Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018

SEND

Ermöglicht durch SAP

Initiator und Projektumsetzung
Social Entrepreneuship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND)

Autor*innen
Paulina Olenga Tete, Michael Wunsch, Charlott Menke

Förderer
SAP SE

Technische Umsetzung
Christian Schulze

Design & Gestaltung
Stephanie Keilholz | Das Gute Ruft – Öko-soziale Kreativagentur

Vorwort des Initiators

Ob Krankenversicherungen oder Genossenschaftsbanken: Deutschland ist immer ein Land der Sozialen Innovationen gewesen. Immer wieder haben sich Menschen aufgemacht, die Lebensbedingungen für Mensch und Natur zu verbessern und richtungsweisende Strategien für die Zukunft zu entwickeln. Diese Tradition hat sich in vielen Formen bis heute erhalten – und erlebt derzeit mit der wachsenden Anzahl an Social Entrepreneur*innen einen neuen Aufschwung.

Auch wenn Sozialunternehmertum in Deutschland kein neues Phänomen darstellt, bringt die Bewegung des Social Entrepreneurship seit einigen Jahren frischen Wind in die Sache. Selbst in einem hochentwickelten Land wie unserem gibt es mehr als genügend gesellschaftliche Herausforderungen, für deren Lösung sich Menschen aus verschiedensten Lebenslagen einsetzen. Sie kämpfen für Gleichheit am allgemeinen Arbeitsmarkt, setzen sich für fairen Konsum ein, erhöhen die Chancengleichheit für benachteiligte Bevölkerungsgruppen oder erschaffen ökologisch nachhaltige Produkte. Dank Social Entrepreneurship hat Nachhaltigkeit in Deutschland wieder Konjunktur - ökologisch, ökonomisch und sozial.

Viele dieser Aktivitäten fliegen jedoch noch unter dem Radar - die Wirksamkeit und das innovative Potenzial von Social Entrepreneurship ist bisher nur wenigen Entscheidungsträger*innen aus Politik, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft ein Begriff. So verwundert es nicht, dass Social Entrepreneurship bisher nur wenig gefördert und unterstützt wird – insbesondere, da es sich der klassischen dichotomischen Unterscheidung zwischen Wirtschaft und Sozialem Sektor widersetzt.

Wir möchten das Ökosystem betrachten, wie es ist: Heterogen, lebhaft, ständig im Wandel und voller Innovationsbestrebungen.

Michael Wunsch

Die Sichtbarkeit dieser Aktivitäten zu erhöhen, ist das Ziel des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors (DSEM). Mit der Erhebung möchte das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. den Social Entrepreneur*innen eine Bühne bieten – ob schon lange am Markt, oder gerade erst gestartet.

Vorwort des Initiators

Wir möchten das Ökosystem betrachten, wie es ist: Heterogen, lebhaft, ständig im Wandel und voller Innovationsbestrebungen. Auf definitorische Vorgaben wurde hierbei bewusst verzichtet, um das Ökosystem von Social Entrepreneurship in Deutschland möglichst unvoreingenommen in seiner Bandbreite und Vielfalt zu erfassen.

Nach über drei Jahren Planung freue ich mich, Ihnen zum ersten Mal den Deutschen Social Entrepreneurship Monitor präsentieren zu dürfen. Ich hoffe, er gibt Ihnen neue Einblicke und eine gute Unterlage zur Diskussion.

Natürlich soll es nicht bei dieser einmaligen Ausgabe bleiben. Ich hoffe, Ihnen auch in Zukunft ein Bild des deutschen Social-Entrepreneurship-Ökosystems geben zu dürfen und mit den erhobenen Daten zur Stärkung des Sektor beitragen zu können, um sein gesamtes innovatives Potenzial für unser Land nutzen zu können.

Michael Wunsch
Leitung Wissenschaftliche Kooperationen, SEND e.V.

Vorwort des Förderers

Durch die Verbindung von sozialer Mission und wirtschaftlicher Ausrichtung sind Sozialunternehmen ein mächtiger Treiber für eine Wirtschaft, die für mehr Inklusion, Nachhaltigkeit und letztendlich auch Wirtschaftlichkeit steht.

Dr. Daniel Holz

Unternehmerisches Engagement mit sozialer Verantwortung verändert Leben – wie wahr dies ist, wurde mir durch das Ghana Shea Project klar: Eine einfache SAP Anwendung hilft seit 2009 Frauen dabei, marktgerechte Preise für ihre Ware zu erzielen.

Weltweit arbeiten wir bei SAP daran, wirtschaftliche Abläufe und damit das Leben von Menschen zu verbessern. Unser Versprechen ist es, durch kontinuierliche Innovation dazu beizutragen, dass unsere Kunden ihre Ziele bestmöglich erreichen. 77% aller weltweiten Transaktionsumsätze durchlaufen ein SAP-System. Damit verbinden wir Menschen und Informationen, um die großen Herausforderungen unserer Zeit zu adressieren.

Als Weltmarktführer steht SAP seit 46 Jahren für mehr als nur Innovation und wirtschaftlichen Erfolg. Gesellschaftliches Engagement gehört zur DNA unseres Unternehmens. Hier fokussieren wir uns auf drei Bereiche: Digitale Bildung als Grundpfeiler für gesellschaftliche Inklusion, der Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen um "Best-Run" zu werden und Volunteering, dass unseren Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, sich sinnvoll zu engagieren.

Den sozialunternehmerischen Sektor unterstützen wir z.B. durch Zugang zur gleichen Technologie, wie sie auch von unseren über 400.000 Kunden auf der ganzen Welt genutzt wird. Lösungen wie SAP Ariba oder SAP Rural Sourcing ermöglichen dadurch den Zugang zu neuen Märkten und Marktteilnehmern.

Mit Hilfe dieser Lösungen können Unternehmen z.B. Waren und Dienstleistungen von Sozialunternehmen finden, die nicht nur ihren eigenen Beschaffungsrichtlinien entsprechen, sondern ihnen zusätzlich helfen, ihre gesellschaftliche

Vorwort des Förderers

Verantwortung wahrzunehmen. Für interessierte Sozialunternehmen haben wir daher einen Onlinekurs auf unserer Lernplattform openSAP entwickelt, der aufzeigt wie sie die Lieferkette von Unternehmen verbessern können.

Auf nationaler Ebene tragen Partnerschaften wie beispielsweise mit SEND e.V. dazu bei, das sozialunternehmerische Ökosystem weiter zu stärken. In Deutschland gehören wir gemeinsam mit unserem Partner Social Impact gGmbH seit 2011 zu den Wegbereitern einer Infrastruktur für Social Start-Ups.

Aber auch innerhalb von SAP schaffen wir Raum für Soziale Innovation: Mitarbeiterinitiativen wie etwa "One Billion Lives" ermöglichen über 94.000 SAP-Kolleginnen und Kollegen ihr Fachwissen einzubringen und sozialer "Intrapreneur" zu werden.

Sozialunternehmen sind keine neue Erscheinung. Aber wenn es darum geht zu verstehen, wie sie am besten gefördert werden oder wie wir ihren wirtschaftlichen und sozialen Erfolg messen können, stehen wir immer noch am Anfang. Und genau darum war uns die Förderung des ersten Deutschen Social Entrepreneurship Monitors wichtig: Durch die Verbindung von sozialer Mission und wirtschaftlicher Ausrichtung sind Sozialunternehmen ein mächtiger Treiber für eine Wirtschaft, die für mehr Inklusion, Nachhaltigkeit und letztendlich auch Wirtschaftlichkeit steht. Nutzen wir die Chance!

Dr. Daniel Holz
Geschäftsführer
SAP Deutschland GmbH & Co. KG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Initiators 04

Vorwort des Förderers 06

Inhaltsverzeichnis 08

Executive Summary 09

Zahlen & Fakten aus dem DSEM 10

Handlungsempfehlungen für die Politik 12

Einleitung 14

Social Entrepreneurship: Eine Definition 15

1 Social Entrepreneurship in Deutschland 19

1.1 Herkunft und Regionen 20

1.2 Alter und Entwicklungsphasen 21

1.3 Branchen 23

1.4 Rechtsformen 25

1.5 Nutzer*innen und Kund*innen 28

1.6 Innovationskraft und Technologie 30

1.7 Skalierung 34

1.8 Werte- und Wirkungsorientierung 37

1.9 Wirkungsfelder 40

1.10 Finanzielle Situation 43

2 Social Entrepreneur*innen, ihre Teams und Mitarbeitende 47

2.1 Social Entrepreneur*innen als Gründende 48

2.2 Mitarbeitende und Ehrenamt 56

2.3 Governance-Strukturen 59

3 Rahmenbedingungen und Herausforderungen 61

3.1 Unterstützung durch die Politik 62

3.2 Kooperationen 65

3.3 Aktuelle Herausforderungen für Social Entrepreneurship 67

Konzeption des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors 70

Anhang 73

Literaturverzeichnis 74

Abbildungsverzeichnis 76

Akademische Partner & Technische Unterstützung 77

Herausgeber und Projektmanagement 78

Förderer 79

Partner des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors 2018 80

Danksagung 82

Impressum 82

Herausgeber 82

Gestaltung 82

Executive Summary

Zahlen & Fakten aus dem DSEM

9/10 DSEM-Sozialunternehmen lösen gesellschaftliche Probleme in Deutschland; **3/4** sind dabei höchst innovativ.

Impact & Innovation

1/3 der DSEM-Sozialunternehmen bewertet die eigenen Wirkungsmodelle, Produkte und Dienstleistungen als weltweite oder EU-weite Marktneuheit.

innovationskräftig

Knapp **50%** der DSEM-Gründenden sind Frauen.

ausgewogen

62% der Befragten sehen in Startfinanzierung und **65%** in Anschlussfinanzierung eine wesentliche Hürde.

Finanzierung

Bei **56%** der DSEM-Sozialunternehmen nehmen die Mitarbeitenden direkten Einfluss auf die Entscheidungen und haben ein Mitspracherecht.

Mitbestimmung

Fehlende Unterstützung

55% empfinden Zugang zu Unterstützungsangeboten als wesentliche Hürde.

Die Politik erhält lediglich **Note 4,6** für die Unterstützung von Social Entrepreneurship in Deutschland.

durchgefallen

73% der DSEM-Sozialunternehmen wollen eine stärkere Repräsentation.

heterogen

Sozialunternehmen sind sehr heterogen. Sie sind in ihren Geschäfts- und Wirkungsmodellen, den gewählten Rechtsformen und der Finanzierung sehr vielseitig.

87% der DSEM-Sozialunternehmen streben eine Skalierung an.

Handlungsempfehlungen für die Politik

Handlungsempfehlungen für die Politik

Unterfüttert durch zunehmend globalisierte gesellschaftliche Herausforderungen und der wachsenden Anerkennung von Innovation als Primärstrategie halten die Begriffe Social Innovation und Social Entrepreneurship auch Einzug in die Politik. So wurde im aktuellen Koalitionsvertrag erstmals eine Unterstützung von Social Entrepreneurship und Sozialen Innovationen verankert[1].

Um Social Entrepreneurship in Deutschland zu stärken, gibt SEND auf Grundlage dieser Publikation folgende Handlungsempfehlungen an die Politik:

Koordination

Aktuell herrscht von Seiten der Politik keine Transparenz über zuständige Ansprechpartner für die Koordinierung Sozialer Innovationen. Für eine gute Abstimmung sollten sowohl den Ministerien als auch den dortigen Mitarbeitenden die klare Zuständigkeit zugewiesen werden. Gleiches gilt für andere öffentliche Institutionen wie z.B. die KfW oder andere Förderorganisationen des Bundes.

Idealerweise sollte bei einem Ministerium oder beim Kanzleramt eine Koordinierungsstelle eingerichtet werden. Auch im Deutschen Bundestag sollte eine entsprechende Struktur zur Förderung Sozialer Innovationen geschaffen werden.

Finanzierung

Nur durch steigende Investitionen in wirkungsorientierte Organisationen ist die Erreichung der UN-Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals; SDGs) überhaupt noch möglich. Social Entrepreneurship stellt eine der geeignetsten Herangehensweisen dar (vgl. GlobeScan & SustainAbility Survey 2017), um die SDGs zu erreichen. Während technologische Innovationen im ökonomischen Kontext von Seiten der Politik auf breiter Basis gefördert werden, sind diese Instrumente für soziale Gründungen und Innovationen meist nicht zugänglich. Wenn wir die mit dem technologischen und gesellschaftlichen Wandel einhergehenden Herausforderungen lösen und gleichzeitig die Potenziale des technologischen Fortschritts für gesellschaftliche Mehrwerte nutzen wollen, brauchen soziale Gründungen und Innovationen verlässliche Finanzierungsprogramme.

Gründer- und Innovationszentren

Für klassische Gründungs-/Innovationsvorhaben gibt es eine Vielzahl geförderter Gründer- und Innovationszentren. Um den Aufbau sozialer und gesellschaftlicher Innovationen zu verbessern, ist eine ähnliche Infrastruktur für diese Zielgruppe nötig. Zudem sollte es eine Programmlinie für den Aufbau regionaler Zentren geben.

Weitere politische Positionen des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. finden Sie unter: **bit.ly/SENDPosition**.

SEND Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland

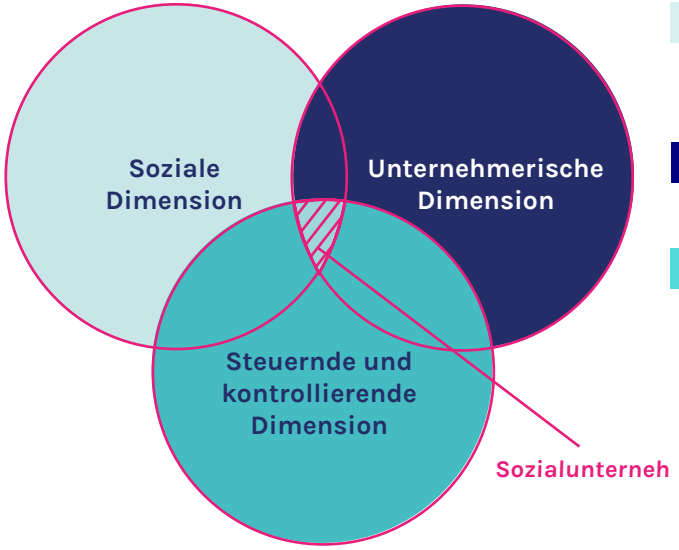
1 Bundesregierung (2018)

Einleitung

Social Entrepreneurship: Eine Definition

Die Europäische Kommission hat eine Arbeitsdefinition[2] aufgestellt, welche auch der Arbeit an der vorliegenden Publikation zugrunde liegt. Diese Definition geht von drei Dimensionen aus (siehe Abb. 1), die eine Organisation aufweisen muss, um als Sozialunternehmen zu gelten. Dies ist zum einen die soziale Dimension, die auf die Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung durch die Organisation abzielt (dies kann auch eine ökologische Herausforderung sein). Zum zweiten muss ein Sozialunternehmen einer kontinuierlichen Tätigkeit der Produktion und/oder des Austauschs von Waren und/oder Dienstleistungen nachgehen. In der "Governance Dimension" muss die Organisation zusätzlich die Gewinn- und/oder Vermögensverteilung gegenüber dem sozialen Ziel begrenzen, unabhängig sein und muss durch partizipative und/oder demokratische Entscheidungsprozesse gekennzeichnet sein. Nur Organisationen, die alle drei Dimensionen zu einem ausreichenden Maße erfüllen können als Sozialunternehmen im engeren Sinne verstanden werden.

Es ist jedoch anzuerkennen, dass deutsche Sozialunternehmen diese Dimensionen auf unterschiedliche Art und Weise und in unterschiedlicher Intensität erfüllen. Es gilt also im Einzelfall zu entscheiden, wie sehr die Kriterien für sozialunternehmerisches Handeln eingehalten werden.



Soziale Dimension:
Ein primäres und ausdrücklich soziales Ziel [Bereich der traditionellen gemeinnützigen Organisationen]

Unternehmerische Dimension:
Kontinuierliche wirtschaftliche Tätigkeit [Bereich der etablierten Unternehmen]

Steuernde und kontrollierende Dimension:
- Begrenzte Gewinn- und/oder Vermögensverteilung
- Autonome und unabhängige Organisation
- Integrative Führungsstruktur (partizipative und/oder demokratische Entscheidungsprozesse)

Abb. 1: Venn-Diagramm der drei Dimensionen des Sozialunternehmertums

Bei dieser ersten Iteration des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors haben wir uns entschieden, keine Aussagen über die aggregierte Erfüllung der Dimensionen zu machen. Vielmehr wollen wir mit Hilfe des Monitors das Ökosystem der Sozialunternehmen zum ersten Mal erfassen. Aus den gewonnenen Daten lässt sich eruieren, was Social Entrepreneurship im deutschen Kontext bedeutet und ermöglicht den Blick auf spezifische Feinheiten, die in die kommenden Iterationen des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors einfließen werden.

2 Europäische Kommission (2014)

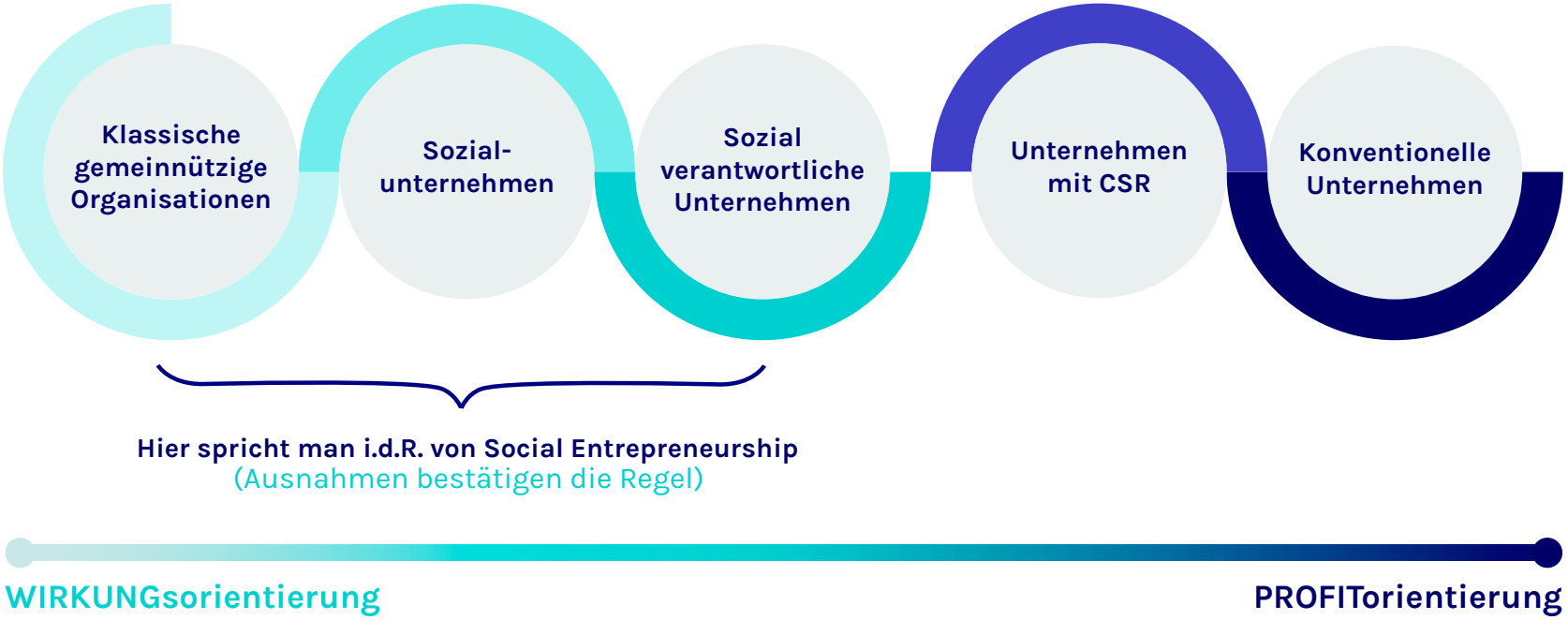


Abb. 2: Das sozialunternehmerische Spektrum (laut SEND)

Social Entrepreneur*innen bewegen sich dabei innerhalb eines Spektrums zwischen Wirkungs- und Profitorientierung (siehe Abb. 2), das auf der "Wirkungs"-Seite von klassischen gemeinnützigen Organisationen und auf der "Profit"-Seite von sozial verantwortlichen Unternehmen eingerahmt wird. Innerhalb dieser Grenzen kann man eine Fülle von Ausformungen beobachten.

Ein Sozialunternehmen gleicht damit nicht dem nächsten. Sie sind bezüglich Wirkungsmodell, Geschäftsmodell, Rechtsform und vieler weiterer Aspekte durchweg unterschiedlich. Insofern verwundert nicht, dass sich in Deutschland eine hohe Zahl von Organisationen aus dem Wirtschafts- und Sozialsektor selbst als Sozialunternehmen beschreiben.

Laut zweier Umfragen von ZiviZ geben hochgerechnet rund 80.000 Non-Profits und 220.000 Unternehmen an, sich selbst als Sozialunternehmen einzuordnen.

Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt "Zivilgesellschaft in Zahlen" (ZiviZ)

Im ZiviZ-Survey 2017[3] wurden über 70.000 der insgesamt 634.000 gemeinnützigen Organisationen in Deutschland zufällig ausgewählt und angeschrieben. Darunter sind vor allem eingetragene Vereine, aber auch Stiftungen, Genossenschaften und gemeinnützige GmbHs. Die über 6000 Organisationen, die nach Bereinigung letztlich im Datensatz verblieben sind, können mit Blick auf ihr eigenes Selbstverständnis analysiert werden.

Betrachten wir den gemeinnützigen Sektor in Deutschland, beschreiben sich 16% aller Organisationen als Sozialunternehmen. Diese 16% haben angegeben, dass der Begriff Sozialunternehmen entweder eher oder voll auf sie zutrifft. Mit Hilfe einer Hochrechnung, welche unter Berücksichtigung verschiedener Gewichtungsfaktoren möglich ist, kommen wir somit auf eine Gesamtzahl von 79.599 gemeinnützigen Organisationen, also von etwa 80.000 Non-Profits, die sich selbst als Sozialunternehmer sehen.

Im CC-Survey 2018[4], eine von Stifterverband und Bertelsmann Stiftung angeführte Gemeinschaftsinitiative, um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland zu stärken, wurden außerdem Wirtschaftsunternehmen nach ihrem gesellschaftlichem Engagement im Sinne von Corporate Citizenship befragt. Dafür wurden von den 3,4 Millionen deutschen Unternehmen über 120.000 zufällig ausgewählt und angeschrieben, was zum Resultat hatte, dass mit einem repräsentativen Datensatz von über 7.000 Fällen gerechnet werden kann.

Abb. 3: Ergebnisse aus dem ZiviZ-Survey 2017

3 ZiviZ (2017)
4 ZiviZ (2018)

80.000 Non-Profits verstehen sich als Sozialunternehmen (ZiviZ-Studie 2017)

Für die Frage, ob sich das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens einem bestimmten Thema zuordnen lässt, kann quantifiziert werden, inwiefern "Sozialunternehmertum (zum Beispiel mit Geschäftsidee zur Lösung sozialer Probleme beitragen)" ein Thema für die deutschen Wirtschaft ist. Etwa 9 % der Unternehmen ordnen ihr gesellschaftliches Engagement diesem Thema zu. Hochgerechnet sind das unter Berücksichtigung verschiedener Gewichtungsfaktoren 218.885 Unternehmen, also etwa 220.000 Unternehmen. In der nächsten Welle des CC-Survey sollen außerdem auch die Wirtschaftsunternehmen danach befragt werden, ob sie sich selbst als Sozialunternehmen verstehen, ähnlich wie im ZiviZ-Survey.

Kontakt: Dr. Anael Labigne, Leiter Unternehmensengagement, ZiviZ im Stifterverband

> anael.labigne@stifterverband.de

Ein ähnliches Bild zeichnet auch der **Deutsche Startup Monitor 2018 des Bundesverband Deutsche Startups e.V.**[5], bei dem die Teilnehmer*innen ihre soziale, ökologische und unternehmerische Ausrichtung angeben konnten. Laut der Analyse des Verbands ordnen sich 38,1% der befragten Startups innerhalb von Social Entrepreneurship ein. Das kann man als einen eindeutigen und starken Trend bezeichnen. Die Anzahl der Sozialunternehmen dürfte sich demnach in den nächsten Jahren in Deutschland um einiges vervielfachen.

5 Bundesverband Deutsche Startups (2018)

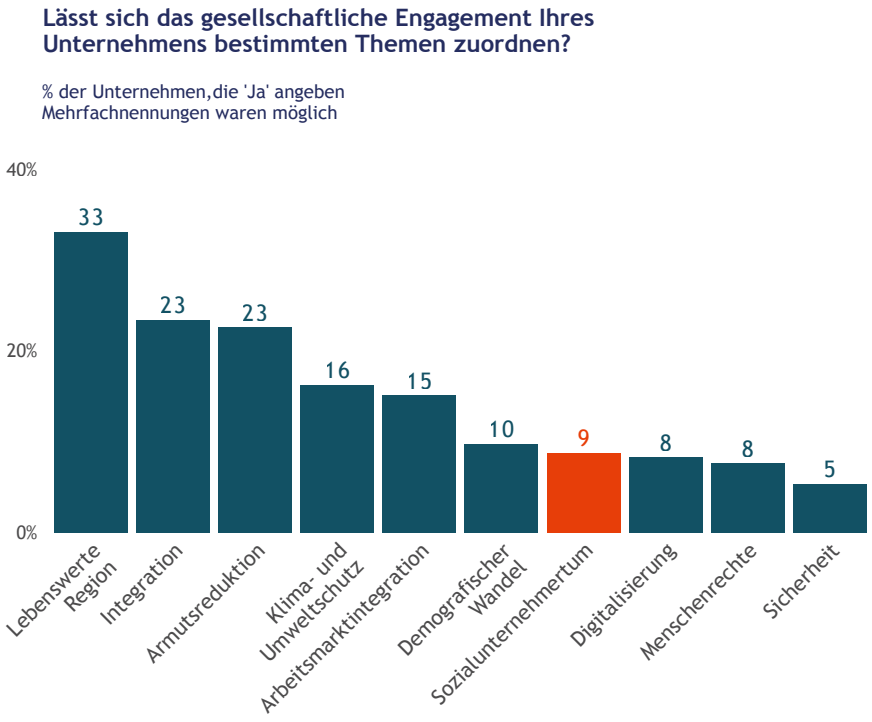


Abb. 4: Ergebnisse aus dem CC-Survey 2018

1

Social Entrepreneurship in Deutschland

1.1 Herkunft und Regionen

Die angegebenen Hauptsitze der DSEM-Sozialunternehmen zeigen, dass das Social-Entrepreneurship-Ökosystem geografisch über ganz Deutschland verteilt ist. Die Ergebnisse vermitteln somit einen ersten Überblick über die Herkunftsbundesländer der DSEM-Sozialunternehmen. Dabei ist zu beachten, dass die Datensätze keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben.

Bei dem Großteil der befragten DSEM-Sozialunternehmen (80,3%) befindet sich der Hauptsitz in einem der sechs Bundesländer, die im Folgenden aufgeführt werden. Ein Anteil von 22,2% der DSEM-Sozialunternehmen gibt an, ihren Hauptsitz in Berlin zu haben und 18,8% in Hessen, gefolgt von Bayern (15,4%), Nordrhein-Westfalen (9,4%) und Baden-Württemberg (8,5%). Weitere 6,0% der DSEM-Sozialunternehmen sind in Niedersachsen ansässig. Setzt man die Anzahl von DSEM-Sozialunternehmen je Bundesland ins Verhältnis zu der Gesamtbevölkerung, zeigt sich, dass die Stadtstaaten Bremen, Berlin und Hamburg sowie das Land Hessen überrepräsentiert sind. Nordrhein-Westfalen ist hingegen unterrepräsentiert.

