sich zur Mission verpflichtet fühlt.

Andere Rechtsformen bieten Mechanismen, die die Werteorientierung des Unternehmens bindend verankern. In Genossenschaften beispielsweise entscheiden die Mitglieder – je nach Art der Genossenschaft z.B. die Mitarbeiter*innen – selbst über die Ausrichtung des wirtschaftlichen und sozialen Handelns der Organisation. Das Konzept des Verantwortungseigentums sieht vor, dass Gewinne und Vermögen nicht für individuelle Zwecke entnommen werden, sondern dienen dem Unternehmenszweck und der Entwicklung des Unternehmens. Die Erfüllung der ursprünglichen unternehmerischen Aufgabe bleibt im Fokus und das „Steuerrad“ bleibt in Händen von Menschen, die im Unternehmen tätig oder eng mit demselben verbunden sind. Die Gefahr eines „mission drifts“ wird somit stark vermindert.

- Mehr zum Thema Verantwortungseigentum finden Sie unter purpose-economy.org.
- Weitere Impulse zum Thema kontinuierliche Wirkungsorientierung finden Sie auf unserem Blog.⁹

1.5.2 Transparenz

Eine offene Kommunikation innerhalb der Organisation sowie ein transparenter Umgang mit Stakeholder*innen sind Teil der sozialunternehmerischen Idee. Durch gelebte Prinzipien im Organisationsalltag werden das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeiter*innen gestärkt.

Eine offene Kommunikation über das Unternehmen wirkt sich allerdings nicht nur auf die inneren Unternehmensstrukturen aus. Eine nach außen gewandte Berichterstattung über die soziale und ökologische Nachhaltigkeit schafft eine Transparenz, die eine Abweichung von der Gemeinwohlorientierung vor der Öffentlichkeit nur schwer verbergen lässt. Dadurch kann Rechenschaft von außen eingefordert werden, was die Reflektion der internen Vorgänge und Strukturen wiederum befördert. Integrität und Authentizität des Unternehmens bzw. seiner Leitung können dadurch zwar schnell in Frage gestellt, aber ebenso gut gestärkt werden.

Dazu kann eine transparente Berichterstattung Social Entrepreneurs auch als wichtiges Marketinginstrument nützen, mit dem Geldgeber*innen und andere Stakeholder*innen von der Gemeinwohlorientierung und Wirkungslogik der Organisation überzeugt werden können.

1.5.3 Stakeholder Partizipation

Zu einem idealtypischen Social Enterprise gehört, dass es seine Stakeholder*innen in die Entscheidungsfindung einbezieht. Das betrifft vor allem die Einbindung der Mitarbeiter*innen in strategische Entscheidungen.

⁹ https://www.send-ev.de/2018-08-28_kurs-halten-1-3-wie-man-durch-transparenz-die-gemeinwohlorientierung-sichert/



Doch nicht nur Mitarbeiter*innen werden in den partizipativen Prozess miteinbezogen. Besonders die Einbindung der Zielgruppe bildet einen wichtigen Teil in der Erarbeitung des Wirkungsmodells. In der Bedarfsanalyse wird besonderer Wert auf die Wünsche und Ideen derer eingegangen, denen das Unternehmen helfen möchte. Zum einen wird dadurch sichergestellt, dass die Leistung des Social Enterprises wirklich gewünscht und sinnvoll ist. Zum anderen ist der enge Austausch und die genaue Kenntnis der Wirkungsempfänger*innen häufig der Ursprung sozialer Innovationen. Weiterhin wirkt die konstante Arbeit mit den Begünstigten einer eventuellen Zielverschiebung entgegen – denn durch ihre Teilhabe können sie Feedback leisten, sobald ihre Bedürfnisse nicht (mehr) erfüllt werden.

Im Rahmen der Umfeldanalyse werden andere Stakeholder*innen wie lokale Regierungen und zivilgesellschaftlichen Gruppen nicht nur berücksichtigt, sondern aktiv zurate gezogen. Dadurch können Zielkonflikte vermieden, Kooperationen eingeleitet und Best-Practices geteilt werden. Alles in allem schafft der ganzheitliche partizipative Ansatz eine stärkere Verbindung zwischen dem Social Enterprise und der Gesellschaft.

1.5.4 Rechtsform & Umgang mit Gewinnen

Das wichtigste vorweg:

Social Enterprises können und dürfen Gewinne erzielen.

Das Thema Gewinne sorgt häufig für Verwirrung in Bezug auf Social Enterprises. Das liegt daran, dass das primäre Ziel eines Social Entrepreneurs die Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung ist. Demgegenüber werden in der klassischen Wirtschaft dem Erzielen von Gewinnen andere Aspekte des Unternehmersdaseins meist untergeordnet.

Social Entrepreneurship basiert auf der Überzeugung, unternehmerisches Handeln und sozial- und ökologisch-nachhaltig orientiertes Tun in Einklang zu bringen. In der Praxis bedeutet das, sofern ein Social Enterprise Gewinne erwirtschaftet, steht deren Reinvestition als Priorität über der Ausschüttung an eventuelle Shareholder*innen. Die Idee dahinter: Die zusätzlichen Ressourcen werden dafür verwendet, die Reichweite des Wirkungsmodelles des Social Enterprise zu vergrößern.

Die Erzielung und Reinvestition von Gewinnen sind häufig der effektivste Weg, um die gesellschaftliche Wirkung zu vergrößern. Im Sinne der Gemeinwohlorientierung werden potenzielle Gewinne also eingesetzt, um noch mehr für Menschen oder für die Natur (im Falle einer ökologischen Mission) zu erreichen. Auf diesem Weg wird ein unfreiwilliger „Mission Drift“ verhindert und die Priorisierung des Ziels nach möglichst hoher gesellschaftlicher Wirkung gesichert.

Für Gründer*innen stellt sich also die Frage: Wie klärt man das heikle Thema? Die Aufteilung von Gewinnen hängt zwangsläufig mit der Rechtsform des Unternehmens zusammen. In gewissen Rechtsformen ist der Umgang mit Gewinnen klar geregelt. Die Gewinne gemeinnütziger eingetragener Vereine (e. V.) und gemeinnütziger GmbH (gGmbH) müssen für den (gemeinnützigen) Zweck verwendet werden und dürfen grundsätzlich nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet werden. Sie orientieren sich am Gemeinnützigkeitsrecht. Für andere Rechtsformen braucht es klare Regeln zur Benutzung von Gewinnen. Diese können in der Satzung bzw. im Gesellschaftsvertrag festgelegt werden. In Kapitel 2.4.5 gehen wir noch tiefer in die möglichen Rechtsformen ein.



1.5.5 Nachhaltigkeit

Social Enterprises repräsentieren einen neuen Ansatz, gesellschaftliche Probleme mit unternehmerischen Mitteln zu bewältigen. Sie leben vor, wie eine nachhaltige und gerechte Art des Wirtschaftens aussehen kann. Dazu gehört u.a. eine faire Bezahlung der Mitarbeiter*innen, ein inklusiver Arbeitsplatz frei von Diskriminierung jeglicher Art, Nachhaltigkeitsinitiativen und eine langfristige wirtschaftliche Planung.

Um den selbstgesteckten Ansprüchen zu genügen, ist es wichtig, dass Gründer*innen einen „triple-bottom-line“-Ansatz verfolgen – das bedeutet, Social Enterprises sollten wirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltig geführt sein. In der Praxis heißt das, dass Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein nicht nur im direkten Wirkungsbereich großgeschrieben werden. Betrachten wir als Beispiel ein Unternehmen, das erfolgreich vom Arbeitsmarkt ausgegrenzte Personen einstellt und diese in die Produktion von Einweg-Plastikgeschirr einsetzt. Ein solches Unternehmen kann wirtschaftlich und gesellschaftlich nachhaltig handeln, aber nicht ökologisch. Um vorzubeugen, hilft eine ganzheitliche Analyse des Wirkungs- und Geschäftsmodell, um zu vermeiden, dass Gutgemeintes woanders Schaden anrichtet.

In Kapitel 2 werden wir uns in jeder Gründungsphase dem Thema Governance erneut widmen. Dort werden wir uns ansehen, wie Sie dieses Thema in der Gründungsberatung praktisch anwenden können.

1.6 Nutzen für konventionelle Gründungen

Social Entrepreneurship hält für Gründer*innen die einzigartige Möglichkeit parat, einer sehr sinnerfüllenden Tätigkeit nachzugehen. Das, über einem selbst hinausführenden Ziel, gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen, wirkt auf die Tätigen stark selbstverwirklichend – ein Bedürfnis, das vor allem die jüngeren Generationen aktiv verfolgen.

Der sozialunternehmerische Ansatz ist daher oft als Anregung in der konventionellen Gründungsförderung sehr passend. Hier können Sie als Gründungsberater*in aktiv Impulse setzen. Sie können beispielsweise die intendierten und nicht-intendierten Wirkungen der Einführung eines Produktes mit den Gründer*innen besprechen. Oder Sie können mit den Gründer*innen darauf hinarbeiten, die Bedürfnisse einer spezifischen Begünstigtengruppe zu lösen und dies als Unique Selling Point in deren Gründung mit einbringen (vorausgesetzt natürlich, dass die Erreichung dieses Ziels auch aktiv verfolgt und kontrolliert wird).

Nutzen Sie also, was Sie hier über das Thema Wirkung und Wirkungsorientierung lernen, auch gerne in der Gründungsberatung von konventionellen Gründungen. Die meisten Gründer*innen sind unserer Erfahrung nach sehr offen dafür, über die positiven und negativen Implikationen ihrer Gründung nachzudenken und sind über praktische Werkzeuge dafür dankbar.

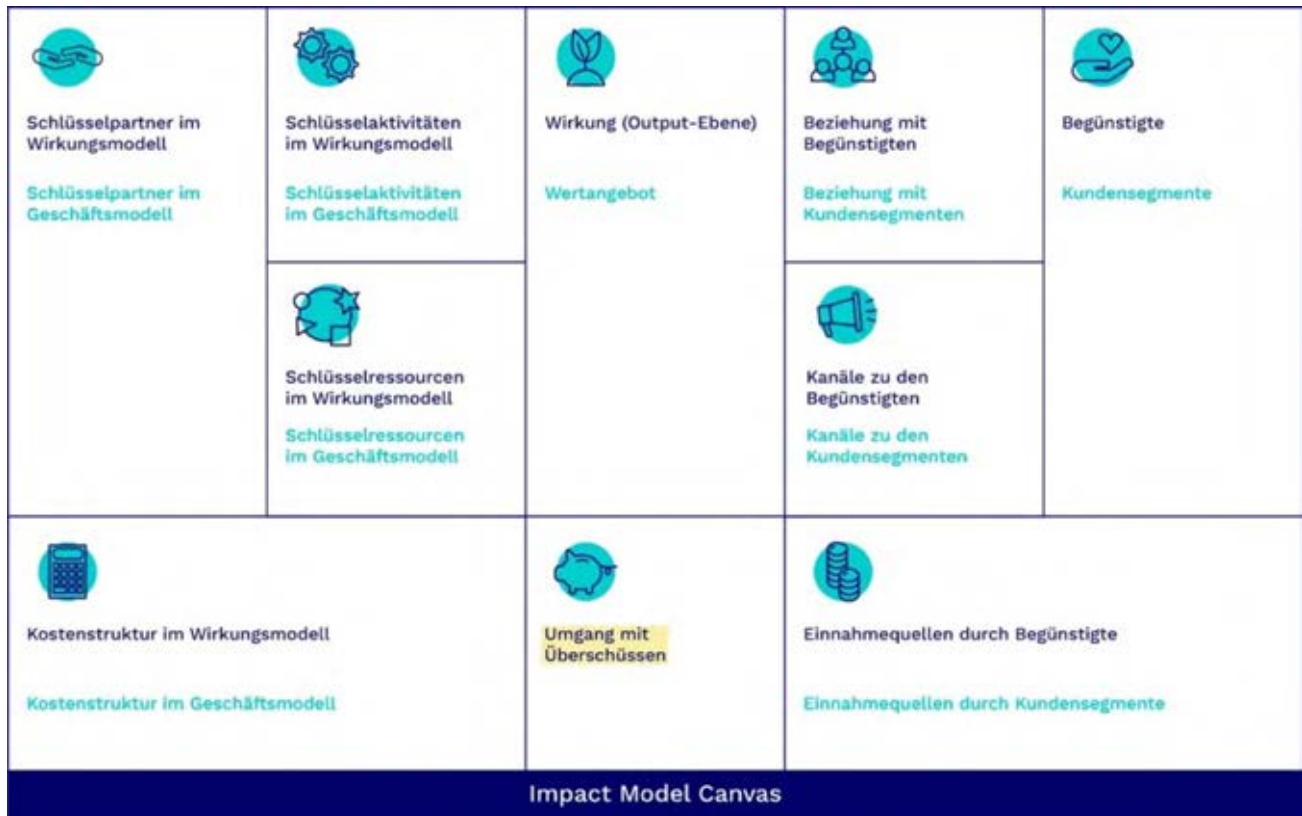
1.7 Die Impact Business Model Canvas

Um die Verzahnung von Kund*innen und Begünstigten in der Gründungsberatung gut behandeln zu können, haben wir gemeinsam mit der Social Entrepreneurship Akademie aus München eine neue Version der Business Model Canvas (BMC) erarbeitet. Wir nennen sie die Impact Business Model Canvas (IBMC). Während die Wirkungstreppe eines Social Enterprises



beschreibt, wie die einzelnen Maßnahmen zu einer größeren positiven Veränderung in der Gesellschaft führen kann, fokussiert die IBMC auf die nötigen Schritte, damit die Maßnahmen stattfinden können.

