

Gutes TUN. Geschäfte MACHEN.

Gründungsleitfaden für Social Entrepreneurs



Inhalt

	EINFÜHRUNG IN DAS THEMA: SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	2
1.1	Definition von „Social Entrepreneurship“	3
1.2	Welche Treiber stehen hinter Social Entrepreneurship?	6
	DIE SCHRITTE ZUR GRÜNDUNG	10
2.1	Die Idee	11
2.2	Das Team	13
2.3	Das Geschäftsmodell	15
2.4	Die Umsetzung	20
2.5	Die Finanzierung	22
	SECHS CASE STUDIES	30
3.1	atempo – Case Study 1	31
3.2	erdbeerwoche – Case Study 2	33
3.3	Helioz – Case Study 3	34
3.4	markta – Case Study 4	35
3.5	Vollpension – Case Study 5	37
3.6	Wohnwagon – Case Study 6	39
	DIE WIRKUNGMESSUNG	40
4.1	Wirkung planen	41
4.2	Wirkung analysieren	44
4.3	Wirkung berichten	46
	DER RECHTLICHE RAHMEN FÜR SOCIAL ENTERPRISES	52
	DAS ÖKOSYSTEM – UNTERSTÜTZUNGS- MÖGLICHKEITEN IN ÖSTERREICH	60
	WEITERFÜHRENDE LITERATUR	62

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber:

Wirtschaftskammer Österreich
Abteilung Zielgruppenmanagement
Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien
T 0590900 3030
E gruender@wko.at
www.gruenderservice.at

Projektleitung:

Claudia Scarimbolo – Zielgruppenmanagement – KMU Service der WKÖ

Autor/innen:

Lena Gansterer, Werner Krendl – Impact Hub Vienna

Die Publikation „Gründungsleitfaden für Social Entrepreneurs“ ist im Rahmen des Interreg-CE-Projektes TASKFORCOME entstanden.

Diese und weitere Broschüren sind beim Gründerservice der Wirtschaftskammern und dem Mitgliederservice der WKÖ erhältlich. Die Online-Version der Broschüre finden Sie auf www.gruenderservice.at/publikationen.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit Quellenangabe und gegen Übersendung von zwei Belegexemplaren gestattet. Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in dieser Broschüre sind Fehler nicht auszuschließen, und die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung der Autoren oder der Medieninhaber ist ausgeschlossen.

1. Auflage, Wien, Juni 2021.

Grafik: www.designag.at

Druck: Wograndl Druck, Mattersburg

 facebook.com/gruenderservice
 youtube.com/gruenderservice



Liebe zukünftige Unternehmerinnen und Unternehmer!

Österreichs Gründungsdynamik ist ungebrochen. Das ist ein gutes Zeichen für den Standort Österreich – und ein wichtiger Beitrag zu einem starken Aufschwung. Immer mehr Menschen machen sich selbstständig, um ihre Ideen in die Tat umzusetzen und die Anforderungen von Kund/innen mit überzeugenden Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen zu lösen.

Dass unternehmerisches Denken und Handeln auch bei der Lösung sozialer und ökologischer Herausforderungen entscheidende Beiträge liefern kann, steht für uns außer Frage. Als Wirtschaftskammer wollen wir diesen Ansatz stärken und aktiv unterstützen. In Österreich gibt es rund 2.300 Social Businesses – Tendenz steigend.

Der vorliegende Leitfaden ist Teil unseres Serviceangebotes für Social Businesses und alle, die Unternehmertum als den richtigen Weg sehen, um gesellschaftliche Themen professionell anzupacken und mit einer Unternehmensgründung entsprechenden

„impact“ zu entwickeln. Weil Gründungen im Bereich des sozialen Unternehmertums besondere Herausforderungen nach sich ziehen – etwa rund um Geschäftsmodelle, Finanzierungsformen und rechtliche Fragen –, liefert Ihnen unser Leitfaden fundiertes, praxisorientiertes Know-how. Wir holen erfolgreiche Social Entrepreneurs vor den Vorhang und zeigen, welche Erfolgsfaktoren wichtig sind.

**Wir werden als
Wirtschaftskammer
unsere Aktivitäten im
Bereich Social
Businesses gezielt
weiterentwickeln, weil
wir unternehmerisches
Potenzial in Österreich
für Themen wie Bildung,
Chancengerechtigkeit
oder Umwelt bestmöglich
nützen müssen.**

In diesem Sinn: Setzen Sie um, was uns alle weiterbringt! Wir stehen Ihnen dabei als Wirtschaftskammer verlässlich zur Seite – weil Wirtschaft wir alle sind.

Dr. Harald Mahrer
Präsident der Wirtschaftskammer Österreich

Einführung in das Thema: Social Entrepreneurship



Warum ein eigener Gründungsleitfaden für Social Entrepreneurship?

Die Gründerszene Österreichs hat sich in den letzten Jahren stark verändert – in einem positiven Sinn: Jährlich gibt es mehr Gründerinnen und Gründer und immer bessere Unterstützungsangebote, um die Gründung eines neuen Unternehmens zu erleichtern. Dabei hat sich parallel zur „Start-up-Szene“ auch ein eigenes „Social-Entrepreneurship“-Feld entwickelt. Immer mehr Unternehmensgründungen entstehen aus der Motivation, Lösungen für unterschiedliche gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln und anzubieten.

Dieser Leitfaden richtet sich an all jene, die nicht nur vorhaben, eine eigene Unternehmung zu starten, sondern dies aus dem Antrieb heraus tun, unsere Welt ein wenig gerechter, nachhaltiger und besser zu gestalten.

Dabei soll dieser Leitfaden eine Einführung in das Thema bieten sowie als Nachschlagewerk zu bestimmten Fragestellungen dienen. Er wird Antworten auf die Frage „Wie gründe ich ein Social Business?“ geben sowie zu Spezialfragen, die sich aus der bewussten Wirkungsorientierung ergeben, wie zum Beispiel „Wie messe ich meinen Impact?“. Allgemeine Gründungsthemen wie beispielsweise „Wie analysiere ich meinen Zielmarkt?“ werden nicht behandelt. In solchen Fällen wird auf den „Leitfaden für Gründerinnen und Gründer“ verwiesen.

1.1 Definition von „Social Entrepreneurship“

„Social Entrepreneurship“ ist ein Begriff, der sich in den letzten zehn Jahren in Österreich etabliert hat. Allerdings wird dieser Begriff unterschiedlich verwendet: Manche meinen damit Unternehmen, die keine Gewinnorientierung verfolgen, manche haben mehrere Kriterien, die alle gleichzeitig erfüllt sein müssen, damit man von Social Entrepreneur-

ship sprechen kann. Viele verwenden Social Entrepreneurship, Social Business und Sozialunternehmertum synonym.

Daher wollen wir mit einer Begriffsdefinition starten:

Der Begriff **„Social Entrepreneurship“** kommt ursprünglich aus dem angelsächsischen Raum und hat sich zuerst in den USA und England etabliert. Dabei wird „social“ als „gesellschaftlich“ verstanden und kann sowohl eine soziale als auch eine ökologische Zielsetzung oder beides meinen. Umgangssprachlich wird das oft stärker eingegrenzt und nur die soziale Orientierung gemeint, im Sinne von, „gut zu anderen Menschen zu sein“. Warum ist dieser klein, aber feine Unterschied wichtig? Viele Social Entrepreneurs beschäftigen sich eben nicht (nur) mit sozialen, sondern auch mit ökologischen Themen. Ein Social Entrepreneur kann also entweder eine soziale Verbesserung erwirken oder ein Umweltproblem lösen wollen – oder beides.

Tatsächlich gibt es in Österreich seit vielen hundert Jahren sozialkaritative Einrichtungen, die verschiedene Leistungen für benachteiligte oder bedürftige Personen anbieten und die heute oft unternehmerisch organisiert sind. Daneben gibt es auch die sogenannten „sozioökonomischen Betriebe“, die teils marktwirtschaftlich organisiert sind und teils auf Basis von gesetzlichen Regelungen vom Staat unterstützt werden. In dieser Form sind zum Beispiel arbeitsmarktintegrative Betriebe organisiert, die Menschen bei der Integration in den Arbeitsmarkt unterstützen (z. B. Menschen mit Beeinträchtigungen, Langzeitarbeitslose, Personen mit Suchterkrankungen und andere). Die Netzwerkorganisation „arbeit plus“ (arbeitplus.at/) fungiert seit 30 Jahren als Sprachrohr dieser sozialen Unternehmen.

Im Unterschied hierzu definieren sich Social Entrepreneurs als Anbieterinnen und Anbieter von neuen Produkten oder Dienstleistungen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und setzen dabei vor allem auf Innovation. Das Ziel ist, einen positiven Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt



Direktlink

zu leisten, im Unterschied zu klassischen Unternehmen, deren Ziel darauf ausgerichtet ist, den Gewinn zu maximieren.

Der Begriff „**Social Business**“ wurde vom Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus geprägt, der die Armutsbekämpfung als die primäre Zielsetzung von Social Businesses definiert. Als Social Business werden Unternehmen bezeichnet, die eine primäre soziale Mission verfolgen und Gewinnausschüttungen limitieren oder sogar verbieten, da nur im Sinne des Wirkungsziels reinvestiert werden soll.

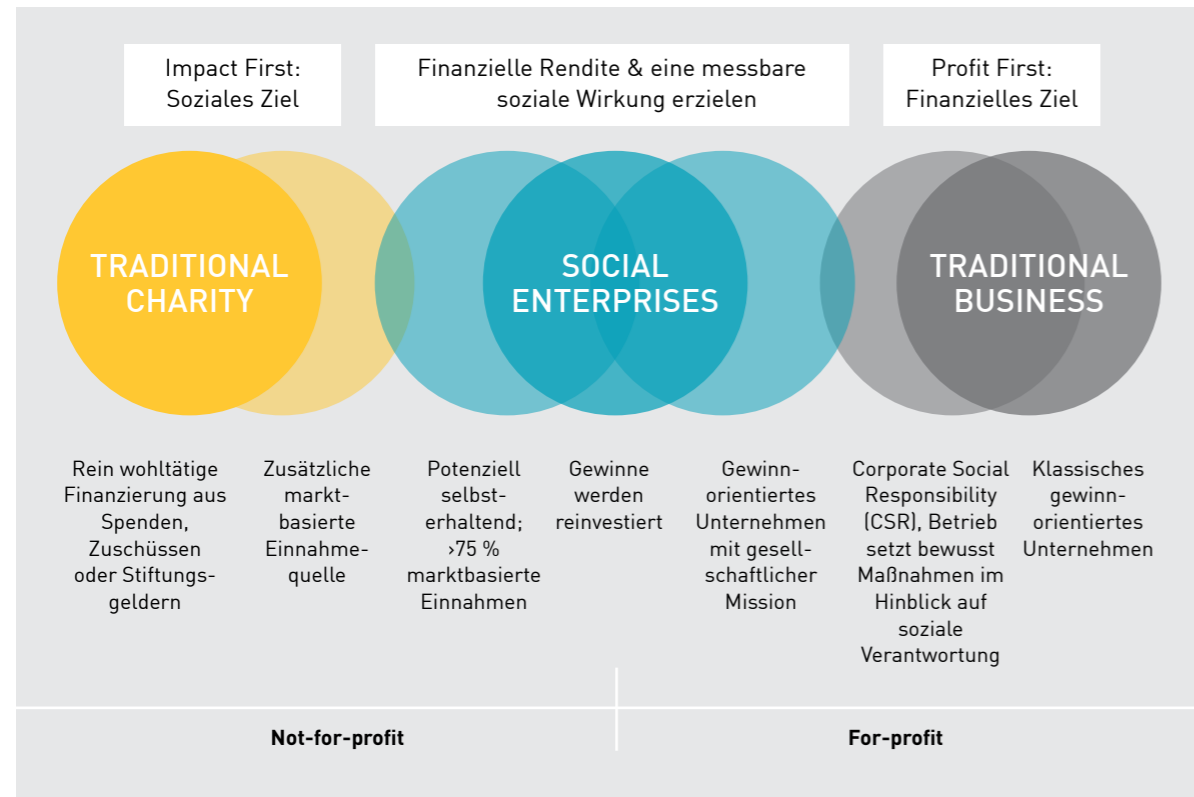
Im Fachdiskurs wird Social Business als eine bestimmte Ausprägung von Social Entrepreneurship

verstanden, die diese strengeren Auflagen in Bezug auf die Gewinnverwendung beachtet. In der Praxis werden die beiden Begriffe aber oft synonym verwendet. In diesem Leitfaden halten wir es ebenso.

Der Begriff „**Social Innovation**“ bezeichnet alle Innovationen, die gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen lösen oder mindern können, unabhängig von der rechtlichen Form. So können soziale Innovationen auch durch Bürgerinitiativen oder durch Kooperationen entwickelt werden. Sehr oft entstehen gesellschaftliche Innovationen durch die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren wie zum Beispiel Politiker/innen, NGOs, Firmen

Das Spektrum zwischen „Impact First“ und „Profit First“ wird durch diese Grafik veranschaulicht:

Definition Social Enterprises



oder eben Social Entrepreneurs. Social Innovation ist daher als übergeordneter Begriff und breiter als Social Entrepreneurship zu verstehen.