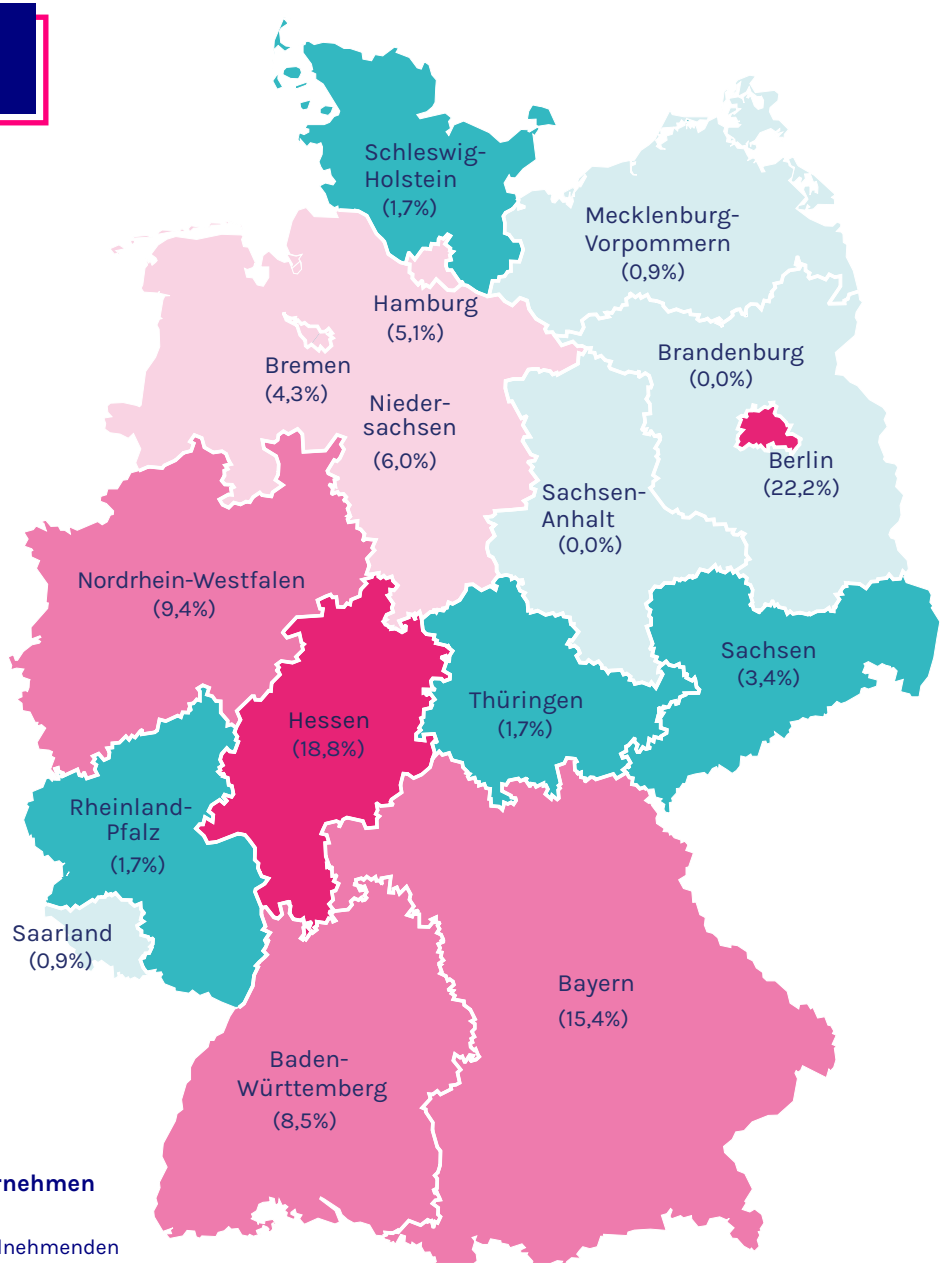


Abb. 5: Hauptsitz der befragten Sozialunternehmen nach Bundesländern (n[6]:117)

6 "n" beschreibt die Anzahl der antwortenden Teilnehmenden

1.2 Alter und Entwicklungsphasen

Hoher Anteil an Social Startups[7]: Das Durchschnittsalter der befragten Sozialunternehmen im DSEM 2018 beträgt 3,3 Jahre.

Alter

Eine starke Gründungsdynamik zeigt sich seit 2014. Drei von fünf DSEM-Sozialunternehmen (60,2%) sind zwei Jahre oder jünger. Weitere 21,7% befinden sich im dritten beziehungsweise im vierten Unternehmensjahr. Knapp jedes fünfte DSEM-Sozialunternehmen (18,1%) ist älter als 4 Jahre, wovon 4,8% seit mehr als 15 Jahren aktiv sind. Sozialunternehmen sind kein neues Phänomen in Deutschland. Sie erleben zwar einen großen Zuwachs in den letzten Jahren, können aber teilweise auf eine lange Tradition zurückblicken. So lassen sich ebenfalls im diesjährigen DSEM, wenn auch unterrepräsentiert[8], ältere Sozialunternehmen über 20 Jahre feststellen. Das Durchschnittsalter der Sozialunternehmen im DSEM 2018 liegt insgesamt bei 3,3 Jahren. Daran zeigt sich, dass insbesondere in den letzten Jahren im Hinblick auf die globalen Herausforderungen wie Digitalisierung und Globalisierung, die Motivation, die Gesellschaft nachhaltig mitzugestalten, insgesamt größer geworden ist.

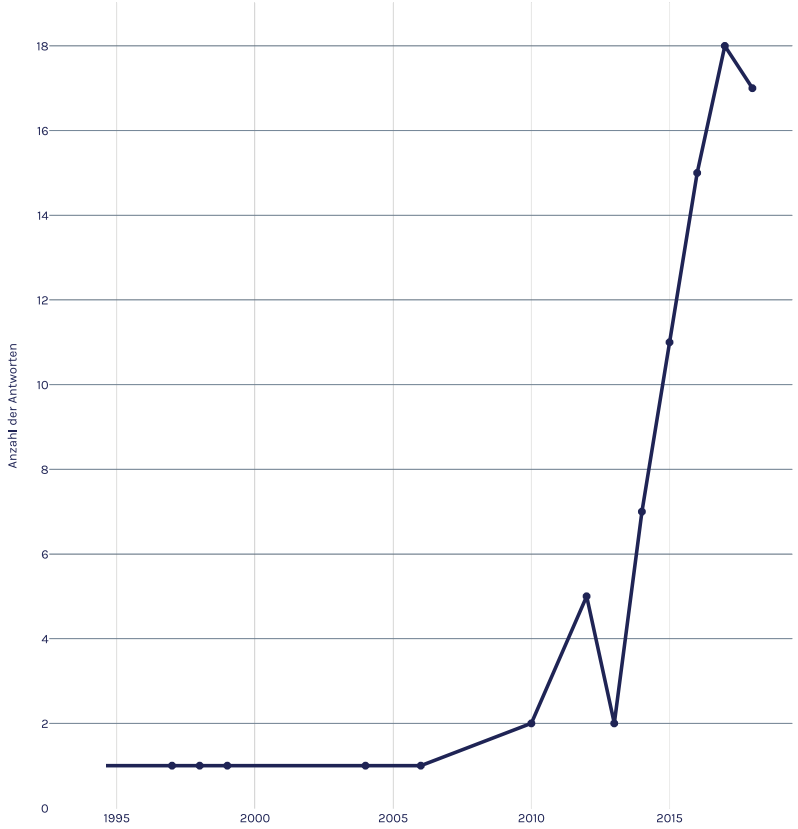


Abb. 6: In welchem Jahr wurde Ihr jetziges Sozialunternehmen gegründet? (n:83)

7 Als Social Startups bezeichnet man sehr junge Sozialunternehmen, die weniger als fünf Jahre alt sind (SEFORÏS 2016, S. 23)
8 Für weitere Informationen zur Verteilung des Alters von Sozialunternehmen in Deutschland siehe SEFORÏS (2016) und Spiess-Knafl et al. (2013)

36,7% der DSEM-Sozialunternehmen befinden sich in der frühen Umsetzungs- und Wachstumsphase.

Entwicklungsphasen:

Beruhend auf dem durchschnittlich recht jungen Alter der DSEM-Sozialunternehmen befinden sich 24,2% von ihnen in der Seed-Phase und somit in der Konzeptentwicklung. Diese Entwicklungsphase umfasst den Entwurf eines Prototyps des Produktes oder der Dienstleistung und die erste Akquise finanzieller Mittel, meist aus eigenen Ressourcen. In der Startup-Phase befinden sich 29,2% der befragten Sozialunternehmen, welche den Markteintritt, die erste Kundenakquise und die mögliche Realisierung von frühen Umsätzen miteinschließt. Bei 36,7% handelt es sich im DSEM um Sozialunternehmen in der frühen Umsetzungs- und Wachstumsphase. Diese Sozialunternehmen verfügen über vermehrtes Umsatzwachstum und suchen nach neuen Kanälen und Märkten. Dabei erfordert die Organisationsentwicklung ein Maß an Standardisierung und Qualitätsmanagement. Ein Anteil von 10,0% ist der späten Umsetzungs- und Wachstumsphase zuzuordnen, welche sich durch fundierte Stakeholder-Beziehungen, diverse Kapitaloptionen und durch die stetige Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistung auszeichnet. Hier können auch Gründeraustritte erfolgen.

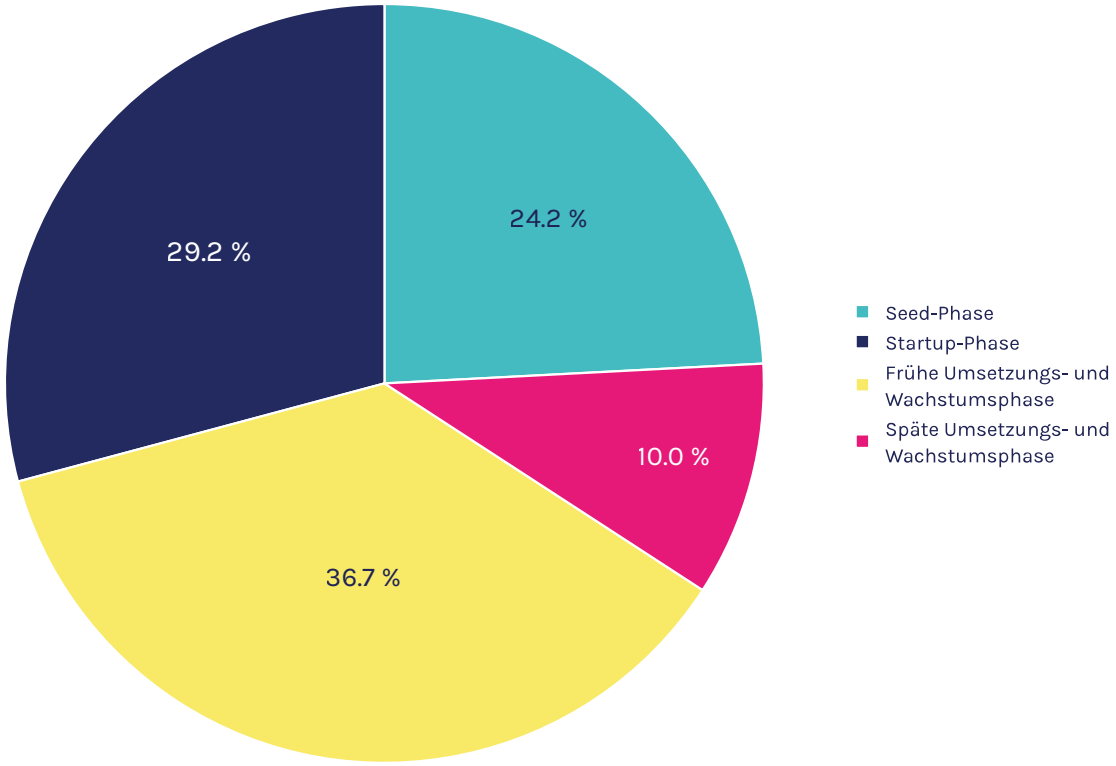


Abb. 7: In welcher Entwicklungsphase befindet sich Ihr Sozialunternehmen derzeit? (n:120)

1.3 Branchen

Um Erkenntnisse über die Branchen der DSEM-Sozialunternehmen zu gewinnen, nutzt der DSEM 2018 eine Klassifizierung nach Wirtschaftszweigen des Statistischen Bundesamtes[9].

Knapp 30% der DSEM-Sozialunternehmen sind der klassischen Sozialwirtschaft in den Bereichen "Erziehung und Unterricht" (13,7%), "Gesundheits- und Sozialwesen" (8,7%) sowie "Kunst, Unterhaltung und Erholung" (6,9%) zuzuordnen. Weitere 24,6% sind in den Wirtschaftszweigen "Erbringung von sonstigen Dienstleistungen" beziehungsweise "sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen" vertreten. Hierzu zählen Interessenvertretungen, Vereinigungen sowie eine Vielzahl von Tätigkeiten zur Unterstützung der allgemeinen Geschäftstätigkeit. Dem folgend gehört ein Anteil von 18,4% der DSEM-Sozialunternehmen der Kategorie "Information und Kommunikation" an und weitere 7,5% sind in dem Wirtschaftszweig "Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen" tätig.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Erbringung von Dienstleistungen einen hohen Stellenwert unter den DSEM-Sozialunternehmen einnimmt, wozu auch soziale und gemeinnützige Dienstleistungen beitragen. Im Übrigen lässt sich feststellen, dass circa jedes fünfte DSEM-Sozialunternehmen (22,4%) sich zwei oder mehr Branchen zuordnet.

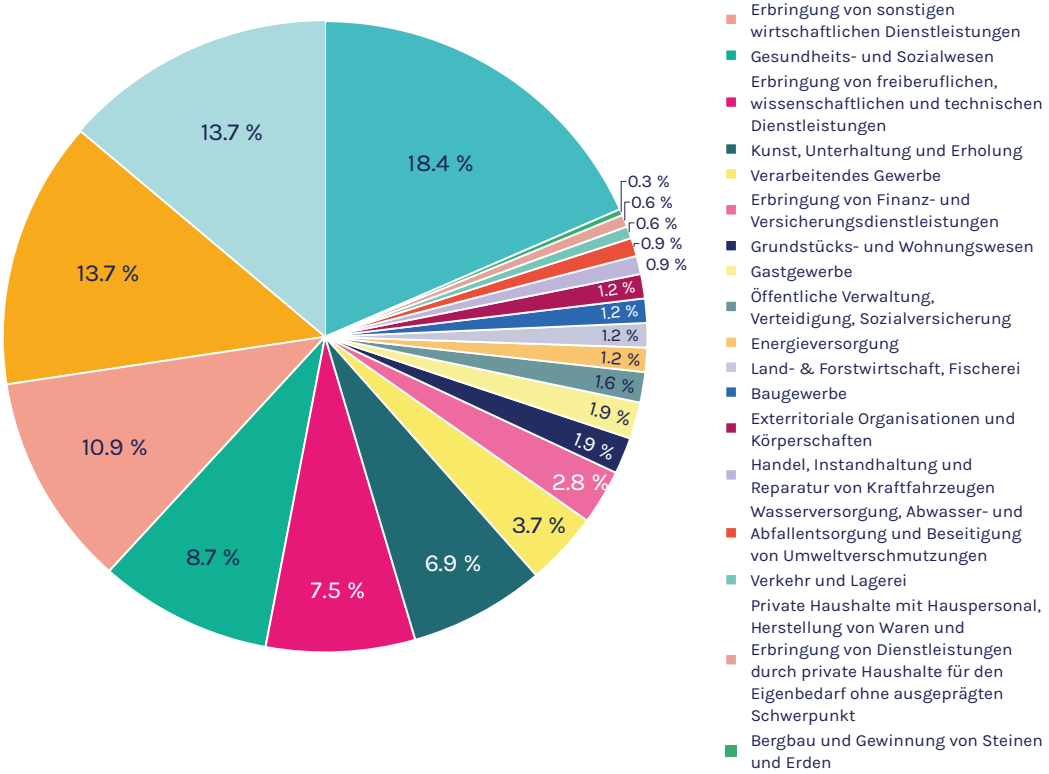


Abb. 8: In welcher Branche ist Ihr Sozialunternehmen mit seinen Produkten und/oder Dienstleistungen tätig? (n:178 / Mehrfachauswahl möglich)

9 Für eine detaillierte Beschreibung der Wirtschaftszweige siehe Statistisches Bundesamt (2008)

LemonAid GmbH und Tomorrow GmbH

Von Konsumgütern zu FinTech

Jakob Berndt, Gründer

Technologie darf kein Selbstzweck sein. Wirkliche Veränderung beginnt dort, wo es um die Wirkung des Geldes geht.

LemonAid ist eine Limonade, die nicht nur fair produziert ist und nachhaltig gehandelt wird, sondern die mit jeder verkauften Produkteinheit zusätzlich soziale Projekte finanziert. Doch nicht nur über den Verkauf von Konsumgütern lässt sich sozialer Mehrwert generieren, das geht auch in ganz anderen Branchen - wie FinTech.

Zusammen mit seinen Mitgründern Inas Nureldin und Michael Schweikart ist Jakob Berndt, früherer Co-Founder von LemonAid, gerade dabei, seine Vision einer mobilen Bank, die auf die Ziele der Gesellschaft einzahlt, wahr werden zu lassen. In vielen Bereichen ihres Lebens legen glücklicherweise immer mehr Menschen Wert auf nachhaltiges Denken und Handeln. Nun wollen die Gründer von Tomorrow dies auch in das Bankgeschäft tragen. Anstatt dass eine Bank mit den Einlagen ihrer Privatkunden das nächste Kohlekraftwerk oder die Afrika-Expansion eines Genfood-Konzerns finanziert, wollen sie Projekte finanzieren, die dem Wohle der Gemeinschaft dienen und gesellschaftlichen Fortschritt bringen.

Tomorrow basiert auf viel Transparenz und Mitgestaltung der Kunden und ist nach intensiver Testphase im November offiziell gestartet.

> www.lemon-aid.de
> www.tomorrow.one

Foto: Das Tomorrow-Trio

1.4 Rechtsformen

Angesichts der Tatsache, dass die Rechtsform eines Sozialunternehmens nicht gesetzlich vorgeschrieben ist[10], sind Sozialunternehmen unter verschiedenen Rechtsformen tätig. Um einen ausführlichen Überblick über verbreitete Rechtsformen in Deutschland zu erhalten, sollten die DSEM-Sozialunternehmen jeweils ihre Rechtsform angeben und die damit verbundenen Vor- und Nachteile darlegen.

Dabei wird ersichtlich, dass gut die Hälfte (52,0%) der DSEM-Sozialunternehmen die Gesellschaft mit beschränkter Haftung beziehungsweise die Unternehmergesellschaft, sowohl mit als auch ohne gemeinnützigen Status (GmbH, gGmbH/UG, gUG) ausgewählt hat. Mit einem Anteil von jeweils 12,8% sind der eingetragene Verein (e.V.) und die Einzelunternehmen als Rechtsform vertreten. Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) kommt für 8,5% der DSEM-Sozialunternehmen in Betracht. Nur ein geringer Anteil von jeweils 3,2% der DSEM-Sozialunternehmen antwortet, die Stiftung oder die Genossenschaft (eG) als Rechtsform zu besitzen. Rechtsformen, welche tendenziell eher dem Gemeinwohl zuzuordnen sind (z.B. die e.V. oder die Stiftung), haben insgesamt einen Anteil von 38,3% (siehe Abb. 9).

10 Deutscher Bundestag (2016)

Zudem haben knapp 12% der DSEM-Sozialunternehmen angegeben, über zwei Rechtsformen zu verfügen. Dabei wurde die Zusammensetzung aus einer GmbH und einem eingetragenen Verein mehrfach genannt. Aber auch ein eingetragener Verein zusammen mit einer UG sowie eine GmbH in Kombination mit einer gGmbH zählen zu den Antworten der Befragten. Die Anzahl der DSEM-Sozialunternehmen mit zwei Rechtsformen deckt sich mit dem empirischen Befund der Untersuchungsergebnisse des Forschungskonsortiums SEFORÏS zu hybriden Rechtskonstruktionen[11].

11 SEFORÏS 2016, S. 15

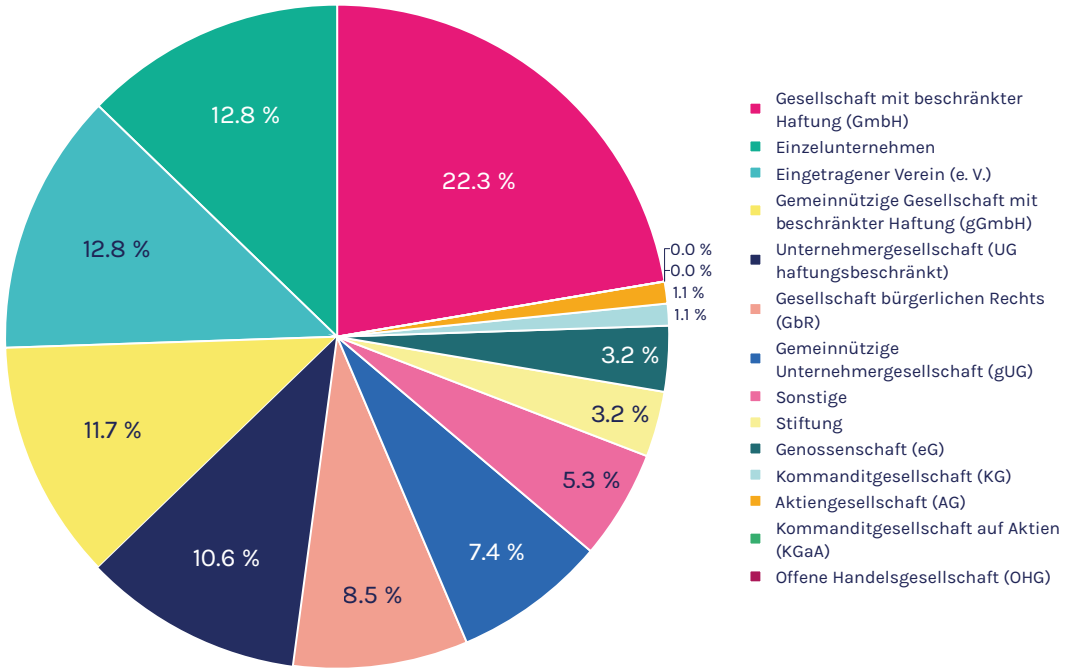


Abb. 9: Welche Rechtsform(en) hat Ihr Sozialunternehmen? (n:84 / Mehrfachauswahl möglich)

Diversicon HR GmbH

Welche Rechtsform passt zum Sozialunternehmen?

Das Sozialunternehmen Diversicon begleitet Autist*innen branchenübergreifend in eine feste Anstellung – über die Orientierungs- und Bewerbungsphase bis in die Festanstellung hinein. Gleichzeitig unterstützt Diversicon Unternehmen dabei, Fachkräfte zu finden und Vielfalt in allen Unternehmensbereichen zu fördern.

Diversicon wurde im Februar 2017 in Berlin gegründet und wirkt auf drei Ebenen: Autist*innen finden qualifizierte Arbeit und können somit ein selbstbestimmtes und unabhängiges Leben führen, Arbeitgeber*innen profitieren von den autistischen Stärken und leben Diversität und Inklusion und der Staat hat eine jährliche Kostenersparnis von ca. 20.000 Euro Transferleistungen pro vermittelter Person.

> www.diversicon.de

Sally Olech,
Mitglied der Geschäftsleitung

”Mit Diversicon wollen wir sozialunternehmerisch ein gesellschaftliches Problem lösen. Ohne privates Gründungskapital gäbe es uns nicht. Aber ohne gemeinnützige Förderungen werden wir bestimmte Angebote zukünftig nicht umsetzen können. Wir sind also weder nur for-profit, noch rein gemeinnützig. Für diesen Ansatz gibt es in Deutschland noch keine passende Rechtsform. Zurzeit haben wir deshalb eine hybride Gesellschaftsstruktur mit einer for-profit Mutter- und einer gemeinnützigen Tochtergesellschaft. Diese Lösung funktioniert für uns – bringt aber unnötige Komplexität und Verwaltungsaufwand mit sich, in einem Sektor wo man seine Energie sinnvoller einsetzen könnte.

46,1% der DSEM-Teilnehmenden sehen das Fehlen einer passenden Rechtsform als wesentliche Hürde.

Im Hinblick auf die Zweckmäßigkeit der jeweiligen Rechtsformen lässt sich aus den Antworten kein einheitliches Meinungsbild ableiten. Vereinzelte Aussagen der DSEM-Befragten stellen allerdings mögliche Vorzüge und Defizite beispielhaft dar.

So berichtet einer der DSEM-Befragten, dass die Kapitalakquise für die Rechtsform der GmbH und der UG stellenweise leichter sei:

"Traditionell wird von VCs und Business Angels etc. in die UG und GmbH investiert, alle anderen Rechtsformen werden abgelehnt."

Als unerwünschte Kehrseite evaluiert ein weiterer Befragter allerdings das fehlende Bewusstsein in der Gesellschaft, als gemeinnützig wahrgenommen zu werden, denn die Abgrenzung von konventionellen Unternehmen bleibt bisweilen für viele Bürger unklar.

Vor diesem Hintergrund eignet sich laut einigen Aussagen der DSEM-Teilnehmenden die gGmbH und die gUG als Rechtsform. Der gemeinnützige Status verschaffe Glaubwürdigkeit und Vertrauen auch im Blick auf die Verwendung von Spenden, wie dieses Zitat verdeutlicht:

"Wir verteilen Spenden und müssen daher gemeinnützig anerkannt sein. [Die] gGmbH haben wir aufgrund der hohen Kapitalbindung bewusst nicht gemacht."

Durch weniger Verwaltungsaufwand und eine geringe Kapitalausstattung zeichnet sich die UG mit oder ohne gemeinnützigen Status sowie die GbR aus, wie diese Antworten der DSEM-Teilnehmenden illustrieren:

"Weniger Verwaltungsaufwand, [die] Möglichkeit unternehmerisch tätig zu sein, ohne die Angst vor Verlust der Gemeinnützigkeit [sowie] die Möglichkeit von Investments."

"Unbürokratische und kostengünstige Gründung; Geringere Gewerbesteuer als [bei der] GmbH oder UG. [Die] Rechtsform [der GbR] kann mit dem Unternehmen wachsen z.B. zu einer gGmbH."

Im Gegenzug überzeuge die Genossenschaft nach einer Aussage vor allem durch die basisdemokratische Natur der Entscheidungsfindung:

"Gleiches Stimmrecht für alle, langfristige Sicherung des Unternehmenszwecks [sowie] geringe Möglichkeiten Wertschöpfung zu betreiben. Kapital bleibt im Unternehmen [und eine] Spekulation wird verhindert."

Einer der Befragten fügt jedoch hinzu, dass es schwierig sei, Kapital in der Gründungsphase zu akquirieren und das Genossenschaftsrecht außerdem teilweise veraltet sei:

"Sehr starre Regelungen, [das] Genossenschaftsrecht [ist] teilweise veraltet. Förderprogramme [sind] oft auf Bestandsgenossenschaften und nicht auf [die] Gründungsphase zugeschnitten, [die] Kapitalbeschaffung [ist] schwierig."

Ein weiteres Zitat sieht ebenfalls Reformbedarf bei der Rechtsform des eingetragenen Vereins:

"Das Vereinsrecht ist sehr antiquiert und nicht sehr flexibel."

Zusammenfassend betrachtet deuten die Erfahrungswerte der DSEM-Sozialunternehmen darauf hin, dass unterschiedliche Belange auch unterschiedliche Rechtsformen erfordern und somit die Zweckmäßigkeit auf einer Vielzahl von Aspekten beruht. Eine besonders geeignete Rechtsform konnte daher bei dieser Befragung nicht identifiziert werden.

Das Fehlen einer passenden Rechtsform wird von 46,1% der DSEM-Teilnehmenden als wesentliche Hürde bezeichnet (vgl. Kapitel 3.3). Zur Lösung dieser Herausforderungen wurde von den Akteuren der Purpose Stiftung ein eigenes Rechtsformkonstrukt entwickelt[12], welches den besonderen Bedürfnissen einer Verzahnung unternehmerischen Handelns mit einer Gemeinwohlorientierung gerecht wird.

12 Arbeitsgemeinschaft Unternehmen in Verantwortungseigentum (2018)

1.5 Nutzer*innen und Kund*innen

Der DSEM 2018 unterscheidet zwischen Wirkungsempfänger*innen (Nutzer*innen) und zahlenden Kund*innen – zwei Gruppen, die bei Sozialunternehmen nicht immer zusammenfallen müssen. Die Nutzer*innen sind die direkten Nutznießer*innen der Wirkung eines Sozialunternehmens – das können beispielsweise benachteiligte Personengruppen oder eine gefährdete Tierart sein. Die Kund*innen sind diejenigen, die für ein Produkt oder eine Dienstleistung eines Sozialunternehmens bezahlen - beispielsweise Konsument*innen.

Die DSEM-Sozialunternehmen wurden daher befragt, ob sie unterschiedliche private Kunden (B2C), Projekte/Unternehmen (B2B), oder den Staat (B2S) mit ihren Produkten beziehungsweise mit ihren Dienstleistungen jeweils als Nutzer*innen oder Kund*innen adressieren.

Adressierte Nutzer*innen

Die Ergebnisse zeigen, dass 70,2% der DSEM-Sozialunternehmen (stark/sehr stark/ausschließlich) B2C-Nutzer*innen adressieren, während mehr als die Hälfte B2B-Nutzer*innen (53,9%) adressiert. Ein Anteil von 35,5% (stark/sehr stark/ausschließlich) der befragten Sozialunternehmen adressieren den Staat (B2S) als Nutzergruppe. Die häufige Nennung von B2C als Nutzergruppe zeigt, dass die DSEM-Sozialunternehmen in unmittelbarer Verbindung zur Zivilgesellschaft stehen[13].