- Eine hochauflösende Version der Impact Business Model Canvas finden Sie auf unserer Webseite: fit-fuer-sozialunternehmen.de/arbeitsmittel/#canvas.



Dies sind die 9 Bausteine der Impact Model Canvas:

- **Begünstigte:** Dies sind diejenigen Personen (oder auch weitere Lebewesen), deren Leben die Organisation positiv beeinflussen möchte. Sie sind die Zielgruppe aus der Wirkungstreppe (s. Kapitel 1.2.1). In wenigen Fällen zahlen die Begünstigten für die Wirkung selbst.
Kundensegmente: Hier handelt es sich um die Personen oder Organisationen, die das Social Enterprise mit seinen Produkten oder Dienstleistungen erreichen und bedienen möchte. Sie treiben durch ihren Einkauf das Wirkungsmodell an. In vielen Fällen handelt es sich dabei nicht um Kund*innen im eigentlichen Sinne – sie kaufen nicht ein Produkt oder eine Dienstleistung an sich, sondern finanzieren das Wirkungsmodell (bspw. durch Sponsoring oder Spenden). Dann sprechen wir von Finanzierern.¹⁰

Die Verteilung von Begünstigten und Kund*innen ist je nach Social Enterprise sehr unterschiedlich. So kann es sein (wenn auch recht selten), dass Begünstigte und Kund*innen

¹⁰ In manchen Fällen gibt es auch noch die Gruppe der Nutzer*innen. Diese nutzen ein Produkt (zum Beispiel eine Onlineplattform) ohne dafür zu zahlen. Einnahmen generiert die Plattform beispielsweise über Werbeeinnahmen. Nutzer*innen können sich in vielen Fällen von Begünstigten unterscheiden. So sind bei den meisten Onlineplattformen die Nutzer*innen keine Empfänger*innen von Wirkung sondern ein Mittel, um Werbezahrende zu attrahieren. In seltenen Fällen kann ein Social Enterprise sowohl Begünstigte, Kund*innen und Nutzer*innen haben.



die gleichen Personen sind, da sie selbst für das Wirkungsmodell bezahlen. Manchmal haben Social Enterprises auch keine Kunden im eigentlichen Sinne, sondern erwirtschaften nachhaltig ihre Einnahmen über Spenden oder Sponsoring.

Verteilung	Besonderheit
Begünstigte sind auch Kund*innen	Das Geschäftsmodell wächst hier direkt mit dem Wirkungsmodell. Da die Zielgruppe für die Wirkung jedoch in den meisten Fällen selbst weniger zahlungskräftig ist, skaliert ein auf Wachstum ausgerichtetes Verbreitungsmodell eher langsam.
Begünstigte sind auch Mitarbeiter*innen (Beschäftigungsstrategie)	Hier wächst das Wirkungsmodell direkt mit dem Geschäftsmodell. Je mehr Kunden gewonnen werden, desto mehr Personen aus der Zielgruppe können generell zur Erfüllung der Kundenwünsche angestellt werden.
Kund*innen finanzieren quer	Viele Social Enterprises haben keine Produkte oder Dienstleistungen, die sie direkt am Markt verkaufen. Stattdessen erhalten sie z.B. Förderung von öffentlichen Stellen oder Sponsoring von CSR-Abteilungen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es sich anbietet, diese Social Enterprises dabei zu unterstützen, verkaufbare Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Ein Social Enterprise kann im Normalfall nicht lange von Sponsoring oder Spenden allein überleben – wobei auch hier Ausnahmen die Regeln bestätigen.

- **Wirkung:** In diesem Feld wird die Output-Ebene der Wirkungstreppe (s. Kap. 1.2.1) eingetragen.
Wertangebot: Bei diesem Baustein handelt es sich um „das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft“¹¹.
- **Kanäle zu den Begünstigten:** Dieser Baustein beschreibt die Art und Weise, wie ein Social Enterprise in Kontakt mit seinen Begünstigten tritt, um die Wirkung zu ermöglichen.
Kanäle zu den Kundensegmenten: „Der Kanäle-Baustein beschreibt, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln.“¹² Das schließt beispielsweise Distributions- und Verkaufskanäle ein.
- **Beziehung mit Begünstigten:** Die Art der Beziehung – von persönlich bis automatisiert – bestimmt die Erfahrung, die Begünstigten mit dem Social Enterprise machen.
Beziehung mit Kundensegmenten: Das gleiche gilt analog auch für die Kund*innen eines Social Enterprise.
- **Einnahmequellen:** Die Einnahmequellen beschreiben die Einkünfte, die ein Social Enterprise durch alle Kundensegmente und Finanzierer erhält. Sie finanzieren sowohl Wirkungs- wie Geschäftsmodell.

¹¹ Osterwalder & Pigneur (2011), S. 26

¹² Ebenda, S. 30



- **Schlüsselressourcen:** Zur Erreichung der Wirkung sind innerhalb des Wirkungs- und Geschäftsmodells unterschiedliche Ressourcen nötig. Hier kann es sich beispielsweise um spezifisches Personal, Produktionsstätten, Patente oder Material handeln.
- **Schlüsselaktivitäten:** Dieser Baustein beschreibt die wichtigsten Prozesse, die ein Social Enterprise tun muss, damit sein Wirkungsmodell funktioniert – dazu gehört natürlich auch das Geschäftsmodell.
- **Schlüsselpartnerschaften:** Vor allem für Social Enterprises sind Partnerschaften mit Organisationen aus den öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Sektoren oft unabdingbar. Erst die Kooperation unterschiedlicher Akteure ermöglicht es, den Raum für gewisse Wirkungsmodelle – insbesondere bei hoher systemischer Veränderung (s. Kap. 1.2.2) zu schaffen.
- **Kostenstruktur:** Sowohl das Wirkungs- als auch das Geschäftsmodell verursachen Kosten. In diesem Baustein werden die wichtigsten Kosten abgetragen.
- **Umgang mit Überschüssen:** Dieses Feld ist das einzige, das wir in der Impact Business Model Canvas gegenüber der Business Model Canvas hinzugefügt haben. In diesem Feld beschreiben die Social-Entrepreneurship-Gründer*innen, was mit den Überschüssen passiert, sobald sie diese erwirtschaften. Hier betrachten sie insbesondere, auf welche Weise diese Überschüsse in die eigene Wirkung reinvestiert werden.

Ein Blick auf die IBMC macht deutlich, wieso die Gründung eines Social Enterprises oft mit mehr Aufwand als eine konventionelle Gründung verbunden ist: Social Entrepreneurs müssen für eine erfolgreiche Gründung nicht nur ihre Kundengruppen im Auge behalten. Sie müssen gleichzeitig garantieren, dass ihre Begünstigten von einer positiven Wirkung profitieren.

In der Beratung von Social Entrepreneurs legen wir Ihnen daher ans Herzen, zuerst das Wirkungsmodell und daraufhin das Geschäftsmodell zu erarbeiten, um die Komplexität zu verringern und die Social Entrepreneurs zunächst auf ihre wichtigste Zielgruppe – die Begünstigten- zu fokussieren.

Die Impact Business Model Canvas ist mehr als nur eine Veranschaulichung des Wirkungs- und Geschäftsmodells. Sie ermöglicht es den Social Entrepreneurs, ihre Hypothesen, wie ihre Gründungsidee in der Realität funktionieren wird, zu überprüfen. Damit begleitet sie das Gründungsteam entlang der gesamten Gründung. Durch die Aufteilung in die 10 wichtigsten Segmente einer auf Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung ausgerichteten Gründungsidee bietet sie den perfekten Startpunkt für die Überprüfung der eigenen Annahmen. Das sind die Schritte bei der Bearbeitung der IBMC:

1. **Erstes Ausfüllen:** Annahmen über das Wirkungs- und Geschäftsmodell werden in die entsprechenden Felder der Canvas eingefüllt (mehr dazu in Kap. 2.1).
2. **Kritische Annahmen aufstellen:** Kritische Annahmen sind diejenigen Annahmen im Wirkungs- und Geschäftsmodell, die sich kostspielig (oder sogar destruktiv) auswirken, falls sie sich am Ende als falsch herausstellen. Alle Annahmen in der Canvas werden nach dieser Fragestellung untersucht (mehr dazu in Kap. 2.1).
3. **Kritische Annahmen überprüfen:** Mithilfe günstiger Tests werden die Annahmen überprüft (wir gehen auf das Thema Testen tiefer in Kap 2.2 ein).
4. **Annahmen ändern:** Falls sich Annahmen als nicht richtig erweisen werden, wird die Canvas angeglichen, um diese Änderung auch dort widerzuspiegeln. In manchen



Fällen kann dies dazu führen, dass das Wirkungs- oder Geschäftsmodell nicht mehr realisierbar ist oder die Annahmen stark verändert werden müssen (in der Startupszene auch „pivot“ genannt).

5. Wiederholen: Die Schritte 2 bis 4 werden solange wiederholt, bis sowohl Wirkungs- als auch Geschäftsmodell so eingehend geprüft sind, dass einer erfolgreichen Implementierung nicht mehr viel im Weg stehen sollte.

Es hat sich gezeigt, dass die Arbeit mit den Publikationen „Value Proposition Design“ und „Business Model Generation“ (in denen die Business Model Canvas vorgestellt werden) auch für Social Entrepreneurs sehr hilfreich sind. Allerdings sollten Sie bei der Nutzung dieser Publikationen beachten, dass dort das Thema Wirkung NICHT besprochen wird.

Im weiteren Kapitel nutzen wir die einzelnen Teile der Impact Business Model Canvas.



2 Beratung nach Gründungsphasen

Eine Social-Entrepreneurship-Gründung kann in vier Phasen eingeteilt werden

1. **Problemdefinition & Ideenentwicklung:** Erkennen und Erforschung einer gesellschaftlichen Herausforderung. Wirkungs- und Geschäftsmodell zu deren Lösung werden entworfen.
2. **Prototypenentwicklung:** Wirkungs- und Geschäftsmodell werden in der Realität auf deren Funktionalität überprüft.
3. **Implementierung:** Wirkungs- und Geschäftsmodell werden umgesetzt und kontinuierlich verbessert. Die Organisation wird gegründet.
4. **Verbreitung & Skalierung:** Das Gründungsteam verbreitet die Wirkung ihrer Organisation kontinuierlich.

Hierbei handelt es sich nicht um immer klar abgetrennte Phasen, die unweigerlich aufeinander folgen. Es sind iterative Prozesse, die wir bei den Gründungen, die wir bisher begleiten durften, in unterschiedlicher Intensität wahrgenommen haben. So ist es nicht unüblich, dass ein Gründungsteam nach einem gescheiterten Prototyp zurück in die Ideenentwicklung oder sogar die Problemdefinition geht.

Je nach Phase stellen sich Social Entrepreneurs andere Fragen. Nachfolgend wollen wir daher Schritt für Schritt die Gründungsphasen durchgehen und spezifische Fragestellungen von Social Entrepreneurs beantworten.