In der Praxis ist es vor allem bei der Ansprache von Partner/innen und Unterstützer/innen wichtig zu wissen, wie sie Social Entrepreneurship definieren. Zum Beispiel, um zu wissen, ob man für gewisse Förderprogramme oder andere Finanzierungsquellen in Betracht kommt, ob man einer bestimmten Community angehörig sein möchte oder wenn man auf der Suche nach anderen Leistungen ist. In solchen Fragen kann die Abgrenzung zwischen Entrepreneurship und Social Entrepreneurship sehr relevant sein.

Die Definition von Social Entrepreneurship richtet sich übrigens nie nach der rechtlichen Form! Es gibt Social Enterprises, die „for profit“, also z. B. als GmbH, oder „not for profit“, z. B. als Verein, geführt werden – dazu mehr im Kapitel „Rechtliches“.

In der Praxis ist die Grenze von Social Businesses zwischen gewinnorientiert und nicht gewinnorientiert oft fließend. Auch die Wirkungsorientierung variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Man spricht von „**Impact First**“, wenn ein Social Business hauptsächlich eine wirkungsorientierte Zielsetzung hat und nur kostendeckend bzw. nur marginal gewinnorientiert arbeitet. Dies steht im Gegensatz zu „**Profit First**“, wie es auch bei traditionellen Unternehmen mit reinem Gewinnmaximierungsziel der Fall ist.

Definition – Social Entrepreneurship Network Austria (SENA)

Laut SENA, der österreichischen Interessenvertretung für Social Entrepreneurship, und dem österreichischen Social Entrepreneurship Monitor 2020 (SEM 20) sind Social Entrepreneurs Personen, die

- als Kerngeschäft primär ein soziales/ökologisches Ziel (Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung) verfolgen oder dieses Ziel dem finanziellen Ziel zumindest gleichstellen;
- unternehmerisch handeln, das heißt unternehmerisches Risiko tragen und ein Produkt oder eine Dienstleistung

anbieten, für das oder die es zahlende Kund/innen gibt;

- nachhaltig wirtschaften, das heißt Unternehmensüberschüsse signifikant in den sozialen Impact investieren, wobei mindestens 50 % der Einkünfte langfristig aus Markteinnahmen kommen;
- das Unternehmen sozial verantwortlich führen.

Diese Abgrenzung wurde in Anlehnung an die Definition von Social Entrepreneurship der EU und des Social Entrepreneurship Network Deutschland (SEND) in Übereinstimmung mit der österreichischen Social Entrepreneurship Community getroffen.

Definition – Social Entrepreneurship Center der Wirtschaftsuniversität Wien

In einer Studie der Wirtschaftsuniversität Wien wurden die folgenden Definitionskriterien von Social Business entwickelt:

Definitionskriterien von Social Business

	SOZIALE DIMENSION	ÖKONOMISCHE DIMENSION
Muss-Kriterien	Kriterium I Positive gesellschaftliche Wirkung als Organisationsziel	Kriterium II Erwirtschaftung von Markteinkünften
Soll-Kriterien	Kriterium III Kernstakeholder (z. B. Mitarbeiter/innen) sollen an positiven Wirkungen teilhaben	Kriterium IV Begrenzte Gewinnausschüttung

Quelle: WU_Studienbericht_-_Das_Potenzial_von_Social_Business__final_20151211.pdf

Die begrenzte Gewinnausschüttung ist ein Soll-Kriterium und kein Muss-Kriterium. Dies ist wichtig zu verstehen, da in der Praxis die Gewinnausschüttung von Social Enterprises nur selten eingeschränkt ist. In



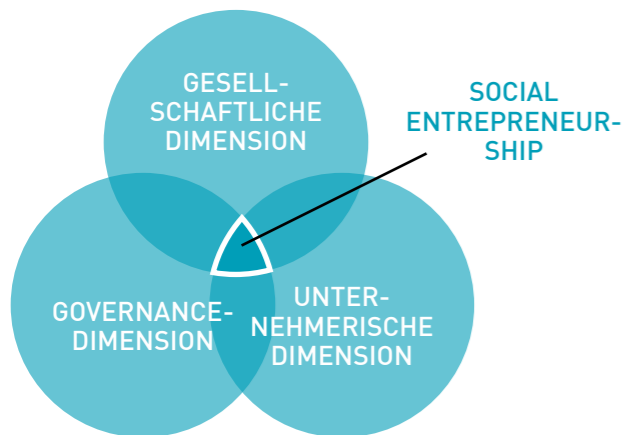
manchen Fällen ist die Gewinnausschüttung zwar ausgeschlossen (z. B. bei einer gemeinnützigen Gesellschaft wie einer gGmbH), da dies aber unpraktikabel ist, wird meist von der Gründung einer gGmbH abgesehen (siehe „Rechtliches“).

Der aws Social Business Call hat sich zum Beispiel an Unternehmen gerichtet, die die Kriterien des Social Entrepreneurship Centers erfüllt haben.

Definition – EU

Auch die **Europäische Union** hat eine bestimmte Definition von Social Entrepreneurship, jedoch kann sich diese je nach Förderprogramm unterscheiden. Prinzipiell findet man auch hier ähnliche Kategorien wie die bereits beschriebenen, die sich an den drei Dimensionen „unternehmerisch“, „gesellschaftlich“ und „Governance“ orientieren.

Venn-Diagramm der drei Dimensionen des Sozialunternehmertums



Laut der Initiative für Soziales Unternehmertum der EU gibt es folgende Definition:

Beim sozialen Unternehmertum/einem Sozialunternehmen handelt es sich um ein Unternehmen,

- für das eher die gesellschaftlichen Auswirkungen seiner Arbeit als die Erwirtschaftung von Gewinnen für Eigentümer/innen und Anteilhaber/innen zählt;

- das seine Überschüsse hauptsächlich zur Erlangung dieser gesellschaftlichen Ziele einsetzt;
- das von Sozialunternehmer/innen in der Regel auf verantwortliche, transparente und innovative Weise, insbesondere durch Einbindung von Arbeitnehmer/innen, Kund/innen und den von der Unternehmenstätigkeit betroffenen Interessengruppen, geführt wird.



TIPP
Achten Sie bei der Suche nach Unterstützung und/oder Finanzierung immer auf die genaue Definition von Social Entrepreneurship, die herangezogen wird.

1.2 Welche Treiber stehen hinter Social Entrepreneurship?

Im Jahr 2019 waren in Österreich rund 2.300 Social Enterprises aktiv (Social Entrepreneurship Monitor 2021). Die Gründe, warum jemand ein Social Business gründet, sind unterschiedlich.

Oft handelt es sich um sehr persönliche Motive, weil die Gründerin oder der Gründer ein Problem am eigenen Leib oder im nahen Umfeld erlebt hat. Manchmal wird auch einfach „nur“ eine Innovationslücke für ein bestehendes Problem erkannt.

In jedem Fall gibt es heute ein viel größeres Bewusstsein über die unterschiedlichen Herausforderungen, die wir als Gesellschaft zu meistern haben, UND einen Willen, ein aktiver Teil der Lösung zu sein. Dies begünstigt den aktuellen Trend zur Gründung von Social Businesses.

Beispiele für gesellschaftliche Herausforderungen können die folgenden Fragen sein:

- Wie gehen wir mit einer immer älter werdenden Bevölkerung um?

- Wie gestalten wir die Bildung unserer Kinder?
- Wie integrieren wir sozial benachteiligte Menschen in unsere Gesellschaft?
- Wie reduzieren wir unsere CO₂-Emissionen?
- Wie können wir Biodiversität und Artenvielfalt erhalten?
- ...

Ziele für nachhaltige Entwicklung (UN Sustainable Development Goals)

Ein wichtiges Rahmenwerk bietet die „2030 Agenda for Sustainable Development“, die von allen Mitgliederstaaten der Vereinten Nationen im Jahr 2015 ratifiziert wurde. Sie beinhaltet insgesamt 17 Ziele, die sogenannten Sustainable Development Goals (SDGs). Die 2030 Agenda ist ein vehementer Auftrag an alle Länder, Armut weltweit zu beenden und Friede und Wohlstand für alle Menschen des Planeten zu erreichen sowie den Klimawandel zu stoppen und die Ozeane und Wälder zu erhalten.



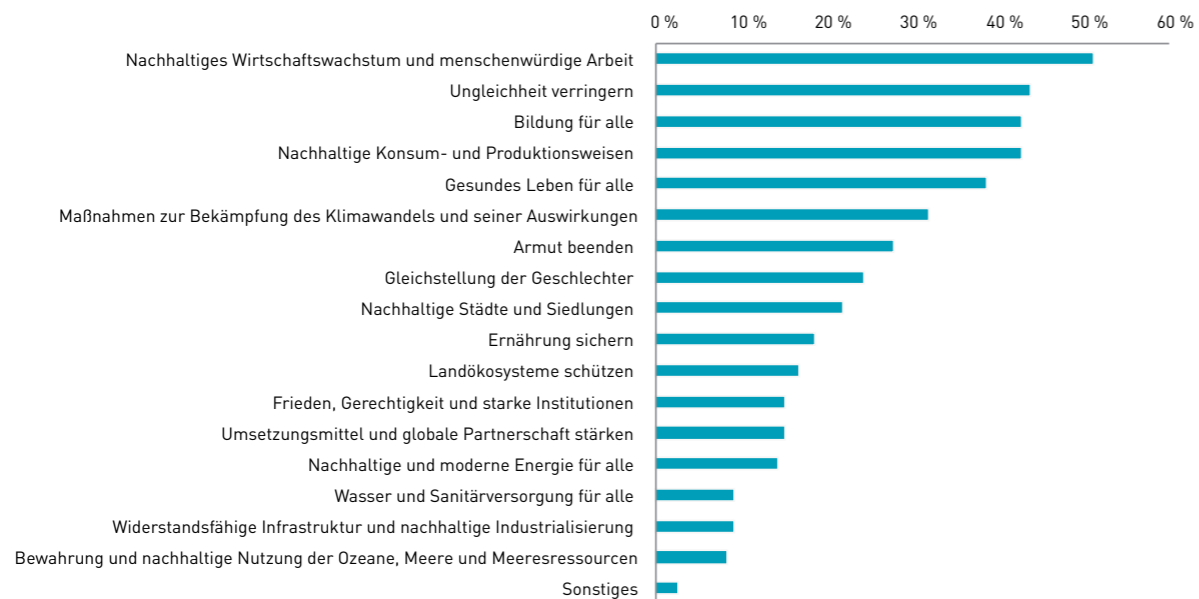
Direktlink

ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG



In diesen Bereichen sind die österreichischen Social Entrepreneurs aktuell am aktivsten.

Gesellschaftliche Zielsetzungen Sustainable Development Goals



Quelle: Social Entrepreneurship Monitor 2021, SENA; Gesellschaftliche Zielsetzungen Sustainable Development Goals (n = 119) SEM20

TIPP

Mittlerweile haben sich viele Regierungen, etablierte Firmen und Organisationen darauf geeinigt, einen Beitrag zur Erreichung der SDGs zu leisten. Dies bietet eine gute Grundlage für Kooperationen von Social Entrepreneurs und anderen wirtschaftlichen Stakeholdern.