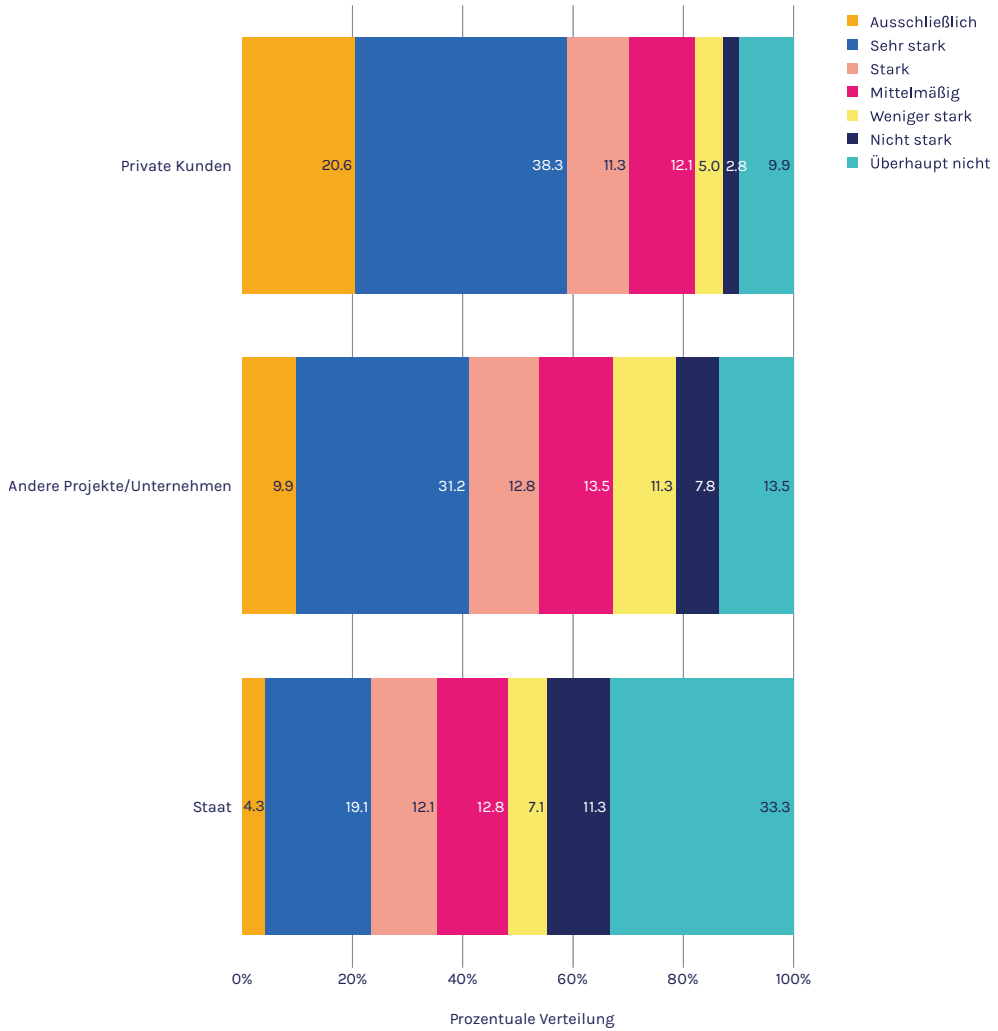


Abb. 10: Welche Nutzer*innen adressiert Ihr Sozialunternehmen? (n:141)

13 vgl. SEFORÏS 2016, S. 13

59,5% DSEM-Sozialunternehmen adressieren mit ihrem Angebot B2B-Kund*innen.

Adressierte Kund*innen

Mit 59,5% (stark/sehr stark/ausschließlich) zählen die B2B-Kund*innen zu der größten umsatzbringenden Kundengruppe für die DSEM-Sozialunternehmen. Weitere 51,1% (stark/sehr stark/ausschließlich) geben an, dass sie durch B2C-Kund*innen Umsätze generieren. Jedes vierte DSEM-Sozialunternehmen (stark/sehr stark/ausschließlich) erwirtschaftet seine Umsätze durch B2S-Kund*innen, wobei für 46,8% diese Kundengruppe überhaupt nicht zutrifft.

Trotz des gemeinwohlorientierten Ansatzes von Social Entrepreneurship ist der Staat bislang noch sehr zurückhaltend bezüglich einer Zusammenarbeit. Hier sollte der Gestaltungsrahmen des Vergaberechtes besser für sozial-innovative Lösungen ausgenutzt werden. Sascha Hanselmeyer, Gründer und Geschäftsführer der Plattform CityMart für innovatives Beschaffungswesen sagt dazu:

"Aus meiner Sicht sollte die Frage, inwieweit es eine Bereitschaft zu Innovation und Veränderung gibt, ganz oben auf der Prioritätenliste [für eine Weiterentwicklung des Vergaberechts] stehen. Ziel sollte sein, die einzigartige Energie und Innovationskraft von Social Entrepreneurs zu kanalisieren und als Antrieb für positive Veränderung zu nutzen. Das bedeutet Wettbewerb durch neue Ideen und neue Organisationen."

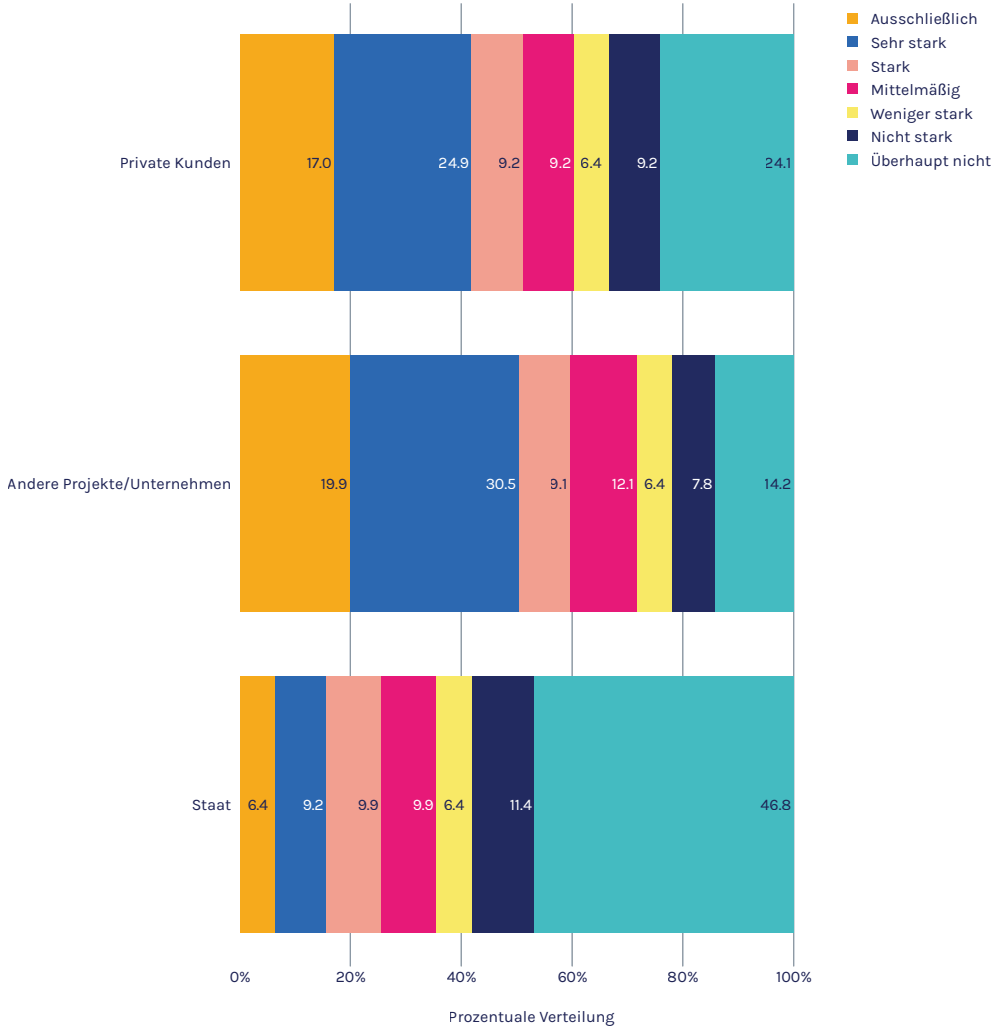


Abb. 11: Durch welche Kund*innen generiert Ihr Sozialunternehmen Umsatz? (n:141)

1.6 Innovationskraft und Technologie

Die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen durch innovative Ideen ist ein wesentliches Abgrenzungsmerkmal von sozialunternehmerischem Handeln gegenüber konventionellem Unternehmertum[14]. Sozialunternehmen setzen häufig dort an, wo frühere Praktiken gescheitert sind oder noch Entwicklungspotential aufweisen. Sie kombinieren dabei auf kreative und unkonventionelle Weise soziale/ökologische und ökonomische Organisationsziele miteinander. Obwohl die Innovationsfähigkeit von Sozialunternehmen allseits bekannt ist, sind zum jetzigen Zeitpunkt kaum wissenschaftliche Studien zu dieser Thematik verfügbar[15]. Mit Bezug auf die Studie des Deutschen Startup Monitors (DSM) 2017 betrachtet der diesjährige DSEM erstmals, ob und in welchen Bereichen Sozialunternehmen Marktneuheiten entwickeln[16]. Die DSEM-Sozialunternehmen sollten entsprechend den Innovationsgrad ihres Wirkungsmodells, ihrer Prozesse, ihrer Technologie, ihres Geschäftsmodells sowie ihrer Produkte beziehungsweise ihrer Dienstleistungen auf regionaler, deutschlandweiter, EU-weiter und weltweiter Ebene einordnen.

Jeweils drei Viertel der DSEM-Sozialunternehmen (75,4%) bringen Marktneuheiten in den Bereichen Wirkungsmodell und Produkt/Dienstleistungen hervor. Während 60,5% ihre Prozesse als Marktneuheit bewerten, geben weitere 54,2% dies für ihr Geschäftsmodell an. Mehr als jedes vierte DSEM-Sozialunternehmen (26,8%) entwickelt Marktneuheiten im Bereich Technologie.

14 vgl. Seelos & Mair 2017, S. 1ff. und Scheuerle et al. 2013a, S. 10
15 vgl. Seelos & Mair 2012, S.6ff. und Seelos & Mair 2017, S. 4

16 vgl. Bundesverband Deutsche Startups 2017, S. 38. Der DSM 2018 greift diese Frage nicht auf.

Hoher Innovationsgrad: Jeweils 75,4% der DSEM-Sozialunternehmen bringen Marktneuheiten in den Bereichen Wirkungsmodell und Produkt / Dienstleistungen hervor.

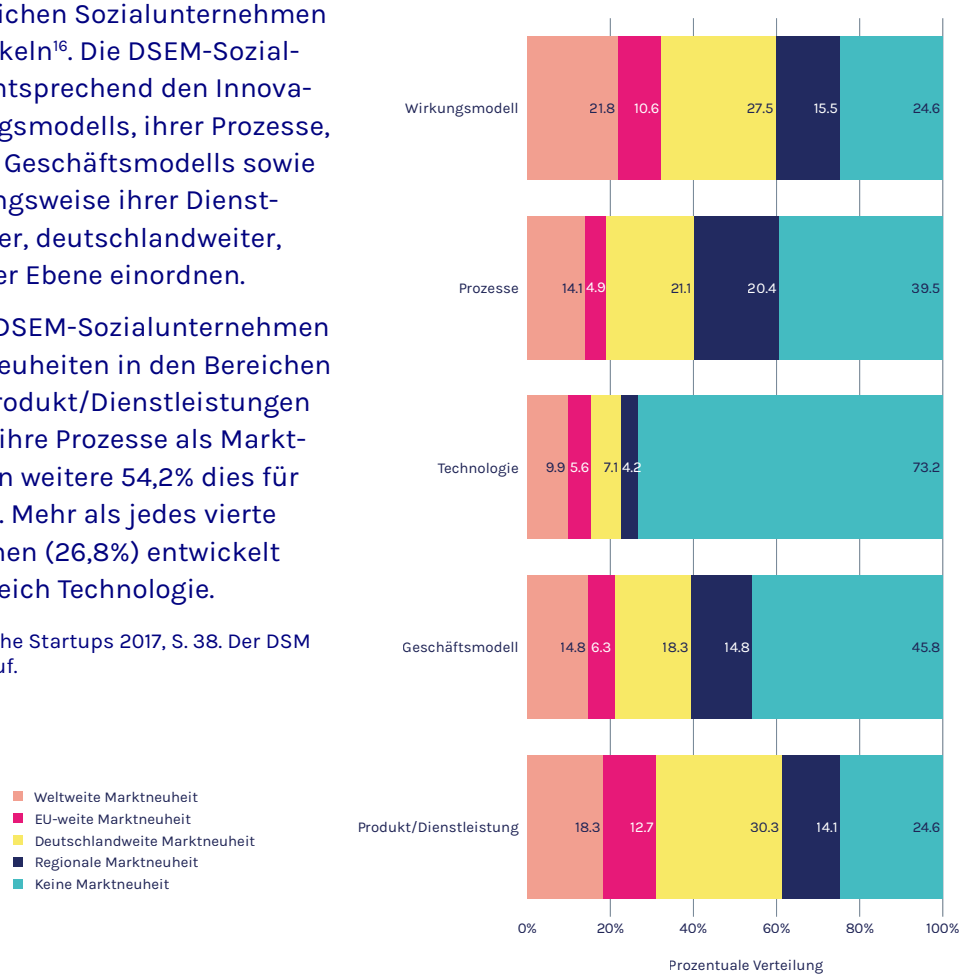


Abb. 12: Innovationsgrad (n:142)

Über 50% der DSEM-Sozialunternehmen bewerten den Einfluss der Digitalisierung auf ihr Geschäftsmodell-/Wirkungsmodell als sehr hoch.

Zusammengefasst sind weltweite und EU-weite Marktneuheiten im Vergleich zu deutschlandweiten oder zu regionalen mit Ausnahme im Bereich Prozesse sogar etwas häufiger zu beobachten. Jeweils circa ein Drittel der DSEM-Sozialunternehmen betrachtet sein Wirkungsmodell (32,4%) oder seine Produkte/Dienstleistungen (31,0%) als weltweite beziehungsweise als EU-weite Marktneuheit. Für rund jedes fünfte DSEM-Sozialunternehmen gilt dies im Bereich Geschäftsmodell (21,1%) und im Bereich Prozesse (19,0%). Ein Anteil von 15,5% bringt weltweite beziehungsweise EU-weite Marktneuheiten im Bereich Technologie hervor.

Der DSM 2017[17], welcher per Definition das (hoch) innovative Startup-Ökosystem erfasst, zeigt in der Kategorie "keine Marktneuheit" in den drei Bereichen Geschäftsmodell (DSEM 2018: 45,8%; DSM 2017: 44,6%), Prozesse (DSEM 2018: 39,5%; DSM 2017: 43,3%) und Produkte/Dienstleistungen (DSEM 2018: 24,6%; DSM 2017: 16,3%) immerhin ähnliche Ergebnisse. Nur im Bereich Technologie (DSEM 2018: 73,2%; DSM 2017: 37,1%) weichen die Ergebnisse voneinander ab. Im Bereich Wirkungsmodell geben 24,6% der DSEM-Sozialunternehmen an, keine Marktneuheit zu entwickeln.

17 vgl. Bundesverband Deutsche Startups 2017, S. 39

Einfluss der Digitalisierung

Das Thema Digitalisierung spielt nicht nur für das Geschäftsmodell zahlreicher Unternehmen aus der konventionellen Wirtschaft eine unerlässliche Rolle[18], sondern tangiert auch zunehmend die Organisationsentwicklung von Sozialunternehmen. Vor diesem Hintergrund fragt der diesjährige DSEM, wie hoch der Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäfts- oder Wirkungsmodell von Sozialunternehmen ist.

18 vgl. Ibid., S. 38

Ein Anteil von 35,2% der DSEM-Sozialunternehmen nimmt einen sehr großen Einfluss der Digitalisierung auf ihr Geschäfts-/Wirkungsmodell wahr und knapp jedes fünfte (19,0%) berichtet von viel Einfluss. Für 22,5% beeinflusst die Digitalisierung ihr Geschäfts-/Wirkungsmodell im mittleren Maße und für weitere 16,2% im geringem Maße. Lediglich 7,1% stellen überhaupt keinen Einfluss der Digitalisierung auf ihr Geschäfts- beziehungsweise Wirkungsmodell fest.

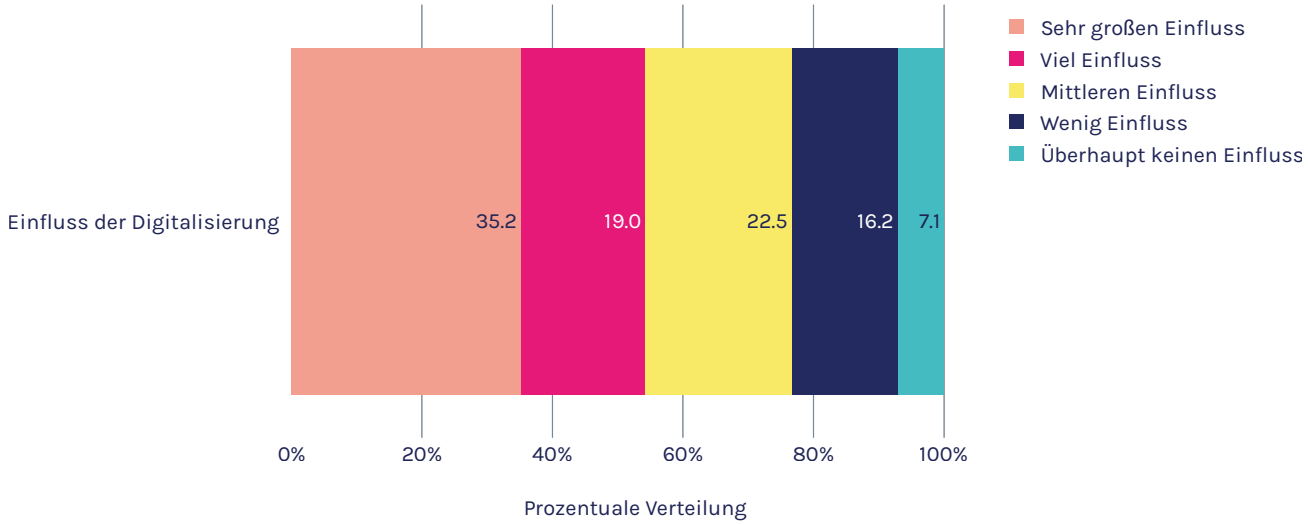


Abb. 13: Wie hoch ist der Einfluss der Digitalisierung auf Ihr Geschäfts- oder Wirkungsmodell? (n: 142)

Digitale Technologien der Zukunft: AI & IoT eröffnen interessante Möglichkeiten für Social Entrepreneurship.

Digitale Technologien

Anknüpfend an das Thema Digitalisierung wurden die DSEM-Sozialunternehmen auch nach dem Gebrauch von digitalen Technologien für die Erbringung der sozialen Wirkung oder für ihr Produkt beziehungsweise ihrer Dienstleistung befragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass ungefähr jedes vierte DSEM-Sozialunternehmen intensiv sonstige digitale Technologien (26,1%) oder Mobile Apps (25,4%) nutzt. Für jedes fünfte DSEM-Sozialunternehmen spielen digitale Technologien wie Internet of Things (21,1%), Blockchain (19,7%) und Künstliche Intelligenz/Machine Learning (19,7%) bereits eine Rolle. Augmented Reality (86,6%), Robotics (85,9%), Virtual Reality (84,5%) und 3D Printing (82,4%), haben für rund acht von zehn DSEM-Sozialunternehmen noch keine Relevanz für die Erbringung ihrer sozialen Wirkung oder für ihr Produkt beziehungsweise ihre Dienstleistung.

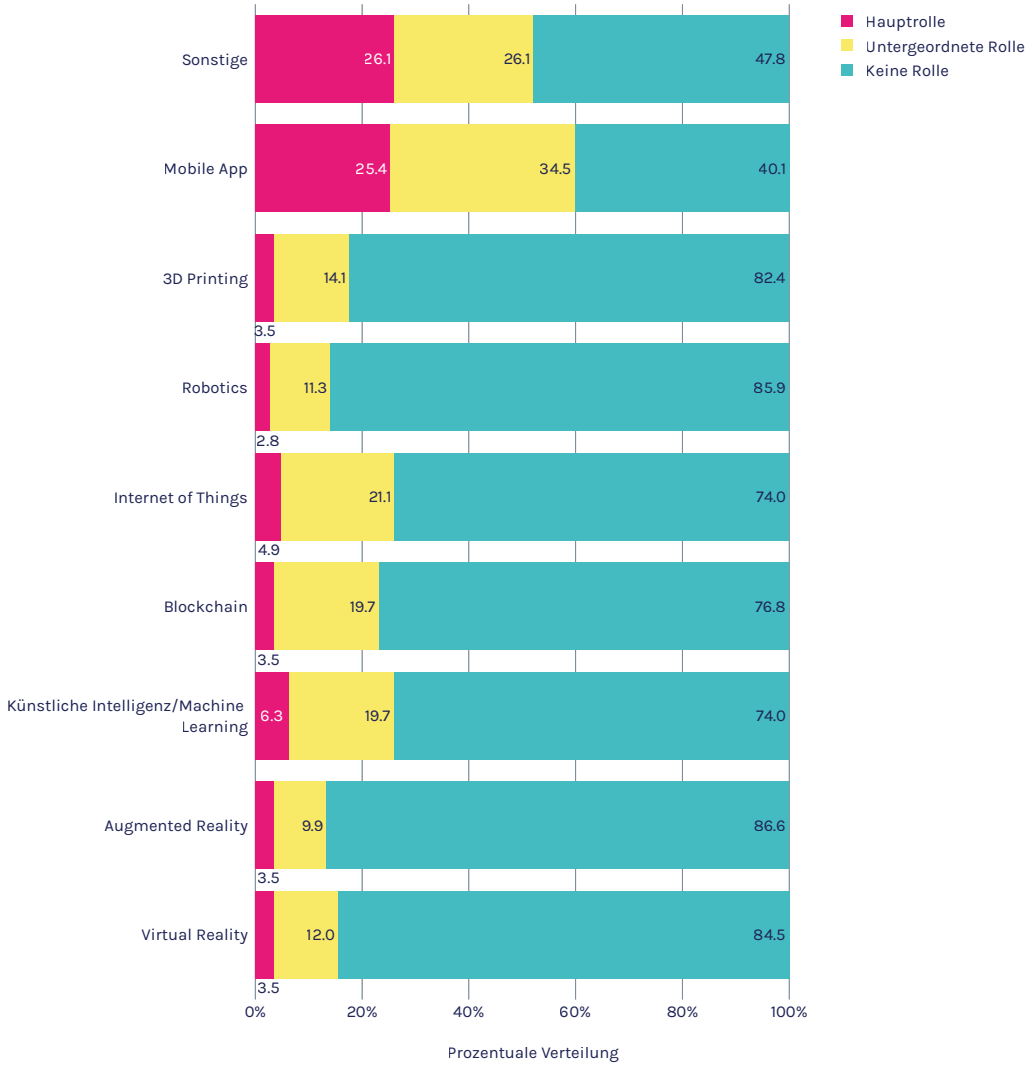


Abb. 14: Digitale Technologien (n: 142)

RehaGO / Rehub GmbH

Virtual Reality for Good

Anika Ochsenfahrt, COO

Im Bereich der medizinischen Reha kann Virtual Reality große Veränderungen hervorbringen und vielen Menschen nachhaltig helfen. Aber wir sehen auch insgesamt ein riesiges Potential in der Verwendung von innovativen Technologien im Bereich der medizinischen oder sonstigen sozialen Anwendung.

RehaGO ist ein frisch gegründetes Sozialunternehmen, das halbseitig gelähmten Menschen durch Virtual-Reality-Spiele ein selbstbestimmtes, günstiges und motivierendes Training ermöglicht und zu einer schnelleren Genesung verhilft. Durch das individuelle und regelmäßige Training, das auch ohne einen professionellen Therapeuten ausgeführt werden kann, vernetzen sich die Nerven der Patienten schneller und die Rehabilitation wird beschleunigt.

Seit eineinhalb Jahren testet das Team von RehaGO aus Reutlingen seine Lösung bereits mit Patienten und Therapeuten und kooperiert dabei vor allem mit dem Klinikum in Bamberg. Der Prototyp des Produktes als Paket von Soft- und Hardware wird voraussichtlich Ende 2018 erhältlich sein.

> www.rehago.eu

Foto: Das Team von RehaGO

1.7 Skalierung

87,9% der DSEM-Sozialunternehmen streben eine Skalierung an.

Die Skalierung, d.h. die möglichst weite Verbreitung sozialunternehmerischer Lösungsansätze, ist Gegenstand einer beständigen Diskussion in der Praxis wie in der Wissenschaft[19]. Das ursprüngliche Konzept der Skalierung wurde in der klassischen Betriebswirtschaftslehre entwickelt und nachträglich auf den Non-Profit-Sektor und das Social-Entrepreneurship-Ökosystem übertragen[20]. Dabei handelt es sich nicht ausschließlich um das proportionale Wachstum und um die Gewinnmaximierung eines Sozialunternehmens wie es häufig bei der Skalierung konventioneller Unternehmen der Fall ist. Eine Skalierung der Wirkung im Sinne eines "scaling for ideas"[21] kann auch erfolgen, ohne die eigentliche Organisationsgröße zu verändern. Die Skalierungsoptionen für Sozialunternehmen sind somit in der Natur vielfältiger, aber in vielerlei Hinsicht komplexer. Um ein grundlegendes Verständnis für das Thema Skalierung aus der Perspektive von Sozialunternehmen in Deutschland zu erhalten, fragt der DSEM 2018 vorrangig nach den Motiven und der Finanzierung von Skalierungsstrategien.

19 vgl. Schmitz & Scheuerle 2013, S. 102 ff.; Seelos & Mair 2017, S. 31 ff.; Bradach (2010)
20 vgl. Schmitz & Scheuerle 2013, S. 102
21 vgl. Ibid., S. 101

Ungefähr neun von zehn (87,9%) DSEM-Sozialunternehmen haben die Absicht zu skalieren. Der Anteil derer, die auf eine Skalierung verzichten, ist dabei mit 12,1% gering. Bei der Frage nach den Motiven für das jeweilige Skalierungsvorhaben geben die DSEM-Sozialunternehmen wiederholt an, dass sie eine normative Anspruchshaltung an sich selbst haben und die maximale Wirkung für ihre Zielgruppe erreichen wollen:

"Weil der gesellschaftliche Diskurs ins Zentrum aller deutschen Großstädte gehört und wir bislang vor allem in unserer Heimatstadt [...] für Aufsehen sorgen."

"Bildung muss für Alle zugänglich sein."

Zu den wenigen Argumenten gegen eine Skalierung zählt laut einem DSEM-Sozialunternehmen ein möglicher Verlust der Unternehmenskultur:

"Wir möchten gesund und natürlich wachsen, damit unsere Unternehmenskultur sich positiv entwickeln kann."

Darüber hinaus verweist ein weiteres Zitat auf die Problematik, dass nicht jedes Wirkungsfeld für eine Skalierung gleichermaßen geeignet sei:

"[...] Skalierung bietet sich bei unserem Geschäftsmodell als Dienstleister nicht an. [...]"

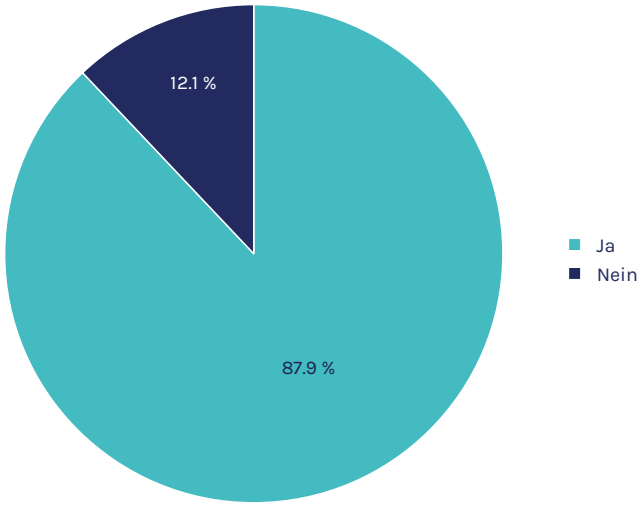


Abb. 15: Sind Sie bestrebt Ihr Sozialunternehmen zu skalieren? (n:141)

In der Gesamtheit überschneidet sich die empirische Befundlage der DSEM-Sozialunternehmen mit anderen nationalen, als auch teilweise mit internationalen Arbeiten zu dieser Thematik[22], wobei im amerikanischen Raum die Skalierung als grundsätzliches Erfolgskriterium vorausgesetzt wird[23].

22 Für einen Literaturüberblick siehe Jansen (2013) und Schmitz & Scheuerle (2013)
23 vgl. Schmitz & Scheuerle 2013, S. 120

50% der DSEM-Sozialunternehmen schätzen die Finanzierung ihrer Skalierungsstrategie als schwer bis sehr schwer ein.