Die Schritte sind jedoch nicht immer konsequent in der Reihenfolge, wie wir sie hier darstellen, durchzuführen. Es ist bewusst ein iterativer Ansatz – basierend auf dem Lean-Startup-Modell¹⁵. Das heißt, die Gründer*innen wiederholen gewisse vorherige Schritte, falls sie an einem Punkt nicht weiterkommen. Kann einer der Schritte nur unbefriedigend bearbeitet werden, muss dies nicht zwangsläufig das Aus für die Gründung bedeuten. Hier kann es sinnvoll sein, nochmal einen Schritt zurückzugehen, um herauszufinden, ob das Vorgehen lediglich auf einer fehlerhaften Annahme bestand. Besonders relevant ist das in der Phase „Prototypenentwicklung“.

2.1 Beratung in der Phase „Problemdefinition & Ideenentwicklung“

In der Phase Problemdefinition & Ideenentwicklung geht es für Social Entrepreneurs darum, sich mit dem gesellschaftlichen Problem auseinander zu setzen, welches sie bearbeiten wollen.

¹⁵ Einen guten Impuls zum Thema Lean Startup-Ansatz finden Sie hier: <https://medium.com/das-handbuch-f%C3%BCr-startups/14-regeln-agiler-startups-das-customer-development-manifest-89ff3977d97b>.



2.1.1 Wirkungsmodell: Das Problem verstehen

Viele Social Entrepreneurs sind mit dem gesellschaftlichen Problem, das sie lösen möchten, gut vertraut: Manchmal gehören sie entweder selbst zur Zielgruppe (z.B. Mensch mit Beeinträchtigung oder Mensch mit Fluchthintergrund) oder sind deren Angehörige. Oft wollen Social Entrepreneurs auch Dinge nicht so hinnehmen, wie sie sind: Sie finden es nicht in Ordnung, dass ein enormer Teil unserer Lebensmittel weggeworfen wird oder dass Obdachlose keine Anstellung finden. Sie sind der Überzeugung, dass man gesellschaftliche Probleme durch eigenen und gemeinschaftlichen Einsatz lösen kann. Daraus entstehen Ideen, die zu einer Gründung führen können.

Am Anfang einer Social-Entrepreneurship-Gründung stellt sich dann jedoch eine der wichtigsten Fragen: Bewirkt die Gründungsidee tatsächlich die positive Veränderung, die die Social Entrepreneurs sich wünschen? Als Gründungsberater*in macht es Sinn, hier nachzuhaken. Dafür beginnt man am besten die Beratung beim Teil der wirkungsorientierten Steuerung: Wirkung planen.

Schritt 1: Mithilfe einer Bedarfs- und Umfeldanalyse untersuchen Social Entrepreneurs gemeinsam mit Stakeholdern das Problem (→S. 14 des Kursbuch Wirkung).

Schritt 2: Die Social Entrepreneurs erarbeiten über einen Problem- und Lösungsbaum mögliche Lösungsideen und Wirkungsziele (→S. 25 des Kursbuch Wirkung).

Schritt 3: Die Social Entrepreneurs erstellen ihre erste Version der Wirkungslogik (→S. 33 des Kursbuch Wirkung).

- Die einzelnen Schritte der Wirkungstreppe sind ausführlich in der Publikation „Kursbuch Wirkung“ erklärt: phineo.org/kursbuch-wirkung. Eine digitale, interaktive Version finden Sie hier: wirkung-lernen.de. Zur Überprüfung der eigenen Wirkung gibt es hier eine gute Ressource: wirkometer.de.

Nach der Erarbeitung der Wirkungstreppe ist es an der Zeit, dass sich die Gründer*innen mit den konkreten Schritten zur Erreichung der Wirkung auseinandersetzen. Leitfrage dabei ist: „Was müssen wir tun, damit unsere Maßnahmen (auf der Output-Ebene) erfolgreich sind?“ Dafür eignet sich die oben beschriebene Impact Business Model Canvas (s. Kap. 1.4). Lassen Sie die Social Entrepreneurs ihre Annahmen in die Felder der Canvas einfüllen und die kritischen Annahmen bestimmen.

Schritt 4: Die Social Entrepreneurs füllen alle Wirkungsmodell-Felder der Impact Business Model Canvas aus.

TIPP: Nutzen Sie für das Ausfüllen der Impact Modell Canvas zwei Farben: Eine für das Wirkungsmodell und eine für das Geschäftsmodell. Dadurch können diese klar getrennt beobachtet werden.

Schritt 5: Die Social Entrepreneurs stellen Annahmen auf und arbeiten die kritischsten heraus.



Bei der Entscheidung, ob eine Annahme kritisch ist, leitet die Frage: „Ist mein Wirkungs- oder Geschäftsmodell grob gefährdet, wenn diese Annahme sich als falsch herausstellt?“ Wenn sich die Frage bejahen lässt, handelt es sich um eine kritische Annahme, die baldmöglichst überprüft werden sollte. Dabei handelt es sich beispielsweise oft um die Kanäle zu den Begünstigten: Kann ich meine Zielgruppe tatsächlich erreichen? Oder Annahmen rund um die Schlüsselpartner: Sind diese bereit, mein Vorhaben zu unterstützen?

Folgende Matrix hilft bei der Bewertung der einzelnen Annahmen aus dem IBMC. Die X-Achse betrachtet wie kritisch die Annahme ist, während die Y-Achse darstellt, wie sicher die Daten sind, die die Gründer*innen über diese Annahme haben. Diejenigen Annahmen im rechtsoberen Quadranten müssen auf jeden Fall überprüft werden.

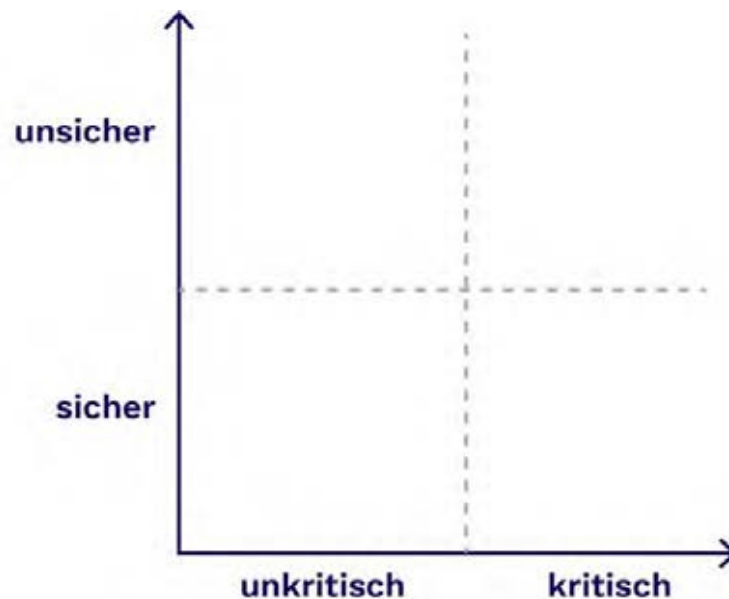


Abbildung 7: Annahmenüberprüfungsmatrix (eigene Darstellung).

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- ◆ „Haben Sie ein klares Bild davon, wie das gesellschaftliche Problem entstanden ist, das Sie lösen möchten?“
- ◆ „Haben Sie schon mit Ihren Begünstigten gesprochen? Wie äußern diese sich zu dem Problem?“
- ◆ „Wie erreichen Sie Ihre Begünstigten? In welcher Beziehung stehen Sie mit ihnen?“
- ◆ „Was sind Schlüsselaktivitäten, -partner und -ressourcen, die Sie zur Erreichung ihrer Wirkung benötigen?“
- ◆ „Welche Einnahmenquellen planen Sie?“
- ◆ „Welche Kosten entstehen zur Gestaltung Ihrer Wirkung?“
- ◆ „Welche Ihrer Annahmen sind besonders relevant? Welche sollten Sie so früh wie möglich überprüfen, um die Grundlage für den Erfolg Ihres Vorhabens zu garantieren?“

2.1.2 Geschäftsmodell: Annahmen über mögliche Kundensegmente aufstellen

Wie bereits in Kapitel 1.3.1 beleuchtet, unterscheiden sich Social-Entrepreneurship-Geschäftsmodelle oft nicht sonderlich von konventionellen Gründungen. Sie beginnen jedoch



meistens nicht mit einer Produktidee. An ihrem Anfang steht die Absicht, eine gesellschaftliche Herausforderung zu lösen – sie entstehen also aus einer Wirkungsorientierung heraus. Die Tätigkeiten aus Kapitel 2.1.1 gehen der Entwicklung eines Geschäftsmodells also meistens voraus.

Ausnahmen bestätigen die Regel! Es gibt Fälle, in denen ein Social Entrepreneur zuerst ein Produkt oder eine Dienstleistung mit klarem Geschäftsmodell entwickelt hat und erst im Nachhinein ein Wirkungsmodell dafür gestalten möchte. Hier gilt es, in der Gründungsförderung genügend Zeit für die Erstellung eines Wirkungsmodells einzuräumen und das Geschäftsmodell bei Bedarf an dieses anzugleichen.

Analog zum Wirkungsmodell lassen Sie in dieser Phase die Social Entrepreneurs die Bausteine für das Geschäftsmodell der Impact Business Model Canvas ausfüllen und die kritischen Annahmen herausarbeiten:

Schritt 6: Die Social Entrepreneurs füllen alle Geschäftsmodellfelder der Impact Business Model Canvas aus.

Schritt 7: Die Social Entrepreneurs stellen Annahmen auf und arbeiten die kritischsten heraus.

- Wir empfehlen das Buch Business Model Generation als Unterlage für die Erarbeitung des Geschäftsmodells (kostenpflichtig auf der Webseite strategyzer.com bestellbar).

Kritische Annahmen im Geschäftsmodell haben nach unserer Erfahrung oft mit dem Thema Kundensegmente zu tun: „Sind Ihre Kunden tatsächlich bereit, für Ihre Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen?“ Oder: „Lösen Sie tatsächlich ein relevantes Problem für Ihre Kunden?“

Sie können die gleiche Annahmenüberprüfungsmatrix aus Kapitel 2.2.1 nutzen, um die Gründer*innen diese Aufgabe bearbeiten zu lassen.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- ◆ „Welches Problem Ihrer Kund*innen lösen Sie?“
- ◆ „Für was denken Sie sind Ihre Kundensegmente bereit zu zahlen?“
- ◆ „Für welche Kundensegmente haben Sie ein Wertangebot?“
- ◆ „Welche Kosten verursacht Ihr Wirkungs- und Geschäftsmodell?“
- ◆ „Sind die Kundensegmente passend für langfristige Einnahmen?“
- ◆ „Welche weiteren Kund*innen, wie Stiftungen oder öffentliche Stellen sind interessiert an der Wirkung, die Sie gestalten? Sind diese bereit, dafür zu bezahlen?“

2.1.3 Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell: Wie können die zwei Welten verbunden werden?

Spätestens hier ist es zielführend, mit den Gründer*innen über die Vereinbarkeit von Wirkungs- und Geschäftsmodell zu sprechen. Hierfür nutzen Sie am besten die beiden Versionen der Impact Business Model Canvas, die Sie vorher jeweils für die Themen



Wirkungs- und Geschäftsmodell ausgefüllt haben. In Kapitel 1.4 haben wir bereits mögliche Strategien für wirkungsorientierte Geschäftsmodelle betrachtet. Diese archetypischen Herangehensweisen (und alle ihre vielen unterschiedlichen Varianten) können Ihnen dabei helfen, das Zusammenspiel des Wirkungs- und Geschäftsmodells konzeptionell mit den Gründenden zu besprechen.

Schritt 8: Die Social Entrepreneurs überprüfen die Vereinbarkeit von Wirkungs- und Geschäftsmodell in der Impact Model Canvas.

Schritt 9: Die Social Entrepreneurs stellen Annahmen auf und arbeiten die kritischsten heraus.

Besonders wichtig ist es in diesem Schritt auf die ökonomische Nachhaltigkeit des entstehenden Social Enterprises zu achten: Reichen die Einnahmen aus, um sämtliche Aktivitäten und Ressourcen zur Erreichung des Outputs zu finanzieren (s. Wirkungstreppe in Kapitel 1.2.1)?