Branchen & Sektoren

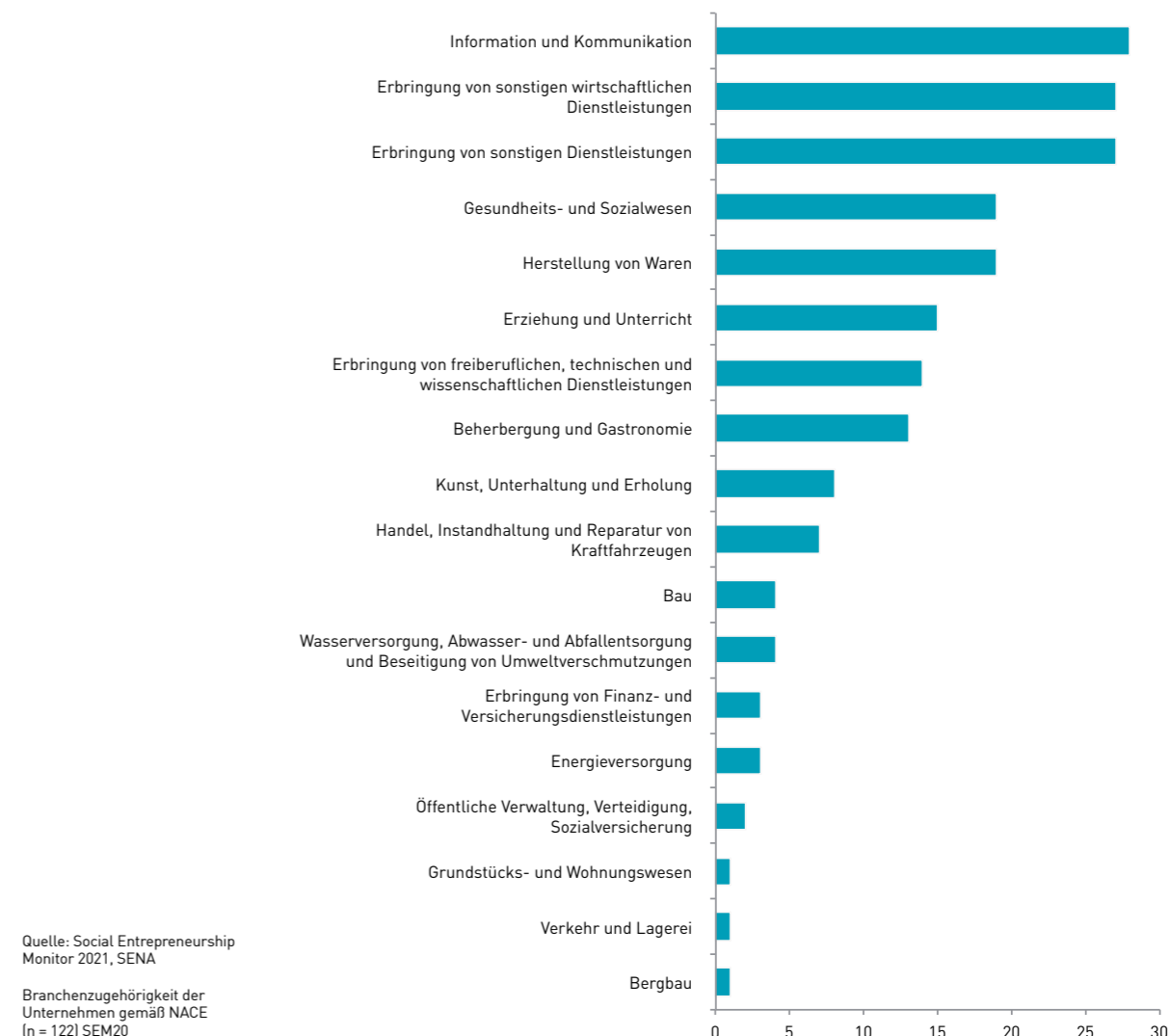
Social Businesses gibt es in einer Vielzahl von Sektoren, mit einem gewissen Schwerpunkt auf Informations- und Telekommunikationstechnik, Dienstleistungen, Gesundheits- und Sozialwesen sowie Bildung. Die Zuordnung zum jeweiligen Sektor ist in der Praxis relevanter als die Zuordnung zur Social-Entrepreneurship-Szene im Allgemeinen, da jedes Unternehmen in seinem entsprechenden Marktumfeld reüssieren muss.

TIPP

Versuchen Sie, so viel wie möglich über den Sektor, in dem Sie tätig sind, herauszufinden und Netzwerke zu wichtigen Stakeholdern aufzubauen. Dies ist für den langfristigen Erfolg oft wesentlich.

Laut des Social Entrepreneurship Monitor 2021 sind Social Entrepreneurs verstärkt in den folgenden Branchen zu finden:

Branchenzugehörigkeit der Unternehmen gemäß NACE



Quelle: Social Entrepreneurship Monitor 2021, SENA

Branchenzugehörigkeit der Unternehmen gemäß NACE (n = 122) SEM20

Die Schritte zur Gründung



In diesem Kapitel werden die Besonderheiten von bzw. für Social Enterprises im Rahmen der Unternehmensgründung dargestellt. Viele allgemein gültige Tipps und Tricks für das Gründen einer Firma können Sie auch dem „Leitfaden für Gründerinnen und Gründer“ entnehmen. Die Frage-Boxen sollen Ihnen helfen, wichtige Themen durchzudenken, und eine Anregung für wesentliche Entscheidungen sein.

Keine Gründung erfolgt genau gleich oder folgt immer dem gleichen Schema. Im Gegenteil, der Entwicklungspfad erfolgt oft in Schleifen, manche Entwicklungsphasen dauern bei dem einen länger und bei der anderen kürzer, und oft entstehen während des Tuns neue Ideen.

Um bestimmte Themen kommt aber kein Gründer/innenteam herum:

- Es braucht eine Idee.
- Es braucht ein Team.
- Es braucht einen Plan für die Umsetzung.
- Es braucht Know-how und Ressourcen.

2.1 Die Idee

Inspiration und Motivation

Oft steht eine persönliche Erfahrung oder eine spezielle Kenntnis eines gesellschaftlichen Problems am Anfang der Gründung eines Social Enterprise. Martin Wesian, Gründer des Social Business Helioz, hat zum Beispiel selbst eine Cholera-Krankheit erlebt und die Wichtigkeit von Zugang zu sauberem Trinkwasser direkt erfahren müssen, bevor er mit der Entwicklung seines Produkts „Wadi“ begonnen hat.

Walburga Fröhlich und Klaus Candussi waren schon lange Expertin und Experte im Bereich der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigung, bevor sie mit eigenen, innovativen Lösungen die Schwierigkeiten ihrer Klientinnen und Klienten mindern wollten. Die Geschichten dieser und anderer Social Entrepreneurs sind in Kapitel 3 nachzulesen.

Wer motiviert ist, ein eigenes Social Enterprise zu gründen, aber nicht von Anfang an eine

konkrete, eigene Idee hat, kann unterschiedliche Strategien wählen:

- Sich mit Menschen aus anderen Disziplinen austauschen, die bereits eine Idee haben
- Mit Universitäten oder Fachhochschulen in Verbindung treten, die ungenutzte Patente besitzen
- Eine interessante Idee aus einem anderen Land nach Österreich bringen oder dabei unterstützen, sich hier zu etablieren
- Sich in der Gründer/innenszene durch unterschiedliche Workshop-Angebote inspirieren lassen

TIPP

Der Social Impact Award veranstaltet jedes Jahr „Ideenworkshops“, die bei der Ideenfindung unterstützen, und bietet auf seiner Website ein „Book of Inspiration“ mit spannenden Social-Business-Ideen aus verschiedenen Ländern an.

socialimpactaward.net



Direktlink

Auseinandersetzung mit dem Problem und der Lösung

Wo auch immer der zündende Gedanke herkommt, eine intensive Beschäftigung mit dem Problem, das es zu lösen gilt, steht am Anfang jeder erfolgreichen Geschäftsentwicklung. Es gilt, die Ursache des Problems zu verstehen und eine Analyse der betroffenen Zielgruppen und der schon vorhandenen Lösungsansätze vorzunehmen. Ein Fehler, der häufig begangen wird, ist, sich zu schnell auf eine bestimmte Lösungsidee zu konzentrieren und die Problemanalyse zu überspringen. Dabei kann es passieren, dass man viel Zeit und viele Ressourcen in einen Lösungsansatz investiert, der dann von der Zielgruppe nicht angenommen wird. Daher ist die Auseinandersetzung mit der Problemstellung ein zentraler Punkt am Anfang jeder Gründung. Oft empfiehlt es sich, mit anderen Akteur/innen

im betreffenden Bereich zusammenzuarbeiten, um ein gesellschaftliches Problem zu verstehen und im nächsten Schritt zu lösen.

Die Fragen in der folgenden Frage-Box können dabei unterstützen:

FRAGE-BOX

Problemidentifikation:

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

Status-quo-Analyse:

- Haben sich schon andere mit der Problemlösung beschäftigt?
- Existieren bereits erfolgreiche Lösungsansätze?
- Wie sahen diese Problemlösungsansätze aus, und warum bedarf es einer anderen Strategie?
- Könnten durch Partnerschaften Verbesserungen erzielt werden?

Stakeholder-Engagement:

- Mit wem müssen Sie zusammenarbeiten, um eine effiziente und effektive Problemlösung anbieten zu können?
- Welche Akteur/innen verfolgen dieselben Ziele?
- In welcher Form können Akteur/innen eingebunden werden?
- Welche Ressourcen sind hierfür notwendig?
- Welche Formen der Kooperation und Zusammenarbeit sind sinnvoll und sollten formalisiert werden?

Sind Sie bereit zu gründen?

Bevor Sie sich zu dem Schritt entscheiden, selbstständig zu werden und ein eigenes Sozialunternehmen aufzubauen, achten Sie auf Ihre Eignung, die Verantwortung und das Risiko, das eine solche Unternehmung mit sich bringt, tragen zu können. Unternehmerin und Unternehmer zu werden bedeutet, eine hohe Verantwortung für sich und Ihr Team zu haben, bietet aber auch hohe Gestaltungsfreiheit.

FRAGE-BOX

- Was ist Ihre Vision? Wie sieht die Welt aus, wenn Sie mit Ihrer Gründung erfolgreich sind?
- Warum sind Sie geeignet, das Problem zu lösen?
- Wo finden Sie potenzielle Mitgründer/innen?
- Streben Sie die Verantwortung für Mitarbeitende und die Führung eines Unternehmens an?
- Können Sie Ihre potenziellen Kund/innen mit Ihrem Produkt erreichen?
- Können Sie die nötigen Ressourcen beschaffen, die Sie für eine erfolgreiche Umsetzung brauchen?
- Haben Sie genug Sicherheiten und Reserven für Ihre persönliche Existenz, bis sich der Erfolg einstellt?

TIPP

Sprechen Sie mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern und machen Sie sich ein gutes Bild, was die Gründung eines Unternehmens bedeutet. Eine Orientierungshilfe bietet Ihnen auch der Unternehmertest der Gründungsberatung der WKO: www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/erste-ueberlegung/Unternehmertest.html

Unterstützung für diese Phase bietet:

- AustrianStartups
- Impact Hub Vienna
- SENA
- Social Impact Award
- WKO



Direktlink

BEISPIEL: ATEMPO

Was war eure Motivation zur Gründung?



Walburga Fröhlich, Co-Gründerin von atempo: „Wir hatten eine Idee, die ganz klar nicht in dem Unternehmen ging, in dem wir vorhin waren. Das war eine sehr professionelle und moderne NGO für Menschen mit Behinderung. Es gab ein tolles Angebot, aber wir wollten etwas Innovatives und ganz Neues machen und nicht mehr nur optimieren. Über unsere enge Zusammenarbeit mit den Betroffenen, unseren Kundinnen und Kunden, wurde das Problem klar, dass Menschen mit Behinderung gar nicht die Chance haben, selbstbestimmt zu leben, weil sie viele Texte gar nicht verstehen können. Dadurch können sie nicht selbstbestimmt am Leben teilhaben, weil sie zum Beispiel kein Geld verdienen können und vieles mehr nicht. Da wurde klar: Wir müssen einen neuen Ansatz wählen und nicht nur Behindertenwerkstätten netter machen. So entstand die Idee, ein eigenes Social Business zu starten.“

2.2 Das Team

Das Gründungsteam ist einer der wichtigsten Bausteine zum Erfolg. Dabei kommt es darauf an, dass alle Gründer/innen die gleiche Vision verfolgen und gut miteinander arbeiten und kommunizieren können. Bewährt hat es sich auch, wenn die Gründer/innen mit ihren Hintergründen und Qualifikationen komplementäre Felder abdecken. So hat z. B. jemand betriebswirtschaftliche Expertise, die Nächste rechtliches Know-how und der Dritte Kompetenzen aus dem Betätigungsfeld des Unternehmens, etwa aus dem Bildungs- oder Sozialbereich. Ein starkes Gründer/innenteam kann gegebenenfalls auch potenzielle Schwächen der Gründungsidee wettmachen, indem rasch auf das Feedback des Markts eingegangen wird und neue Strategien entwickelt werden („pivoting“) und das Angebot verbessert wird. Deshalb bewerten manche Investorinnen und Investoren das Team als den wichtigsten Erfolgsfaktor für ihre Investitionen.

TIPP

Ist man anfangs alleine mit der Idee, sollte man sich unbedingt so schnell wie möglich ein Team bzw. Mitgründer/innen suchen. Es kann schon das erste Indiz sein, dass eine Idee Potenzial hat, wenn andere mitarbeiten wollen.

Gründen im Team

Auch wenn man keine Investor/innen an Bord holen möchte, zahlt es sich aus, verschiedene Kompetenzen und das Risiko auf mehrere Schultern zu verteilen und nicht als Einzelkämpferin oder Einzelkämpfer zu starten. Ein Unternehmen zu gründen kann sehr herausfordernd sein. Mitgründerinnen und Mitgründer teilen sowohl die Lösungsfindung als auch die Verantwortung und können sich gegenseitig unterstützen. Dies stärkt die Motivation der einzelnen Gründer/innen im Gründungsverlauf.

Einer der wichtigsten Faktoren der Teamgründung ist der passende „Fit“ untereinander:

- Können Meinungsverschiedenheiten rasch und konstruktiv gelöst werden?
- Werden ähnliche Ziele verfolgt?
- Können die Teammitglieder ihre Stärken in die Unternehmung einbringen?
- Wie ähnlich ist die Risikobereitschaft?

Eine Unternehmensgründung verlangt viel Einsatz, und immer wieder tauchen schwierige strategische Fragen auf, die es als Gründer/innenteam gemeinsam zu lösen gilt. Deshalb ist es ratsam, dass die Gründer/innen Konflikte miteinander gut und rasch lösen können und ein gutes Arbeitsklima für sich und ihre Mitarbeitenden schaffen.