Die Suche nach passenden Finanzierungsmöglichkeiten und deren mangelnde finanzielle Nachhaltigkeit zählt zu den wesentlichen Hürden für die Umsetzung von Skalierungsstrategien[24]. Private Fördermittel belaufen sich häufig auf einen kurzfristigen Zeitraum von ein bis drei Jahren und auch öffentliche Förderstrukturen sind nur begrenzt für das Social-Entrepreneurship-Ökosystem verfügbar. Zwar besteht der Anspruch in der Förderlandschaft, wirkungsvolle Konzepte zu skalieren, doch Instrumente zur Wachstumsfinanzierung sind für Sozialunternehmen bisweilen kaum vorhanden.

Demgemäß geben die Hälfte der DSEM-Sozialunternehmen bei der Frage nach der Finanzierung der Skalierungsstrategie an, dass ihnen dies schwer bis sehr schwer fiel. Weitere 38,3% schildern die Finanzierung weder als leicht noch als schwer. Und circa jedes zehnte (10,8%) DSEM-Sozialunternehmen beurteilt die Finanzierung als leicht bis sehr leicht.

Im Zusammenhang mit der Mobilisierung von finanziellen Ressourcen und der Standardisierung und Strukturierung von Organisationsprozessen während einer Skalierung wird häufig auch über das Risiko eines "mission drift" gesprochen. Bei einem "mission drift" handelt es sich um "eine temporäre oder langfristige Abweichung der Aktivitäten und Entscheidungen von der grundlegenden sozialen Mission"[25] einer Organisation.

Über ihre Motivation zur Skalierung hinaus wurden die DSEM-Sozialunternehmen gefragt, wie sie es verhindern, dass ihre gemeinwohlorientierte Zielsetzung verloren geht. Die Antworten der befragten Sozialunternehmen reichten von Zertifizierungsmaßnahmen, eingesetzten Transparenzstandards, einer gelebten Unternehmenskultur bis hin zur Festlegung von Unternehmenswerten in Beschäftigungsverträgen und selektiven Kriterien für Finanzierungsquellen.

24 vgl. Europäische Kommission & OECD (2016)

25 Bertelsmann Stiftung 2015, S. 66

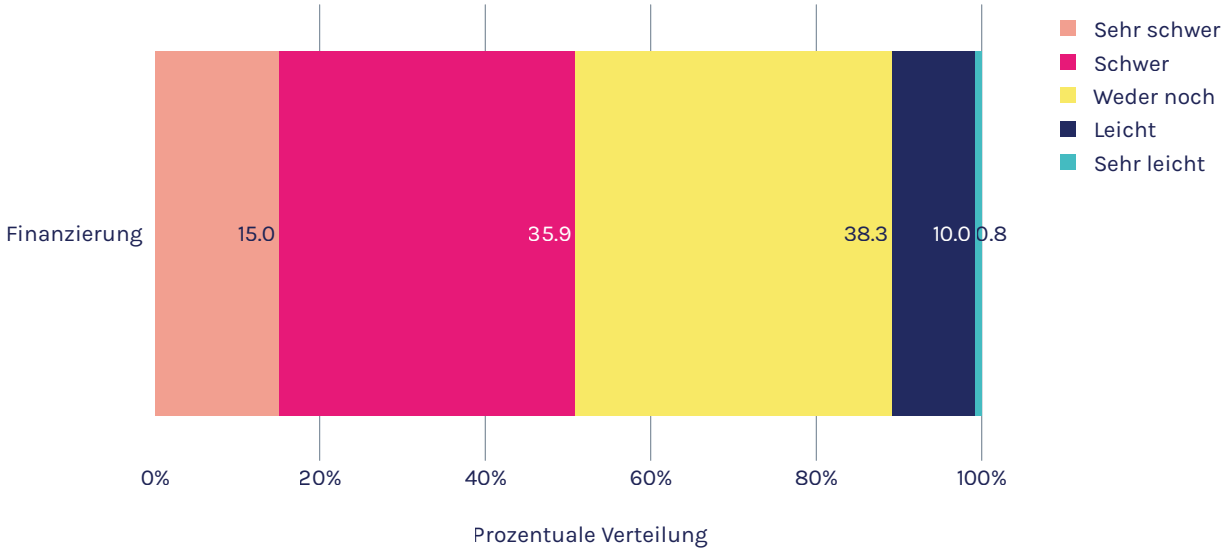


Abb. 16: Wie schätzen Sie die Finanzierung Ihrer Skalierungsstrategie ein? (n:120)

Stiftung Bürgermut

Katarina Peranic,
Geschäftsführerin der Stiftung Bürgermut

Social Entrepreneur*innen denken in der Regel die Skalierung von Anfang an mit.

Warum gibt es den openTransfer Accelerator?

Der openTransfer Accelerator wurde 2016 von der Stiftung Bürgermut, gemeinsam mit der aqtivator gGmbH, ins Leben gerufen. Ziel ist es, wirksame Programme, die gesellschaftliche Probleme lösen bekannter zu machen und sie beim Wachstum zu unterstützen. Mehr als 40 Organisationen hat die Stiftung seitdem begleitet und fit für den Transfer gemacht. Außerdem veranstalten wir Barcamps (Unkonferenzen), bieten Webinare an und lassen die Community Erfahrungen und Wissen auf dem Blog openTransfer.de teilen.

Was gibt es für Möglichkeiten, Soziale Innovationen in die Fläche zu bringen?

Es gibt, will man skalieren, viele verschiedene Methoden – vom Social Franchise bis zur ganz ungesteuerten Verbreitung. Entscheidend ist dabei, wie viel Kontrolle man abgeben möchte und welche Kosten man investieren will oder kann. Die größte Herausforderung ist tatsächlich, die individuell passende Strategie zu entwickeln.

Was ist Deine Empfehlung für Social Entrepreneur*innen, die skalieren wollen?

Social Entrepreneur*innen denken in der Regel die Skalierung von Anfang an mit. Das ist ein Riesenvorteil. Zudem besitzen sie ein Geschäftsmodell, das für Erlöse sorgt. Mitunter werden diese aber überschätzt. Deshalb empfehlen wir, von vornherein auf einen sorgfältig austarierten Finanzierungsmix zu setzen und immer auch Spenden, Sponsoring und Förderungen mitzudenken.

> www.buergermut.de
> www.opentransfer.de

Interview

1.8 Werte- und Wirkungsorientierung

Im Hinblick auf ihre Werteorientierung stehen Sozialunternehmen an der Schnittstelle zwischen dem Streben nach Gewinn und sozialer Wirkung. Bei der Frage wie bedeutsam der jeweilige Aspekt für die Befragten sei, zeigt sich eine vielseitige Werteorientierung unter den DSEM-Sozialunternehmen.

Die Hälfte der DSEM-Sozialunternehmen (51,1%) lässt sich mit Bezug auf die Abbildung in den Quadranten oben rechts zuordnen. Soziale und ökonomische Ziele sind demnach interdependent und gleichermaßen bedeutsam – sie harmonieren nahezu im Tandem miteinander. Weitere 41,1% zählen zu dem Quadranten unten rechts. In diesem Bereich wird sozialen Zielen vorwiegend eine höhere Priorität eingeräumt als ökonomischen. Der Anteil der Befragten, welche ökonomische Ziele weitaus bedeutsamer gewichten als soziale Ziele ist mit 4,3% entsprechend gering (siehe Quadrant oben links).

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Erzielung sozialer Wirkung in der Regel ein Hauptmotiv der DSEM-Sozialunternehmen darstellt.

Für über 92% der DSEM-Sozialunternehmen ist die Erzielung sozialer Wirkung ein Hauptmotiv.

Abb. 17: Wie bedeutsam sind die folgenden Aspekte für Ihr Sozialunternehmen? (n:141)

Neun von zehn DSEM-Sozialunternehmen halten ihre Wirkungsziele fest.

Wirkungsanalyse in der Praxis

Sozialunternehmen haben grundsätzlich den Anspruch ihre Arbeit so wirksam wie möglich zu gestalten. Eine wirkungsorientierte Organisationssteuerung erfüllt somit den Selbstzweck, gesellschaftliche Herausforderungen ganzheitlich anzugehen. Schließlich kann sie sowohl zu einer verbesserten Ergebnisqualität und Lernkultur beitragen als auch die interne und externe Transparenz einer Organisation erhöhen[26].

Des Weiteren sind fundierte Nachweise über die Wirkung von Sozialunternehmen bei der Vergabe von Finanzierungsmitteln zunehmend ein wichtiges Auswahlkriterium. Investoren suchen verstärkt nach den effektivsten Lösungsansätzen und bevorzugen Organisationen, die ihre Wirkungstransparenz stetig weiterentwickeln[27]. In diesem Sinne wurden die DSEM-Sozialunternehmen nach unterschiedlichen Aspekten der Wirkungsanalyse befragt[28].

Circa sechs von zehn DSEM-Sozialunternehmen (62,6%) geben an, dass sie eine Wirkungslogik entwickelt haben. Leider werden Wirkungslogiken bisher in der klassischen Gründungs- und Innovationsförderung nicht berücksichtigt. Diese sind jedoch wichtig, wenn man ausdrücklich die Motivation einer Innovationsförderung in den Vordergrund stellt. Bei der Frage nach der konkreten Wirkungsmessung zeigen sich ähnliche Ergebnisse wie bei der Frage nach der Wirkungslogik.

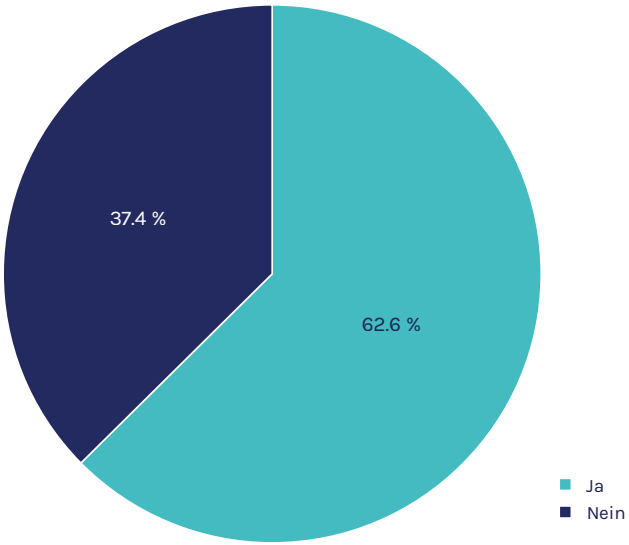


Abb. 18: Haben Sie eine Wirkungslogik für Ihr Sozialunternehmen entwickelt? (n:139)

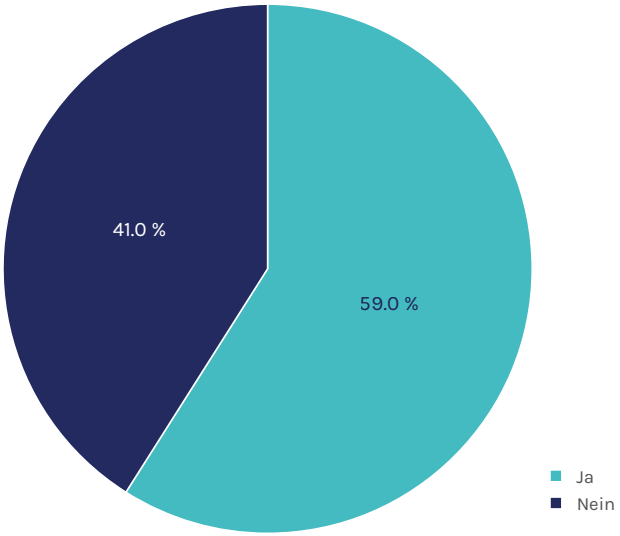


Abb. 19: Verwenden Sie Indikatoren, um die Erreichung der Wirkungsziele zu überprüfen? (n:139)

41,0% der DSEM-Sozialunternehmen sagen, dass sie noch keine Indikatoren zur Überprüfung der Wirkungsziele verwenden, wobei die restlichen 59,0% angeben, Indikatoren zu gebrauchen.

26 vgl. Phineo 2013, S. 39
27 vgl. Phineo 2014, S. 8; Then et al. 2015, S. 12-13
28 Für eine detaillierte Beschreibung der Wirkungsanalyse siehe Phineo (2017)

38,7% der DSEM-Sozialunternehmen verankern ihre Wirkungsziele in der Strategie.

Zudem wurden die DSEM-Sozialunternehmen befragt, ob und an welcher Stelle Sie ihre sozialen Wirkungsziele festhalten. Ein Anteil von 38,7% hält ihre Wirkungsziele in der Strategie fest. Weitere 35,4% im Unternehmensbild und 16,0% in der Satzung. Lediglich 9,9% der DSEM-Sozialunternehmen halten ihre Wirkungsziele nicht fest.

Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass die DSEM-Sozialunternehmen sich mit dem Thema Wirkung beschäftigen und es als bedeutsam einschätzen. Die eigentliche Wirkungsanalyse ist allerdings längst noch nicht bei allen DSEM-Sozialunternehmen vollständig implementiert. Insbesondere mangelnde finanzielle und personelle Ressourcen können eine systematische Wirkungserfassung erschweren.

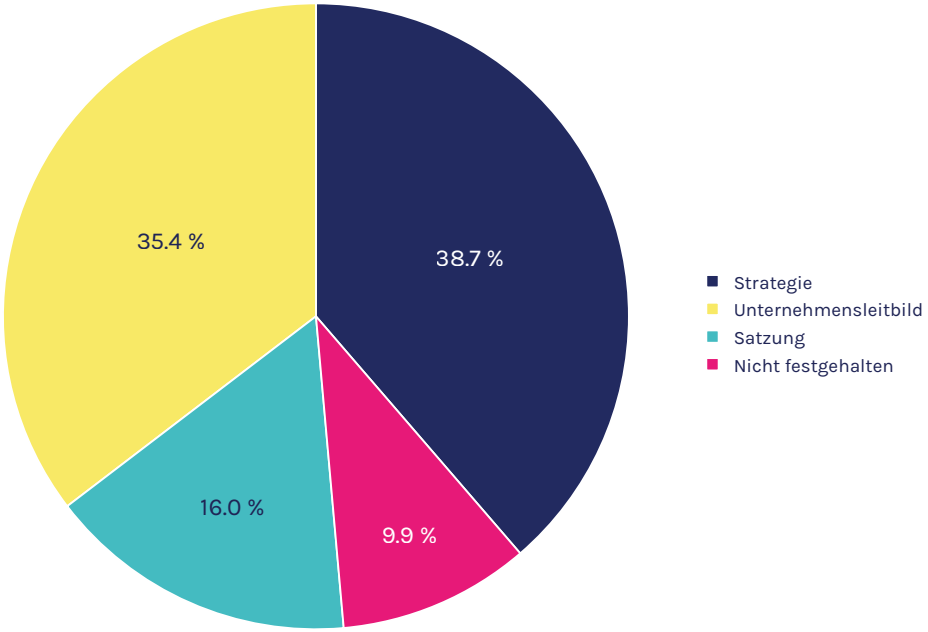


Abb. 20: An welchen Stellen sind die sozialen Wirkungsziele Ihres Sozialunternehmens festgehalten? (n:139 / Mehrfachauswahl möglich)

1.9 Wirkungsfelder

Mit der Verabschiedung der Agenda 2030 im Jahr 2015 hat sich die Internationale Gemeinschaft darauf verständigt, einen neuen Weg hin zu einer globalen nachhaltigen Entwicklung einzuschlagen. Die Umsetzung der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) bietet eine Chance für Veränderung, welche allerdings nur in übergreifender Partnerschaft von allen Sektoren realisiert werden kann. Das aktuelle GlobeScan & SustainAbility Survey (GSS) untersuchte weltweit den Fortschritt der 17 SDGs und stellte Social Entrepreneurship bisher als führende Gestaltungskraft der Agenda 2030 heraus[29]. Zudem steigt das Interesse seitens des Impact-Investing-Sektors, auch in Deutschland, wirkungsorientierte Investitionen nach den 17 SDGs auszurichten.

"Bei einer Fortsetzung der aktuellen Investitionspolitik werden unsere gesellschaftlichen Herausforderungen weiter zunehmen. Aus diesem Grund konzentriere ich meine Anlagestrategie ausschließlich auf Investments, die einen Beitrag zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen leisten," sagt Jochen Wermuth, Gründer Green Growth Funds & Mitglied des Anlageausschusses Atommüllentsorgungsfonds.

29 GlobeScan & SustainAbility 2017, S. 12

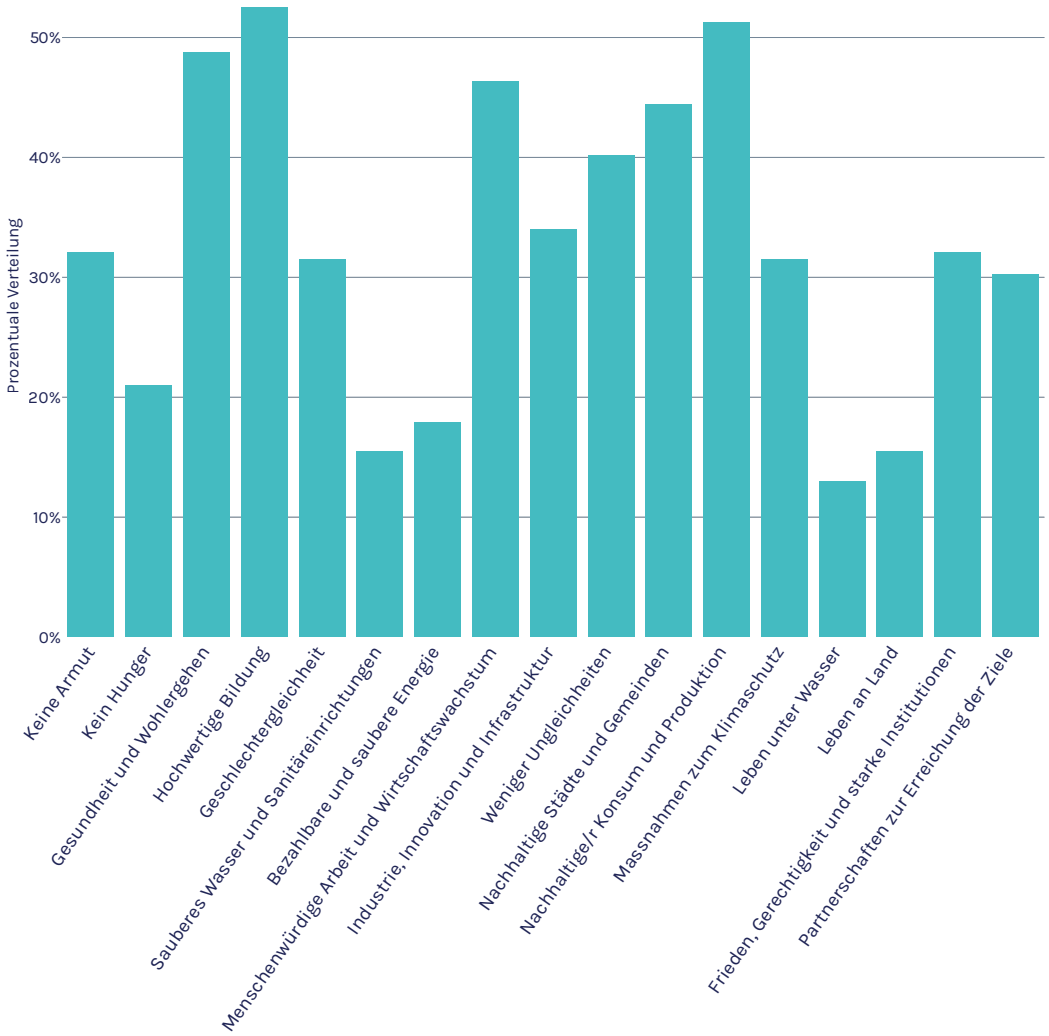


Abb. 21: Welche der folgenden Sustainable Development Goals (SDGs) sind für Ihr Sozialunternehmen wichtig? (n:162 / Mehrfachauswahl möglich)

Lokale Problemstellungen lösen: Ungefähr neun von zehn DSEM-Sozialunternehmen wirken operativ in Deutschland.

Es lohnt sich also, einen genaueren Blick auf die SDGs als Wirkungsfeld von Sozialunternehmen im deutschen Kontext zu werfen. Die DSEM-Sozialunternehmen wurden befragt, welche SDGs für ihre Arbeit wichtig sind und in welchen Regionen sie für die angegeben SDGs operativ tätig sind.

Der DSEM zeigt, dass die befragten Sozialunternehmen sich insbesondere in sechs Wirkungsfeldern betätigen (s. Abb. 21). Unter den sechs häufigsten aufgeführten SDGs befinden sich Hochwertige Bildung (52,5%), Nachhaltiger Konsum und Produktion (51,2%) und Gesundheit und Wohlergehen (48,8%), dicht gefolgt von Menschenwürdiger Arbeit und Wirtschaftswachstum (46,3%), Nachhaltigen Städten und Gemeinden (44,4%) und weniger Ungleichheit (40,1%). Kein SDG erzielte bei der Befragung weniger als zehn Prozent. In Summe haben die DSEM-Sozialunternehmen die Wichtigkeit der 17 SDGs erkannt und engagieren sich dabei vor allem vor Ort.

Wirkungsregionen

Ungefähr neun von zehn DSEM-Sozialunternehmen (92,6%) sind operativ in Deutschland tätig. Knapp ein Drittel in der Europäischen Union (31,5%) und ein Anteil von 13,6% in Asien und Ozeanien. In Afrika sind 9,3% der DSEM-Sozialunternehmen operativ tätig und 6,2% in Osteuropa. Jeweils weniger als 5% sind in Lateinamerika/Karibik (4,3%) oder in den USA/Kanada (3,7%) aktiv. Durch die vorliegende Auswertung wird die Relevanz von Sozialunternehmen insbesondere für Deutschland evident. Altbewährte Herangehensweisen reichen nicht mehr aus, um die gesellschaftlichen Herausforderungen hierzulande zu bewältigen. Social Entrepreneur*innen nehmen sich diesem Handlungsbedarf auf innovative Weise an und entwickeln zukunftsfähige Lösungsansätze für lokale Problemstellungen.

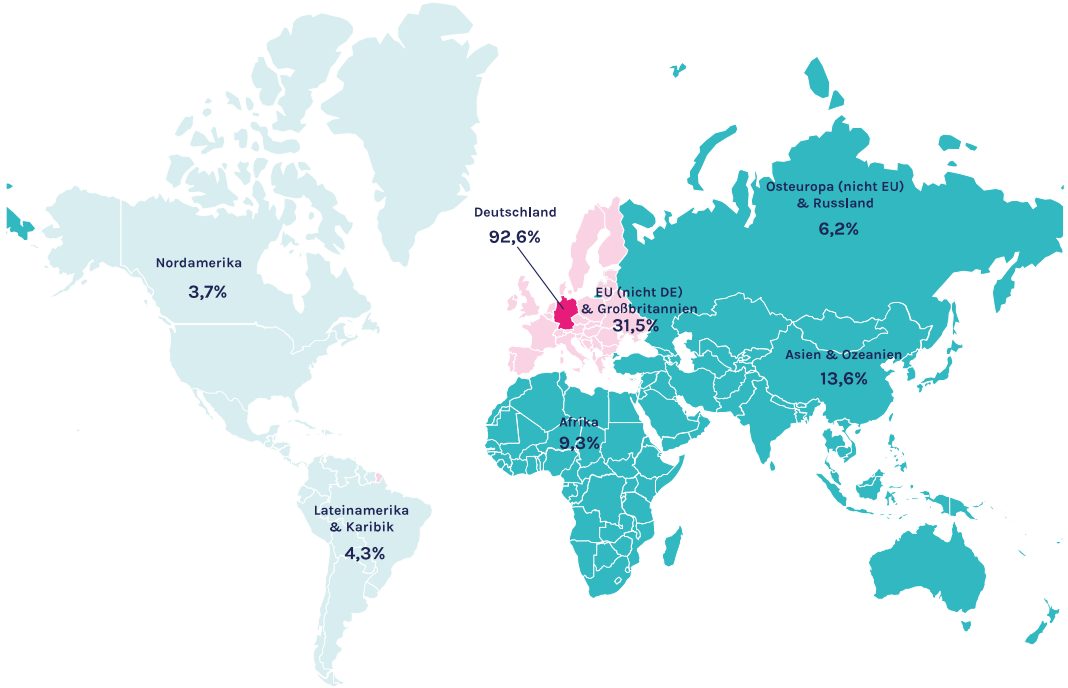


Abb. 22: In welchen Ländern/Regionen ist Ihr Sozialunternehmen innerhalb der von Ihnen angegebenen SDGs operativ tätig? (n:162 / Mehrfachauswahl möglich)

Ecosia GmbH

Online suchen - weltweit aufforsten

Christian Kroll,
Gründer und
Geschäftsführer

Heute ist es leider oft noch so, dass Unternehmen mehr Probleme verursachen als sie lösen. Mit Ecosia versuchen wir zu zeigen, dass Unternehmen helfen können, globale Probleme zu lösen. Ich hoffe, dass es in Zukunft deutlich mehr erfolgreiche Social Businesses geben wird.

Ecosia ist eine Internetsuchmaschine, die Bäume pflanzt und zwar dort, wo diese dringend benötigt werden. Suchanzeigen generieren die nötigen 0,20 Euro pro Baum und so wurden bisher bereits knapp 6,7 Mio. Euro investiert um weltweit über 42 Mio. Bäume zu pflanzen. Als er bei einer Weltreise im Jahr 2009 mitbekam, wie verheerend die Auswirkungen der weltweiten Entwaldung sind, sah Christian Kroll Handlungsbedarf und gründete in Berlin Ecosia. Mittlerweile hat die Suchmaschine über 7 Mio. aktive Nutzer und pflanzt mit dem erwirtschafteten Geld in 20 Ländern Bäume.

> www.ecosia.org

1.10 Finanzielle Situation

Startkapital

Der Großteil der Befragten (90,1%) gibt an, dass ihr Sozialunternehmen Startkapital aufgebracht hat, um sich zu Beginn zu finanzieren. Lediglich 9,7% haben kein Startkapital zur Finanzierung akquiriert. Bei 31,1% betrug das Startkapital weniger als 10.000 Euro. Ungefähr ein Fünftel der DSEM-Sozialunternehmen (18,8%) verfügte über ein Startkapital zwischen 10.000 bis unter 25.000 Euro. Weitere 22,7% verwendeten ein Startkapital zwischen 25.000 bis unter 100.000 Euro und 13,6% verwendeten ein Startkapital zwischen 100.000 bis 500.000 Euro. Ein Anteil von 3,9% finanzierte sich in der Gründungsphase mit mehr als 500.000 Euro. Im Durchschnitt lag das akquirierte Startkapital der DSEM-Sozialunternehmen bei circa 100.000 Euro.

Finanzierungsquellen

36,9% der DSEM-Sozialunternehmen geben an (s. Abb. 24), sich zu Beginn aus eigenen Ersparnissen finanziert zu haben. Ein Anteil von 13,1% nutzte das Kapital von Familie und Freunden in der Gründungsphase. Eins von zehn DSEM-Sozialunternehmen (9,1%) erhielt eine Finanzierung durch staatliche Fördermittel und jeweils 7-8% finanzierten sich durch Crowdfunding/Crowdinvesting (8,2%) sowie durch Stiftungsförderungen (7,0%). Gefolgt von der Innenfinanzierung (6.4%), anderen Kapitalquellen (5,2%) und Inkubatoren, Company Builders, Accelerators (4,6%). Weitere Finanzierungsquellen mit Zins- und Renditeerwartungen spielen mit lediglich drei und weniger Prozentpunkten bisher eine untergeordnete Rolle. Die Grün-

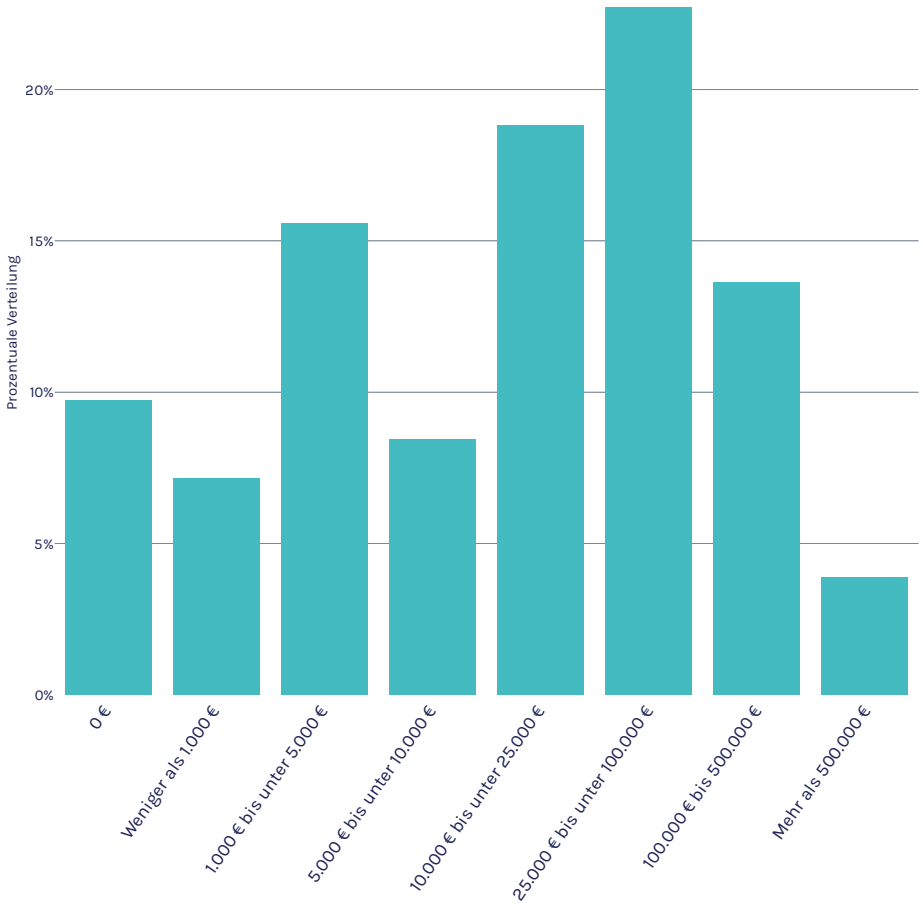


Abb. 23: Wie viel Startkapital in Euro (aus Eigenkapital, Bankkrediten, u.Ä.) wurde aufgebracht, damit sich Ihr Sozialunternehmen zu Beginn finanzieren konnte? (n:154)

36,9% der DSEM-Sozialunternehmen haben sich zu Beginn aus eigenen Ersparnissen finanziert.

de dafür sind vielfältig. So steht das Konzept des Impact Investing in Deutschland im Vergleich zu vielen anderen Ländern noch in der Anfangsphase[30]. Über die Bundesinitiative Impact Investing hat sich der deutsche Sektor im Herbst 2018 zusammengeschlossen, um gemeinsam zusätzliches Kapital zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zu mobilisieren.