Auch ist es sinnvoll, darauf zu achten, dass Wirkungs- und Geschäftsmodell thematisch stimmig sind. Spenden von Goldeimer (produzieren nachhaltigeres Toilettenpapier) in Hygiene- und Sanitärprojekte ist auch für den Kunden gut nachvollziehbar (und sorgt damit auch für leicht verständliche Werbemaßnahmen). Ein Social Enterprise, das Hundehalsbänder verkauft, um Flüchtlingskinder zu unterstützen, erfüllt zwar auch seinen Zweck, wird es aber in der Außenkommunikation schwerer haben. Hier können Sie als Gründungsberater*in die Gründer*innen dahingehend beraten, dass das Wirkungs- und Geschäftsmodell zusammenpassen.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Auf welche Weise finanziert das Geschäftsmodell das Wirkungsmodell? Reicht die Finanzierung auf lange Sicht aus?“
- „Sind das Wirkungs- und Geschäftsmodell aufeinander abgestimmt? Wie nehmen Begünstigte oder Kunden die Verzahnung wahr?“

2.1.4 Governance: Ein schlagkräftiges, Team nachhaltig aufstellen

In dieser frühen Phase sind oft Fragen bezüglich des Teams innerhalb der Governance wichtige Betrachtungspunkte. So gilt es beispielsweise

- eine effiziente und allgemein akzeptierte Arbeitsweise zu finden,
- die Eigentumsstrukturen adäquat aufzuschlüsseln
- Entscheidungsprozesse zielführend und akzeptabel zu definieren.

Akzeptanz – durch die Mitarbeiter*innen, Begünstigten, Kund*innen, Finanzierer*innen und weitere Stakeholder – ist in allen drei der obigen Punkte ausschlaggebend.

Social Enterprises müssen sich in der Öffentlichkeit immer wieder an ihrer Mission messen lassen. Die Öffentlichkeit entscheidet (über Medien oder über den Kauf), ob sie die Arbeitsweisen des Social Enterprise als glaubwürdig empfindet oder nicht. Mag das auch bei anderen Unternehmen der Fall sein, wird die Messlatte bei Social Enterprises meist besonders hoch angesetzt, da auch der Anspruch ein höherer ist. Hier können Sie als Gründungsberater*in mit Beratung unterstützen, indem sie darauf achten, dass die



Gründenden durch ihr Social Enterprise die Wirkungsversprechen, die sie geben auch in Wirklichkeit einlösen.

Schritt 10: Die Social Entrepreneurs entscheiden, auf welche Weise sie miteinander weiterarbeiten möchten und wie sie weiterhin von außen wahrgenommen werden wollen.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Wer übernimmt welche Aufgaben und Rollen?“
- „Wie wollen Sie zusammenarbeiten?“
- „Auf welche Weise werden Entscheidungen getroffen? Wer darf in welchen Fällen Entscheidungen treffen?“

Die Rollenverteilung ist zu Beginn einer Gründung oft noch nicht scharf definiert, da in der Entwicklungsphase oft jeder von allem etwas macht. Es ist aber unbedingt sinnvoll, bereits Qualifikationen und persönlichen Neigungen bei der Aufgabenverteilung zu berücksichtigen. Fachliche Qualifikationen und berufliche Erfahrung sind das eine. Wie bei konventionellen Gründungen auch sollte auf eine sich ergänzende und ausgewogene Mischung achten. Viele Teams funktionieren besser, wenn sie strategisch-visionäre Köpfe mit pragmatisch-operativen Personen vereinen. Vielen Menschen ist oft nicht bewusst, was sie für ein Arbeitstyp sind. Zu Beginn kann ein Teamcoaching über solche Fragen sehr erhellend wirken und prophylaktisch Konfliktpotenzial entschärfen.

Bei internen Entscheidungsprozessen spielt die Frage der Hierarchie eine große Rolle. Viele Social Entrepreneurs wünschen sich möglichst flache Hierarchien und gleichberechtigte Entscheidungsgewalt zu praktizieren. Konzepte wie Konsens- und Konsententscheidungen sind beliebt, benötigen aber Übung. Nicht selten funktionieren die gemeinschaftlichen Entscheidungsprozesse in frühen Phasen mit einem kleinen Team ganz gut. Bei sich vergrößernden Teams und in stressigen Situationen ist es allerdings nicht selten, dass man wieder auf bekannte, vertraute Prozesse zurückgreift. Hier sollte sich das Gründungsteam ausgiebig Gedanken machen, welches Modell es fahren will. Sollte es sich für eine „modernere“, kollektive Variante entscheiden, empfiehlt sich die Begleitung durch einen einschlägig erfahrenen Teamcoach, der die Gruppe berät und ihr auch Supervision anbietet. Wie sich ihre Organisation strukturiert, ist bei vielen Social Enterprises nicht nur eine operative Frage, sondern hat oft auch eine identitätsstiftende Funktion.

- Als Lektüre zum Themenfeld Organisationsentwicklung kann man z.B. das Buch „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux empfehlen, das sich sehr intensiv mit unterschiedlichen Formen von Organisationen auseinandersetzt.

2.1.5 Die Anfangszeit finanziell bestreiten

Social Entrepreneurs müssen sich oft mit den gleichen anfänglichen Herausforderungen herumschlagen wie konventionelle Gründer*innen auch. Vor allem finanziell sieht es anfangs nicht sehr rosig aus: Das Social Enterprise erwirtschaftet noch keinen Umsatz; die Zeit, die zur Gründung verwendet wird steht nicht zum Geldverdienen an anderer Stelle zur Verfügung; die Social-Enterprise-Gründung selbst benötigt erste Investitionen.

Viele Social Entrepreneurs haben daher in den ersten Monaten oder Jahren ihrer Gründung ein recht spartanisches Leben. Die Erfahrung vieler Vorreiter lehrt uns ein paar Tricks, die die erste Zeit besser finanziell überleben lassen:



1. **Leistbaren Verlust kalkulieren:** Aus dem Effectuation-Ansatz¹⁶ kommt das Prinzip des leistbaren Verlusts. Die Gründer*innen setzen sich diesem Prinzip zufolge eine maximale Summe an finanziellen (und weiteren) Mitteln, die sie bereit wären durch die Gründung zu verlieren. Sobald dieses Limit erreicht ist, geben sie die Gründung auf. Diese Herangehensweise erleichtert den Social Entrepreneurs den Umgang mit Risiko und definiert eine klare „Reißleine“, die sie vor untragbaren Verlusten absichert.
2. **Lebenshaltungskosten senken:** In der Gründungsberatung hat es sich in unserer Erfahrung bewährt, die Social Entrepreneurs dabei zu beraten, wie sie ihre Lebenshaltungskosten berechnen und Wege zu finden, diese für die Gründungszeit zu senken.
3. **Bootstrapping:** Wenn es das Geschäftsmodell zulässt, sollten möglichst frühzeitig einkommensgenerierende Aktivitäten umgesetzt werden. Dies testet die Zahlungsbereitschaft unter realistischen Bedingungen und reduziert die Anlaufkosten, u.a. weil Sachkosten schnell aus dem Cashflow finanziert werden können.
4. **Gründung als (temporäre) Nebentätigkeit:** Viele Social Entrepreneurs wählen die Gründung als Teilzeitbeschäftigung neben einer Teilzeitanstellung. Vor allem zu Beginn des Vorhabens (wie hier in der Phase „Problemdefinition & Ideenentwicklung“) kann dies sehr hilfreich sein, um zumindest die Sozialversicherungsabgaben zu decken und die Gründung trotzdem voran zu treiben. Aus unserer Erfahrung bietet es sich bei diesem Ansatz an, die Teilzeitanstellung in einem Bereich zu haben, der thematisch auch zur Gründung passt.
5. **Gründung mit Projektförderung:** Hier werden von einem bestehenden Träger Projektgelder akquiriert (z.B. Forschungsförderung oder bereits Umsetzung), die von den Gründer*innen als Projekt mit der Zielsetzung umgesetzt werden, mittelfristig auszugründen. Hierbei wird die Struktur eines großen Trägers genutzt, um die notwendigen Vorarbeiten für eine Gründung zu leisten. Kritisch hierbei ist, ob die „Trägerorganisation“ die Gründung befürwortet und aktiv unterstützt, da eine Grundlagenfinanzierung oft nicht über Projektförderung möglich ist.
6. **Klassische Gründungsförderung:** In einigen Bundesländern gibt es adäquate finanzielle Unterstützung bei der Gründung auch für Social Entrepreneurs.
7. **Family, Friends and Fools:** Einige wenige Gründende haben das Glück, mit ihrer Idee Personen aus ihrem direkten Umfeld überzeugen zu können. Die meist geringen Summen reichen beispielsweise für die Gestaltung eines Prototypens.

2.2 Beratung in der Phase „Prototypenentwicklung“

In der Phase „Prototypenentwicklung“ geht es primär um die Überprüfung von Annahmen. Während in der vorherigen Phase nur erste grobe Ideen entwickelt wurden, werden diese nun auf den Prüfstand gestellt. Einfache, kostengünstige, risikoarme und aussagekräftige Erprobungen sind hier ein wichtiger Schritt, um verifizierbare Aussagen über die Durchführbarkeit des Wirkungsmodells zu treffen.

¹⁶ Effectuation 101: https://www.effectuation.org/?page_id=207



Die kritischen Annahmen aus der vorherigen Phase können mittels Prototypen entweder einzeln oder gemeinsam überprüft werden. Dabei sind Prototypen nach unserem Verständnis Tests für einzelne Aspekte des gesamten Social Enterprises. Wenn wir die Gesamtheit des Prozesses innerhalb des Wirkungs- und Geschäftsmodells überprüfen wollen, sprechen wir von einem Piloten.

→ Wir empfehlen das Buch „Der Mom-Test“¹⁷ als Lektüre für diese Phase.

2.2.1 Wirkungsmodell: Überprüfen, ob die Wirkung wirklich ankommt

Eine bei Social Entrepreneurs bekannte Geschichte erzählt, dass Muhammad Yunus zur Prüfung seiner Idee armen Frauen in Bangladesch kleine Kredite aus seiner eigenen Tasche gab. Dadurch fand er heraus, dass diese Frauen eine sehr hohe Rückzahlungsquote aufwiesen und das Leben der Frauen sich durch die geringen Darlehen bereits signifikant verbessern konnte. Daraufhin gründete er die Grameen Bank, die diese Idee in alle Teile der Welt verbreitete und ihm den Gewinn des Friedensnobelpreises brachte.

→ Das Buch „Lean Impact“¹⁸ gibt weitere interessante Einblicke zu diesem Kapitel.

In diesem Schritt nutzen wir die Ergebnisse aus obigem Schritt 5. Zur Überprüfung der kritischen Annahmen bauen die Social Entrepreneurs kleine Prototypen, die Teile des Wirkungsmodells abbilden. Dabei kann es sich beispielsweise handeln um:

- Eine Dummywebseite, die über Anmeldungen auf ein Newsletter-Formular überprüft, wie viele Personen sich für das Angebot interessieren
- Einen komplett manuellen Prozess, der erst später automatisiert (bzw. digitalisiert) wird (s. das Beispiel von Grameen Bank oben)
- Eine erste Produktionscharge eines Lebensmittels, das Proband*innen testen und bewerten

Schritt 11: Die Social Entrepreneurs überprüfen die kritischen Annahmen aus ihrem Wirkungsmodell mithilfe von Prototypen.

Hier ist Vorsicht geboten, die Begünstigten nicht unangemessen anzusprechen oder mit leeren Versprechungen zu hintergehen. Die Gründer*innen müssen bei den Tests gewährleisten, dass keine Begünstigten oder andere Stakeholder zu Schaden kommen können.

Nicht immer erhalten Social Entrepreneurs in diesem Schritt positive Antworten. Ihre Annahmen werden in der Realität nicht bestätigt und damit erweist sich das geplante Wirkungsmodell als ungenügend. In dem Fall ist es zielführend, dass die Gründer*innen erneut in den Schritt 1 oder 2 zurückgehen und neue Annahmen aufstellen.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Wie können Sie die Annahmen zum Wirkungsmodell auf kostengünstige, risikoarme und aussagekräftige Weise überprüfen?“

¹⁷ <http://momtestbook.com/de/>

¹⁸ <https://www.wiley.com/en-us/Lean+Impact%3A+How+to+Innovate+for+Radically+Greater+Social+Good-p-9781119506645>



- „Wie können Sie relevante Antworten von den Begünstigten erhalten und dabei fair mit ihnen umgehen?“

2.2.2 Geschäftsmodell: Sind Kund*innen tatsächlich bereit zu zahlen?

Auch die Annahmen bezüglich des Geschäftsmodells (s. Schritt 7) werden in der Phase „Prototypenentwicklung“ genau überprüft. Über die Verprobung von Annahmen zum Geschäftsmodell finden Sie bereits viele Anregungen in der Literatur¹⁹. Daher wollen wir hier nur ein paar Aspekte herausgreifen.