Gerade bei Social Businesses stellen die Gründerinnen und Gründer sehr hohe Ansprüche an die Erreichung der sozialen bzw. ökologischen Ziele. Daher ist es wichtig, dass sie gemeinsam voll und ganz hinter der Idee stehen.

Vorteile bei der Mitarbeiter/innensuche

Das Erreichen sozialer Ziele kann zu komplexen Fragestellungen führen, wie zum Beispiel: Wie integriert man beeinträchtigte Menschen in den Arbeitsprozess? Wie oder woher kann man nachhaltige Materialien beschaffen? Das Finden von Lösungen kann anfangs zu einem langsameren Wachstum führen, da neue Wege eingeschlagen werden. Gleichzeitig bringt die soziale oder ökologische Mission aber den Vorteil, dass viele Menschen bereit sind, Social Businesses aus innerer Überzeugung zu unterstützen. Das kann vor allem bei der Mitarbeiter/innensuche sehr hilfreich sein. Oft werden Social Businesses von ehrenamtlichen Kräften unterstützt oder finden motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ähnliche intrinsische Ziele zur Verbesserung der jeweiligen Problemstellung mitbringen. Solche Mitarbeiter/innen sind langfristig wichtige Erfolgsfaktoren! Die Gründerinnen und Gründer bzw. Geschäftsführer/innen eines Social Business tragen dabei jedoch auch die Verantwortung einer fairen Entlohnung ihrer Mitarbeitenden.

BEISPIEL: ERDBEERWOCHE

Was sind eure Tipps bei der Wahl von Mitgründer/innen?



Bettina Steinbrugger hat gemeinsam mit Annemarie Harant das Unternehmen erdbeerwoche gegründet: *„Macht euch keine Trugschlüsse – der beste Freund oder die beste Freundin ist nicht automatisch der beste Business-Partner. Wichtig ist, dass die Gründerinnen und Gründer eine ähnliche Blickrichtung auf die wesentlichen Dinge haben. Die menschliche und persönliche Ebene muss auf jeden Fall passen, fehlende fachliche Kompetenzen kann man sich notfalls auch ins Team dazuholen. Bei Konflikten sollte man unangenehme Themen früh ansprechen und gemeinsam Lösungen überlegen.“*

Ein gutes Gründer/innenteam kann sich gegenseitig Unterstützung geben, und wenn man nicht allein ist (aber auch nicht zu viele), kann man sich in schwierigen Momenten gegenseitig motivieren.“

Organisationsentwicklung

Als Social Entrepreneur entwickelt man nicht nur ein innovatives Angebot, sondern auch eine Organisation, die darauf ausgerichtet ist, die darüberstehende Vision zu verwirklichen. Damit die positive Wirkung sich voll entfalten und wachsen kann, ist es wichtig, eine nachhaltig strukturierte Organisation zu entwickeln, in der alle Mitarbeiter/innen klare Prozesse vorfinden, nachvollziehbare Entscheidungen getroffen werden und die Effizienz im Team gesteigert werden kann. Vor allem im Social-Entrepreneurship-Feld geht es vielen darum, neue Organisationsformen – und -prozesse zu entwickeln, um eine neue Form des Wirtschaftens zu gestalten. Es ist daher ratsam, sich eingehend mit den unterschiedlichen Organisationsstrukturen zu beschäftigen – von hierarchisch strukturierten bis hin zu flach organisierten Unternehmen.

2.3 Das Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell entwickeln

Sozial- oder umweltorientierte Geschäftsmodelle zu entwickeln ist eine kreative Herausforderung. Die Schwierigkeit ist, eine soziale und/oder ökologische Zielsetzung zu verfolgen und Dienstleistungen oder Produkte zu entwickeln, die ein erfolgreiches Geschäftsmodell ermöglichen und Einnahmen erzielen.

Ein Geschäftsmodell stellt die zentralen Verbindungen zwischen dem Angebot am Markt, den Kund/innen und der Herstellung der Leistung dar. Das verbindende Element ist der Mehrwert, den das Unternehmen für seine Kundinnen und Kunden schafft. Ohne einen Mehrwert bzw. Nutzen findet ein Angebot keine Abnehmer/innen, und in diesem Fall ist ein Geschäftsmodell langfristig nicht erfolgreich.

TIPP

Man kann bei diversen Veranstaltungen und Netzwerken potenzielle Mitstreiter/innen finden. SENA bietet auch ein eigenes Matching-Service für Teamgründungen an.

Interessante Netzwerke für die Teamfindung finden Sie hier:

- Circle 17
- Find your female founders
- Impact Hub Vienna
- SENA
- Startupbootcamp

(Self-)Leadership

Für viele Junggründerinnen und Junggründer ist es schwierig, sich von ihrer Mission abzugrenzen, und man beobachtet eine relativ hohe Burnout-Tendenz unter Social Entrepreneurs. Auf sein eigenes Wohlbefinden zu achten ist daher von Bedeutung, wenn man als Führungskraft erfolgreich sein möchte.

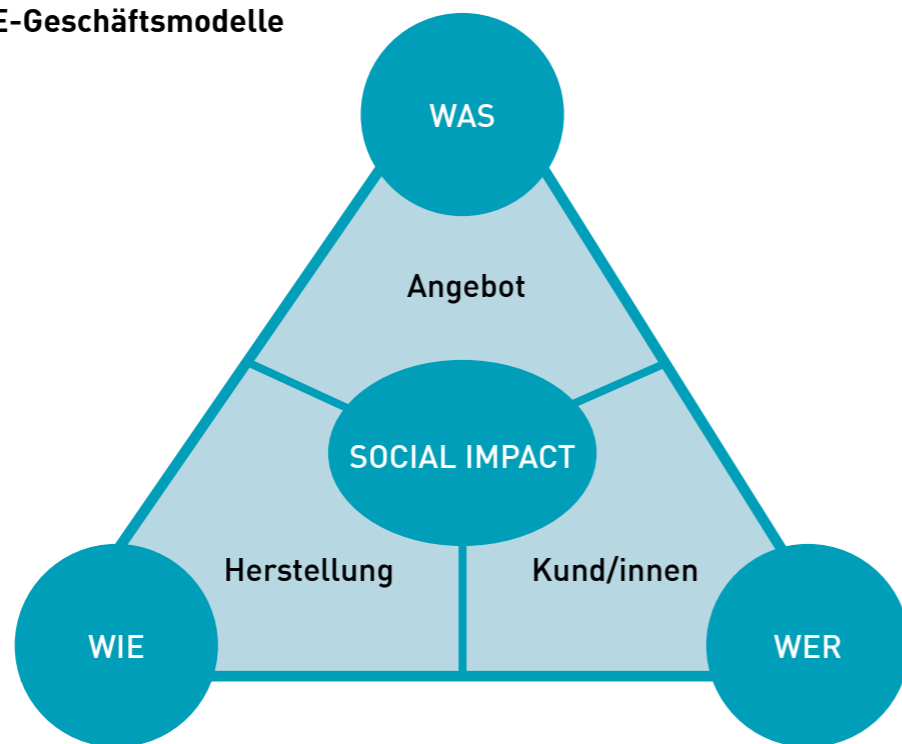
Dies beinhaltet ein gutes Stressmanagement, eine gesunde Balance zwischen Erholung und beruflicher Höchstleistung und andere persönliche Faktoren wie zum Beispiel gesund essen oder körperlichen Ausgleich zu finden. Nur wer sich selbst gut führen kann, kann auch andere gut führen und ein positives Organisationsklima schaffen.

Quelle: Studie der Wirtschaftsuniversität Wien unter Finalist/innen des Social Impact Awards: socialimpactaward.net/wellbeing-social-entrepreneurs-game-changer

TIPP

Für Junggründer/innen sowie erfahrene Gründer/innen, die Mitglied bei einem der Social-Entrepreneurship-Netzwerke sind, wie dem Impact Hub Vienna, gibt es viele Möglichkeiten, sich untereinander auszutauschen und sich so Unterstützung bei herausfordernden Führungssituationen zu holen.

Dimensionen der SE-Geschäftsmodelle



Quelle: Hoos und Jahnke, 2015 aus Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum, BMWi 2018; Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum [bmiwi.de]

Ein Social-Enterprise-Geschäftsmodell zeichnet sich dadurch aus, dass mindestens in einem Bereich der drei Eckpunkte ein gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen wird. Hier liegt das zentrale Element des Social Enterprise.

Dabei kann man zwischen drei Geschäftsmodell-Typen unterscheiden, je nachdem, wo das Hauptaugenmerk liegt:

- Gesellschaftlicher Mehrwert in der Herstellung
- Gesellschaftlicher Mehrwert bei Kundin oder Kunden
- Gesellschaftlicher Mehrwert im Angebot

Bei **Geschäftsmodellen vom Typ „Herstellung“** entsteht der gesellschaftliche Mehrwert in der Art der Leistungserstellung. Diese kann besonders ökologisch oder fair erfolgen. Beispielsweise durch eine besonders ressourcenschonende Herstellung bzw. die Erreichung einer Kreislaufwirtschaft oder

durch die Einbeziehung von Betroffenen in der Wertschöpfungskette. Dazu müssen die Herstellungsprozesse so organisiert werden, dass dem gesellschaftlichen Ziel Rechnung getragen werden kann.

Ein gutes Beispiel dazu stellt Garbarage dar, ein erfolgreiches Social Business aus Wien, in dem aus alten Materialien neue, schön gestaltete Produkte (z. B. Taschen) durch benachteiligte Personen in Handarbeit gefertigt werden.

Bei **Geschäftsmodellen vom Typ „Kundin/Kunde“** entsteht der gesellschaftliche Mehrwert bei der Kundin oder dem Kunden. Dabei wird für eine bestimmte Zielgruppe eine bislang nicht verfügbare Leistung erbracht, die deren Situation verbessern soll. Das kann eine Dienstleistung oder ein Produkt sein.

Eine Herausforderung besteht darin, dass man dabei oft ein Angebot für nicht zahlungskräftige Kund/innen schafft. Im internationalen Kontext können das Produkte für sehr

arme Bevölkerungen sein („Bottom of the Pyramid“), wobei man darauf achten muss, die Produkte sehr günstig anbieten zu können und die Zielgruppe auch zu erreichen. Im nationalen Kontext können das zum Beispiel besonders bedürftige Zielgruppen (Arbeitslose, Flüchtlinge usw.) sein. Hier besteht die Problematik des „doppelten Kunden“ – also eine zweite Zielgruppe zu bedienen, über die Einnahmen erwirtschaftet werden können, um das Geschäftsmodell insgesamt tragfähig zu machen. Das könnten öffentliche Auftraggeber/innen sein, die ebenfalls ein gesamtgesellschaftliches Ziel verfolgen, aber auch Unternehmen, die ähnliche Interessen haben.

So gehen viele Social Entrepreneurs Kooperationen mit Unternehmen ein, die als zahlungskräftige Zielgruppe bedient werden, wodurch genügend Einnahmen generiert werden können, um die ursprünglich angestrebte soziale Leistung zu erbringen. Beispielsweise im Bereich Bildung, wo große Unternehmen langfristig investieren, um ihren Fachkräftebedarf zu stillen, und die positive Wirkung für die Zielgruppe Kinder und Jugendliche erbracht wird, die eine nicht zahlungsstarke Zielgruppe sind.

Beispiele dafür sind unter anderem Helioz, wo sich die soziale Wirkung bei den benachteiligten Menschen in Entwicklungsländern entfaltet, oder atempo, ein Unternehmen, das Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die das Leben von Menschen mit und ohne Behinderung leichter machen.

Bei **Geschäftsmodellen vom Typ „Angebot“** liegt der gesellschaftliche Mehrwert in den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen. Häufig handelt es sich dabei um soziale Innovationen, also um Produkte und Dienstleistungen, die es davor nicht in dieser Form gab.

Beispiele dafür sind die innovative, auf Glasflächen aufgebrachte Folie gegen Vogelschlag von Birdshades, das autarke „Tiny House“ von Wohnwagon, die Neuorganisation der Betreuung älterer Menschen durch Zeitpolster sowie Wohnbuddy, eine Plattform zur Bildung von Wohngemeinschaften älterer und jüngerer Menschen.

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, ein Geschäftsmodell zu entwickeln und einen Business-Plan zu erstellen. Der „Leitfaden für Gründerinnen und Gründer“ der WKÖ bietet hier viele gute Tipps.

Der Social Business Model Canvas

Der Business Model Canvas ist die gängige Methode, um Gründer/innen zu unterstützen, ihr Geschäftsmodell zu entwickeln. Es ist ein Tool, das dabei hilft, die wichtigsten Bausteine eines Geschäftsmodells durchzudenken. Mittlerweile gibt es einen speziellen Canvas für Social Businesses.

Der Entwickler des Business Model Canvas, Alexander Osterwalder, erklärt dazu: „Ein Business-Modell beschreibt das Prinzip, wie eine Organisation Werte schafft, weitergibt und bewahrt.“

Dabei stehen die folgenden Fragen im Vordergrund:

- Welche Leistung oder welches Produkt trägt zur Problemlösung bei?
- Welches unternehmerische Angebot kann auf einem Markt Nachfrage schaffen und nachhaltig wirtschaften?
- Wer sind die Kund/innen für dieses Angebot, und wie werden sie erreicht?
- Wie sieht das Umsatzmodell aus?
- Kann das Angebot zu wettbewerbsfähigen Konditionen hergestellt werden?