"Über die Bundesinitiative Impact Investing wollen wir die Zusammenarbeit im Sektor stärken, auf bessere Rahmenbedingungen hinarbeiten und einheitliche Standards für den Sektor weiterentwickeln. Wenn wir die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit lösen wollen, ist hierfür eine enge Zusammenarbeit mit der Politik unabdingbar," unterstreicht Dr. Andreas Rickert, Geschäftsführer Phineo gAG & Mitinitiator der Bundesinitiative Impact Investing.

Um die spezifischen Rahmenbedingungen der Startfinanzierung noch besser zu verstehen, wurden die DSEM-Sozialunternehmen außerdem nach ihrer Einschätzung befragt, wie leicht ihnen die Akquise der von ihnen angegebenen Finanzierungsmittel gefallen ist[31].

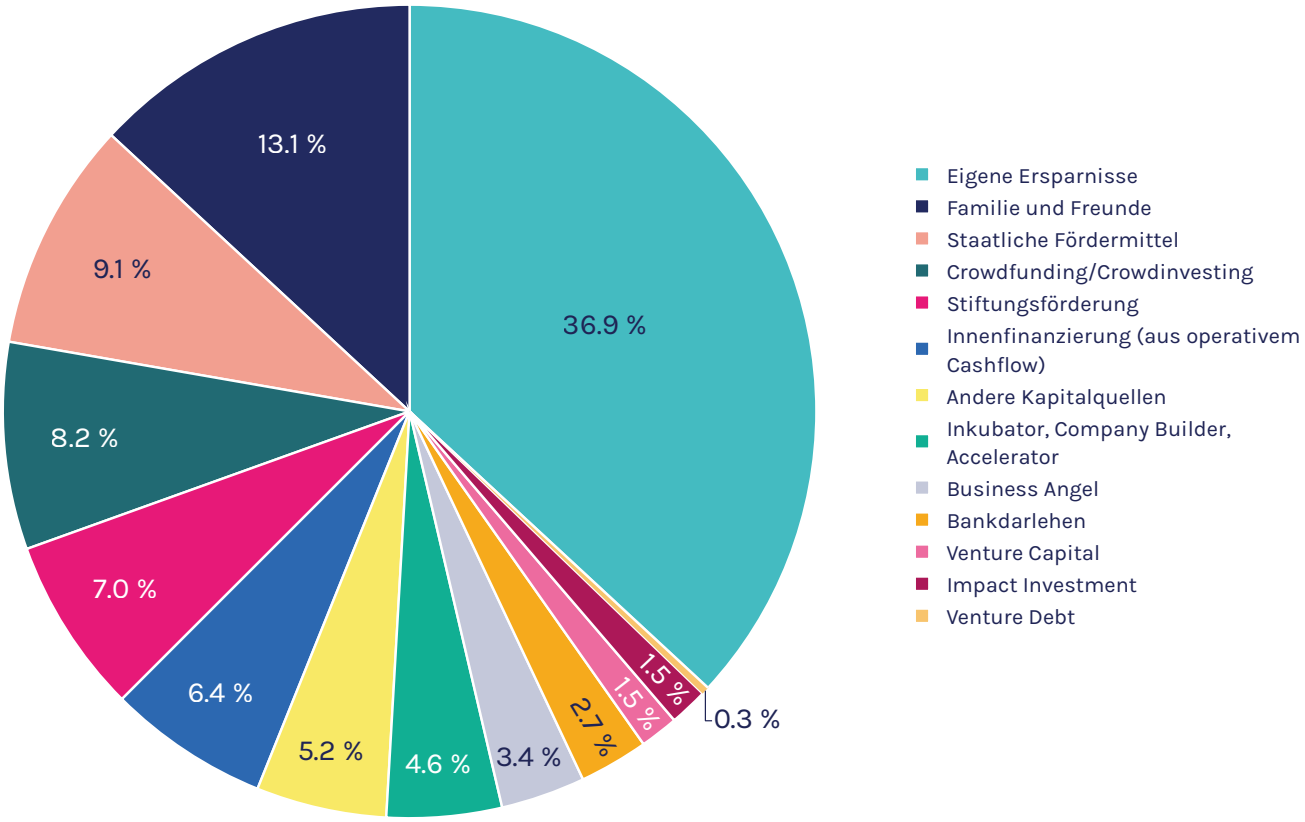


Abb. 24: Wie hat sich Ihr Sozialunternehmen zu Beginn finanziert? (n: 154 / Mehrfachauswahl möglich)

30 vgl. Bertelsmann Stiftung (2016)
31 Angegebene Finanzierungsquellen mit weniger als zwei Prozentpunkten wurden in der folgenden Betrachtung nicht berücksichtigt (vgl. Abb. 24).

49,5% der DSEM-Sozialunternehmen bewerten die Akquise staatlicher Fördermittel als schwer bis sehr schwer.

Die Hälfte der DSEM-Sozialunternehmen (51,8%) gibt an, dass die Akquise von eigenen Ersparnissen beim Aufbau ihres Sozialunternehmens leicht bis sehr leicht fiel. Ein Anteil von 37,8% der DSEM-Sozialunternehmen bewertet ebenfalls die Kapitalakquise von Familie und Freunden mit leicht bis sehr leicht. Das Einwerben von staatlichen Fördermitteln wird hingegen von jedem zweiten DSEM-Sozialunternehmen (49,5%) als schwer bis sehr schwer eingestuft. Demnach sind die Hürden bei der Beantragung von öffentlichen Förderprogrammen für Sozialunternehmen weiterhin besonders hoch. Für jeweils 38,0% ist die Stiftungsförderung und die Finanzierung durch den eigenen operativen Cashflow mit hohem Aufwand verbunden. Der Erwerb neuer Finanzmittel durch Business Angels (37,7%) und die Aufnahme von Bankdarlehen (37,3%) bewerten jeweils mehr als 35% der DSEM-Sozialunternehmen als schwer bis sehr schwer. Die Kapitalakquise durch Crowdfunding/Crowdinvesting (31,2%) und durch Inkubatoren, Company Builders oder Accelerators (29,0%) wird von circa drei von zehn DSEM-Sozialunternehmen als schwer bis sehr schwer bewertet.

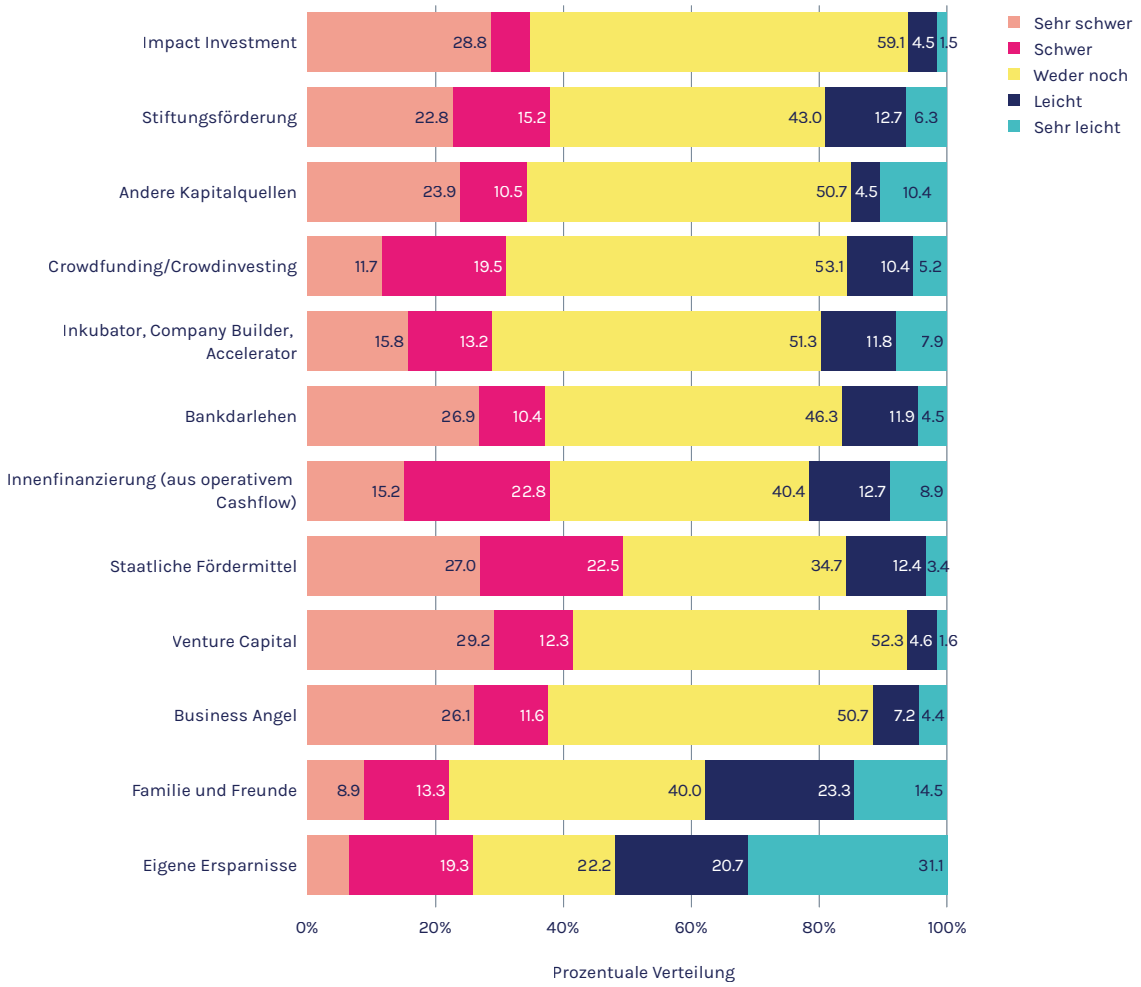


Abb. 25: Wie leicht fiel Ihnen die Akquise der von Ihnen angegebenen Finanzierungsmittel?

Einnahmen

Die Erhebung der monatlichen monetären Einnahmen des Sektors zeigen, dass mehr als zwei Drittel der Befragten (69,3%) Einnahmen erzielen. Dagegen generieren drei von zehn DSEM-Sozialunternehmen (30,5%) bisher noch keine Einnahmen, was durch das junge Alter der DSEM-Sozialunternehmen zu erklären ist. Bei einem Anteil von 41,5% liegen die aktuellen monatlichen Einnahmen unter 10.000 Euro. Weitere 13,0% der DSEM-Sozialunternehmen haben monatliche Einnahmen von 10.000 bis unter 25.000 Euro und 9,7% generieren monatliche Einnahmen von 25.000 bis unter 100.000 Euro. Bei 5,1% betrugen diese sich zwischen 100.000 bis über 500.000 Euro.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass das finanzielle Spektrum der DSEM-Sozialunternehmen breit gefächert ist[32]. Dies wiederum ist auf die Heterogenität des Social-Entrepreneurship-Ökosystems zurückzuführen, in dem Akteure mit unterschiedlichen Finanzierungsmodellen sowie in unterschiedlichen Branchen tätig sind.

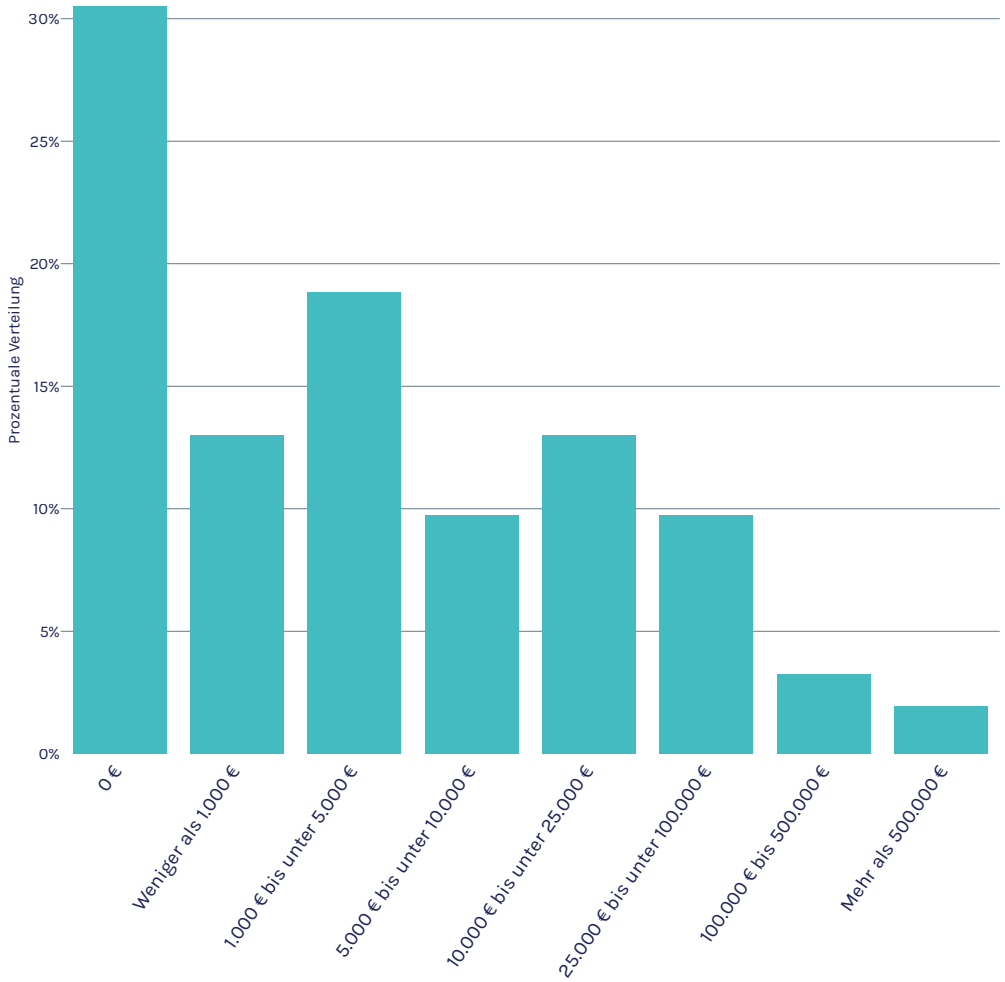


Abb. 26: Durchschnittliche monetäre Einnahmen pro Monat (n:154)

32 vgl. SEFORÏS 2016, S. 20

2

Social Entrepreneur*innen, ihre Teams und Mitarbeitende

2.1 Social Entrepreneur*innen als Gründende

Alter

Ungefähr vier von zehn Social Entrepreneur*innen (41,7%) im DSEM 2018 sind der Altersgruppe von 25 bis 34 Jahren zuzuordnen. Die zweithäufigste Altersgruppe von 35 bis 44 Jahren beträgt 29,5% und etwa jeder sechste Befragte (15,8%) ist im Alter zwischen 45 und 54 Jahren. Weitere 5,8% der DSEM-Befragten sind über 54 Jahre. Der Anteil junger DSEM-Social Entrepreneur*innen (18 bis 24 Jahre) beläuft sich in diesem Jahr auf 4,3%.

Insgesamt betrachtet liegt das durchschnittliche Alter der Befragtengruppe bei 37 Jahren. Gründende von konventionellen Startups befinden sich laut DSM 2018 im Durchschnitt etwa im gleichen Alter (35,2)[33], wohingegen ein Unternehmensinhaber des deutschen Mittelstands im Durchschnitt rund 14 Jahre älter ist[34].

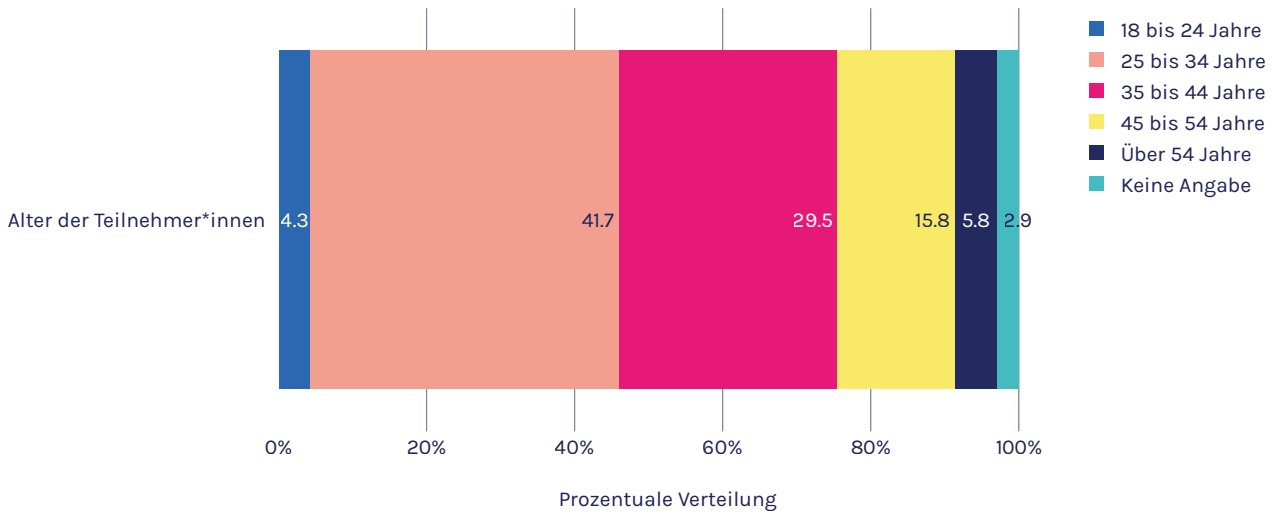


Abb. 27: Alter (n:139)

Die DSEM-Social-Entrepreneur*innen sind im Durchschnitt 37 Jahre alt.

33 Bundesverband Deutsche Startups 2018, S. 33
34 KfW 2017, S. 11

Im Gleichgewicht: Der Anteil von Social Entrepreneurinnen beim DSEM 2018 liegt bei 49,3%.

Geschlecht

Unternehmerinnen sind weiterhin international tendenziell unterrepräsentiert[35]. So waren in der Europäischen Union 2015 nur halb so viele Frauen selbständig wie Männer[36]. In konventionellen Startups ist dies besonders ausgeprägt, wie der DSM 2018[37] zeigt. Dort sind nur 15,1% der Gründenden weiblich. Ein Blick auf die Studie des Global Entrepreneurship Monitors zum Thema Sozialunternehmertum zeigt diesbezüglich allerdings ein anderes Bild: Hier ist die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern weitaus weniger stark ausgeprägt, dabei sind weltweit schätzungsweise 55,0% aller Social Entrepreneur*innen männlich und 45,0% weiblich[38]. Der DSEM 2018 weist ähnliche Ergebnisse in Deutschland auf. Bemerkenswerterweise stehen die Anteile der weiblichen Befragten (49,3%) und männlichen Befragten (48,6%) sogar nahezu im Gleichgewicht.

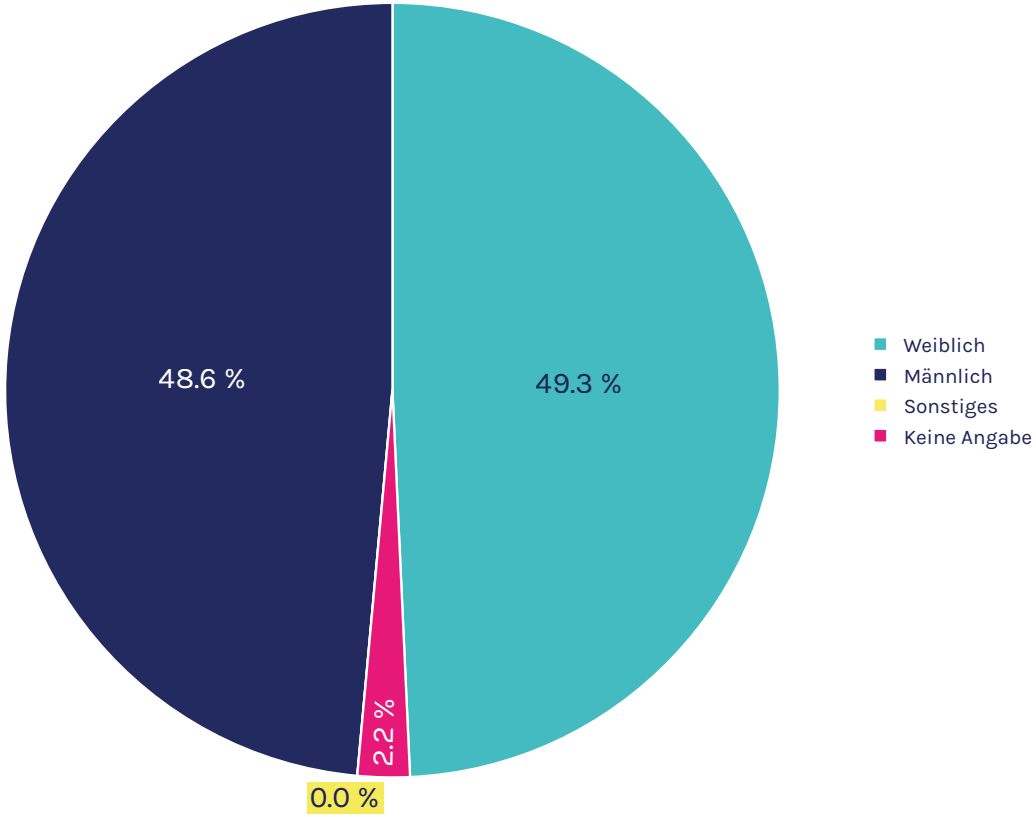


Abb. 28: Geschlecht (n:138)

35 vgl. OECD (2017) und Gem (2018)
36 Europäische Kommission & OECD 2017, S. 3. In diesem Bericht dient Selbständigkeit als "Proxy" für die unternehmerische Aktivität von Frauen und Männern
37 Bundesverband Deutsche Startups 2018, S. 33
38 Bosma et al. 2016, S. 5

Nebenan.de

Vom "klassischen" Unternehmer zum Social Entrepreneur

Christian Vollmann,
Gründer

Serienunternehmer sind Überzeugungstäter. Sie können es einfach nicht lassen, das Neue in die Welt und die Gesellschaft voranbringen zu wollen. Mir macht das unheimlich viel Freude – derzeit als Gründer von nebenan.de, aber auch als Business Angel, der der nächsten Generation unter die Arme greift.

Schon während seines Studiums beschäftigte sich Christian Vollmann intensiv mit Internet-basierten Geschäftsmodellen und arbeitete für Alando, einem Vorläufer von eBay Deutschland.

Mit myVideo, iLove und eDarling landete er bedeutende Gründungserfolge und entschied sich nach dem Verkauf dieser Unternehmen dazu, sich als Business Angel an den Gründungsvorhaben anderer zu beteiligen. Von derartigen Beteiligungen hat Christian Vollmann mittlerweile über 70 in seinem Portfolio und wurde 2017 als Business Angel des Jahres ausgezeichnet. Unter seinen Beteiligungen sind auch große Namen wie Researchgate, Trivago und Code University.

Im Jahr 2014 erkannte Vollmann das Potenzial, das in Internet-basierten Geschäftsmodellen steckt, um einen Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt zu leisten. Zusammen mit fünf Mitgründenden rief er die Plattform nebenan.de ins Leben. Dieses Sozialunternehmen stärkt z.B. durch einen Online-Marktplatz und das Bewerben von regionalen Veranstaltungen deutschlandweit den Zusammenhalt in Nachbarschaften.

> www.nebenan.de

48,3% der DSEM-Social-Entrepreneur*innen sind Seriengründende.

Seriengründung

Die Auswertung der vorliegenden Antworten zeigt, dass 48,3% der DSEM-Social Entrepreneur*innen Seriengründende sind. Somit hat jede*r zweite DSEM-Social Entrepreneur*in (51,6%) zum ersten Mal gegründet. Der Anteil derer, die vor dem jetzigen Unternehmen bereits ein Unternehmen gegründet haben beträgt 22,0%. Weitere 16,1% der DSEM-Social Entrepreneur*innen geben zuvor zwei Unternehmensgründungen an und 10,2% haben drei beziehungsweise mehr als drei Unternehmen gegründet. Diese Daten sind beinahe deckungsgleich mit den Studienergebnissen des Deutschen Startup Monitors 2018[39]. In dieser Hinsicht verfügen die DSEM-Social-Entrepreneur*innen über gleichermaßen Gründungserfahrung wie die DSM-Startup-Unternehmer*innen.

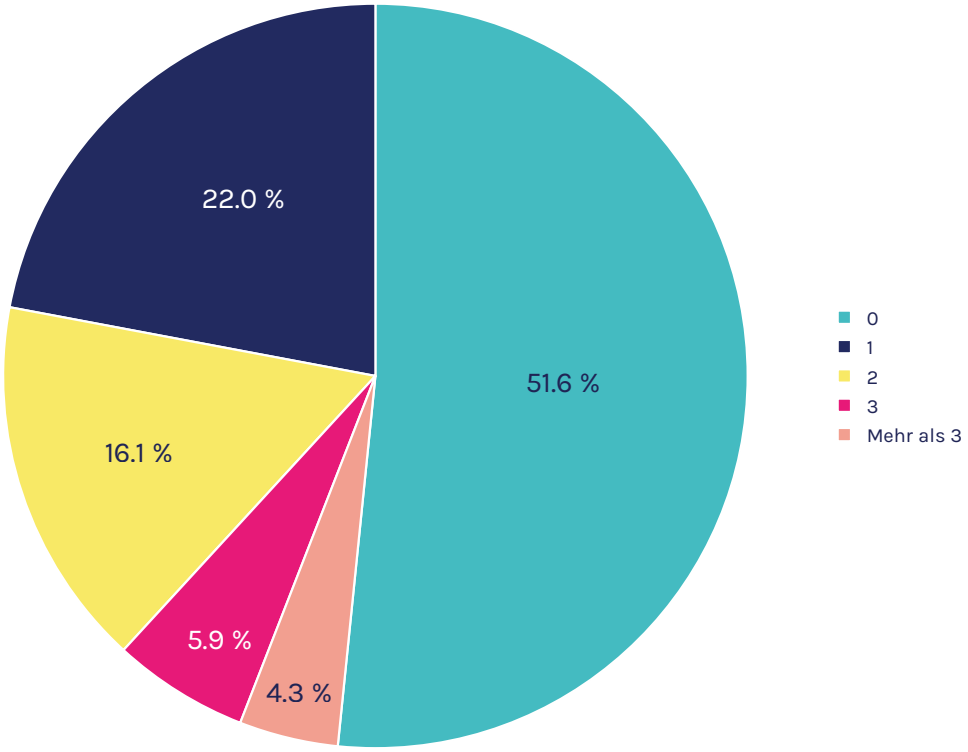


Abb. 29: Wie viele Unternehmen haben Sie vor dem jetzigen (mit-)gegründet? (n:186)

39 vgl. Bundesverband Deutsche Startups 2018, S.38

Von der Idee zur Gründung vergehen bei den DSEM-Sozialunternehmer*innen im Durchschnitt 15 Monate.