Schritt 12: Die Social Entrepreneurs überprüfen die kritischen Annahmen aus ihrem Geschäftsmodell mithilfe von Prototypen.

2.2.3 Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell: Überprüfen, ob die beiden Welten gut miteinander funktionieren

Sobald die Tests zum Wirkungs- und Geschäftsmodell positive Ergebnisse erbracht haben, ist es Zeit, die kritischen Annahmen zur Verzahnung (s. Schritt 9) zu überprüfen.

(Falls die Tests negativ ausfallen, ist es ratsam, die vorherigen Schritte mit dem neugewonnenen Wissen erneut durchzuführen.)

Dafür eignet es sich, einen Piloten, der beide Modelle vereint, durchzuführen. Während die Prototypen nur einzelne Aspekte betrachten, ist der Pilot ein erster Test, in welchem die wichtigsten Bausteine in ihrem Zusammenspiel getestet werden.

Schritt 13: Die Social Entrepreneurs überprüfen die kritischen Annahmen bzgl. des Zusammenspiels von Wirkungs- und Geschäftsmodell mithilfe eines Piloten.

Eine der wichtigsten Aufgaben ist es, erste Kund*innen für den Piloten zu akquirieren. Eine oft nicht einfache Aufgabe, da das bisher ungetestete Angebot ein hohes Maß an Vertrauensvorschuss seitens der Kund*innen bedarf. Daher sind Kundensegmente, die die Vision selbst bereits leben, oft die richtigen Ansprechpartner. Falls bereits eine Community vorhanden ist, kann beispielsweise Crowdfunding ein sehr gutes Tool für einen Markttest sein.

Der Pilot muss nicht perfekt das zukünftige Wirkungs- und Geschäftsmodell abbilden. Viele der Teilaspekte können auch von Kooperationspartnern anfangs stärker übernommen werden. Sie können beispielsweise in der Kommunikation des Angebots unterstützen oder einen Teil zur Schaffung des Produkts einbringen. Daher ist das Gewicht der Schlüsselpartner aus der Impact Business Model Canvas nicht zu unterschätzen.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Welche Schlüsselaktivitäten muss der Pilot notwendigerweise überprüfen?“
- „Wer ist bereit in den Piloten zu investieren? Wer ist schon jetzt an der Vision des entstehenden Social Enterprises interessiert?“
- „Welche Schlüsselpartner sollte der Pilot bereits einbinden?“

¹⁹ Eine der bekanntesten Publikationen zu dem Thema ist wohl The Lean Startup von Eric Ries: <http://theleanstartup.com/>



- „Nach Abschluss des Piloten: Funktionieren Wirkungs- und Geschäftsmodell erfolgreich zusammen?“

2.2.4 Governance: Die Zusammenarbeit überprüfen

Während der Prototypenphase erfahren die Social Entrepreneurs, ob ihre gewählte Zusammenarbeitsform nach innen und nach außen funktioniert. Natürlich waren auch die Pläne zur Art der Zusammenarbeit auch von Annahmen geprägt. Ob diese standhalten, zeigt sich meist schon während der Erarbeitung der Prototypen. Dies ist ein guter Zeitpunkt, eine erste Überprüfung der Teamaufstellung vorzunehmen. Durch die Interaktion mit den Begünstigten und/oder Kund*innen hat man auch erste Erfahrungen über die Außenwirkung, die Passung der Kommunikation und die Fähigkeit, das Unternehmen als vertrauenswürdig darzustellen, gesammelt.

Es gilt hier also an den internen Strukturen nachzubessern, so dass die entscheidenden Anspruchsgruppen gut innerhalb und von außerhalb mit dem Social Enterprise in Aktion treten können.

Schritt 14: Die Social Entrepreneurs überprüfen die Effektivität ihrer Zusammenarbeit.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Passen die Entscheidungsprozesse zu den bisher durchgeführten Aktivitäten, z.B. vom zeitlichen Ablauf oder Tempo her?“
- „Fühlt sich jedes Teammitglied fachlich und persönlich in der passenden Rolle? Wo gibt es Abweichungen und werden diese als unangenehm und störend empfunden?“
- „Wie gehen Sie mit dem Thema Gehalt um?“
- „Ist Ihre Arbeit transparent genug, als dass externe Akteure Vertrauen zu Ihnen aufbauen können?“

Wie in der früheren Phase besprochen, hat es sich durchaus bewährt, einen Coach zur Supervision und Begleitung des Teams heranzuziehen. Wenn die Prototypenphase erfolgreich verlaufen ist, werden Weichen für die konkretere Unternehmensstruktur gelegt. Jetzt sollten sich die Rollen und Aufgabengebiete einspielen, die Entscheidungsprozesse sollten zunehmend an Routine gewinnen, um in der nächsten Phase effizienter inhaltlich arbeiten können.

Falls noch nicht angesprochen, sollte jetzt auch das Thema Geld klar und offen diskutiert werden, sowohl die Gehaltsstrukturen als auch die Überlegungen, wer evt. Anteile am Unternehmen halten wird. Geld ist ein mit vielen Emotionen beladenes Thema und dass bei Geld die Freundschaft aufhört, ist mehr als nur eine Binsenweisheit – nämlich oft die schmerzhafteste Bruchstelle in einem Gründungsteam. Social Entrepreneurs sind intrinsisch motiviert, Geld spielt für sie oft eine untergeordnete Rolle im Rahmen des Unternehmens. Doch bei jedem stellt sich früher oder später die Frage nach der Sicherung des persönlichen Lebensunterhalts. Dass finanzielle Notwendigkeiten in den Fokus rücken, führt nicht selten zu Unbehagen. Auch hier empfiehlt sich eine Begleitung durch einen Teamcoach, um die Einstellung zu Geld, Gehalt und die Erwartungen daran, wie der eigene Beitrag zum Unternehmen sich auch monetär auszahlt, möglichst früh und eindeutig zu klären. Durch einen für alle akzeptablen Umgang entschärft das Team hier ein sehr großes Konfliktpotenzial.



2.3 Beratung in der Phase „Implementierung“

Nach wahrscheinlich so einigen Iterationen erreichen die Social Entrepreneurs ein Stadium, in dem für sie ein klares Wirkungs- und Geschäftsmodell erkennbar ist (auch hier ist es natürlich noch weit von Perfektion entfernt). Nun ist es an der Zeit, den Aufbau der Organisation vorzubereiten.

In dieser Phase unterstützen Sie die Social Entrepreneurs dabei, ihre Organisation auf die Beine zu stellen. Es geht um Themen wie die Startfinanzierung, rechtliche Gründung oder Qualitätssicherung.

2.3.1 Wirkungsmodell: Die Wirkung auf die Straße bringen

Wenn ihre Social Entrepreneurs in Gründung sich in diesem Schritt wiederfinden, haben sie die kritischen Annahmen des Wirkungsmodell in Schritt 11 als positiv bewertet. Das Wirkungsmodell hat gute Aussichten, auch in der Realität zu funktionieren. Nun ist es Zeit, die Prozesse des Wirkungsmodells glatt zu streichen: Die Schlüsselaktivitäten aus der Impact Business Model Canvas werden als immer wieder replizierbare Prozesse aufgebaut. Dabei wird darauf geachtet, die Prozesse so aufzubauen, dass sie effizient, skalierbar und belastbar sind.

Schritt 15: Die Social Entrepreneurs setzen die Prozesse des Wirkungsmodells um.

Nun ist es auch zielführend, über eine erste Wirkungsanalyse nachzudenken. Das heißt, dass die Gründer*innen einen Prozess aufstellen, mit dem sie nachweisen, dass die geplante Wirkung tatsächlich erreicht wird. Zu diesem Zweck müssen nützliche Indikatoren erarbeitet, Daten erhoben und analysiert werden. Dazu kommt die Kommunikation über den Stand der erreichten Ziele und die subsequente Verbesserung der Wirkung. Hierzu empfehlen wir als Leitfaden die Kapitel 4-9 im „Kursbuch Wirkung“. Dort finden Sie auch nützliche Werkzeuge und Fragestellungen, die Sie in Ihrer Gründungsberatung nutzen können.

Schritt 16: Die Social Entrepreneurs etablieren eine funktionierende Wirkungsanalyse (→S. 47 des Kursbuch Wirkung).

Schritt 17: Die Social Entrepreneurs passen ihre Wirkung anhand der Lernerfahrungen, die sie durch die Wirkungsanalyse gewinnen an (→S. 100 des Kursbuch Wirkung).

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Wie können Sie die Schlüsselaktivitäten innerhalb des Wirkungsmodells effizient(er) gestalten?“
- „Wie können Sie aussagekräftige Daten auch während der Maßnahme erheben und nicht nur rückwirkend über längere Zeiträume?“
- „Wie können Sie die Wirkungsanalyse zu einem integralen Bestandteil des Unternehmenscontrollings machen?“



2.3.2 Wahl der Rechtsform²⁰: Welche Form passt am besten?

Die Wahl der Rechtsform ist für einige Social Entrepreneurs eine besondere Herausforderung. Im Gegensatz zu einigen anderen Ländern wie z.B. Italien gibt es in Deutschland keine spezielle Rechtsform für Social Enterprises.

Die Einbindung der Wirkungsorientierung führt nicht selten zu Geschäftsmodellen, die weder eindeutig gewerblich noch eindeutig gemeinnützig klassifizierbar sind. Die Einnahmenquellen und Finanzierung gestalten sich hybrid in einer Kombination aus klassischem Verkauf von Produkt oder Dienstleistung, während parallel auch Fördergelder aus öffentlichen oder Stiftungstöpfen genutzt werden. Zusätzlich können die unternehmerischen Aktivitäten steuerlich unterschiedlich behandelt werden, was ebenfalls zu teils unlösbaren Widersprüchen bei der rechtlichen Aufstellung führt und bisweilen sogar in eine hybride Struktur mündet, bei der sowohl eine gewerbliche wie eine gemeinnützige Rechtsform nebeneinander geführt werden, um die Organisation vollständig abbilden zu können.

Fehlentscheidungen bei der Wahl der Rechtsform sind im weiteren Verlauf der Unternehmung oftmals nur schwer oder sogar gar nicht zu reparieren. Nachträgliche Umwandlungs- und Übertragungsmaßnahmen lösen oftmals erhebliche Kosten und Steuern aus. Daher sollte die Wahl der Rechtsform behutsam und überlegt getroffen werden, gerade bei der Schnittstelle zwischen Gewerbe und Gemeinnützigkeit.

Da Fragen zu Rechtsformen etwas umfangreicher sind und den Rahmen dieses Handbuchs sprengen würden, verweisen wir auf unsere separate Publikation, in der unterschiedliche Rechtsformen auf Vor- und Nachteile für Social Entrepreneurs erläutert werden und v.a. das Thema der Gemeinnützigkeit aus rechtlicher Sicht vertiefend behandelt wird. Dieses befindet sich gerade im Aufbau und wird voraussichtlich März 2021 auf fit-fuer-sozialunternehmen.de veröffentlicht.

Schritt 18: Die Social Entrepreneurs geben ihrem Social Enterprise eine passende Rechtsform.

- UPJ vermittelt pro-bono-Rechtsberatung. Mehr dazu finden Sie hier: probono-rechtsberatung.de.

2.3.4 Geschäftsmodell: Startfinanzierung sichern & Geschäftsmodell effizienter gestalten

Die Startfinanzierung ist wohl einer der wichtigsten Aspekte (neben rechtlichen Fragen) in der Implementierungsphase. Zu diesem Punkt gibt es ausgiebige Literatur für die konventionelle Gründungsberatung, die auch auf Social Entrepreneurs zutrifft. Einige Sonderaspekte für die Gründungsberatung von Social Entrepreneurs wollen wir allerdings kurz betrachten.

²⁰ Hierbei handelt es sich um keine rechtliche oder steuerliche Beratung. Wir beschreiben lediglich unsere Erfahrungen mit den unterschiedlichen Rechtsformen. Wir verweisen auf die Konsultation von Experten (Anwälte, Steueranwälte) bei diesem Thema.



Schritt 19: Die Social Entrepreneurs eruieren Finanzierungsmöglichkeiten für ihr Wirkungs- und Geschäftsmodell.

Bei Social Enterprises sind die Nutzer*innen einer Leistung oft nicht deckungsgleich mit den zahlenden Kund*innen. Die Herausforderung, ein tragfähiges, ökonomisch nachhaltiges Finanzierungsmodell zu finden, stellt Social Entrepreneurs oft vor eine große Aufgabe, die erstaunlich kreative Wege zu Tage fördern kann.