Unterstützungsangebote

Es gibt viele Unterstützungsangebote für die Phase der Idee- und Geschäftsmodell-Entwicklung:

- Greenstart, Klima- und Energiefonds
- Impact Hub Vienna (Re:Wien)
- i2B – Business-Plan-Wettbewerb, Sonderkategorie Social Business
- Social Impact Award
- WKÖ-Gründerservice
- Preise/Akzeleratoren, siehe Kapitel 2.5 „Die Finanzierung“



Direktlink

Business Model Canvas

 Key Partners

 Key Activities

 Value Proposition

 Customer Relationships

 Customer Segments

 Key Resources

 Channels

 Cost Structure

 Revenue Streams

BEISPIEL: HELIOZ

Warum hast du ein Social Business zur Erreichung deiner Vision gegründet?



Martin Wesian, Gründer von Helioz: „Durch die Zielsetzung – allen Menschen den Zugang zu sauberem Trinkwasser zu erleichtern – und durch das Produkt – ein technisches Gerät, das erkennt, wann eine durchsichtige Wasserflasche genug UV-Strahlen durch das Sonnenlicht absorbiert hat, um die Bakterien im Wasser zu töten – war klar, dass ein Social Business die richtige Form ist. Ich war sehr inspiriert von den Werken C. K. Prahalads, ein wichtiger Managementvordenker, der sich damit befasst hat, wie man mit innovativen Geschäftsmodellen die globale Armut beenden kann.“

2.4 Die Umsetzung

Zur Umsetzung des Geschäftsmodells und dem Start eines Unternehmens gibt es bereits eine sehr umfangreiche Zusammenfassung aller wichtigen Themen im „Leitfaden für Gründerinnen und Gründer“ der WKO. Daher gehen wir hier nur auf Fragestellungen ein, die für Social Enterprises relevant sind.

Je nach Art des Geschäftsmodells des Social Business gibt es einige grundsätzliche Aspekte bei der Umsetzung zu beachten:

Geschäftsmodell vom Typ „Herstellung“: Wenn die soziale Wirkung durch die Beschäftigung von benachteiligten Personengruppen erreicht wird, muss man oft (aber nicht zwingend) mit einem höheren Aufwand im Arbeitsprozess rechnen. Beispielsweise weil man durch die Einbindung von beeinträchtigten Menschen längere Herstellungszeiten hat oder spezielle Schulungs- und Betreuungsangebote schaffen muss.

Es können auch zusätzliche Kosten durch die Beschaffung von nachhaltig hergestellten Rohmaterialien oder durch die Zertifizierung des Produktionsprozesses entstehen.

In jedem Fall sollte man sich dieser Mehraufwände bewusst sein und ein Geschäftsmodell entwickeln, das dies einpreist. Viele Social Businesses können ihre Produkte und Dienstleistungen auch zu höheren Preisen verkaufen, da die Kund/innen den sozialen Mehrwert schätzen und bereit sind, dafür mehr zu bezahlen.

Geschäftsmodell vom Typ „Kundin/Kunde“: Entsteht die soziale Wirkung bei den Kund/innen eines Social Business, gilt es, die Herausforderung zu meistern, diese zu erreichen und mit einem passenden Angebot und dem richtigen Preis abzuholen. Bei einkommensschwachen Zielgruppen muss zum Beispiel ein sehr günstiger Preis erzielt werden können, und gleichzeitig müssen sehr viele Kund/innen erreicht werden, um das Geschäftsmodell langfristig erfolgreich zu machen. Alternativ gibt es auch Modelle, die eine Differenz zwischen Herstellungskosten und dem erzielbaren Preis durch andere Mittel überbrücken (beispielsweise Sponsoring durch Dritte).

Geschäftsmodell vom Typ „Angebot“: In diesem Fall sind die Herausforderungen sehr ähnlich wie die aller Start-ups, die innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Sie beziehen sich anfangs vor allem auf die Produktentwicklung und ihre Finanzierung.

Unabhängig vom Geschäftsmodell gilt es, sich der sektorspezifischen Herausforderungen bewusst zu sein. Zum Beispiel gibt es im Bildungsbereich anfangs viele Markteintrittshürden, die man bewältigen muss, da hier hohe Qualitätsanforderungen und bürokratische Strukturen vorhanden sind. In jedem Fall ist es wichtig, sich gut in dem Sektor auszukennen und Zugang zu wichtigen Entscheidungsträger/innen zu haben.

In einer Umfrage hat SENA die besonderen Herausforderungen beim Betrieb eines Social Business erhoben. Dabei ist ersichtlich geworden, dass die größten Schwierigkeiten bei der Frage der Finanzierung auftreten. Auf diese wird im folgenden Kapitel näher eingegangen. Interessant ist hier vor allem das spezielle Angebot an Finanzierungsmöglichkeiten für Social Entrepreneurs wie zum Beispiel durch Social-Banking-Angebote und Impact-Investor/innen. Eine Besonderheit, die hauptsächlich Social Entrepreneurs betrifft, stellt die Wirkungsmessung dar, die im Kapitel 4 beschrieben wird.

Als herausfordernd sind auch diese Themen angeführt worden: Profitabilität, Vertrieb, Cashflow und Umsatzwachstum sowie Team-

Besondere Herausforderungen beim Betrieb des Social Business



(n = 126) lt. SEM21

entwicklung, Führungs- und Managementaufgaben, die Organisation von internen Prozessen und etwaige Internationalisierungs- und Skalierungsstrategien. Diese Fragestellungen werden im „Leitfaden für Gründerinnen und Gründer“ hinreichend beschrieben und sind für alle Unternehmensgründungen essenziell für den langfristigen Erfolg.

BEISPIEL: EVERYONE CODES

Dein Tipp für Gründer/innen von Unternehmen mit sozialer oder ökologischer Wirkung?



Stefan Steinberger, der Gründer von everyone codes, einem Start-up zur Job-integration, meint dazu: „Finde ein Thema, für das du brennst, finde mindestens eine/n Co-Founder/in und starte. Einfach mal machen! Dann seht ihr eh. Mittelfristig gehört zu einem Social Business dann auch die wirtschaftliche Komponente dazu, ohne finanzielle Mittel kann die Luft schnell wieder draußen sein und das Projekt im Sand verlaufen. Ohne Einnahmen kein nachhaltiges Business. Ohne Business kein Impact.“

2.5 Die Finanzierung

Info Box – Impact Investing

Impact Investing (wirkungsorientiertes Investieren) stellt eine Finanzierungsform für sozialökologische Unternehmen dar, die sich in den letzten Jahren am Kapitalmarkt etabliert hat. In Anlehnung an die Definition des Global Impact Investing Networks (GIIN) verwenden wir den Begriff in der folgenden Definition: Wirkungsorientiertes Investieren umfasst Investitionen in wirkungsorientierte Organisationen oder Fonds mit der Absicht, soziale bzw. ökologische Wirkung sowie eine positive finanzielle Rendite zu erzielen. Die soziale bzw. ökologische Wirkung ist Teil der Investmentstrategie und wird gemessen. Für Sozialunternehmen bedeutet dies, dass positive soziale und/oder ökologische Wirkungen möglichst direkt, intendiert und messbar sein sollen. Impact Investing ist nicht auf bestimmte Finanzierungsinstrumente beschränkt, sondern kann in unterschiedlichsten Formen und Strukturen, von Eigen- bis Fremdkapital, erfolgen.

Die Finanzierung ist oftmals die bedeutendste Herausforderung für die Entwicklung eines Sozialunternehmens. Wie für Start-ups im Allgemeinen läuft die Finanzierung in mehreren Schritten parallel zur Unternehmensentwicklung ab. Zur erfolgreichen Durchführung von Folgefinanzierungen muss ein Entwicklungsfortschritt anhand bestimmter Milestones belegt werden. Mit jedem dieser erreichten Milestones verbessert sich das Risikoprofil des Unternehmens.

Tendenziell ist der Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen im Vergleich zu Technologieunternehmen niedriger, da ihre Geschäftsmodelle nicht mit hohen Entwicklungskosten verbunden sind. In einzelnen Sektoren, insbesondere anlagenintensiven Unternehmen im Energie- oder Nahrungsmittelbereich, kann jedoch ein von Beginn an besonders hoher Finanzierungsbedarf eine Herausforderung darstellen.

TIPP

Die Finanzierungsstrategie hat meist langfristige Auswirkungen, da unterschiedliche Finanzierungsinstrumente und Investorentypen nicht immer kombinierbar sind. Somit sollten Sie bei der Finanzierungsstrategie die Auswirkungen auf die zukünftigen Alternativen abwägen.

Nach der ersten Finanzierung des Sozialunternehmens durch die Gründer/innen und ihr Netzwerk (Friends & Family) gibt es eine Reihe von Finanzierungsmöglichkeiten, die nachstehend dargestellt werden.

Preise/Akzeleratoren/Awards

Eine der ersten Möglichkeiten zur Einsammlung externer Finanzmittel ist die Teilnahme an Start-up- oder Ideenwettbewerben, die speziell für sozial und ökologisch ausgerichtete Unternehmen angeboten werden. Die Preisgelder für Gewinner/innenprojekte liegen im Bereich von 5.000 bis 50.000 Euro. Diese Wettbewerbe werden von gemeinnützigen Organisationen, Fördergebern, Akzeleratoren, aber auch Unternehmen angeboten. In einigen Programmen können Sie zusätzlich zum Preisgeld auch professionelle Unterstützung und ein optimales Umfeld bei der Entwicklung und Umsetzung der Geschäftsidee erhalten. Es gibt auch Awards, bei denen man zwar kein Preisgeld bekommt, dafür aber Sichtbarkeit und Zugang zu interessanten Netzwerken erhält.

TIPP

Bee Two: Multi-Stakeholder-Plattform für digitale Lösungen mit sozialer Wirkung von Erste Stiftung & Georg Labs beetwo.at

Impact Hub Vienna: Co-Working-Space, Community Center und Support-Netzwerk für soziale Unternehmen in Wien vienna.impacthub.net

Programm	Sponsor	Manager	Website	Beschreibung
Ashoka Österreich	Diverse	Ashoka gemeinnützige GmbH	ashoka-cee.org/austria	Förderprogramm für Sozialunternehmen; Ashoka Fellows erhalten Beratung, Unterstützung und Finanzierung
ASRA-Awards	Diverse	Kammer der Wirtschaftstreuhänder	ksw.or.at	Nachhaltigkeitspreis ASRA (Austrian Responsibility Award für den besten Nachhaltigkeitsbericht)
Bank Austria Sozialpreis	Bank Austria	Bank Austria	bankaustria.at/ueber-uns-verantwortung-soziales-sozialpreis	Auszeichnung von Sozialprojekten in jedem österreichischen Bundesland
Climate Launchpad	Europäisches Institut für Innovation und Technologie (EIT)	Vereins' innovation centre	climataunchpad.org/countries/austria	EU-weiter Ideenwettbewerb für nachhaltiges Unternehmertum
EIT Climate KIC	Europäisches Institut für Innovation und Technologie (EIT)	Climate-KIC Holding	dach.climate-kic.org/oesterreich	Akzelerator-Programm zur Unterstützung und Finanzierung klimafreundlicher Innovationen
found!	Deloitte Future Fund	Impact Hub Vienna	vienna.impacthub.net/program/found	Akzelerator-Programm für Social Start-ups, die geflüchtete Menschen auf den Arbeitsmarkt vorbereiten und Arbeitsplätze schaffen
Get Active Social Business Award	Coca-Cola Österreich	NPO Kompetenzzentrum der WU Wien	coca-cola-oesterreich.at/get-active/get-active-social-business-award	Auszeichnung von sozialen Projekten und Projektideen, die die soziale Inklusion von ausgrenzungsgefährdeten Gruppen in Österreich fördern
greenstart	Klima- und Energiefonds	Impact Hub Vienna	greenstart.at	Akzelerator-Programm für innovative Geschäftsmodelle im Bereich erneuerbare Energie, Energieeffizienz, Mobilität und Landwirtschaft/Bioökonomie
Hackabu	Keine	Hackabu	de.hackabu.com	Unternehmensberatung in Form von Growth Hacking für nachhaltige Projekte
Innovate4Nature	WWF Österreich	Impact Hub Vienna	innovate4nature.at	Akzelerator-Programm im Rahmen der Biodiversitäts-Initiative „vielfaltleben“ des BMK
MEGA Academy	Diverse	MEGA Bildungsstiftung	megabildung.at/mega-academy/	Unterstützung der Top-20-MEGA-Bildungsprojekte bei der Entwicklung nachhaltiger Organisationsstrukturen und der Skalierung ihrer Innovationen
Re:Wien	OekoBusiness Wien	Impact Hub Vienna	vienna.impacthub.net/program/rewien	Akzelerator-Programm für nachhaltige Start-ups, die das Gemeinwohl der Wiener Bevölkerung positiv beeinflussen

Programm

SETup

Social Entrepreneurship Network Austria (SENA)

Social Impact Award (SIA)

Social Innovation Lab

SozialMarie

students' innovation centre ([sic!])