Gründungsverlauf und -motivation

Einen detaillierten Einblick in den Gründungsverlauf von DSEM-Sozialunternehmen liefert die nachfolgende Frage, wieviel Zeit etwa zwischen der Unternehmensidee und der Gründung des Sozialunternehmens verging. Als Zeitraum haben die DSEM-Teilnehmenden im Durchschnitt 15 Monate angegeben. Knapp ein Drittel benötigte mehr als ein Jahr zur Gründung des Sozialunternehmens, während 14,3% der DSEM-Social-Entrepreneur*innen ihre Unternehmensidee bereits in drei oder weniger Monaten umsetzten. Mehr als die Hälfte (53,6%) der DSEM-Social-Entrepreneur*innen haben einen Zeitraum zwischen vier bis zwölf Monaten angegeben.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen, fragt der DSEM 2018 auch nach der ursprünglichen Gründungsmotivation beziehungsweise nach möglichen Schlüsselerlebnissen, die zur Verwirklichung der Unternehmensidee beigetragen haben. Obgleich die Antworten der DSEM-Befragten sehr individualisiert ausfielen, wurde der Aspekt der persönlichen Betroffenheit mehrfach als Schlüsselerlebnis geschildert, wie die folgenden Zitate veranschaulichen:

"[...]verstehen, dass der Wille und die Motivation von systemischer Änderung eng an die eigene Geschichte/Biographie geknüpft ist"

"die eigene Biographie...Erfahrung mit Ausgrenzung, Bewertung und wie gut Netzwerke sind, wenn es sie in Krisensituationen gibt, in denen man "Beistand" braucht."

"[Die] Wohnungssuche der Familie. Was es gab entsprach nicht unserer Vorstellung von gutem Leben [...]."

Weitere Aussagen beschrieben politische Entwicklungen, Auslandserfahrungen sowie ehrenamtliches Engagement als prägende Erlebnisse, welche die Befragten zur Gründung eines eigenen Unternehmens motiviert haben.

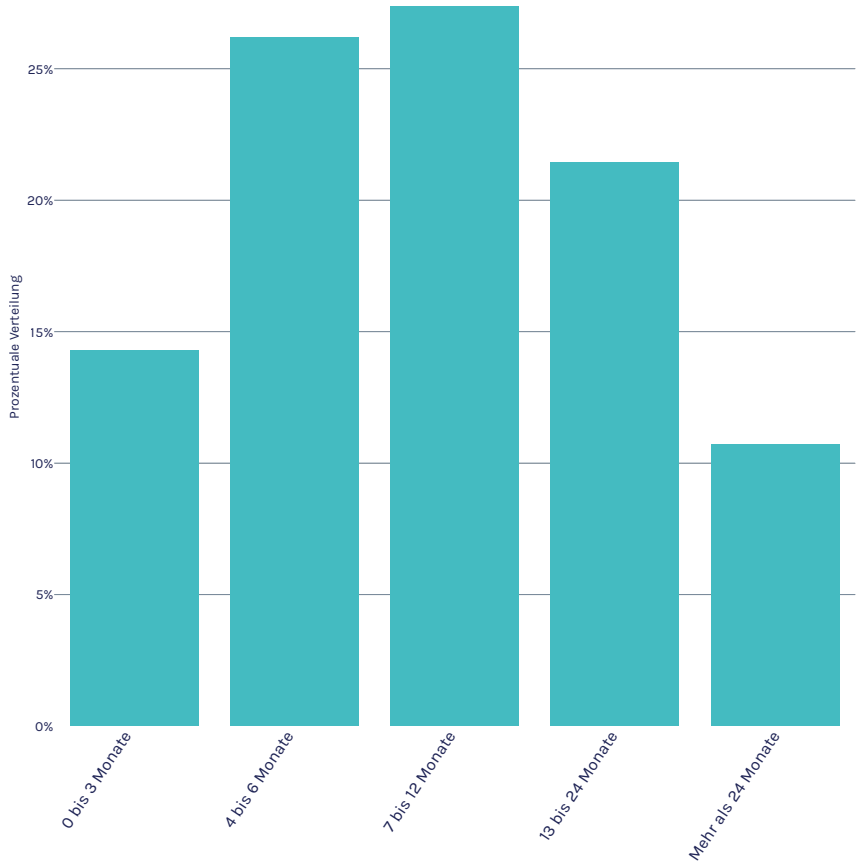


Abb. 30: Wie viel Zeit verging in etwa zwischen der Unternehmensidee und der Gründung Ihres Sozialunternehmens? (n:84)

Knapp 80% der DSEM-Social Entrepreneur*innen haben einen Hochschulabschluss.

Schul- und Hochschulausbildung

Die DSEM-Social Entrepreneur*innen wurden nach ihrem höchsten erworbenen Bildungsabschluss befragt. Mit 79,8% besitzt ein Großteil der Befragten einen Fachhochschul- beziehungsweise Universitätsabschluss. Ein Anteil von 14,7% gibt als höchste Qualifikation die Fachhochschul- oder Hochschulreife an und jeweils weniger als drei Prozent der DSEM-Social Entrepreneur*innen verfügt ausschließlich über einen Realschul- oder einen Hauptschulabschluss. Überdies wurden der MBA und die Promotion als zusätzliche Antwort mehrfach von den Befragten genannt.

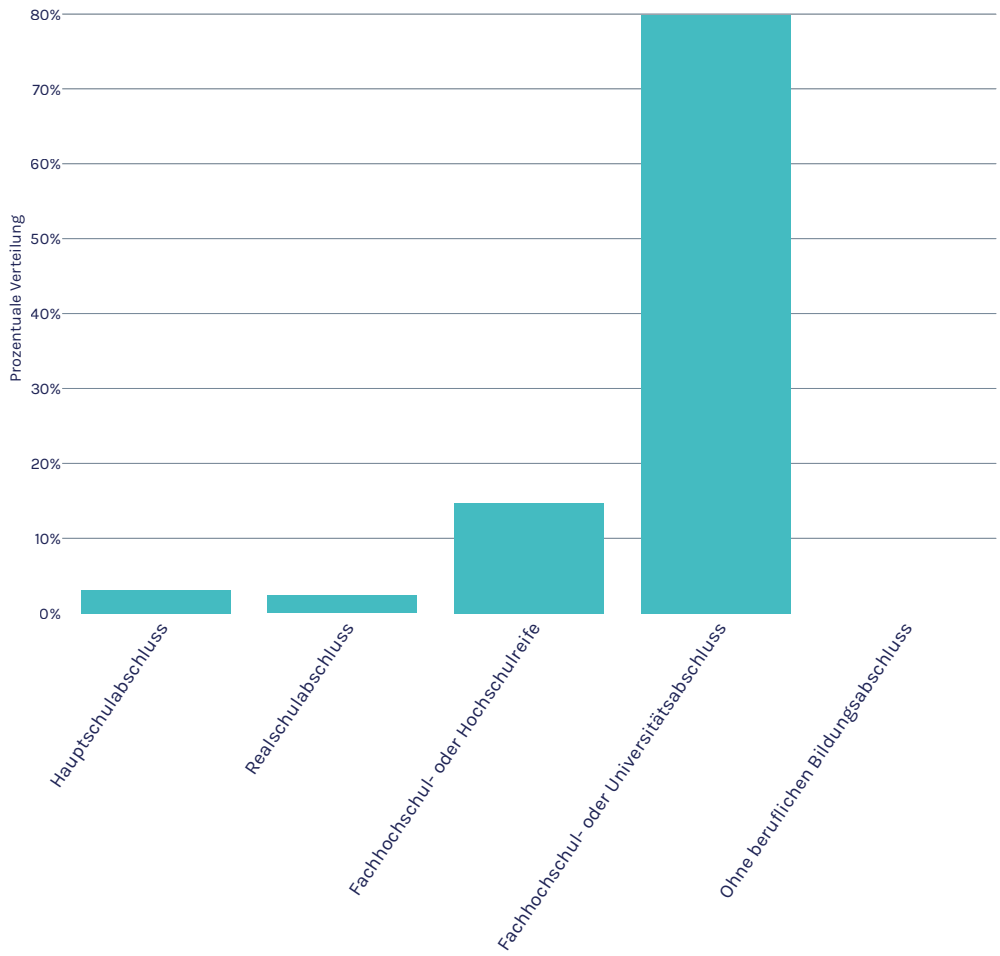


Abb. 31: Höchster Bildungsabschluss (n:138)

3/5 DSEM-Social-Entrepreneur*innen haben länger als sechs Monate im Ausland verbracht.

Staatsangehörigkeit und sonstige Merkmale

Der Großteil der DSEM-Social-Entrepreneur*innen besitzt mit 97,7% die deutsche Staatsbürgerschaft. Zu den drei häufigsten angegeben Herkunftsbundesländern zählen Bayern (17,3%), Baden-Württemberg (15,1%) und Nordrhein-Westfalen (15,1%). Nur ein geringer Anteil von 5,8% der DSEM-Social Entrepreneur*innen sind in den neuen Bundesländern aufgewachsen.

Neben der Herkunft wurden die DSEM-Teilnehmenden zusätzlich nach ihrer Auslandserfahrung befragt. Drei von fünf DSEM-Social Entrepreneur*innen (59,7%) haben länger als sechs Monate im Ausland verbracht. Hier wurden Länder in aller Welt genannt. Einige DSEM-Teilnehmenden berichten, sogar in fünf oder mehr Ländern gelebt zu haben.

Als weitere Merkmale wurden außerdem der Familienstand und die Religionszugehörigkeit der DSEM-Social-Entrepreneur*innen abgefragt. Mehr als die Hälfte der DSEM-Social Entrepreneur*innen (53,6%) sind ledig, während weitere 41,3% verheiratet oder in einer Lebenspartnerschaft sind. 63,8% der Teilnehmenden sind kinderlos. 29,0% haben ein bis zwei Kinder und ein geringer Anteil von 7,2% hat drei oder mehr Kinder. Im Hinblick auf die Familiensituation ergibt sich somit ein ähnliches Bild wie bei konventionellen Startup-Unternehmer*innen in Deutschland[40].

In Bezug auf die Religionszugehörigkeit geben vier von zehn DSEM-Social Entrepreneur*innen (40,6%) an, der Katholischen oder Evangelischen Kirche anzugehören und weitere 31,9% sind konfessionslos. Ein Anteil von 6,5% der DSEM-Social-Entrepreneur*innen vertritt andere Weltanschauungen. Es ist zu beachten, dass 21,0% der Befragten keine Angabe zur Religionszugehörigkeit gemacht hat.

40 vgl. Bundesverband Deutsche Startups 2018, S. 40

mimycri e.V.

Im Team erfolgreich

Eleonora Azzaoui, Gründerin

Unsere gemeinsame Zeit als Freiwillige in Griechenland hat uns dazu motiviert, selbst aktiv einen Beitrag zu leisten. Wir wollen zu einer Welt beitragen, in der wir miteinander sprechen, voneinander lernen und Gemeinsamkeiten betonen. Wir haben mimycri gegründet um Menschen zum Nachdenken und Diskutieren anzuregen und weil wir davon überzeugt sind, dass es für jede Herausforderung mindestens eine nachhaltige Lösung gibt.

mimycri ist ein Sozialunternehmen aus Berlin, das nachhaltiges Wirtschaften, Migration, gesellschaftliches Zusammenleben und Lifestyle verbindet. Das interdisziplinäre Team aus Menschen mit und ohne Fluchterfahrung fertigt aus kaputten Schlauchbooten, die zur Flucht benutzt wurden, hochwertige Taschen und Rucksäcke. Jeder Artikel steht für die Geschichte der Flucht, einen Neuanfang und integriert dabei das komplexe Thema in den Alltag. Die Zusammenarbeit betont die Gemeinsamkeiten aller Beteiligten, bietet Perspektiven, steht für aktive Integration und findet lokale Lösungen für ein globales Problem.

Hinter mimycri stecken Eleonora (Nora) Azzaoui (31) und Vera Günther (31), die im Sommer 2017 mimycri als Team gegründet haben. Nora hat zuvor als Unternehmensberaterin in der Innovationsberatung gearbeitet. Ein perfekter Match mit Co-Gründerin Vera, die als Expertin für internationale Umweltpolitik und Ressourcenmanagement tätig war. Gemeinsam ist ihnen die Motivation und Leidenschaft, gesellschaftliche Herausforderungen kreativ anzugehen.

> www.mimycri.de

Foto: Eleonora Azzaoui und Vera Günther
(c) Jean-Pierre Vicario

2.2 Mitarbeitende und Ehrenamt

Mitarbeitende

Der Großteil der befragten DSEM-Sozialunternehmen, die Vollzeitkräfte beschäftigen, haben weniger als zehn Vollzeitkräfte (48,8%). 6,2% der DSEM-Sozialunternehmen berichten von 10 bis 49 Vollzeitkräften und ein Anteil von 5,0% von 50 bis 250 Vollzeitkräften. Lediglich 2,5% beschäftigen mehr als 250 Vollzeitkräfte. Nach eigenen Angaben sind bei 37,5% der DSEM-Sozialunternehmen keine Vollzeitbeschäftigten tätig. Der Median der DSEM-Sozialunternehmen, die Vollzeitkräfte beschäftigen, liegt in diesem Jahr bei vier Vollzeitkräften. Ein ähnliches Muster zeigt sich auch bei der Teilzeitbeschäftigung, hier liegt der Median bei drei Teilzeitkräften.

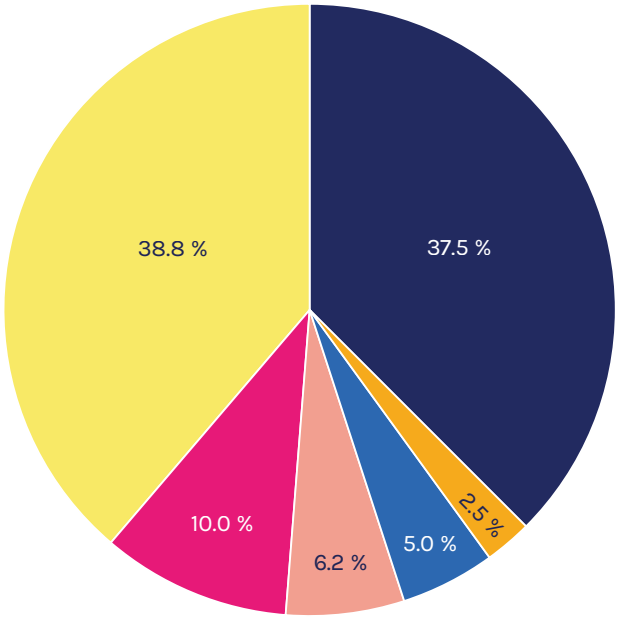


Abb. 32: Anzahl der Vollzeitmitarbeitenden (n:80)

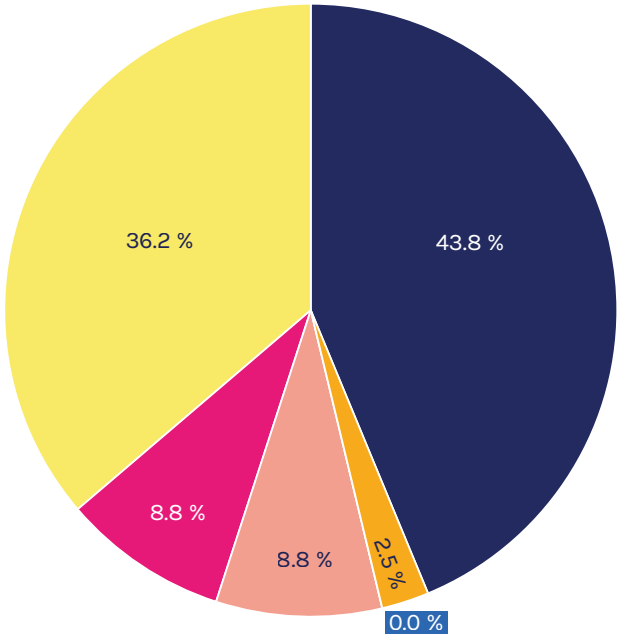


Abb. 33: Anzahl der Teilzeitmitarbeitenden (n:80)

- 0
- 1 bis 4
- 5 bis 9
- 10 bis 49
- 50 bis 250
- Mehr als 250

Knapp 50% der DSEM-Sozialunternehmen haben weniger als 10 Vollzeitkräfte.

Ehrenamt

Bei über der Hälfte (56,8%) der DSEM-Sozialunternehmen engagieren sich Ehrenamtliche in Teilzeit. Der Median der DSEM-Sozialunternehmen, bei denen sich Ehrenamtliche in Teilzeit engagieren, beläuft sich auf sieben Ehrenamtliche. Einige wenige DSEM-Sozialunternehmen berichten sogar von mehr als 250 Ehrenamtlichen in Teilzeit. Im Hinblick auf das Ehrenamt in Vollzeit ist ein anderes Bild erkennbar. Bei nur einem geringen Anteil der DSEM-Sozialunternehmen engagieren sich Ehrenamtliche in Vollzeit. In diesem Zusammenhang geben mehr als 80% an, dass sich keine Ehrenamtlichen in Vollzeit bei Ihnen engagieren.

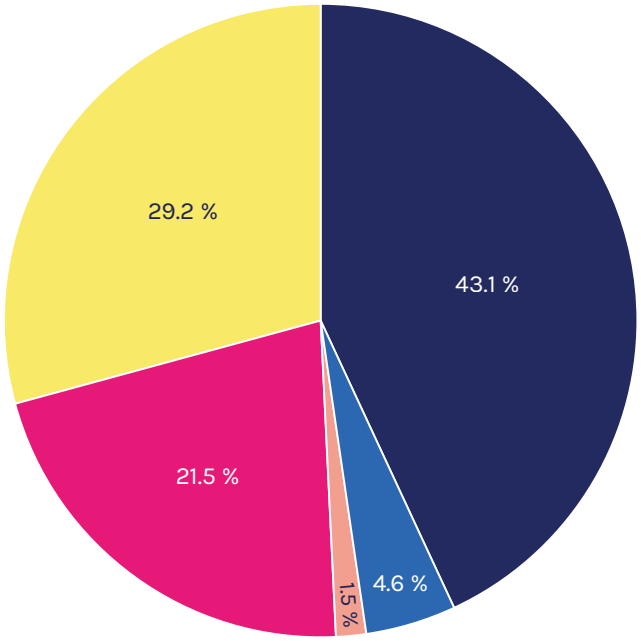


Abb. 34: Wie viele Personen engagieren sich in Ihrem Sozialunternehmen ehrenamtlich in Teilzeit? (n:65)

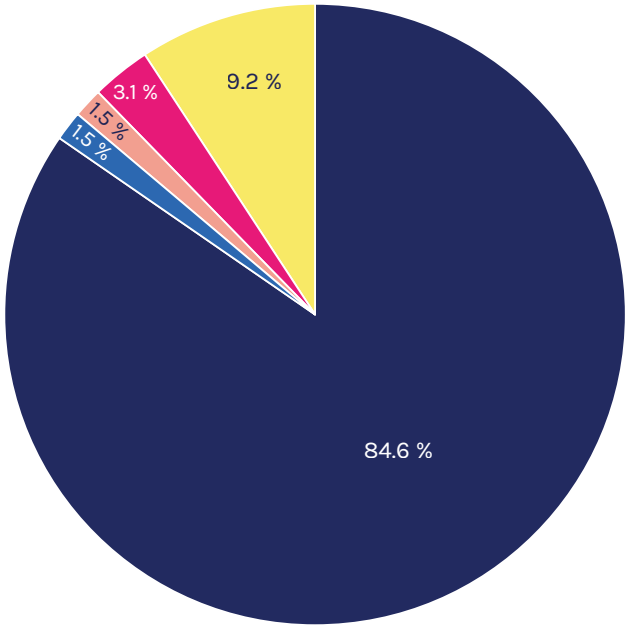


Abb. 35: Wie viele Personen engagieren sich in Ihrem Sozialunternehmen ehrenamtlich in Vollzeit? (n:65)

- 0
- 1 bis 4
- 5 bis 9
- 10 bis 49
- Mehr als 49

3/5 DSEM-Sozialunternehmen gründen in einem Team aus 2 oder 3 Personen.

Gründungsteam

Das Gründungsteam besteht bei 59,5% der DSEM-Sozialunternehmen aus zwei oder drei Personen. Jede fünfte Gründung (20,3%) erfolgte durch eine Person. Bei einem Anteil von 6,3% der DSEM-Sozialunternehmen waren unmittelbar vier Personen an der Gründung beteiligt und bei weiteren 13,9% waren es fünf oder mehr Personen. Da ein Eintrag in das Vereinsregister eine Mindestanzahl von sieben Gründungsmitgliedern erfordert[41], fällt dieser Anteil mit 7,6% im DSEM etwas höher aus.

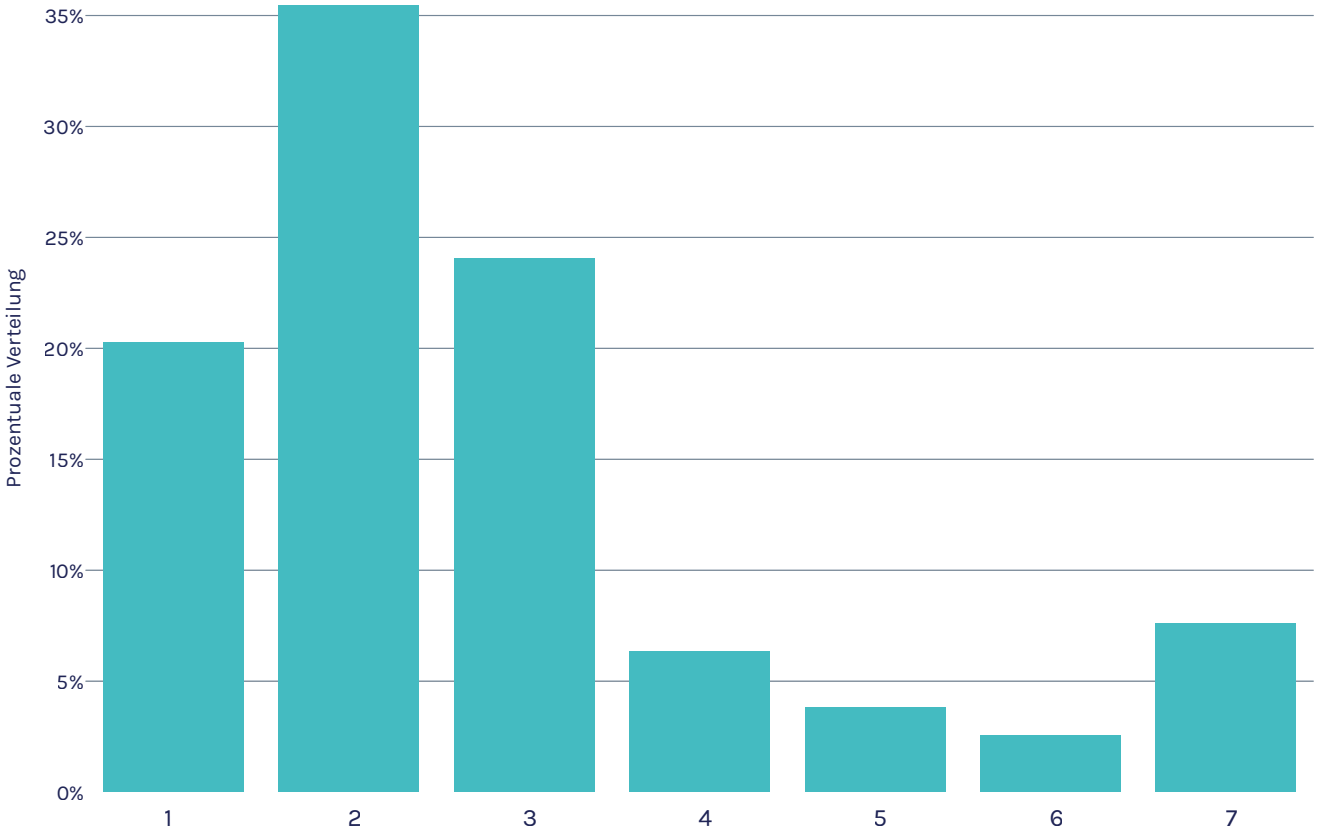


Abb. 36: Anzahl der Gründungsmitglieder (n:84)

41 BMJV 2016, S.14

2.3 Governance-Strukturen

Sozialunternehmen zeichnen sich per Definition (s. S. 15) durch eine stärkere inklusive und partizipative Governance-Struktur als konventionelle Unternehmen aus[42]. Aufgrund ihrer organisationalen Hybridität stehen sie allerdings im stetigen Spannungsfeld zwischen demokratischer Praxis und hierarchischen Steuerungsmodellen[43]. Um weitere Erkenntnisse über das Vorgehen von Sozialunternehmen in diesem Themenfeld zu erlangen, wurden die teilnehmenden DSEM-Sozialunternehmen nach ihrem Prozess der strategischen Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation befragt.

Das Ergebnis fiel dieses Jahr deutlich aus: Bei 56,0% der DSEM-Sozialunternehmen werden die Entscheidungen nicht allein von der Führungsebene getroffen. Ihre Mitarbeitenden nehmen Einfluss auf Entscheidungen und haben ein Mitspracherecht. Rund ein Drittel (34,0%) trifft zwar Entscheidungen allein auf der Führungsebene, Informationen und Ansichten von Mitarbeitenden werden allerdings berücksichtigt. Nur bei einem geringen Anteil von 8,0% trifft die Führungsebene der DSEM-Sozialunternehmen alle Entscheidungen allein ohne eine aktive Beteiligung der Mitarbeitenden. Und weitere 2,0% geben an, dass Entscheidungen von der Führungsebene vollumfänglich an die Mitarbeitenden delegiert werden.

42 vgl. Europäische Kommission (2014)
43 Scheuerle et al. 2013b, S. 125ff.

Teilhabe und Mitsprache dominieren: Nur 8% der DSEM-Sozialunternehmen treffen Entscheidungen ohne eine aktive Beteiligung der Mitarbeitenden.

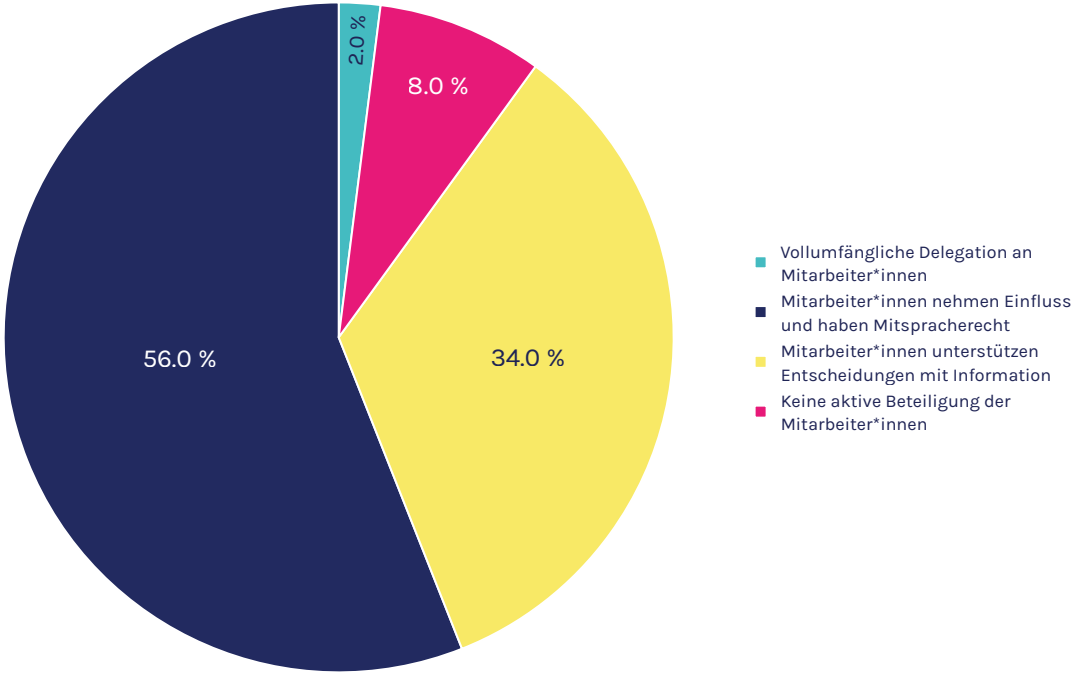


Abb. 37: Prozess der strategischen Entscheidungsfindung (n:80)

*Es wurden nur Sozialunternehmen mit mindestens zwei Mitarbeitenden berücksichtigt.

"Transparent, schnell, effizient, modern und dem Bedarf des Teams entsprechend."

Zusätzlich wurden die DSEM-Sozialunternehmen nach der Anzahl der Hierarchieebenen in ihrer Organisation befragt. Die Hälfte aller DSEM-Sozialunternehmen verfügt über eine Hierarchieebene. Ein Anteil von 38,0% hat zwei Hierarchieebenen, während nur 12,0% der DSEM-Sozialunternehmen drei Hierarchieebenen haben. Vier oder mehr Hierarchieebenen wurden von keinem DSEM-Sozialunternehmen angegeben. Zusammenfassend hat die Gesamtheit der DSEM-Sozialunternehmen flache Hierarchien.