Die originäre Geldquelle sind laufende Einnahmen aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Während die Prototypen und der Pilot wohl nur einige wenige Kund*innen angesprochen hat, gilt es nun, mehr Käufer*innen zu finden. Werbung und Vertrieb werden wichtige Themen. Die Gestaltung von Marketing ist sehr individuell und eng mit dem Bereich verbunden, in dem das Social Enterprise aktiv ist. Die starke Ausrichtung auf eine gesellschaftliche Mission kann sehr gut für Werbung eingesetzt werden, z.B. in Form von Story Telling. Das direkte Erlösmodell hat den Vorteil, dass es dem Unternehmen eine größere Unabhängigkeit von Querfinanzierung ermöglicht und leicht kommunizierbar ist.

Ein besonders für Social Entrepreneurs geeignetes Medium zur Startfinanzierung ist Crowdfunding, entweder in der Form von Crowdfunding oder Crowdinvestment. Mit ihren visionsgetriebenen Ideen bringen sie eindrucksvolle Geschichten mit, um Crowdfunding für sich erfolgreich zu machen. Crowdfunding kann sinnvoll sein, um erstes bzw. zusätzliches Startkapital einzusammeln, aber auch, um einen Kundenstamm aufzubauen und geschicktes Marketing zu betreiben.

Die wohl wichtigste Plattform für Crowdfunding in Deutschland stellt startnext dar, die unter dem Schlagwort „Social Business“ eine eigene Kategorie für Social Entrepreneurs parat hält. Darüber hinaus hat startnext ein Handbuch herausgebracht, in dem sie erklären, wie erfolgreiches Crowdfunding durchgeführt wird: [crowdfunding-handbuch.de](https://www.startnext.com/crowdfunding-handbuch).

Einige Landesförderbanken²¹, aber auch immer mehr regionale Banken (z.B. Volksbanken Raiffeisenbanken²², Sparkassen) bieten Co-Finanzierungen für erfolgreiche Crowdfundingkampagnen an, da sie diese als einen erfolgreichen Marktcheck werten.

Aufgrund der Spreizung zwischen Begünstigten und Zahlkundschaft benötigen Social Enterprises oft eine hybride Organisationsstruktur – eine gemeinnützig und eine gewerblich orientierte. Das mag schwieriger erscheinen, eröffnet aber auch den Zugang zu spezifischen Kundengruppen haben, die konventionellen Gründungen verschlossen bleiben.

Stiftungen sind ein interessanter Sonderfall bei der Startfinanzierung und auch in späteren Phasen. Sie kaufen im Grunde die Wirkung von Social Enterprises als Dienstleistung, ohne dabei selbst Begünstigte zu sein. Stiftungsfinanzierung ist allerdings fast immer an eine rechtliche Gemeinnützigkeit gebunden. Wenn ein Social Enterprise sich für Fördergelder an Stiftungen wenden möchte, sollte es die Ansprache von Stiftungen in Hinblick auf deren

²¹ [startnext.com/infos/cofunding.html](https://www.startnext.com/infos/cofunding.html)

²² [vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen/engagement/crowdfunding.html](https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen/engagement/crowdfunding.html)



Spezifika vorbereiten: Stiftungen haben gewisse Missionen, die in ihrem Stiftungszweck festgelegt sind. Gibt es eine hohe Übereinstimmung zwischen der intendierten Wirkung des Social Enterprises und dieses Stiftungszwecks, rentiert es sich, eine Stiftung anzusprechen. Da die so akquirierten Fördermittel meist zweckgebunden sind, können sie oft nur innerhalb des konkreten geförderten Vorhabens ausgegeben werden.

Oft gibt es formale Prozesse, die bei der Antragsstellung für Projekt- oder Programmfinanzierung bei Stiftungen zu beachten sind. Manche Stiftungen wünschen sich hingegen eher eine initiative Ansprache. Es gibt hier kaum einheitliche Standards. Wir raten deswegen, sich vor der Ansprache mit dem spezifischen Prozess einer Stiftung bekannt zu machen. Auch ist zu beachten, dass eine längerfristige Finanzierung (also über eine Förderperiode hinaus) über Stiftungen eher zu Ausnahmen gehören.

- Stiftungen für die Anfangsförderung finden Ihre Social Entrepreneurs auf einschlägigen Onlineportalen, bspw. auf foerdersuche.org oder stiftungssuche.de.

Auch öffentliche Fördermittel können in manchen Fällen als Startfinanzierung dienen. Öffentliche Stellen finanzieren jedoch meistens nicht Organisationen, sondern Projekte. Social Entrepreneurs können also ihr Vorhaben als Projekt an diese Stellen „verkaufen“. Nachteile dabei sind jedoch:

1. Aufgrund der Vorgaben sind oft nur Teilfinanzierungen und keine Grundlagenfinanzierung z.B. für Büroräumlichkeiten möglich. Hier gilt es abzuwägen, ob die Antragstellung als Baustein in einem Hybridmodell sinnvoll ist.
2. Abweichende inhaltliche Vorgaben: Fördermittel sind meist an Ausschreibungen gebunden, die gewisse Anforderungen an den Projektträger stellen. Hier ist Vorsicht geboten, dass die Maßnahmen der Social Enterprises nicht zu sehr von diesen Vorgaben in eine ungewünschte Richtung gedrängt werden.
3. Sehr hoher Verwaltungsaufwand. Öffentliche Fördermittel geht oft mit sehr aufwendiger Administration einher, die je nach Umfang mehr als eine halbe Stelle benötigt. Auch hier gilt es, den Nutzen der Förderung gegen den Aufwand gut abzuwägen.

Weitere Finanzierungsmöglichkeiten ist eine Sponsorvertrag mit Unternehmen bzw. deren CSR-Abteilungen. Die Unterstützung kann in Form von Sach- und/oder Geldleistungen verfolgen. Für Social Enterprises stellt sich hier oft die Frage nach der Glaubwürdigkeit – darf ein Social Enterprise mit dem Anspruch auf Nachhaltigkeit Gelder von Unternehmen annehmen, die diesen Standards nicht entsprechen? Die Frage kann massiven Einfluß auf die Glaubwürdigkeit des Social Enterprise nehmen.

Wenn ein Social Enterprise als gemeinnütziges Unternehmen firmiert, sind Spenden eine wichtige Einnahmequelle. Im Gegensatz zu öffentlichen Mitteln oder Stiftungsgelder können diese ohne Zweckbindung verwendet werden. Vereine oder Genossenschaften können zusätzliche Mitgliedsbeiträge erheben.

Impact Investment steckt in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Zwar gibt es immer mehr Investoren, die mit ihren Investitionen nicht nur monetäre Rendite, sondern auch gesellschaftliche Wirkung „erwirtschaften“ wollen, aber dies wird aufgrund der hohen



Transaktionskosten oft erst ab einer größeren Summe interessant. Mit einem erfolgreichen Piloten sind Finanzierungen ab rund 500.000€ möglich.

- Eine der ersten Anlaufstellen für Social Entrepreneurs in Deutschland zum Thema Impact Investment ist die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship („FASE“): fa-se.de.

Vereinzelt interessieren sich auch immer mehr Business Angels für Geschäftsmodelle mit nachhaltigem Fokus. Hier empfiehlt sich für die Social Entrepreneurs ein Blick in die regionalen Netzwerke.

Informationen zu Anlaufstellen für die Startfinanzierung für Social Entrepreneurs finden Sie auch in der SEND-Veröffentlichung „Finanzierungs- und Förderinstrumente für Social Entrepreneurship“, mit Adressen zu einschlägigen Stiftungen, privaten Investoren und Impact Investing Fonds.

Schritt 20: Die Social Entrepreneurs verfeinern ihr Geschäftsmodell.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Wer ist bereit, Sie für Ihr Vorhaben eine Startfinanzierung zu geben?“
- „Ist Ihr Vorhaben interessant für private oder öffentliche Fördermittelgeber?“
- „Wie können Sie Ihr Einnahmemodell auf feste Beine stellen?“

2.3.3. Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell: Die Strategie verbessern

In der Implementierungsphase sollte die gewählte Strategie zur Wertsicherung und sozialer Wertschöpfung auf ihre Tragfähigkeit abgeklopft werden:

- **Versorgungsstrategie:** Da die Tätigkeiten mit den Begünstigten in dieser Strategie durch Spenden, Zuschüsse oder die Arbeitsunterstützung von Freiwilligen finanziert wird, ist es elementar, sicher zu stellen, dass die Höhe der Finanzierung ausreicht und nachhaltig gesichert werden kann.
- **Befähigungsstrategie:** In dieser Strategie wird die Hilfe durch die Zielgruppe selbst erbracht. Das Geschäftsmodell sollte fähig sein, die Tätigkeiten für deren Befähigung tragen zu können.
- **Beschäftigungsstrategie:** Die Zielgruppe erhält bei dieser Strategie durch eine Beschäftigung die Möglichkeit zur Teilhabe an der Gesellschaft. Zielführend ist hier, den Begünstigten einen sicheren und passenden Arbeitsplatz zu schaffen.
- **Unterstützungsstrategie:** Der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen finanziert in dieser Strategie Tätigkeiten quer, die die Lebenslage der Begünstigten verbessern. Oft ist es nicht das Social Enterprise selbst, sondern eine Partnerorganisation, die den Profit des Social Enterprises nutzt, um die wirkungsorientierten Tätigkeiten auszuführen. Die Social Entrepreneurs sollten hier auf eine transparente, vertrauenswürdige Zusammenarbeit mit ihren Kernpartnern hinarbeiten.

Schritt 21: Die Social Entrepreneurs verfeinern die Verzahnung von Geschäfts- und Wirkungsmodell.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:



- „Kann Ihr Geschäftsmodell die wirkungsorientierten Tätigkeiten Ihres Social Enterprises langfristig garantieren?“
- „Sind Ihre Begünstigten zufrieden mit Ihren wirkungsorientierten Tätigkeiten ihnen gegenüber?“
- „Wie kann die Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern im Wirkungsbereich konstant verbessert werden?“

2.3.4 Governance: Die Zusammenarbeit stärken

Die Entwicklung des Teams und der Organisationsstrukturen sind ein wichtiger Teil der Weiterentwicklung innerhalb der Implementierungsphase. Die Social Entrepreneurs sollten darauf achten, dass sie weiterhin für interne und externe Stake- und Shareholder adäquate Strukturen aufweisen. Auch die Fragen nach der Rechtsform und damit einhergehend den Eigentums- und Anteilverhältnissen stehen jetzt im Raum.

Schritt 22: Die Social Entrepreneurs stärken die Zusammenarbeit im Team.

Das bedeutet auch, dass sie ihre Transparenz weiter ausbauen können. Die Ergebnisse aus der Wirkungsanalyse (s. Kap. 2.1.1) dienen vorrangig der internen Kontrolle und Steuerung. Aber auch Kund*innen, Partner*innen und Geldgeber*innen interessieren sich dafür, ob die Wirkung erreicht wird, die ihnen versprochen worden ist. Ein funktionierendes Berichtswesen ermöglicht die Darlegung der eigenen Ergebnisse und überzeugt weitere Kund*innen und Geldgeber*innen.

Schritt 23: Die Social Entrepreneurs etablieren ein Berichtswesen für ihre Wirkung (→S. 108 des Kursbuch Wirkung).

Auch über Zertifizierungen kann Transparenz nach außen aufgebaut werden. Social Entrepreneurs in Deutschland stehen spezifische Zertifizierungsangebote zur Verfügung – jedoch keine, die sie spezifisch als Social Enterprise ausweisen.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Wie möchten Sie die Eigentumsstruktur gestalten?“
- „Wie können Sie die internen Arbeitsprozesse noch sicherer und anschlussfähiger gestalten?“
- „Auf welche Weise möchten Sie die Wirkung nach außen kommunizieren? Was erwarten Ihre Stake- und Shareholder diesbezüglich?“

2.4 Beratung in der Phase „Verbreitung & Skalierung“

Bei der Verbreitung und Skalierung von Social Enterprises handelt es sich primär um die Ausweitung ihres Wirkungsmodells. Die Ausweitung des Wirkungsmodells bedeutet

- mehr Wirkung für die gleichen Begünstigten oder
- Wirkung für mehr Begünstigte.