Trigos

TUN Fonds

World Summit Award Austria

Sponsor	Manager	Website	Beschreibung
Diverse	SETup	setup.or.at/	Unterstützung bei der Ideenfindung bis hin zur Gründung von Social Start-ups
Diverse	SENA	sena.or.at/fuer-social-entrepreneurs/	Team Matchings, Job-Plattform, Förderübersicht, Gruppencoaching, Bundesländerkontakte
Diverse	SIA Social Impact Award gemeinnützige GmbH	austria.socialimpactaward.net	Auszeichnung studentischer Sozialunternehmer/innen
SOS Kinderdorf	SOS Kinderdorf, SETup	socialinnovationlab.at/	SOS-Inkubator; Unterstützung dabei, die Herausforderungen für Kinder, Jugendliche und Familien sozialunternehmerisch zu lösen
Unruhe Privatstiftung	Unruhe Privatstiftung	sozialmarie.org/de	Auszeichnung für Social Innovation
Diverse	Verein students' innovation centre	sic-vienna.at	Studentische Ideen- und Umsetzungsschmiede für ökologisch-soziale Projekte
Diverse	Verein respACT	trigos.at	Auszeichnung für verantwortungsvolles Wirtschaften
Magenta Telekom/T-Mobile Austria	Technologie-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsfonds (TUN)	tun-fonds.at	Auszeichnung für Innovationen zur Lösung von Umweltproblemen und für nachhaltiges Handeln
Diverse	Super Social	supersocial.at/de/wsa-austria/	Award für lokale, digitale Innovationen, die einen großen und positiven Impact auf die Gesellschaft und Umwelt haben

Spenden

Insbesondere jene Sozialunternehmen, die ihren Hauptfokus auf die soziale Wirkung legen oder deren Geschäftsmodell keine Gewinnerorientierung ermöglicht, sind auf finanzielle Unterstützung von Organisationen angewiesen, die keine finanzielle Gegenleistung, sondern eine soziale Rendite erwarten.

Finanzielle Unterstützungen dieser Art sind meist zweckgebunden und an die soziale Wirkung geknüpft. Es sind insbesondere Privatpersonen, gemeinnützige Stiftungen und karitative Einrichtungen, die Kapital für Sozialunternehmen in dieser Form zur Verfügung stellen. Die Bedingungen nicht rückzahlbarer Zuschüsse

sind projektspezifisch und haben erfahrungsgemäß eine Höhe von bis zu 50.000 Euro.

Sozialunternehmen, die eine Spendenstrategie verfolgen, lassen sich oft als gemeinnützig anerkennen (siehe Kapitel „Der rechtliche Rahmen“), um den Kriterien der Spender/innen zu entsprechen. Hat man es auf die Liste gemeinnütziger Einrichtungen geschafft, sind Zuwendungen durch die Spender/innen steuerlich als Sonderausgaben absetzbar. Die Spendenabsetzbarkeit ist neben der steuerlichen Anerkennung als gemeinnützige Einrichtung zusätzlich an ein zumindest dreijähriges Bestehen der Organisation geknüpft. Dadurch ist dieser steuerliche Vorteil für Neugründungen nicht möglich.

Ähnlich dem Crowdfunding haben sich auch im Spendenbereich Plattformen etabliert, die zwischen Spender/innen und Sozialunternehmen vermitteln. In Österreich sind in diesem Zusammenhang Impactory (<http://impactory.org/>) sowie der Österreich-Ableger der aus Deutschland stammenden Spenden-Plattform Betterplace (betterplace.me) zu erwähnen. Für ihre Leistungen heben diesen Plattformen Verarbeitungsgebühren von bis zu 5 % ein. Zusätzlich bieten einige der gegenleistungsbasierten Crowdfunding-Plattformen auch die Möglichkeit spendenbasierter Kampagnen an (siehe „Crowdfunding“).

Mikrofinanzierung

Als Mikrofinanzierung bezeichnet man Kreditfinanzierungen mit geringem Volumen (5.000 bis 30.000 Euro) für kleine Unternehmen und Existenzgründer/innen, die keinen oder nur erschwerten Zugang zu Bank- und Finanzdienstleistungen haben. Je nach Ausgestaltung müssen Kreditnehmer/innen vordefinierte soziale oder ökologische Kriterien erfüllen. Nach den Erfolgen dieser Finanzierungsform in Entwicklungs- und Schwellenländern sieht man zunehmend auch ein Angebot in Ländern der Europäischen Union.

Erste Bank und Sparkassen

(dermikrokredit.at)

Unterstützt durch das Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend, fördert dieses Programm arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen bei der Gründung eines eigenen Unternehmens. Die Förderung richtet sich an Personen mit einer realistischen Gründungsidee. Der maximale Kreditbetrag beträgt 12.500 Euro und muss nach einer tilgungsfreien Periode von sechs Monaten in Form von monatlich gleichen Raten zurückgezahlt werden.

Bank Austria

(bankaustria.at/mikrokredit)

In Zusammenarbeit mit Austria Wirtschaftsservice (aws) und der Wiener Kreditbürgschafts- und Beteiligungsbank (WKBG) unterstützt die Bank Austria die Gründung und das Wachstum von Kleinstunternehmen. Ein Kredit bis zu 25.000 Euro und mit einer Laufzeit von fünf Jahren wird für die Finan-

zierung der Gründung oder Expansion kleiner Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Crowdfunding

Im Bereich Crowdfunding gibt es drei unterschiedliche Varianten für Sozialunternehmen:

- Spendenbasiertes Crowdfunding: beinhaltet keine finanzielle Gegenleistung für die Zuwendungen und kommt deshalb oft im Kontext von sozialen Projekten zum Einsatz
- Gegenleistungsbasiertes Crowdfunding: beinhaltet keine finanzielle Gegenleistung, sondern ein Produkt oder Service im Gegenzug für die Zuwendungen; wird oftmals als Vorfinanzierung für die Herstellung von Produkten oder die Bereitstellung von Services eingesetzt
- Crowdinvesting: beinhaltet eine finanzielle Gegenleistung; meist in Form einer stillen Beteiligung, von Genussrechten oder eines partiarischen Nachrangdarlehens (mit oder ohne Beteiligung an der Unternehmenswertsteigerung)

Folgende Crowdfunding-Plattformen haben ein Angebot speziell für österreichische Sozialunternehmen:

Spenden- und gegenleistungsbasiertes Crowdfunding:

- Crowd4Climate: nachhaltige Energie- und Klimaschutzprojekte in Österreich und in Entwicklungsländern
- CrowdCoopFunding: genossenschaftliches Crowdfunding in Österreich
- Genossenschaft für Gemeinwohl: Gemeinwohlprojekte in Österreich
- ES GEHT! (BAWAG P.S.K.): sozialkreative, karitative, ökologisch nachhaltige Projekte in Österreich
- Mit.Einander: für Vorarlberger Vereine, die ein Projekt mit gemeinnützigem, sozialem, sportlichem oder kulturellem Hintergrund umsetzen möchten
- Raumpioniere: partizipative Stadtgestaltung in Österreich (mit Schwerpunkt auf Wien)
- respekt.net: Initiativen mit gemeinnütziger Ausrichtung in Österreich
- Startnext: kreative und nachhaltige Unternehmen im deutschsprachigen Raum
- wemakeit: kreative Projekte in der Schweiz und Österreich

Crowdfunding:

- CONDA: Unternehmen aus Österreich; mit „CONDA hilft“ werden insbesondere von Covid-19 betroffene Unternehmen unterstützt
- Green Rocket: nachhaltige Unternehmen aus Österreich

Crowdfunding-Plattformen verrechnen unterschiedliche Gebühren, die im Bereich von 5 bis 15 % des Finanzierungsvolumens liegen. In einzelnen Fällen sind auch während der Laufzeit jährliche Gebühren von bis zu 2 % des Finanzierungsvolumens zu bezahlen. Viele Plattformen offerieren zusätzliche Leistungen, für die gesonderte Honorare anfallen (z. B. die Erstellung von Videos, PR etc.).

Förderungen

Nicht alle sozialökologischen Start-ups erfüllen die Kriterien der gängigen Start-up-Förderprogramme, die einen Schwerpunkt im Technologiebereich haben. Eine Ausnahme sind hier technologieorientierte Start-ups aus den Bereichen CleanTech oder Healthcare, die sich auch für Förderinstrumente wie aws PreSeed/Seed oder das FFG-Basisprogramm qualifizieren. Förderungen für die Kreativwirtschaft waren in der Vergangenheit auch verschiedentlich für Sozialunternehmen geeignet. In den letzten Jahren haben die bundesweiten Förderagenturen sowie die Stadt Wien spezielle Förderprogramme für den Bereich der Social Businesses entwickelt und am Markt etabliert.

Förderungen werden in unterschiedlicher Form strukturiert, vom nicht rückzahlbaren Zuschuss bis zum verzinnten Darlehen mit Erfolgsbeteiligung. Meist werden Förderinstrumente mit fortschreitender Unternehmensentwicklung den marktüblichen Eigen- und Fremdkapitalinstrumenten ähnlicher, der Fördercharakter liegt dann oft in vergleichsweise günstigeren Konditionen. Der Förderbetrag kommt üblicherweise in mehreren Tranchen zur Auszahlung. Die Auszahlung erfolgt nach Reporting des Projektfortschritts (Milestones) sowie dem Nachweis der förderbaren Kosten. Eine genaue Budgetierung sowie das Controlling der Projektkosten sind daher notwendig, um die

Förderkriterien zu erfüllen. Für Sozialunternehmen ist auch die Wirkungsberichterstattung ein üblicher Teil des Reportings.

Es empfiehlt sich, bei den laufenden Änderungen der Förderprogramme sowie aktuellen Ausschreibungen (Calls) auf Bundes- und Landesebene auf dem neuesten Stand zu bleiben. Förderprogramme zielen oft auf spezifische Projekte und Entwicklungen ab (Themen, Geschäftsfelder, Internationalisierung, Kooperationen), wodurch sich immer wieder Gelegenheiten ergeben. Auch die Kooperation mit Forschungseinrichtungen kann eine gute Basis für ein förderbares Projekt bedeuten. Darüber hinaus bieten die meisten Förderinstitutionen auch Unterstützungsleistungen zu ihren Förderprogrammen sowie allgemein zum Business Development an. Gute Ansprechpartner/innen für Förderungen und Unterstützungsleistungen sind die regionalen AplusB-Zentren (www.aplusb.biz), Start-up- und Technologiezentren, universitäre Gründerzentren, SENA sowie die Serviceleistungen der Wirtschaftskammern Österreichs (gruenderservice.at).

Aktuelle Förderprogramme speziell für Sozialunternehmen:

FFG: Impact Innovation

(ffg.at/programm/impactinnovation)
Gefördert wird der Einsatz von Innovationsmethoden für die Lösung eines Problems für Projekte bis zu 150.000 Euro und mit einer Projektlaufzeit von max. zwölf Monaten. Die Förderquote beträgt 50 % der Kosten (somit max. 75.000 Euro an Förderung) in der Form nicht rückzahlbarer Zuschüsse. Das Programm steht KMUs aus allen Branchen offen. Um den Eigenanteil der Finanzierung des Förderprojektes aufzubringen, kann das Impact-Innovation-Programm durch ein Social Crowdfunding über Startnext ergänzt werden.

aws: Creative Impact

(aws.at/aws-creative-impact)
Gefördert werden innovative neue Produkte und Dienstleistungen, die das Potenzial haben, über Unternehmensgrenzen hinaus positive gesellschaftliche und branchenspezifische Wirkung zu entfalten. Die Förderung unterstützt die Entwicklung von Prototypen,

die Erreichung der Marktreife sowie das Umsetzen von Kooperationsprojekten. Gefördert werden max. 50 bis 90 % der Projektkosten in Form eines nicht rückzahlbaren Zuschusses von bis zu 200.000 Euro.

Auch die Wirtschaftsagentur Wien hat mit dem Call „Social Entrepreneurship Vienna 2017“ eine Million Euro an Förderungen für Sozialunternehmen bereitgestellt. Aktuell sind bei der Wirtschaftsagentur Wien die Förderungen für Kreativwirtschaft sowie Calls mit jährlich wechselndem Schwerpunkt für Sozialunternehmen geeignet.

Pionierin im Bereich der Förderung österreichischer Sozialunternehmen war 2015 die Austrian Development Agency (entwicklung.at) mit der Social Entrepreneurship Challenge. Im Zuge dieses Förderprogramms wurde eine Million Euro an 15 innovative Neugründungen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit vergeben.

Aktuelle Förderprogramme, geeignet für Sozialunternehmen:

FFG: Laura Bassi 4.0

(ffg.at/laura-bassi-4.0)

„Laura Bassi 4.0“ richtet sich an Frauen und Organisationen, die eine chancengerechte digitale Zukunft gestalten wollen. Das Programm unterstützt Forschungs- und Innovationsvorhaben. Förderbar sind neben Unternehmen und Forschungseinrichtungen auch Vereine und nichtwirtschaftliche Einrichtungen.