Die Auswahl dieser Organisationsstruktur lässt sich auf unterschiedliche Beweggründe zurückführen. Für einige DSEM-Sozialunternehmen standen Effizienz, Transparenz und eine verbesserte Kommunikation im Vordergrund, wie die folgenden Zitate illustrieren:

"Sie ist so flach, dass wir gemeinsam gut miteinander kommunizieren, entscheiden, bewegen und erleben können."

"Transparent, schnell, effizient, modern und dem Bedarf des Teams entsprechend."

Eine weitere Aussage verweist auf die Absicht, eine erhöhte Verbundenheit und Identifikation der Mitarbeitenden mittels einer flachen Organisationsstruktur zu erreichen. Und andere DSEM-Sozialunternehmen bewerten ihre Organisationsgröße beziehungsweise einen Mangel an Personal und finanziellen Ressourcen als entscheidend, wie diese Antwort verdeutlicht:

"[Ein] Mangel an Mitarbeitern, jeder muss Alles leisten."

Insgesamt wurden pragmatische als auch normative Argumente seitens der DSEM-Sozialunternehmen für die Auswahl der Organisationsstruktur aufgeführt.

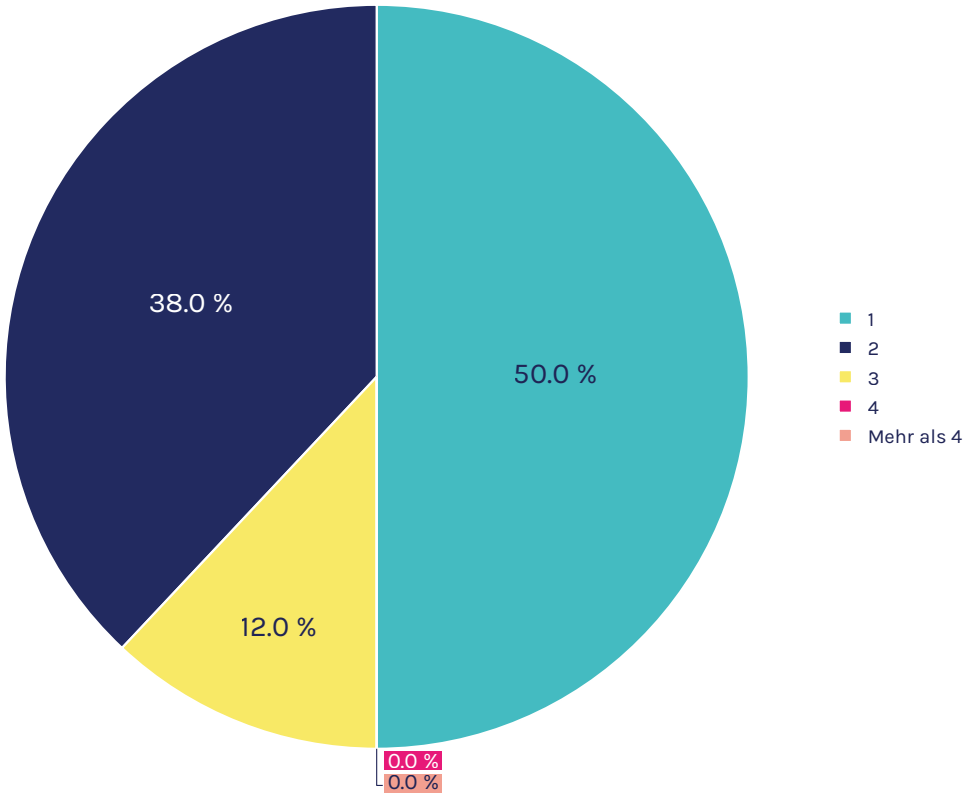


Abb. 38: Anzahl der Hierarchieebenen im Sozialunternehmen (n:80)

*Es wurden nur Sozialunternehmen mit mindestens zwei Mitarbeitenden berücksichtigt.

3

Rahmenbedingungen und Herausforderungen

3.1 Unterstützung durch die Politik

Die Verankerung von Social Entrepreneurship im Koalitionsvertrag der Bundesregierung zeigt, dass die Politik bereit ist, Sozialunternehmen besser zu unterstützen[44]. Im DSEM 2018 wurden die Teilnehmenden befragt, welche Schulnote sie für die Politik für die Förderung von Social Entrepreneurship in Deutschland und an Ihrem Gründungsstandort geben. Im Durchschnitt wurde die Politik für Deutschland mit 4,6 und für den Gründungsstandort mit 4,4 bewertet.

Ein Anteil von 61,0% der DSEM-Sozialunternehmen bewertet die Politik hinsichtlich der bundesweiten Förderung mit der Note "Mangelhaft" beziehungsweise "Ungenügend". Knapp ein Fünftel (19,5%) beurteilt die Förderung der Politik als "Ausreichend" und 15,9% als "Befriedigend". Die Bestnoten "Gut" bis "Sehr gut" werden lediglich von 3,6% der DSEM- Sozialunternehmen vergeben.

Hier bestätigen sich die Ergebnisse internationaler Erhebungen. Bei der Studie "The best Countries to be a Social Entrepreneur"[45] landet Deutschland unter den 45 wirtschaftlich stärksten Nationen bei dem Merkmal "Government Policy supports Social Entrepreneurs" nur auf Rang 34. Auch die Erhebung "Ein Überblick über Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa"[46] der Europäischen Kommission macht deutlich, dass das Thema bislang von der deutschen Politik vernachlässigt wurde. So haben viele andere EU-Mitgliedsstaaten beispielsweise politische Strategien, zielgruppengerechte Finanzierungsinstrumente und eigene Rechtsformen für den Sektor entwickelt.

44 Bundesregierung 2018, S. 42
45 Thomson Reuters Foundation (2016)

46 Europäische Kommission (2014)

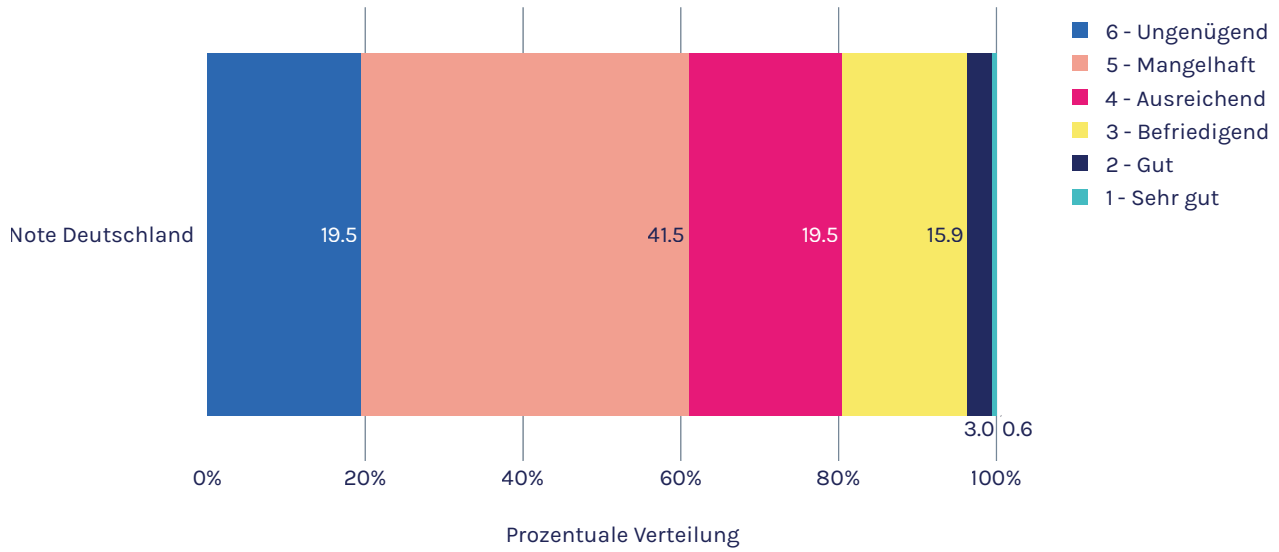


Abb. 39: Welche Schulnote geben Sie der Politik für die Förderung von Social Entrepreneurship in Deutschland? (n:164)

54,9% der DSEM-Sozialunternehmen bewerten die Politik hinsichtlich der Förderung am Gründungsstandort mit der Note "Mangelhaft" bzw. "Ungenügend".

Bei der Bewertung der Politik für den Gründungsstandort zeigt sich ein ähnliches Bild. Über die Hälfte der DSEM-Sozialunternehmen (54,9%) benotet die Politik mit "Mangelhaft" beziehungsweise mit "Ungenügend". Dabei fällt der Anteil der Note "Ungenügend" 6,1 Prozentpunkte höher aus. Während 20,7% die Politik für den Gründungsstandort mit "Ausreichend" bewerten, vergeben weitere 12,2% die Note "Befriedigend". Ein Anteil von 12,1% der DSEM-Sozialunternehmen bewerten die Politik für den Gründungsstandort mit Bestnoten. Das sind 8,5 Prozentpunkte mehr als bei der Bewertung der Politik für die Förderung von Social Entrepreneurship in Deutschland.

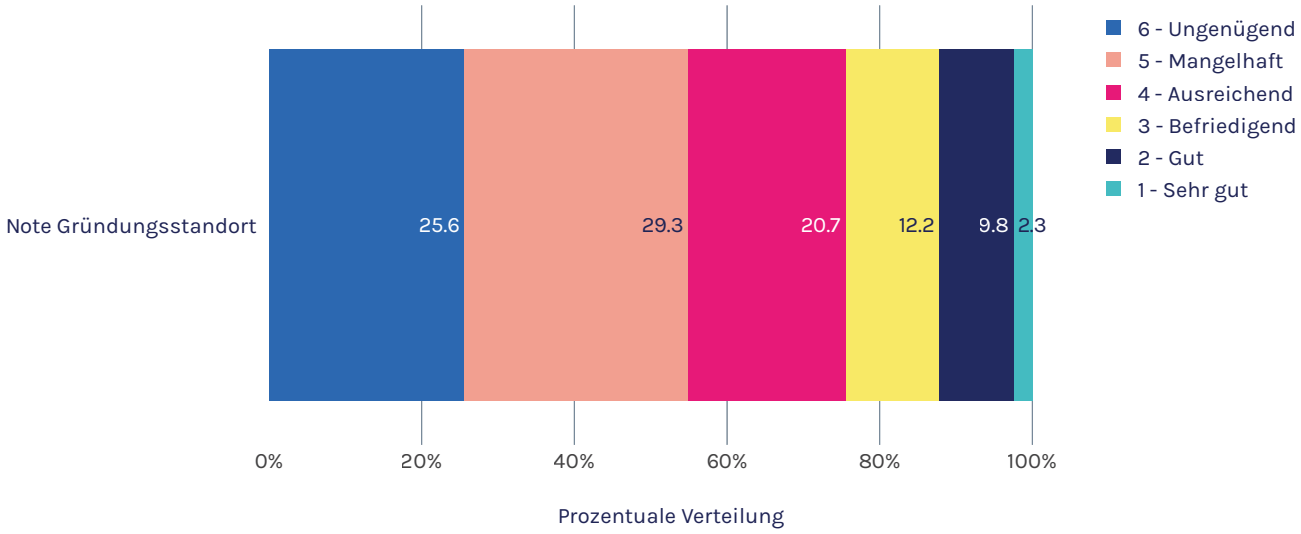


Abb. 40: Welche Schulnote geben Sie der Politik für die Förderung von Social Entrepreneurship an Ihrem Gründungsstandort? (n:164)

Mobile Retter e.V.

Stefan Prasse,
Geschäftsführer

Die Politik muss endlich verstehen, welchen Impact Sozialunternehmen für die Gesellschaft schaffen und entsprechende Rahmenbedingungen für diese entwickeln.
Hierbei sind neben politischer Unterstützung praxisnahe, unbürokratische Fördermöglichkeiten der zentrale Baustein."

Obwohl in Deutschland im Schnitt nicht mehr als 9 Minuten zwischen Notruf und Eintreffen des Rettungsdienstes vergehen, sind dies für manche Menschen lebensentscheidende Minuten. Das Sozialunternehmen Mobile Retter aus Köln macht es mit moderner Technologie möglich, diese Zeit zu überbrücken. Qualifizierte Ersthelfer wie Krankenschwestern, Pflegekräfte, Sanitäter, Rettungsassistenten, Feuerwehrkräfte, Rettungsschwimmer oder Ärzte, die sich zufällig in der Nähe befinden, leisten als Mobile Retter Erste Hilfe bis der Rettungsdienst eintrifft. Die Mobilen Retter werden über ihr Smartphone direkt von der Rettungsleitstelle (112) alarmiert und eine App teilt ihnen die nötigen Eckdaten des Notfalls samt Einsatzroute mit.

Seit das Unternehmen im Jahr 2013 gestartet ist, haben sich bundesweit über 14.000 Mobile Retter registriert, über 7.700 Alarmierungen wurden ausgelöst und über 3.500 Einsätze erfolgreich absolviert.

> www.mobileretter.de

3.2 Kooperationen

Die Initiierung und Pflege von Kooperationen ist integraler Bestandteil sozialunternehmerischen Handelns. Das Zusammenwirken und Bündeln von Ressourcen eröffnet neue Möglichkeiten, um gemeinsame Ziele effektiv und effizient zu erreichen. Sei es der gegenseitige Wissens- beziehungsweise Kompetenzaustausch, die Stärkung der eigenen Reputation oder der Zugang zu weiteren Zielgruppen - der Mehrwert einer Zusammenarbeit liegt in der Sache selbst. Dabei hängt die operative Umsetzung häufig von der Einsatzbereitschaft und dem Engagement der beteiligten Organisationen ab[47]. Um weitere Erkenntnisse über die Vernetzung des Social-Entrepreneurship-Ökosystems zu erlangen, fragt der DSEM nach den Kooperationspartnern, mit denen die Sozialunternehmen dauerhaft und gezielt zusammenarbeiten.

Der Großteil der DSEM-Sozialunternehmen (94,5%) gibt daraufhin an, mit Kooperationspartnern regelmäßig zusammenzuarbeiten. Vereine und andere gemeinnützige Organisationen im gleichen Bundesland (61,3%) zählen zu den am häufigsten genannten Kooperationspartnern. Dem folgen Social-Entrepreneurship-Netzwerke (57,7%). Die Infrastruktur zur Vernetzung von Social-Entrepreneurship-Aktivitäten entwickelt sich in Deutschland stetig weiter. Zurzeit fördern bundesweit über 40 Netzwerkorganisationen den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Sozialunternehmen[48], die jedoch nicht annähernd den Beratungsbedarf von Social Entrepreneurship in Deutschland abdecken können. Es ist davon auszugehen, dass die DSEM-Sozialunternehmen vermehrt diese Angebote nutzen. Weitere 45,4% schließen Kooperationen mit Unternehmen aus dem gleichen Bundesland. Ungefähr vier von zehn DSEM-Sozialunternehmen sind in Zusammenarbeit mit Stiftungen (41,7%) und öffentlichen Stellen des Landes und der Kommunen (38,0%) tätig. Ein mit Abstand geringerer Anteil der DSEM-Sozialunternehmen arbeitet in Kooperation mit Wohlfahrtsverbänden (24,5%) zusammen. Obgleich die Zusammenarbeit zwischen jungen und etablierten Akteuren im sozialen Dienstleistungssektor erhebliche Chancen und Synergien mit sich bringt, treten diese Kooperationspartnerschaften in der DSEM-Befragung seltener auf. Hier besteht das Potenzial, die Vernetzung insgesamt zu vertiefen.

57,7% der DSEM-Sozialunternehmen arbeiten mit Social-Entrepreneurship-Netzwerken zusammen.

47 vgl. Heinze et al. 2013, S. 329

48 SEND 2018, S. 13. Für eine aktualisierte, interaktive Karte des deutschen Social-Entrepreneurship-Ökosystems: bit.ly/Ökosystem.

94,5% der DSEM-Sozialunternehmen arbeiten regelmäßig mit Kooperationspartnern.

Abb. 41: Mit welchen Kooperationspartnern arbeiten Sie in Ihrem Sozialunternehmen dauerhaft und zielgerichtet zusammen? (n:164 / Mehrfachauswahl möglich)

Zusammenfassend betrachtet, arbeiten die DSEM-Sozialunternehmen bevorzugt mit Kooperationspartnern aus dem gleichen Bundesland zusammen. Insbesondere lokale Vereine und andere gemeinnützige Organisationen werden in die Arbeit der DSEM-Sozialunternehmen eingebunden. Dieses Muster lässt sich möglicherweise durch die lokale Verwurzelung und standortspezifische Ausrichtung vieler Sozialunternehmen erklären. Im Hinblick auf die globale Vernetzung manifestiert sich der Eindruck, dass ein international koordiniertes Vorgehen seitens der DSEM-Sozialunternehmen zwar gewünscht ist, aber in vielerlei Hinsicht noch am Anfang steht. Ungefähr jedes fünfte DSEM-Sozialunternehmen kooperiert mit gemeinnützigen Organisationen (22,1%) beziehungsweise mit Unternehmen (19,0%) außerhalb Deutschlands. Weitere 12,3% pflegen Kooperationen mit internationalen politischen Institutionen wie der Europäischen Union oder den Vereinten Nationen.

3.3 Aktuelle Herausforderungen für Social Entrepreneurship

Das Potenzial Sozialer Innovationen zur Lösung gesellschaftlicher Problemstellungen ist zwar in Deutschland bekannt, doch wird es bei weitem nicht ausreichend ausgeschöpft. Auf dem Weg zur Wirkungsskalierung stehen Sozialunternehmen weiterhin vor erheblichen Hürden, die durch verschiedene Rahmenbedingungen aufgebaut wurden. Der DSEM 2018 versucht, die aktuellen Herausforderungen aus Sicht der Sozialunternehmen darzustellen. Demnach wurden die teilnehmenden Sozialunternehmen um ihre Einschätzung gebeten und sollten zwölf Hürden nach ihrer Bedeutsamkeit bewerten. Die verwendeten Kategorien basieren auf einer Befragung der Mitgliedsorganisationen von Ashoka Deutschland aus dem Jahre 2011.[49]

Zu den drei größten Hürden[50] der DSEM-Sozialunternehmen zählen die schwache Lobby für Sozialunternehmen in der Politik (73,1%), gefolgt von zu wenig gezielter Anschlussfinanzierung (65,9%) und der schwer nachvollziehbaren Vergabe von öffentlichen Finanzmitteln (65,2%).

49 Ashoka (2011)
50 Die folgende Betrachtung der Hürden bezieht sich ausschließlich auf die Kategorien ‘bedeutsam’ und ‘sehr bedeutsam’

Diese drei Hürden fallen, wie die folgenden auch, mit der Beschaffenheit des Ökosystems zusammen. Die Mittlerfunktion zwischen Sozialunternehmen und der Politik ist eine Kernaufgabe der politischen Interessenvertretung. Der Grundstein hierfür wurde im Jahr 2017 gelegt. Seit einem Jahr hat der Verband Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. seine wichtigste Arbeit begonnen, die darin besteht, die Sichtbarkeit und politischen Rahmenbedingungen des Social-Entrepreneurship-Ökosystems zu verbessern. Die Auswertung der vorliegenden Ergebnisse unterstützt den Gestaltungswillen des Verbands, die Interessenlage von Sozialunternehmen auch in der Zukunft wirksam zu vertreten. Neben der schwachen politischen Interessenvertretung ist die Finanzierung von Skalierungsprozessen eine bekannte Hürde, welche auch in internationalen Literaturbeiträgen diskutiert wird[51]. Demzufolge verfallen Investoren nach der Gründungsphase in einen Zustand der Finanzierungsmüdigkeit, sodass größere Anschlussinvestitionen in den Skalierungsprozess verhindert werden[52].

51 Bradach (2003); Roob/Bradach (2009), siehe auch Schmitz & Scheuerle 2013, S. 111ff.
52 vgl. Kramer (2005) zitiert in Schmitz & Scheuerle 2013, S. 106

Den vierten Rang unter den Hürden belegt die Startfinanzierung mit 62,3%. Jeweils 55,3% der DSEM-Sozialunternehmen betrachten den fehlenden Zugang zum Finanzmarkt beziehungsweise zu Unterstützungsangeboten als wesentliche Hürde. Zieht man eine kurze Zwischenbilanz, wird ersichtlich, dass vor allem fehlende Finanzierungsangebote im Allgemeinen sowie fehlende Repräsentations- und Unterstützungsstrukturen in Form von Intermediären im Vordergrund stehen.

Weitere 46,1% der DSEM-Sozialunternehmen geben das Fehlen einer passenden Rechtsform an. Demnach verfügt Deutschland beispielsweise über keine hybride Rechtsform, welche die Verwendung von verzinsten und philanthropischen Finanzierungsquellen für Sozialunternehmen vereinfacht[53]. Gut einem Drittel (34,8%) zufolge ist die mangelnde Kooperationsbereitschaft im sozialen Sektor ein wesentliches Hindernis. Es ist denkbar, dass die steigende Konkurrenz zwischen sozialen Dienstleistern und die Gewohnheit, "altbewährte" Ansätze gegenüber neuen Innovationen zu bevorzugen, stellenweise die

53 vgl. Seforis 2016, S. 15 und Scheuerle et al. 2013a, S. 90

Zusammenarbeit zwischen Akteuren erschwert[54]. Ein Anteil von 29,1% der DSEM-Sozialunternehmen schildert als wesentlichen hemmenden Faktor, dass keine Marktplätze für Imitatoren von Sozialen Innovationen existieren. Interessanterweise werden Aspekte der Organisationsentwicklung wie unzureichende Managementfähigkeiten (28,4%), eine hinderliche Organisationskultur (28,4%) oder mangelndes qualifiziertes Personal im sozialen Sektor (19,8%) im Gesamtvergleich seltener als herausfordernd beurteilt. In der Literatur werden diese Hürden insbesondere im Zusammenhang mit der Wirkungsskalierung und dem organisationalen Wachstum von Sozialunternehmen beschrieben[55].

Als Fazit lässt sich sagen, dass in der Regel politische und finanzielle Rahmenbedingungen als zentrale Herausforderungen von den DSEM-Sozialunternehmen genannt wurden. Auch die vorhandene Infrastruktur des Ökosystems sollte weiter ausgebaut werden. Aspekte der Organisationsentwicklung wie Personal- und Managementressourcen stellen hingegen laut Selbsteinschätzung der DSEM-Sozialunternehmen weniger eine Problematik dar.

54 vgl. Scheuerle et al. 2013a, S. 62
55 Für einen Literaturüberblick zu bekannten Hürden der Wirkungsskalierung von Sozialunternehmen siehe Schmitz & Scheuerle 2013, S. 106-107.

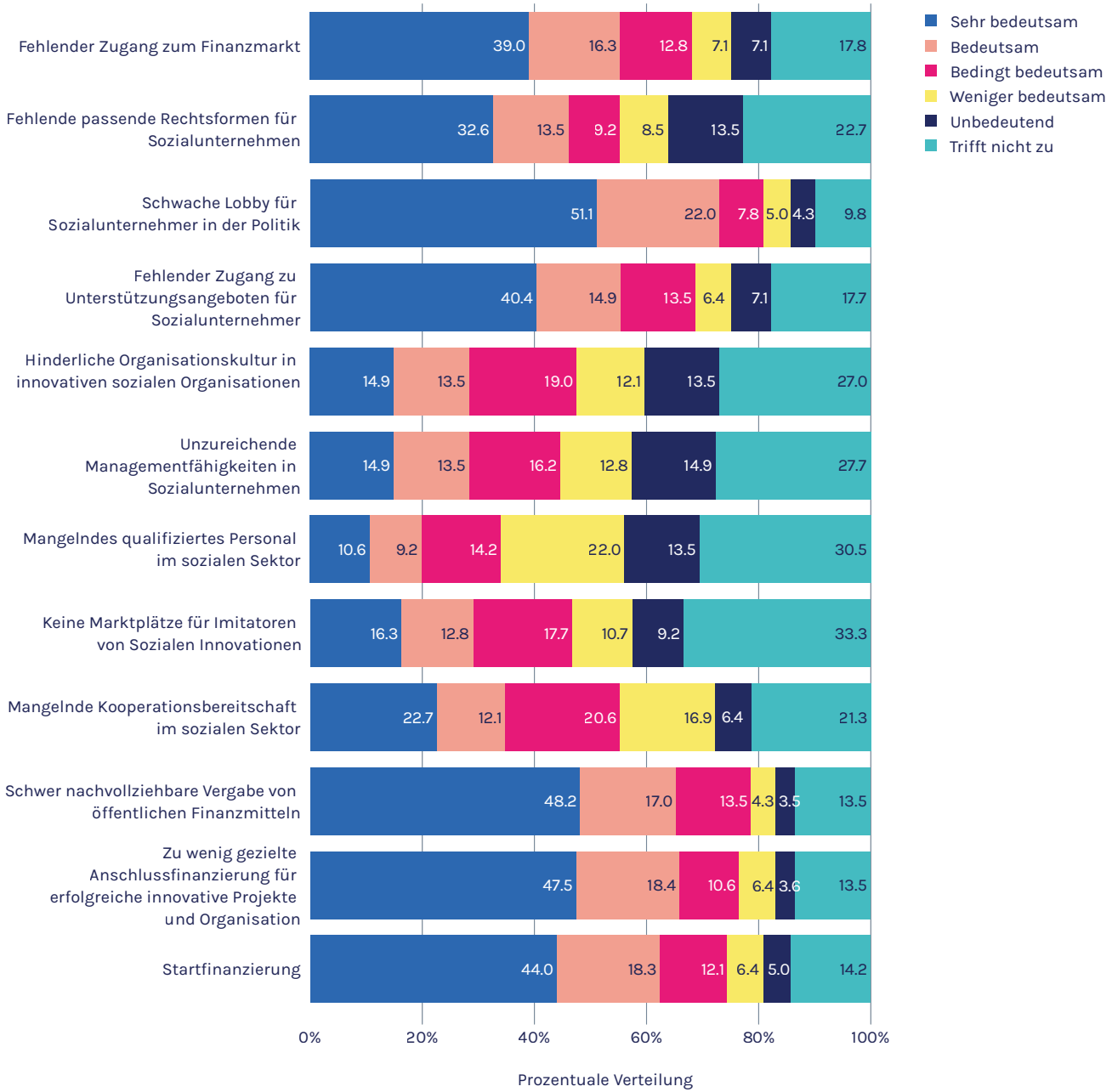


Abb. 42: Wie bedeutsam sind die folgenden Hürden für Ihr Sozialunternehmen? (n: 141)

Sozialunternehmerisches Gründerökosystem

In Deutschland gibt es bereits in einigen Regionen starke Partner, die das sozialunternehmerische Gründerökosystem unterstützen. Auf dieser Karte sind die wichtigsten Organisationen aufgelistet.

Die Online-.Version der Karte ist via "Karte von morgen" über den folgenden Link abrufbar:

> bit.ly/Ökosystem

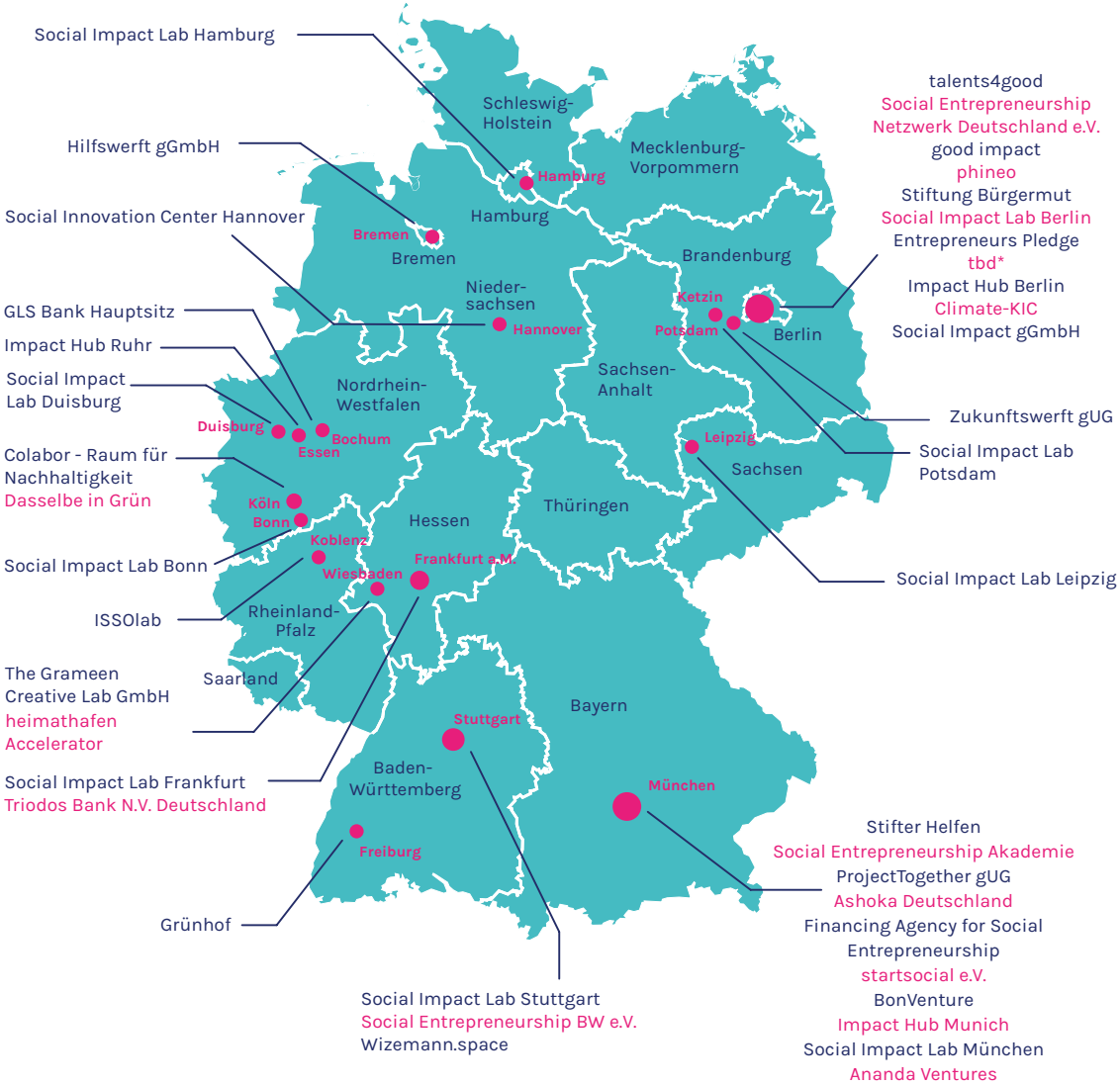


Abb. 43: Karte der Unterstützungsorganisationen in Deutschland (Eigene Darstellung, angelehnt an www.kartevonmorgen.org, #gründerökosystem)

Konzeption des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors

Konzeption und Befragung

Die Aufgabe des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors besteht darin, die Datenlage von Social Entrepreneurship in Deutschland zu verbessern. Die Ergebnisse sollen Entscheider*innen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft dabei helfen, das noch junge Ökosystem zu verstehen und mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen.