Oft wird die Profitmaximierung als höchstes Ziel konventioneller Startups gesehen. Die Skalierung ihres Geschäftsmodells ist ein instrumentaler Schritt, um diesen Zweck zu erfüllen. Daran angelehnt sehen viele die Wirkungsmaximierung als die Daseinsberechtigung eines Social Enterprise. Nicht alle Social Entrepreneurs haben dabei das Ziel, selbst eine



überregionale Organisation mit etlichen Angestellten und umfangreichem Budget aufzubauen – manche sehen sich eher als Anstoßer*in regionaler Veränderung.

Dabei haben sie eine Auswahl an Strategien:

- Kapazitäten in einer Region erweitern: Das Social Enterprise investiert in die Aktivitäten vor Ort, „um deren Effektivität, Leistungsfähigkeit oder administrative oder programmbezogene Leistung zu verbessern.“²³
- Strategische Ausdehnung: Erschließung neuer Märkte und/oder Einführung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen
- Vertraglich fundierte Partnerschaft: Durch eine vertragliche Kooperation mit Partnern in anderen Regionen können neue Standorte errichtet werden. Ein Beispiel davon ist Franchising.
- Wissenstransfer: Durch die Weitergabe von Wissen wird die Idee ohne gleichzeitiges Organisationswachstum an weitere Akteure verbreitet.

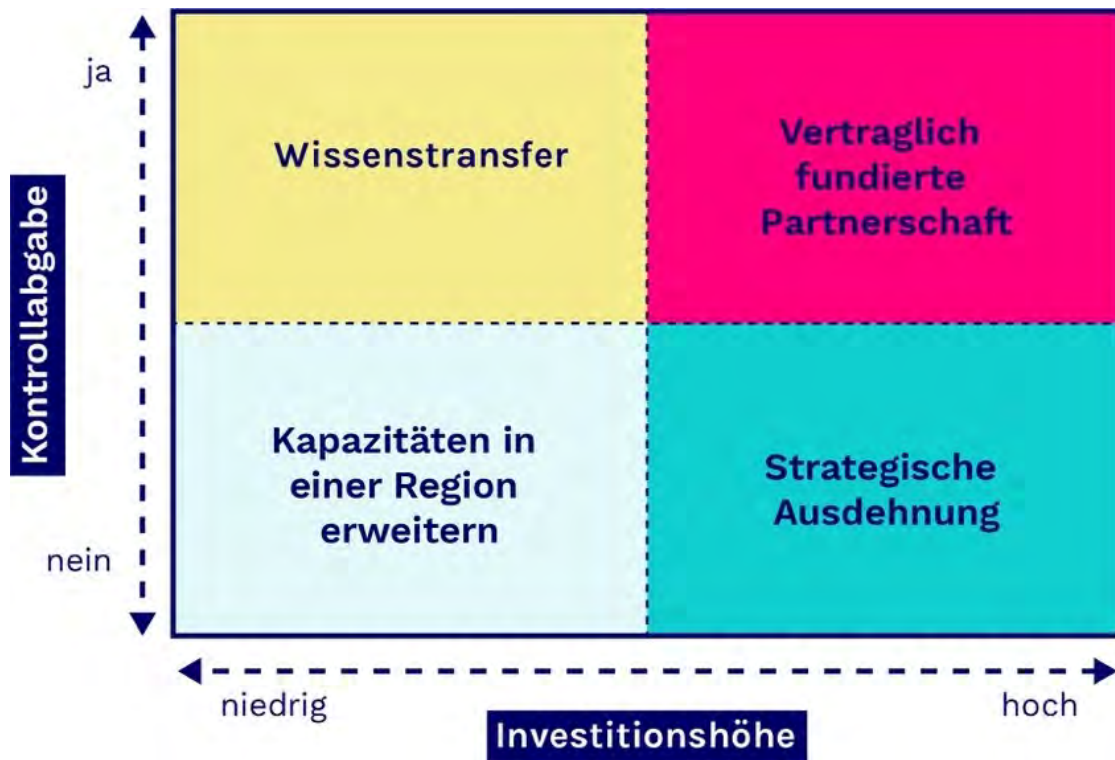


Abbildung 8: Die Strategiematrix der Verbreitungsstrategien (angelehnt an Bertelsmann 2013 & phineo 2018).

Es wird deutlich, dass Social Enterprises bei der Verbreitung und Skalierung mehr Auswahl haben als konventionelle Unternehmen. Vor allem die Kapazitätserweiterung und die Wissensdiffusion sind Konzepte, die man in der konventionellen Wirtschaft eher selten beobachtet. Social Entrepreneurs denken ihre Verbreitung und Skalierung von der Wirkung her – daher ist es ihnen bisweilen wichtiger, die „gute Sache“ voranzubringen als ein Monopol auf das Modell zu haben.

Die als "Exit" bezeichnete Strategie (wobei die Gründenden ihre Anteile gewinnbringend über einen Börsengang oder privaten Verkauf verkaufen) ist bei Social Enterprises eher

²³ Skalierung sozialer Wirkung in Europa S. 26



ungewöhnlich. Es bietet sich in der Gründungsberatung an, mit dem Gründungsteam offen über das Thema zu sprechen und deren Wunsch zur Verbreitungs- und Skalierungsstrategie (je klein oder grandios er sein mag) in der Beratung zu beachten.

Schritt 24: Die Social Entrepreneurs entscheiden sich für eine Verbreitungs- oder Skalierungsstrategie.

2.4.1 Wirkungsmodell: Die Verbreitung planen

Eine Ausweitung oder Skalierung des Wirkungsmodells bedarf einer guten Vorbereitung, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Sind die Prozesse innerhalb des Wirkungsmodells effizient und nachweislich wirkungsvoll aufgestellt gilt es für die jeweilige Strategie zu planen:

- Kapazitäten in einer Region erweitern: Um vor Ort das Angebot noch besser zu gestalten ist es hilfreich, die Schwächen des Wirkungsmodells zu eruieren und diese mit einem vorher erarbeiteten Plan anzugehen. Meist ist die Anstellung von mehr Personal oder die Akquise von mehr Freiwilligen (je nach Ausrichtung des wirkungsorientierten Geschäftsmodells, s. Kap. 1.4) nötig.
- Strategische Ausdehnung: Auch die Entwicklung neuer Märkte oder Produkte bedarf eines Plans. Vielleicht möchte das Social Enterprise noch eine weitere Zielgruppe ansprechen? Oder die gleiche Zielgruppe, aber an einem anderen Ort?
- Vertraglich fundierte Partnerschaft: Social Franchising ist eine Route, die viele Social Entrepreneurs nehmen. Durch Partner in anderen Regionen können die Angebote für die Begünstigten ausgeweitet werden. Dafür ist die Vorbereitung eines Franchisingvertrags notwendig.
- Wissenstransfer: Die Übergabe der Idee an Imitator*innen ist ein üblicher Weg für Social Entrepreneurs, um ihr Wirkungsmodell zu verteilen. Dafür können beispielsweise Ressourcen online gestellt werden oder in Workshops Nachahmende unterstützt werden.

Schritt 25: Die Social Entrepreneurs planen die Verbreitung und Skalierung des Wirkungsmodells (→S. 116 des Kursbuch Wirkung).

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Welche Art der Skalierung passt zu Ihrer Wirkung und Ihren bisherigen Prozessen?“
- „Gibt es auch an anderen Orten einen Bedarf für die Wirkung, die Sie gestalten?“
- „Haben Sie in Ihrer Organisation die Bereitschaft und notwendige Erfahrung, um Ihre Wirkung zu verbreiten?“
- „Sind die Wirkungsprozesse so aufgestellt, dass sie in die neuen Strukturen skalierbar sind?“
- „Wollen Sie selbst später die Kontrolle über die Wirkungsprozesse behalten oder lieber abgeben?“
- „Wieviel an Investitionen sind Sie bereit für die Skalierung aufzubringen?“



2.4.2 Geschäftsmodell: Das Geschäftsmodell zur Verbreitung vorbereiten

Nicht alle der oben genannten Verbreitungs- und Skalierungsmethoden entsprechen dem klassischen Beispiel einer Geschäftsmodellskalierung, wie sie bei konventionellen Gründungen oder Startups der Fall ist.

- Kapazitäten in einer Region erweitern: Folgt dem konventionellen Prozess
- Strategische Ausdehnung: Folgt dem konventionellen Prozess
- Vertraglich fundierte Partnerschaft: Folgt dem konventionellen Prozess des Franchisings.
- Wissenstransfer: Hier erfolgt die Wertsicherung durch die Mission, da die Verbreitung außerhalb der Organisation stattfindet. Das Geschäftsmodell wird somit „kostenlos“ an Nachahmer*innen weitergegeben.

Schritt 26: Die Social Entrepreneurs planen die Verbreitung und Skalierung des Geschäftsmodells.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Für welche der Skalierungsstrategien ist Ihr jetziges Geschäftsmodell geeignet?“
- „Welche der Skalierungsstrategien bietet Ihnen Möglichkeiten und Opportunitäten?“
- „Haben Sie die nötigen finanziellen Mittel, um die Verbreitung zu finanzieren?“
- „Was erwarten Ihre Kundensegmente von Ihnen, sobald Sie ihre Wirkung verbreiten?“

2.4.3 Verzahnung von Wirkungs- und Geschäftsmodell: Funktioniert das Ganze?

Die Betrachtung des Zusammenspiels zwischen Wirkungs- und Geschäftsmodells in der Verbreitungs- und Skalierungsphase ist besonders wichtig. Denn nur wenn die beiden Modelle gut miteinander funktionieren, kann die Verbreitung ein Erfolg werden. Hier geht es insbesondere um die Begriffe Replizierbarkeit und Effizienz:

- Kapazitäten in einer Region erweitern: Die Optimierung der Prozesse und Strukturen von Wirkungs- und Geschäftsmodell des bestehenden Social Enterprise vor Ort führt dazu, dass Outputs günstiger und verlässlicher umgesetzt werden können. Die Einsparungen, die dadurch zur Verfügung stehen führen dazu, dass regional mehr Menschen erreicht werden können.
- Strategische Ausdehnung: Sobald die Prozesse und Strukturen des Wirkungs- und Geschäftsmodells standardisiert ablaufen, können sie an anderen Orten repliziert werden. Dafür ist jedoch Voraussetzung, dass an diesen neuen Orten sowohl das Geschäfts- wie auch das Wirkungsmodell auch funktionieren. Unter Umständen sind regionale Anpassungen nötig – insofern diese nicht zu hohe Kosten verursachen.
- Vertraglich fundierte Partnerschaft: Falls das Social Enterprise ein hoch standardisiertes Wirkungs- und Geschäftsmodell aufweist, ist es sinnvoll, dass andere Personen oder Organisationen durch Partnerschaften die Wirkung verbreiten. Eine recht „einfache“ Verbindung von Wirkung und Geschäft ist hier hilfreich, denn Komplexität kann oft zu Problemen in der Partnerschaft führen.



- Wissenstransfer: Dadurch, dass die Prozesse innerhalb des Wirkungs- und Geschäftsmodells frei zugänglich gemacht werden, können Nachahmer alle oder nur Teile der Idee übernehmen. Die Social Entrepreneurs geben die Kontrolle über ihre Idee ab.²⁴ Daher ist es wichtig, dass während des Wissenstransfers darauf hingewiesen wird, welche Prozesse zwischen Wirkung und Geschäft systemrelevant sind und nicht verändert werden sollten.

Schritt 27: Die Social Entrepreneurs überprüfen die Skalierbarkeit von Wirkungs- und Geschäftsmodells.

Schritt 28: Die Social Entrepreneurs setzen die Verbreitung oder Skalierung um.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Welche Prozesse sind erforderlich damit Wirkungs- und Geschäftsmodell miteinander funktionieren?“
- „Welche Prozesse im Wirkungs- und Geschäftsmodell müssen noch weiter standardisierbar gemacht werden, damit Verbreitung oder Skalierung erfolgreich sind?“

2.4.4 Governance: Den weiteren Erhalt nachhaltig sichern

Durch strategische Ausdehnung, vertraglich fundierte Partnerschaften oder Wissenstransfer können die Strukturen innerhalb des Social Enterprise verändert werden. Unter anderem können Eigentümerstruktur, Leitungsgremien oder auch Mitarbeitende (und damit inhärentes Wissen) wechseln. Damit ein „mission drift“ während dieses Wandels, der zu einem Abbruch der Wirkungsorientierung des Social Enterprises führen kann, vermieden wird, ist es sinnvoll, auf die Zeit nach der Verbreitung und Skalierung zu blicken: Wie wird dann die primäre Ausrichtung auf eine gesellschaftliche Mission garantiert?