FFG: COIN Cooperation & Innovation

(ffg.at/programm/coin-cooperation-and-innovation)

Das FFG-Programm COIN zielt darauf ab, die Forschungs- und Innovationstätigkeit von Unternehmen zu stimulieren und zu erhöhen. Es ist deshalb insbesondere für forschungsintensive Sozialunternehmen mit hohem Innovationspotenzial relevant.

AK Wien: Digitalisierungsfonds Arbeit 4.0

(wien.arbeiterkammer.at/digifonds)

Die Arbeiterkammer Wien fördert Ideen und Projekte, die sich mit der Zukunft der Arbeitswelt auseinandersetzen. Mit dem Digi-

talisierungsfonds werden Projekte, die dazu beitragen, die Digitalisierung aus Perspektive von Arbeitnehmer/innen zu gestalten, mit bis zu 200.000 Euro gefördert.

Die Europäische Union offeriert ebenfalls unterschiedliche Förderprogramme für Sozialunternehmen. Zu erwähnen sind insbesondere das „Programm für Beschäftigung und soziale Innovation“ (EaSI – ec.europa.eu/social), „Interreg Europe“ (interregeurope.eu) sowie „Horizon 2020“ (ec.europa.eu/programmes/horizon2020 und ffg.at/europa/h2020).

Die Förderdatenbank der Wirtschaftskammer (wko.at/service/foerderungen) gibt eine gute Hilfestellung zu Fördermöglichkeiten in Österreich.

Eigen- und Mezzaninkapital

Die klassische Risikokapitalfinanzierung in der Früh- und Wachstumsphase eines Unternehmens erfolgt in Form von Eigen- oder Mezzaninkapital. Aufgrund des hohen Risikos eines Ausfalls des Investments erwarten sich Investor/innen eine hohe Rendite, die nur durch die Beteiligung an einer Unternehmenswertsteigerung darstellbar ist. Investor/innen sind als Gesellschafter/innen am Gewinn, am Vermögen sowie am Liquidationserlös beteiligt und tragen somit das unternehmerische Risiko. Sie haben rechtliche und vertragliche Informations- und Mitbestimmungsrechte, die in unterschiedlicher Intensität wahrgenommen werden.

Im Impact Investing gibt es je nach Investmentstrategie Impact-first- und Profit-first-Investor/innen. In der Praxis sind vielfältige Ausrichtungen und Strategien von Impact-Investor/innen zu beobachten, wodurch sich noch wenige Standards herausgebildet haben. Verschiedentlich wird auf die Gefahr von Mission Drift hingewiesen, nämlich dass vonseiten der Investor/innen Druck zur Steigerung des Unternehmenswertes auf Kosten der sozialen oder ökologischen Wirkung ausgeübt wird.

Da nur wenige Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen hohes Skalierungspotenzial und somit entsprechende Unternehmens-

wertsteigerungen sowie Exit-Möglichkeiten versprechen, sind im Markt auch festverzinsliche Instrumente mit eigenkapitalähnlichen Eigenschaften zu beobachten – sogenannte Mezzaninfinanzierungen. In diesem Fall erwirtschaften Investor/innen einen Teil ihrer Zielrendite durch eine laufende Verzinsung und haben im Erfolgsfall die Möglichkeit einer Partizipation an der Unternehmenswertsteigerung.

Mezzaninfinanzierungen sind beliebig gestaltbar und variieren hinsichtlich der Zinssätze, Zins- und Tilgungszahlungszeitpunkte, zins- und tilgungsfreien Perioden, Zahlungsauslöser und Equity Kicker. Das Potenzial für Zins- und Tilgungszahlungen muss im Finanzplan dargestellt werden. Für Unternehmen, die keinen entsprechenden Cashflow generieren, ist diese Form der Finanzierung deshalb ungeeignet.

Die formelle Ausgestaltung erfolgt meist als Darlehen mit einer qualifizierten Nachrangklärung, wodurch verhindert wird, dass Investor/innen bei Zahlungsver säumnissen eine Insolvenz des Unternehmens auslösen können.

TIP

Neben Eigenkapital stellt das qualifizierte Nachrangdarlehen das gängigste Finanzierungsinstrument für Start-ups dar, da es von der Österreichischen Finanzmarktaufsicht als eigenkapitalähnlich eingestuft wird und deshalb nicht unter Bankgeschäfte (Kreditvergabe) nach dem Bankwesengesetz fällt.

Private Investor/innen und Business Angels interpretieren Impact Investing üblicherweise etwas flexibler als Social-Venture-Fonds und Stiftungen, die strengere Kriterien hinsichtlich der sozialen oder ökologischen Wirkung eines Geschäftsmodells haben. Da private Investor/innen und Business Angels meist keine klaren Investmentprozesse kommunizieren, sind sie schwieriger zu adressieren als Fonds. Typischerweise sind sie über Networking, Empfehlungen oder Investment-Plattformen zu erreichen.

Networking-Möglichkeiten mit Investor/innen bieten:

- Austrian Angel Investor Association (aaia.at)
- aws Connect (awsconnect.at)
- Impact Days (impactdays.at)
- primeCrowd (prime-crowd.com)

Im Bereich der Impact-Venture-Capital-Fonds und Stiftungen sind zu erwähnen:

- Erste Stiftung (erstestiftung.org/de)
- FSP Ventures der Familie Scheuch Privatstiftung (fspventures.com/home)
- Sinnstifter (sinn-stifter.org)
- Social-Entrepreneurship-Fonds der fair-finance Vorsorgekasse (senat.at/sef)
- Verband für gemeinnütziges Stiften in Österreich (gemeinnuetzig-stiften.at)

INFO BOX – STIFTUNGEN

Familienstiftungen und gemeinnützige Stiftungen bieten vereinzelt ihre Unterstützung für Sozialunternehmen an. Die zu fördernden Vorhaben müssen der Stiftungssatzung entsprechen. Sie legt fest, für welche Zwecke eine Stiftung ihr Geld ausgeben darf. Im Bereich Sozialunternehmen aktiv sind beispielsweise die Sinnstifter, ein Verband von derzeit 13 österreichischen Privatstiftungen. Sie wollen soziale Projekte unbürokratisch durch finanzielle Mittel und Know-how so weit entwickeln, bis es für die öffentliche Hand interessant wird, sie zu übernehmen.

Auch deutsche Impact-Investor/innen sind am österreichischen Markt aktiv:

- Ananda Impact Ventures (ananda.vc)
- BonVenture Management (bonventure.de)
- FASE – Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship; koordiniert und betreut ausgewählte Beteiligungs- und Finanzierungsprojekte im Bereich des Sozialunternehmertums in Zusammenarbeit mit Ashoka (fa-se.de)

Fremdkapital

Für den Erhalt eines Bankkredits sind entweder gute Bonität oder werthaltige Sicherheiten notwendig. Junge Unternehmen verfügen üblicherweise über beides nicht. Sofern Banken Sozialunternehmen einen Kontokorrentkredit oder einen Betriebsmittelkredit einräumen, haften die Gründer/innen dafür meist solidarisch und zur Gänze. Diese Haftungen stellen für Gründer/innen ein nicht unbedeutendes Risiko dar. Nach einer Unternehmensinsolvenz kann die persönliche Haftung für Kredite einen Privatkonkurs nach sich ziehen.

Die Haftungsproblematik kann durch Garantien von Förderstellen gemildert werden. So garantiert beispielsweise der European Investment Fund (EIF) unter dem „EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation“ (EaSI) Kredite an Sozialunternehmen. In Österreich hat die Erste Group (sparkasse.at/erstebank/wir-ueber-uns/social-banking) ein Garantieprogramm mit dem EIF abgeschlossen und vergibt darunter Kredite an Sozialunternehmen. Dadurch kann die Haftung der Gründer/innen reduziert, nur selten jedoch zur Gänze ausgeschlossen werden. Auch die Bank Austria (bankaustria.at/ueber-uns-verantwortung-social-impact-banking) hat ein spezielles Kreditangebot für innovative Sozialunternehmen.

INFO BOX – SOCIAL IMPACT BONDS (SIB)

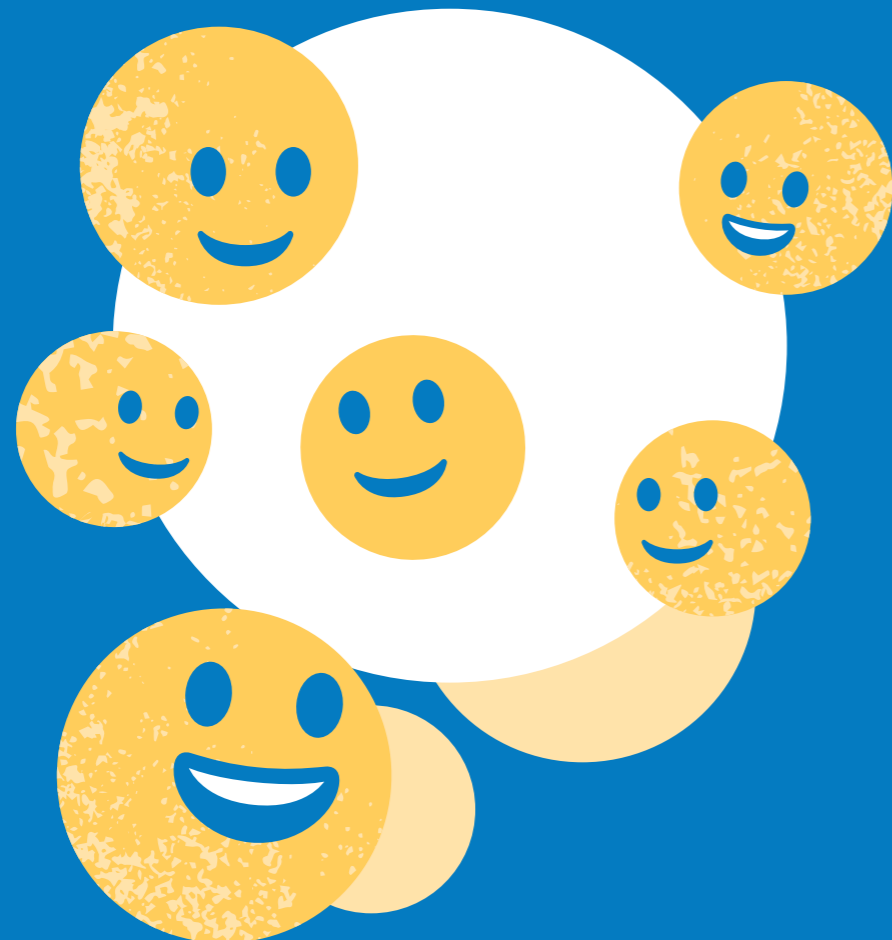
Beim Social Impact Bond handelt es sich entgegen der Bezeichnung um keine Anleihe, sondern um eine strukturierte Finanzierung. Social Impact Bonds sind ein ergebnisorientiertes Instrument zur Finanzierung sozialer Projekte durch private Investor/innen. Diese stellen Kapital zur Verfügung, der Staat zahlt den investierten Betrag plus Rendite nur bei Erreichung der vorab vereinbarten sozialen oder ökologischen Ziele zurück. Damit wird das Risiko vom Staat hin zu privaten Investor/innen verschoben. Aus diesem Grund sind Social Impact Bonds besonders geeignet für Präventivmaßnahmen. Ein SIB soll staatliche Aufgaben nicht ersetzen, sondern ergänzen und zusätzlichen Spielraum schaffen. An

einem Social Impact Bond ist in der Regel auch jemand als Intermediär/in beteiligt, die oder der zwischen Staat, Investor/in und ausführender Organisation („Social Service Provider“, meist eine NPO) vermittelt und für die Verwaltung der eingesetzten Mittel zuständig ist.

Zusammenfassung

Laut dem Social Entrepreneurship Monitor stellt eigenes Geld die wichtigste finanzielle Ressource für österreichische Sozialunternehmen in den frühen Phasen ihrer Entwicklung dar. Nach der Gründung haben öffentliche Förderungen eine große Bedeutung für die Finanzierung von Sozialunternehmen. Einige Sozialunternehmen werden in der Frühphase auch durch Friends & Family, Stiftungen oder Spenden unterstützt. Bankkrediten kommt mehr Bedeutung zu, sobald Sozialunternehmen etablierter sind. Impact Investing ist für österreichische Sozialunternehmen noch wenig relevant, da sich die Investor/innenlandschaft in diesem Bereich erst formiert.

Sechs Case Studies



CASE STUDY 1 atempo

Impact: Chancengerechtigkeit für Menschen mit Behinderung zu erreichen und dadurch zu einer inklusiven Gesellschaft beitragen, in der alle Menschen selbstbestimmt teilhaben können.