So wie sich SEND während seiner Entstehung stark an der Arbeitsweise des Bundesverband Deutsche Startups e.V. orientiert hat, lehnt sich auch der DSEM im Aufbau und einigen seiner Fragestellungen an den Deutschen Startup Monitor an. Der Social-Entrepreneurship-Monitor beschäftigt sich jedoch nicht nur mit Social Startups, sondern auch mit bereits etablierten Sozialunternehmen. Beide besitzen eine ausgeprägte soziale und Governance-Dimension (s. Definition Social Entrepreneurship oben), die viele der Fokuspunkte in den Fragestellungen im Vergleich zum Deutschen Startup Monitor verschiebt.

Der DSEM baut bewusst auf bereits bestehende Forschungsergebnisse auf, welche einen ersten Einblick in das Social-Entrepreneurship-Ökosystem in Deutschland ermöglichen (z.B. SEFORÏS Forschungskonsortium, MEFOSE, Global Entrepreneurship Monitor). In vielen Fällen ist auf Grund der spezifischen Fragestellungen keine direkte Vergleichbarkeit der Daten des DSEM und anderen bestehenden Publikationen gegeben – man kann aber dennoch einige allgemeine Trends miteinander vergleichen.

Auch die Fragen des DSEM bauen auf die Vorarbeit anderer Publikationen auf, allen voran der Deutsche Startup Monitor. Jedoch wurden die Fragen entsprechend angeglichen, sodass sie ebenfalls die Erfassung nicht nur von Startups, sondern ebenfalls von etablierten (Sozial-)Unternehmen ("Nicht-Startups") zulassen. Zudem sind die Fragen darauf ausgerichtet, die soziale und Governance-Dimension des Social Entrepreneurship befriedigend zu erfassen. Darüber hinaus wurde der Fragebogen mit spezifischen und relevanten Fragestellungen zu Social Entrepreneurship in Deutschland angereichert, die bislang unbeantwortet sind. Die Ausarbeitung dieser Fragen erfolgte in enger Zusammenarbeit zwischen SEND, der Otto-von-Guericke-Universität (OvGU/Magdeburg) und weiterer Beteiligter (s. Danksagungen). Im Dezember 2017 wurde der Fragebogen unter einer ausgewählten Gruppe von Sozialunternehmen getestet (Mitglieder von SEND) und entsprechend angepasst und verbessert.

Die Befragung des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors 2018 erfolgte durch das digitale Erhebungsportal der OvGU zwischen dem 13. August 2018 und dem 24. September 2018. Die Mitglieder und bekannte Unternehmen im Umfeld des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. erhielten einen Link zur Befragung. Außerdem wurden die Kooperationspartner des DSEM (s. Anhang), u.a. Inkubatoren, Impact Investoren, Verbände, Co-Working-Spaces, Wettbewerbe, Hochschulen und Unterstützer des Ökosystems aufgefordert, ihnen bekannte Gründende und Leiter*innen von Social Startups und Sozialunternehmen direkt auf die Umfrage aufmerksam zu machen und den Link zur Befragung in ihren Social Media Kanälen zu verteilen. Alle Daten wurden anonym erhoben.
Insgesamt nahmen 210 Personen an der Umfrage des DSEM 2018 teil. Da die Beantwortung einiger Fragen optional war, liegen der Auswertung der einzelnen Fragen unterschiedliche Antwortzahlen zugrunde (siehe "n" je Frage). 137 Personen beantworteten den Fragebogen komplett, während 73 Personen nur einen Teil der Fragen beantworteten. Um einen ersten Einblick in das

Vormerken: Die nächste DSEM-Umfrage findet im August 2019 statt!
Mehr Teilnehmer*innen stärken die Datenbasis für alle!

Ökosystem von Sozialunternehmen und Social Startups in Deutschland zu erhalten, reichte überwiegend die Ermittlung der Mediane und Mittelwerte aus. Tiefergehende Kausalanalysen werden auf kommende Publikationen verschoben. Da zum jetzigen Zeitpunkt die Gesamtheit an Sozialunternehmen und Social Startups in Deutschland unbekannt ist, kann der Monitor nicht repräsentativ sein und erhebt hierauf auch keinen Anspruch. Jedoch lassen die erhobenen Daten einen ersten Einblick in das Ökosystem zu und zeigen damit einen Querschnitt der Beschaffenheit und Belange von Social Entrepreneur*innen in Deutschland.

Da in Deutschland bis heute keine feste Definition für Social Entrepreneurship existiert, greift der diesjährige Monitor bei der Klassifikation von Sozialunternehmen nicht auf vordefinierte Kriterien zurück, sondern hat einen explorativen Charakter. Das Ergebnis zeigt dadurch zum Einen eine hohe Heterogenität bei der Beschaffenheit von Social Startups und Sozialunternehmen. Diese Verschiedenheit zwischen den einzelnen Organisationen sollte als ein großer Reichtum verstanden werden. Zum Anderen ermöglichen die Ergebnisse des DSEM eine zukünftige genauere Beschreibung von Social Entrepreneurship im deutschen Kontext.

Für die Zukunft rechnen wir mit einer wachsenden Anzahl an Teilnehmer*innen am DSEM und mit einer dadurch steigenden Qualität der Datengrundlage. Es ist geplant, die Befragung des DSEM kontinuierlich zu überarbeiten und weiterzuentwickeln sowie weitere spezifische Fragestellungen detaillierter zu beleuchten.

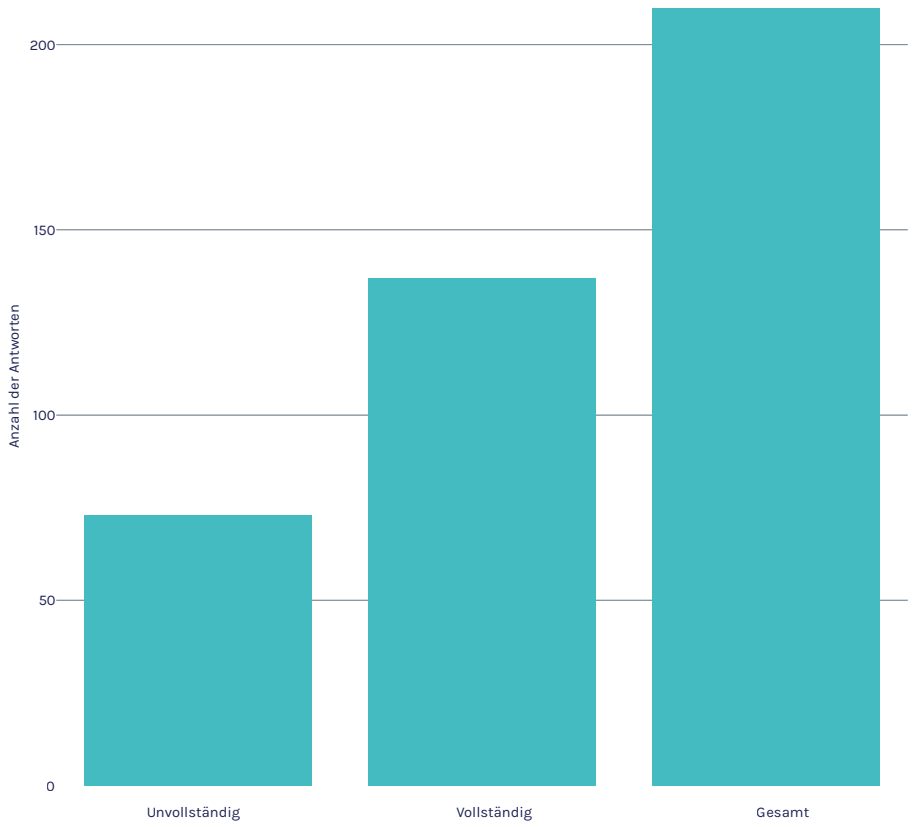


Abb. 44: Anzahl der Teilnehmenden am DSEM nach Fertigstellungsgrad

Anhang

Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft Unternehmen in Verantwortungseigentum. 2018. Unternehmenseigentum im 21. Jahrhundert - Warum es eine neue Rechtsform für Unternehmen braucht. Policy Brief. Abrufbar unter: https://purpose-economy.org/wp-content/uploads/2018/11/Policy_Paper.pdf

Ashoka. (2011). Wie überwinden wir Hürden für soziale Problemlöser? Sechs Ansätze zur Verbreitung von sozialer Innovation und Social Entrepreneurship in Deutschland. Abrufbar unter: https://www.ashoka.org/de/atom/3851

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2016). Market Report 2016. From momentum to implementation. Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2015). Skalierung sozialer Wirkung in Europa. Quantitative Analyse der Strategien und Erfolgsfaktoren von 358 Sozialunternehmen. Gütersloh.

Bosma, N. S., Schøtt,T., Terjesen, S. A., Kew, P. (2016). Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship. London: Global Entrepreneurship Research Association.

Bradach, J. (2010). Scaling Impact. How to get 100x the results with 2x the organization. Stanford Social Innovation Review, Summer: 26-28.

Bradach, J. (2003). Going to Scale: the challenge of replicating social programs. Stanford Social Innovation Review, Spring: 19-25.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. (2016). Leitfaden zum Vereinsrecht. Berlin. Abrufbar unter: https://www.bmjv.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Leitfaden_Vereinsrecht.pdf?__blob=publicationFile&v=14

Bundesregierung. (2018). Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 19. Legislaturperiode. Berlin.

Bundesverband Deutsche Startups. (2018). Deutscher Startup Monitor 2018. Abrufbar unter: https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-18/files/Deutscher%20Startup%20Monitor%202018.pdf

Bundesverband Deutsche Startups. (2017). Deutscher Startup Monitor 2017. Abrufbar unter: https://deutscherstartupmonitor.de/dsm/dsm-17/

Deutscher Bundestag. (2016). Sachstand. Geeignete Rechtsformen für Sozialunternehmen in Deutschland (WD 7 - 3000 - 148/16). Abrufbar unter: https://www.bundestag.de/blob/483610/ 9fa6b735a8d27e-8b7efc8313f5586007/wd-7-148-16-pdf-data.pdf

Europäische Kommission. (2014). Ein Überblick über Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa - Zusammenfassung. Brüssel: Europäische Union.

E**uropäische Kommission & OECD. (2017)**. Kurzdossier zum weiblichen Unternehmertum. Brüssel: Europäische Union.

Europäische Kommission & OECD. (2016). Kurzdossier zur Skalierung der Wirkung von Sozialunternehmen Strategien für soziales Unternehmertum. Abrufbar unter: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7919&type=2&furtherPubs=yes

Gem. (2018). Global Entrepreneurship Monitor. Abrufbar unter: https://www.gemconsortium.org/report

GlobeScan & SustainAbility. (2017). Evaluating Progress towards the Sustainability Development Goals. Abrufbar unter: https://globescan.com/evaluating-progress-towards-the-sustainable-development-goals/

Heinze, R.G., Schönauer, A., Schneiders, K., Grohs, S., Ruddat, C. (2013). Social Entrepreneurship im etablierten Wohlfahrtsstaat. Aktuelle empirische Befunde zu neuen und alten Akteuren auf dem Wohlfahrtsmarkt. In S. A. Jansen, R. G. Heinze, M. Beckmann (Hrsg.), Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen (S. 315-346). Wiesbaden: Springer VS.

Jansen, S.A. (2013). Skalierung von sozialer Wirksamkeit. Thesen, Tests und Trends zur Organisation und Innovation von Sozialunternehmen und deren Wirksamkeitsskalierung. In S. A. Jansen, R. G. Heinze, M. Beckmann (Hrsg.), Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen (S. 79-100). Wiesbaden: Springer VS.

KfW (Hrsg.). (2017). KfW-Mittelstandspanel 2017. Frankfurt.

OECD. (2017). Entrepreneurship at a Glance 2017. Paris: OECD Publishing. Abrufbar unter: https://doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en

Phineo. (2017). Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für Alle, die Gutes noch besser tun wollen. Abrufbar unter: https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung/

Phineo. (2014). Engagement mit Wirkung. Die Phineo-Analysemethode im Detail. Abrufbar unter: https://www.phineo.org/fuer-organisationen/publikationen/2014#filter

Phineo. (2013). Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen. Abrufbar unter: https://www.phineo.org/fuer-organisationen/publikationen/2013/seite-3#filter

Roob, N., Bradach, J. (2009). Scaling What Works: Implications for Philanthropists, Policymakers, and Nonprofit Leaders. The Edna McConnell Clark Foundation & The Bridgespan Group.

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

Scheuerle, T., Schmitz, B., Hölz, M. (2013). Governancestrukturen bei Sozialunternehmen in Deutschland in verschiedenen Stadien der Organisationsentwicklung. In S. A. Jansen, R. G. Heinze, M. Beckmann (Hrsg.), Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen (S. 125-152). Wiesbaden: Springer VS.

Schmitz, B., & Scheuerle, T. (2013). Hemmnisse der Wirkungsskalierung von Sozialunternehmen in Deutschland. In S. A. Jansen, R. G. Heinze, M. Beckmann (Hrsg.), Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen (S. 101-124). Wiesbaden: Springer VS.

Seelos, C. & Mair, J. (2017). Innovation and Scaling for Impact. Stanford, CA: Stanford University Press.

Seelos, C. & Mair, J. (2012). What determines the capacity for continuous innovation in social sector organizations? PACS Report to the Rockefeller Foundation. Stanford, CA: Stanford University.

SEFORÏS Forschungskonsortium. (2016). Landesbericht Deutschland. Eine erste Analyse und ein erstes Profil von Sozialunternehmen in Deutschland. Abrufbar unter: http://www.seforis.eu/germany

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (2018). Social Entrepreneurship regional stärken. Chancen und Handlungsempfehlungen für Netzwerke und Institutionen. Abrufbar unter: https://www.send-ev.de/2018-10-15_wie-können-wir-social-entrepreneurs-regional-unterstützen

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

Statistisches Bundesamt. (2008). Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen. Abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftklassifikationen/klassifikationwz2008_erl.pdf;jsessionid=9BE6A9447A550DC9FAD950336E0693F5.InternetLive2?__blob=publicationFile

Then, V., Scheuerle, T., Schmitz, B. (2015). Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland: Möglichkeiten der Förderung. Heidelberg: Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, CSI.

Thomson Reuters Foundation. (2016). The best Countries to be a Social Entrepreneur. Abrufbar unter: http://poll2016.trust.org/methodology/

ZiviZ. (2018). CC-Survey 2018. Abrufbar unter: https://www.cc-survey.de/

ZiviZ. (2017). ZiviZ-Survey 2017 - Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken. Abrufbar unter: http://ziviz.info/ziviz-survey-2017

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Venn-Diagramm der drei Dimensionen des Sozialunternehmertums

Abb. 2: Das sozialunternehmerische Spektrum (laut SEND)

Abb. 3: Ergebnisse aus dem ZiviZ-Survey 2017

Abb. 4: Ergebnisse aus dem CC-Survey 2018

Abb. 5: Hauptsitz der befragten Sozialunternehmen nach Bundesländern

Abb. 6: In welchem Jahr wurde Ihr jetziges Sozialunternehmen gegründet?

Abb. 7: In welcher Entwicklungsphase befindet sich Ihr Sozialunternehmen derzeit?

Abb. 8: In welcher Branche ist Ihr Sozialunternehmen mit seinen Produkten und/oder Dienstleistungen tätig?

Abb. 9: Welche Rechtsform(en) hat Ihr Sozialunternehmen?

Abb. 10: Welche Nutzer*innen adressiert Ihr Sozialunternehmen?

Abb. 11: Durch welche Kund*innen generiert Ihr Sozialunternehmen Umsatz?

Abb. 12: Innovationsgrad

Abb. 13: Wie hoch ist der Einfluss der Digitalisierung auf Ihr Geschäfts- oder Wirkungsmodell?

Abb. 14: Digitale Technologien

Abb. 15: Sind Sie bestrebt Ihr Sozialunternehmen zu skalieren?

Abb. 16: Wie schätzen Sie die Finanzierung Ihrer Skalierungsstrategie ein?

Abb. 17: Wie bedeutsam sind die folgenden Aspekte für Ihr Sozialunternehmen?

Abb. 18: Haben Sie eine Wirkungslogik für Ihr Sozialunternehmen entwickelt?

Abb. 19: Verwenden Sie Indikatoren, um die Erreichung der Wirkungsziele zu überprüfen?

Abb. 20: An welchen Stellen sind die sozialen Wirkungsziele Ihres Sozialunternehmens festgehalten?

Abb. 21: Welche der folgenden Sustainable Development Goals (SDGs) sind für Ihr Sozialunternehmen wichtig?

Abb. 22: In welchen Ländern/Regionen ist das Sozialunternehmen innerhalb der von Ihnen angegebenen SDGs operativ tätig?

Abb. 23: Wie viel Startkapital in Euro (aus Eigenkapital, Bankkrediten, u.Ä.) wurde aufgebracht, damit sich Ihr Sozialunternehmen zu Beginn finanzieren konnte?

Abb. 24: Wie hat sich Ihr Sozialunternehmen zu Beginn finanziert?

Abb. 25: Wie leicht fiel Ihnen die Akquise der von Ihnen angegebenen Finanzierungsmittel?

Abb. 26: Durchschnittliche monetäre Einnahmen pro Monat

Abb. 27: Alter

Abb. 28: Geschlecht

Abb. 29: Wie viele Unternehmen haben Sie vor dem jetzigen (mit-)gegründet?

Abb. 30: Wie viel Zeit verging in etwa zwischen der Unternehmensidee und der Gründung Ihres Sozialunternehmens?

Abb. 31: Höchster Bildungsabschluss

Abb. 32: Anzahl der Vollzeitmitarbeitenden

Abb. 33: Anzahl der Teilzeitmitarbeitenden

Abb. 34: Wie viele Personen engagieren sich in Ihrem Sozialunternehmen ehrenamtlich in Teilzeit?

Abb. 35: Wie viele Personen engagieren sich in Ihrem Sozialunternehmen ehrenamtlich in Vollzeit?

Abb. 36: Anzahl der Gründungsmitglieder

Abb. 37: Prozess der strategischen Entscheidungsfindung

Abb. 38: Anzahl der Hierarchieebenen im Sozialunternehmen

Abb. 39: Welche Schulnote geben Sie der Politik für die Förderung von Social Entrepreneurship in Deutschland?

Abb. 40: Welche Schulnote geben Sie der Politik für die Förderung von Social Entrepreneurship an Ihrem Gründungsstandort?

Abb. 41: Mit welchen Kooperationspartnern arbeiten Sie in Ihrem Sozialunternehmen dauerhaft und zielgerichtet zusammen?

Abb. 42: Wie bedeutsam sind die folgenden Hürden für Ihr Sozialunternehmen?

Abb. 43: Karte der Unterstützungsorganisationen in Deutschland

Abb. 44: Anzahl der Teilnehmenden am DSEM nach Fertigstellungsgrad

Akademische Partner & Technische Unterstützung

Prof. Dr. Matthias Raith ist seit 2000 Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Analyse und Gestaltung von Entscheidungsprozessen, multidimensionale Wertschöpfungsansätze sowie die Geschäftsmodellentwicklung von Sozialunternehmen. Seit 2016 leitet er den Arbeitskreis Social Entrepreneurship des FGF (Förderkreis Gründungsforschung) und seit diesem Jahr ist er Vorsitzender der Strategic Interest Group Entrepreneurship sowie der gewählte nationale Repräsentant Deutschlands bei der European Academy of Management (EURAM).

Charlott Menke absolviert seit 2013 ein Promotionsstudium bei Prof. Dr. Matthias Raith an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Ihre Forschungs- und Projektschwerpunkte sind die konzeptionelle Ausarbeitung und statistische Überprüfung von Gründungsabsichten, Gründungskompetenzen, Gründerpersönlichkeiten, Gründerstereotypen mit dem Fokus auf Social Entrepreneurship. Für ihre wissenschaftlichen Arbeiten erhielt sie bereits den Best-Paper Award Social Entrepreneurship der Australian Center for Entrepreneurship Research Conference (ACERE) sowie den Best-Paper Award Social Entrepreneurship der G-Forum Konferenz des Förderkreis Gründungsforschung (FGF). Außerdem koordiniert sie seit 2012 die Lehrevaluation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und baute dafür eigens die Onlineplattform Eval.uni auf.

Christian Schulze ist Softwareentwickler und Datenanalyst. Während seines Physik-Studiums beteiligte er sich an einem Projekt zur Verbesserung der Lehrqualität. Hierfür entwickelte er am Lehrstuhl für Entrepreneurship an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg eine neuartige Plattform. Aktuell ist er bestrebt, die Deutsche Bahn als Datenanalyst jeden Tag ein Stückchen besser zu gestalten.

Herausgeber und Projektmanagement

SEND Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland

Das **Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND)** ist ein Zusammenschluss der Sozialunternehmen in Deutschland. Im Dezember 2016 unter dem Dach des Bundesverband Deutsche Startups als Arbeitsgruppe zu Social Entrepreneurship gebildet, wurde der Verein im Juni 2017 offiziell ausgegründet. Im September 2017 folgte eine erfolgreiche Crowdfundingkampagne. Seither unterstützt SEND Sozialunternehmen auf nationaler und regionaler Ebene.

Michael Wunsch ist Initiator und Projektleiter des DSEM. Er ist Gründungsmitglied des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland. Ursprünglich studierte Michael Entwicklungszusammenarbeit und Projektmanagement. Während dieser Zeit war er selbst bereits in einigen sozialen Gründungsvorhaben aktiv, bevor er sich dann ganz der Unterstützung des Social-Entrepreneurship-Ökosystems widmete. Er arbeitete zuerst als Projektleiter bei der Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen, bevor er mit seiner Kollegin, Birgit Heilig, Frühförderung für Sozialunternehmer*innen konzipierte und durchführte. Michael ist seit Anfang 2018 Co-Standortleiter des Social Impact Lab Frankfurt.

Paulina Olenga Tete ist Projektassistentin beim Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland und Co-Autorin des DSEM. Sie studierte Politikwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und der National University of Singapore. Danach zog sie nach Berlin, wo sie einen Master of Public Policy an der Hertie School of Governance absolvierte. Als Masterandin forschte sie zu ‘Social Innovation und Social Entrepreneurship‘ und zu Fragen internationaler Entwicklung. Praktische Erfahrungen sammelte Paulina bei wissenschaftlichen Tätigkeiten am GIGA Institut und am Earth Institut (CU) sowie im Bankwesen in den Bereichen CSR und Sustainability.

Förderer

Als Cloud-Company powered by SAP HANA ist SAP Marktführer für Geschäftssoftware und unterstützt Unternehmen jeder Größe und Branche dabei, ihre Ziele bestmöglich zu erreichen: 77 % der weltweiten Transaktionserlöse durchlaufen SAP-Systeme. Unsere Technologien für maschinelles Lernen, das Internet der Dinge und fortschrittliche Analyseverfahren helfen unseren Kunden auf dem Weg zum intelligenten Unternehmen. SAP unterstützt Menschen und Unternehmen dabei, fundiertes Wissen über ihre Organisationen zu gewinnen, fördert die Zusammenarbeit und hilft so, dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein. Wir vereinfachen Technologie für Unternehmen, damit sie unsere Software einfach und nach ihren eigenen Vorstellungen nutzen können. Unsere End-to-End-Suite aus Anwendungen und Services ermöglicht es mehr als 413.000 Kunden, profitabel zu sein, sich stets neu und flexibel anzupassen und etwas zu bewegen. Mit einem globalen Netzwerk aus Kunden, Partnern, Mitarbeitern und Vordenkern hilft SAP die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern. Weitere Informationen unter > www.sap.com.

Netzwerkpartner des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors 2018

Wir bedanken uns herzlich bei den Netzwerkpartnern des DSEM 2018. Durch ihre Reichweite konnten wir unsere Umfrage und deren Ergebnisse in Deutschland verbreiten.

#17Ziele

betterplace lab

DHPRENEUR
Projekt für Gründergeist in Studium und Wirtschaft

Grünhof
GRÜNDUNGSKULTUR

IMPACT HUB Dresden

ASHOKA

BONVENTURE

EBS Universität

Hertie Innovationskolleg

IMPACT HUB Munich

bag if
Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V.

Bundesverband Deutsche Startups e.V.

ESCP EUROPE
BUSINESS SCHOOL

Hilfswerft
SOZIALES UNTERNEHMEN.

IMPACT HUB Ruhr

betterplace

DHBW
Duale Hochschule Baden-Württemberg

GENERATION-D

IMPACT HUB Berlin

ISSO
Institute for Social & Sustainable Oikonomics

Netzwerkpartner des DSEM 2018

JUNGE GRÜNDER

Roots of Impact

social innovation center

Startnext

Institute of Family Business

Körber Stiftung

BACKHAUS

SOCIAL STARTUPS.de

STARTPLATZ

World Citizen SCHOOL

PHINEO
damit Engagement wirkt

sfs

SOCIAL IMPACT LAB FRANKFURT

Bürger Mut stiftung

PioneerPort
WIR.MACHEN.GRÜNDER.

Social Entrepreneurship Akademie

SPONSORT

tbd*

zeppelin universität
zwischen Wirtschaft Kultur Politik

provadis Hochschule

SOCIAL IMPACT LAB DUISBURG

SRS SOCIAL REPORTING STANDARD

Triodos Bank
Europas führende Nachhaltigkeitsbank

ZUKUNFTS WERFT

RHEIN-MAIN STARTUPS

SOCIAL IMPACT

start green

UnternehmensGrün
Bundesverband der grünen Wirtschaft

Danksagung

Das Team des DSEM bedankt sich ganz herzlich für die Unterstützung aller involvierten Personen und Organisationen. Ohne sie wäre die erste Ausgabe dieser umfangreichen Publikation nicht möglich gewesen. Im Speziellen geht Dank an

Florian Nöll und Lukas Wiese vom Bundesverband Deutscher Startups für die Unterstützung bei der Planung des Projekts

Anna Roth-Bunting von Talents4Good für die Beantwortung allgemeiner Fragen

Ilyta LaCombe, Masterstudentin an der Leuphana Universität für die Erstellung der Fragen zu Kooperationen

Kathrin Dombrowski und Stephanie Petrick von phineo für die Erstellung der Fragen zum Umgang mit Wirkung

Birgit Heilig, Markus Sauerhammer und Katrin Elsemann von SEND für die Korrektur der Texte

Dr. Georg Mildenberger vom CSI Heidelberg für die Beantwortung allgemeiner Fragen

Dem **Social Impact Lab Frankfurt** für die Bereitstellung von Räumlichkeiten

Dieser Bericht wurde klimaneutral gedruckt.

Impressum

Herausgeber

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V.
c/o Bundesverband Deutsche Startups e.V.
im Haus der Bundespressekonferenz
Schiffbauerdamm 40
10117 Berlin
info@send-ev.de
https://www.send-ev.de

Gestaltung

Das Gute Ruft – Kreativagentur für Sozialunternehmen, NGOs und ökologische Projekte
hallo@dasguteruft.de
https://www.dasguteruft.de

Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018