Schritt 29: Die Social Entrepreneurs leiten die nötigen Schritte ein, um die fortgesetzte Wirkungsorientierung nach der Verbreitung und Skalierung zu sichern.

Innerhalb der Verbreitungs- und Skalierungsphase machen sich viele Gründer*innen von Social Enterprises Gedanken, ob es nicht Zeit ist, die Organisation in die Hände anderer Personen zu übergeben. Oft haben sie bereits weitere Ideen, wie sie nachhaltige Wirkung gestalten können. Dies ist in den Fällen auch sinnvoll, wenn die Gründer*innen selbst nicht die Kompetenzen (oder auch Geduld) besitzen, um den Regelbetrieb des Social Enterprises aufrecht zu erhalten. Nicht jede*r Gründer*in ist auch ein*e gute*r Geschäftsführer*in.

Schritt 30 (optional): Die Social Entrepreneurs planen ihren „Exit“ und führen diesen durch.

Relevante Fragen, die Sie als Gründungsberater*in stellen können:

- „Wie können Sie während der Verbreitung und danach sicherstellen, dass Ihre gesellschaftliche Mission nicht ‚auf der Strecke bleibt‘?“
- „Wollen Sie weiterhin die Leitung Ihres Social Enterprise übernehmen?“
- „Wie können Sie sicherstellen, dass die Strukturen in Ihrem Social Enterprise auch in der Zukunft fair und wirkungsorientiert aufgestellt sind?“

²⁴ Der Verlust der Kontrolle muss hier nicht negativ sein. Da die Idee frei zugänglich ist, kann sie schneller verändert und weitere Innovationen ausprobiert werden. Das führt mittelfristig zu noch besseren Wirkungs- und Geschäftsmodellen.



2.5 Die Beratungsschritte im Überblick

- Schritt 1: Mithilfe einer Bedarfs- und Umfeldanalyse untersuchen Social Entrepreneurs gemeinsam mit Stakeholdern das Problem (→S. 14 des Kursbuch Wirkung).
- Schritt 2: Die Social Entrepreneurs erarbeiten über einen Problem- und Lösungsbaum mögliche Lösungsideen (→S. 25 des Kursbuch Wirkung).
- Schritt 3: Die Social Entrepreneurs erstellen ihre erste Version der Wirkungslogik (→S. 33 des Kursbuch Wirkung).
- Schritt 4: Die Social Entrepreneurs füllen alle Wirkungsmodell-Felder der Impact Business Model Canvas aus.
- Schritt 5: Die Social Entrepreneurs stellen Annahmen auf und arbeiten die kritischsten heraus.
- Schritt 6: Die Social Entrepreneurs füllen alle Geschäftsmodellfelder der Impact Business Model Canvas aus.
- Schritt 7: Die Social Entrepreneurs stellen Annahmen auf und arbeiten die kritischsten heraus.
- Schritt 8: Die Social Entrepreneurs überprüfen die Vereinbarkeit von Wirkungs- und Geschäftsmodell in der Impact Model Canvas.
- Schritt 9: Die Social Entrepreneurs stellen Annahmen auf und arbeiten die kritischsten heraus.
- Schritt 10: Die Social Entrepreneurs entscheiden, auf welche Weise sie miteinander weiterarbeiten möchten und wie sie weiterhin von außen wahrgenommen werden wollen.
- Schritt 11: Die Social Entrepreneurs überprüfen die kritischen Annahmen aus ihrem Wirkungsmodell mithilfe von Prototypen.
- Schritt 12: Die Social Entrepreneurs überprüfen die kritischen Annahmen aus ihrem Geschäftsmodell mithilfe von Prototypen.
- Schritt 13: Die Social Entrepreneurs überprüfen die kritischen Annahmen bzgl. des Zusammenspiels von Wirkungs- und Geschäftsmodellmodell mithilfe eines Piloten.
- Schritt 14: Die Social Entrepreneurs überprüfen die Effektivität ihrer Zusammenarbeit.
- Schritt 15: Die Social Entrepreneurs setzen die Prozesse des Wirkungsmodells um.
- Schritt 16: Die Social Entrepreneurs etablieren eine funktionierende Wirkungsanalyse (→S. 47 des Kursbuch Wirkung).
- Schritt 17: Die Social Entrepreneurs passen ihre Wirkung anhand der Lernerfahrungen, die sie durch die Wirkungsanalyse gewinnen an (→S. 100 des Kursbuch Wirkung).
- Schritt 18: Die Social Entrepreneurs geben ihrem Social Enterprise eine passende Rechtsform.
- Schritt 19: Die Social Entrepreneurs eruieren Finanzierungsmöglichkeiten für ihr Wirkungs- und Geschäftsmodell.
- Schritt 20: Die Social Entrepreneurs verfeinern ihr Geschäftsmodell.



- ◆ Schritt 21: Die Social Entrepreneurs verfeinern die Verzahnung von Geschäfts- und Wirkungsmodell.
- ◆ Schritt 22: Die Social Entrepreneurs stärken die Zusammenarbeit im Team.
- ◆ Schritt 23: Die Social Entrepreneurs etablieren ein Berichtswesen für ihre Wirkung (→S. 108 des Kursbuch Wirkung).
- ◆ Schritt 24: Die Social Entrepreneurs entscheiden sich für eine Verbreitungs- oder Skalierungsstrategie.
- ◆ Schritt 25: Die Social Entrepreneurs planen die Verbreitung und Skalierung des Wirkungsmodells (→S. 116 des Kursbuch Wirkung).
- ◆ Schritt 26: Die Social Entrepreneurs planen die Verbreitung und Skalierung des Geschäftsmodells.
- ◆ Schritt 27: Die Social Entrepreneurs überprüfen die Skalierbarkeit von Wirkungs- und Geschäftsmodells.
- ◆ Schritt 28: Die Social Entrepreneurs setzen die Verbreitung oder Skalierung um.
- ◆ Schritt 29: Die Social Entrepreneurs leiten die nötigen Schritte ein, um die fortgesetzte Wirkungsorientierung nach der Verbreitung und Skalierung zu sichern.
- ◆ Schritt 30 (optional): Die Social Entrepreneurs planen ihren „Exit“ und führen diesen durch.

Abbildung 9: Die archetypischen iterativen Schritte in der Social-Entrepreneurship-Gründungsberatung.



3 Weiterführende Ressourcen

3.1 Finanzierungsmöglichkeiten

SEND hat einen Überblick über mögliche Ansprechpartner bei der Startfinanzierung für Social Enterprises zusammengestellt: send-ev.de/uploads/finanzierungsbooklet.pdf.

3.2 Wettbewerbe und Ausschreibungen

Es gibt einige wiederkehrende Wettbewerbe und Ausschreibungen und ständige Angebote, die für Social Enterprises und Social Entrepreneurs von Interesse sein könnten:

- Generation-D: Ein Ideen- und Gründungswettbewerb im Social Entrepreneurship für Studierende und Young Professionals aller Fachrichtungen. generation-d.org
- Greenhouse Ruhr: Beratungsprogramm für Social Entrepreneurs in Dortmund. wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/gruendung/greenhouse-ruhr
- Grünehelden Award: Jährlicher Wettbewerb mit Gewinnen in Form von Sachpreisen, wie beispielsweise Finanzierungsberatung oder ein PR-Paket. grueneheldenaward.de
- Grünhof: Hat Beratungsprogramme für Social Entrepreneurs und nachhaltige Gründungen in Freiburg. gruenhof.org
- Impact Hubs: In Berlin, Dresden, Essen, Hamburg, Leipzig, München, Stuttgart bieten die deutschen Impact Hubs Community und Gründungsprogramme für Social Entrepreneurs. impacthub.de
- KfW Award Gründen: Innerhalb des KfW Award Gründen wird seit einigen Jahren ein Sonderpreis für Social Entrepreneurship ausgelobt. kfw.de
- Microsoft Global Social Entrepreneurship-Programm: Unterstützt Social Startups durch Technologie, Verbindungen und Förderung. startups.microsoft.com/de-de/social-entrepreneurship
- Social Economy Berlin (bis 12/2021): Ein Förderprogramm für gründende Social Entrepreneurs und etablierte Social Enterprises in Berlin. bit.ly/2GZIY4j
- Social Impact Labs: Die Social Impact Labs bieten Community und Förderprogramme für Social Entrepreneurs in Beelitz, Berlin, Bremen, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, München, Potsdam, Stuttgart. socialimpact.eu/labs
- Social Innovation Center: Das in Hannover gelegene Zentrum bietet Gründungsberatung für Social Entrepreneurs an. wirtschaftsfoerderung-hannover.de/Social-Innovation-Center
- Sozialinnovator Hessen (bis 12/2022): Ein Förderprogramm für gründende Social Entrepreneurs in Hessen. bit.ly/Sozialinnovator-Hessen
- Starthaus Bremen: Die Bremer Wirtschaftsförderung unterstützt hier unter anderem Social Entrepreneurs bei der Gründung. starthaus-bremen.de/foerderprogramme/social-entrepreneur
- Startsocial: Jährlich 100 Beratungsstipendien für gemeinnützige Initiativen. startsocial.de



- YooWeeDo: Bietet Ideenwettbewerbe, Förderprogramme und Acceleration. yooweedo.org

3.3 Veranstaltungen und Workshops

- SensAbility: Jeden Frühling laden die Studierenden der WHU Vallendar zu einer Konferenz zum Thema Social Entrepreneurship ein. sensability.de
- Entrepreneurship Summit: Die durch die Stiftung Entrepreneurship durchgeführte jährliche Konferenz hat seit ihrem Beginn einen großen Fokus auf Social Entrepreneurship. www.entrepreneurship.de
- OpenTransfer: Die Stiftung Bürgermut bietet unter der Marke „OpenTransfer“ Veranstaltungen zum Thema Verbreitung und Skalierung an. opentransfer.de/event

3.4 Social Media

Auf Facebook gibt es eine sehr aktive Gruppe für Social Entrepreneurs, auf denen Fragen von der Community beantwortet und relevante Neuigkeiten geteilt werden: bit.ly/SocEntGruppe.

Das Reflecta Network ist eine spezifisch für Social Entrepreneurs und Changemaker erstellte Plattform, die wie ein Social Media Network funktioniert. Die Anmeldung ist kostenfrei: reflecta.network.

Die Karte von morgen führt die wichtigsten Adressen innerhalb der Nachhaltigkeit. Unter dem Begriff „Gründerökosystem“ sind die relevanten Anlaufstellen für Social Entrepreneurs eingetragen: bit.ly/Ökosystem.

3.5 Publikationen

- Deutscher Social Entrepreneurship Monitor: Unsere jährlich erscheinende Publikation gibt statistische Einblicke und Beispiele aus dem deutschen Social-Entrepreneurship-Ökosystem.



Literaturverzeichnis

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2011) *Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*; Campus Verlag; Frankfurt am Main.

PHINEO (Hrsg.) (2018) *Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für Alle, die Gutes noch besser tun wollen*; 5. Auflage; Berlin.

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (Hrsg.) (2020) *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2019*; Berlin.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015) *Skalierung sozialer Wirkung in Europa*; Gütersloh.

Chang, Ann Mei (2018) *Lean Impact: How to Innovate for Radically Greater Social Good*; Wiley; New York.

Ries, Eric (2017) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*; Currency; New York.

Bundesverband Deutscher Startups (Hrsg.) (2019) *Deutscher Startup Monitor 2019*; Berlin.

Raith, Matthias, Siebold, Nicole (2018) *Building Business Models around Sustainable Development Goals*; *Journal of Business Models*; 6 (2); 71-77.

Laloux, Frederic (2015) *Reinventing Organizations*, Vahlen, München.

Rob Fitzpatrick (2016) *Der Mom Test: Wie Sie Kunden richtig interviewen und herausfinden, ob Ihre Geschäftsidee gut ist - auch wenn Sie dabei jeder anlügt*, CreateSpace Independent Publishing Platform.



Impressum

Über SEND

Das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschlands (kurz SEND) ist angetreten, um Social Enterprises zu vernetzen, zu stärken und eine gemeinsame Stimme zu geben. SEND baut wichtige Brücken zur Politik, Zivilgesellschaft und klassischen Wirtschaft, um positiven Wandel in unserer Gesellschaft voranzutreiben und die Rahmenbedingungen für soziale Innovationen zu verbessern.

send-ev.de

Kontakt

Michael Wunsch: michael.wunsch@send-ev.de

Birgit Heilig: birgit.heilig@send-ev.de



**SE
ND**

Social
Entrepreneurship
Netzwerk
Deutschland