Walburga Fröhlich und Klaus Candussi haben lang mit beeinträchtigten Menschen zusammengearbeitet und erkannt, dass sie einen neuen, innovativen Ansatz in der Behindertenarbeit entwickeln wollen. Sie stellten auch fest, dass sie ihre Idee nicht in dem Unternehmen verwirklichen konnten, in dem sie beschäftigt waren. Daher entschlossen sie sich, ein Social Business zu gründen. atempo sollte das Problem lösen, dass Menschen mit Behinderung gar nicht erst die Chance haben, selbstbestimmt zu leben. Weil sie viele Zusammenhänge und Informationen nicht verstehen bzw. haben, können sie

keine selbstbestimmten Entscheidungen treffen und daher auch nicht selbstbestimmt am Leben teilhaben. Um das zu ändern, wollten die beiden einen neuen Ansatz wählen und „nicht nur Behindertenwerkstätten netter machen“, wie sie heute, 20 Jahre nach der Gründung, berichten.

Sie gründeten atempo und damit eine Social-Business-Gruppe, die mehrere Angebote umfasst:

- **atempo Bildung:** unterstützt junge Menschen mit Lernschwierigkeiten und Behinderung, einen Beruf oder eine Ausbildung zu finden.

- **Nueva:** eine Plattform, auf der Menschen mit Behinderung soziale Dienstleistungen (z. B. Pflegeangebote) bewerten können und dadurch Konsument/innenrechte entwickeln können.
- **Ava:** eine Plattform, durch die Menschen mit Assistenzbedarf und Menschen, die Assistenz anbieten, zusammengebracht werden.
- **Capito:** eine Technologie, die schwierige Texte in eine einfache und verständliche Sprache übersetzt und dabei denselben Inhalt wiedergibt.

Welche Rechtsform habt ihr für die Gründung gewählt?

Walburga: Ganz am Anfang haben wir einen Verein gegründet, das ging am schnellsten, um geschäftsfähig zu sein, und ist günstig. Nach einer Anlaufzeit war klar, unsere Unternehmung entwickelt sich zu einem professionellen Business, und dann haben wir zwei Gesellschaften gegründet – eine GmbH für die „normalen“ Geschäftstätigkeiten und eine gemeinnützige GmbH für die Bildungsaktivitäten und Unterstützungsangebote für beeinträchtigte Menschen.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Unternehmensentwicklung?

Walburga: Eine große Schwierigkeit war, in unserem Sektor einen frischen Wind mitzubringen und an vorhandenen Prinzipien zu kratzen. Dass wir ein Social Business und einen innovativen Ansatz gewählt haben und damit auch nachhaltig Geld verdienen mussten, war für viele unserer Stakeholder ein „kultureller Affront“, da niemand will, dass im sozialen Bereich Geschäfte gemacht werden.

Unabhängig von der Branche ist es außerdem eine Herausforderung, kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und auch zu halten – da sollte man früh darauf achten und gute Strategien entwickeln.

Was waren die wichtigsten Faktoren für das Gelingen eures Projektes?

Walburga: Viele Unterstützer/innen und Mentor/innen haben uns auf unserer Reise begleitet, und das hat uns viel geholfen! Es ist sehr wertvoll, Menschen zu kennen, die dich kritisch und ernsthaft begleiten, und die kann man sich auch gezielt suchen! Es gibt ein wunderbares Ökosystem an Unterstützer/innen für Social Entrepreneurs.

Welchen Tipp möchtest du jungen Social Entrepreneurs geben?

Walburga: Immer eine Alternative für sich selbst zu haben! Es wird Situationen geben, in denen man wie „vor einer Wand“ steht, und da ist es wichtig, dass man Auswahlmöglichkeiten für seine nächsten Schritte hat. Auf mehreren Standbeinen zu stehen ist ein wesentlicher Faktor für Resilienz.

→ www.atempo.at

CASE STUDY 2

erdbeerwoche

Impact: ökologisch verträgliche Monatshygieneprodukte und Aufklärung rund um den weiblichen Zyklus.

Annemarie Harant und Bettina Steinbrugger haben im Jahr 2011 das fehlende Angebot für gesundheitlich und ökologisch unbedenkliche Monatshygieneprodukte für Frauen im deutschsprachigen Raum erkannt. Zuerst haben sie die erste Umfrage im deutschsprachigen Raum zu diesem Thema gemacht und festgestellt, dass nur wenige Informationen über die Probleme der konventionellen Produkte bekannt sind.

Also haben sie nebenberuflich eine Website mit Informationen über das Müllproblem von herkömmlichen Binden und Tampons erstellt und eine Informationskampagne gestartet. Schritt für Schritt haben die beiden Frauen eine Plattform zur Aufklärung über den weiblichen Zyklus aufgebaut und einen Webshop für nachhaltige Angebote entwickelt. Nach drei Jahren waren sie so erfolgreich, dass sie ihre Jobs aufgeben konnten, um sich Vollzeit ihrem Social Enterprise zu widmen. Seitdem wachsen sie beständig und entwickeln immer neue Lösungen.

Welche Rechtsform habt ihr für die Gründung gewählt?

Bettina: Da wir am Anfang noch fix angestellt waren, haben wir zuerst eine GesbR gegründet. Als wir voll losgestartet sind, haben wir dann eine GmbH gegründet.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Unternehmensentwicklung?

Bettina: Als wir anfangen, grenzüberschreitenden Handel (nach Deutschland) zu betreiben, mussten wir viele bürokratische Hürden bewältigen. Es dauert lange, bis man alle Informationen zusammenhat, die man braucht, um alle administrativen und steuerlichen Themen zu verstehen – und dann gibt es immer die Spezialfragen. Oft konnten wir viele gute Antworten von der WKO bekommen. Wir mussten auch viel zu Finanzierungsfragen und rechtlichen Themen dazulernen.

Was waren die wichtigsten Faktoren für das Gelingen eures Projektes?

Bettina: Sicher unser gutes Gründerteam! Wir waren und sind zu

zweit, was für uns ideal war: nicht allein, aber auch nicht zu viele. Gemeinsam zu gründen bietet den Vorteil, dass man sich austauschen kann und sich gegenseitig motivieren und unterstützen kann. Außerdem sind wir „Machertypen“ und setzen Dinge schnell um. Wir waren bei der Gründung früh dran und haben gelernt, dass man immer einen Schritt vorausdenken und sich selbst hinterfragen muss: Passen unsere Strategien für das Geschäftsmodell noch, oder müssen wir etwas ändern?

Welchen Tipp wollt ihr Gründerinnen und Gründern von Unternehmen mit sozialer oder ökologischer Wirkung geben?

Bettina: „Just do it!“ Und: Bei Gründungen mit Freund/innen solltet ihr darauf achten, dass die besten Freund/innen nicht immer gleich die besten Geschäftspartner/innen sind. Man muss wichtige Themen – auch unangenehme – früh ansprechen und sich Lösungen überlegen.

→ www.erdbeerwoche.com



CASE STUDY 3

Helioz

Impact: Mit dem Produkt „Wadi“ schafft Helioz einen Zugang zu sauberem Wasser für Menschen im globalen Süden und ermöglicht dadurch einen Beitrag zur Integration und Entwicklung von lokalen Gesellschaften. Durch die verwendete Technologie werden außerdem CO₂-Emissionen eingespart und CO₂-Zertifikate hergestellt.

Martin Wesian hat bei einer seiner vielen Reisen aufgrund von verschmutztem Trinkwasser eine Cholera-Erkrankung erlebt und dadurch die Wichtigkeit von sauberem Wasser am eigenen Leib erfahren. Er hat daraufhin das Produkt „Wadi“ entwickelt, einen Sensor, der UV-Strahlen misst und anzeigt, ab welchem Zeitpunkt das Wasser in einer durchsichtigen Flasche durch die Einstrahlung von Sonnenlicht keimfrei ist. Diese Produktinnovation hat er in Wien entwickelt, und bald war klar, dass er ein Social Business gründet, um „Wadi“ an die ärmsten Bevölkerungen im globalen Süden zu verkaufen. Allerdings war die Verkaufsstrategie nicht leicht umzusetzen, und viele Anpassungen des Geschäftsmodells waren notwendig. Heute ist Helioz ein international aktives Unternehmen, das über CSR-Projekte die Verbreitung von „Wadi“ finanziert und die dadurch erreichten Einsparungen von CO₂-Emissionen als CO₂-Zertifikate bepreisen und handeln kann.

Welche Rechtsform hast du für die Gründung gewählt?

Martin: Ich habe eine GmbH gegründet, um die Produkte herzustellen und zu verkaufen, und einen Verein, mit dem humanitäre Projekte umgesetzt werden und die steuerliche Absetzbarkeit von Spenden gewährleistet ist. Die gemeinnützige GmbH kam nicht in

frage, weil durch diese Rechtsform kein schnelles Wachstum möglich ist und wir damit keine externen Investorinnen und Investoren gewinnen könnten.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Unternehmensentwicklung/ Skalierung?

Martin: Die größten Schwierigkeiten waren die Frage der Finanzierung und manche rechtlichen Fragen. Insgesamt habe ich ungefähr 40 % der Zeit für die Finanzierungssuche aufgewendet, der Kapitalbedarf bemisst sich mit etwa 2,5 Millionen Euro seit der Unternehmensgründung. Ermöglicht haben das private Investor/innen (Business Angels) und Innovationsförderungen von staatlichen Institutionen (FFG, aws) über mehrere Finanzierungsrunden. Es war anfangs auch herausfordernd, Partnerschaften mit großen, internationalen NGOs zu starten, da wir als Start-up ein hohes Ausfallrisiko darstellen.

Was waren die wichtigsten Faktoren für das Gelingen eures Projektes?

Martin: Ganz früh zu sehen, dass „Wadi“ funktioniert und die Menschen es lange verwenden und es bis zu fünf Jahren hält. Die lange Lebensdauer des Produkts war mir wichtig, da dies Einsparungen für unsere Kundinnen und Kunden bedeutet und zur Müllvermeidung beiträgt. Es war auch schön zu sehen, dass wir wirklich einen nach-

haltig positiven Einfluss auf die Gesellschaft vor Ort durch unser Produkt messen konnten. Daneben ist unser Team der wichtigste Erfolgsfaktor.

Dein Tipp für Gründer/innen von Unternehmen mit sozialer oder ökologischer Wirkung?

Martin: Seid offen für Feedback! Man muss schon schauen, ob die erzielte Wirkung wirklich einen sozialen oder ökologischen Effekt hat, und nicht nur gründen, weil es en vogue ist. Überlegt euch, ob eure Idee wirklich einen Vorteil für die Umwelt oder die Gesellschaft bringt.

→ www.helioz.org



CASE STUDY 4

markta

Impact: markta schafft ein Angebot an regionalen, qualitativ hochwertigen Lebensmitteln für Konsument/innen in Städten und bietet einen direkten Verkaufskanal für ländliche Produzent/innen, der sie unabhängig von den herkömmlichen Handelsstrukturen macht.

Theresa Imre hat ursprünglich als Förderberaterin gearbeitet und nebenbei einen Foodblog betrieben. Als ihre Reichweite immer größer wurde und sie mehr Einblicke in die Bedingungen des Lebensmittelmarkts bekam, entstand die Idee, die Strukturen zu verändern und die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Theresa stellte sich die Frage, wie man Nachhaltigkeit und Essen neu gestalten und die Strukturen dafür verbessern kann. So entstand markta, eine Online-Plattform, über die Produzentinnen und Produzenten aus dem Umkreis einer Stadt ihre Produkte direkt und ohne Zwischenhandel für städtischen Kund/innen anbieten können und gleichzeitig die Konsument/innen ihren Hunger auf regional und biologisch hergestellte Ware aus dem Umland stillen können, ohne das Haus zu verlassen. Der Start war schwierig, weil die Zielgruppe nicht daran gewöhnt war, Essen online einzukaufen. Durch die Corona-Krise hat der Online-Lebensmittelhandel zum Vorteil von markta an Attraktivität gewonnen.

Welche Rechtsform habt ihr für die Gründung gewählt?

Theresa: Für die erste Förderung waren wir noch ein „Unternehmen in Gründung“, dann habe ich die Geschäfte als EPU geführt und auch bald eine GmbH gegründet. Dies war wichtig, als die ersten externen Gesellschafter/innen und Investor/innen an Bord kamen.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Unternehmensentwicklung?

Theresa: Das Schwierigste war, das ländliche Angebot mit der städtischen Nachfrage zu verbinden. Obwohl auf beiden Seiten viel Nachfrage herrscht, ist es als Start-up nicht einfach gewesen, die hohen Anforderungen in diesem Markt zu bedienen.

Wenn man nachhaltig wirtschaften möchte, muss man auch viel Erklärungsarbeit mit wichtigen Stakeholdern wie der Bank leisten, da die hohen Qualitätsstandards in der Lebensmittelbranche eine im Vergleich zu klassischen Start-ups langsamere Entwicklung bedeuten.

Was waren die wichtigsten Faktoren für das Gelingen eures Projektes?

Theresa: Das Wesentliche ist, durchzuhalten und die Ausdauer zu bewahren. Für die eigene Motivation und auch für die Finanzen ist es wichtig, gut hauszuhalten. Ich habe auch viel Zeit investiert, um markta in der Öffentlichkeit bekannter zu machen, und Netzwerke in die Ministerien und in der Social-Business- und Start-up-Szene aufgebaut. Viele gute Dinge sind über Zufälle entstanden, aber nur, weil man davor viel hergegeben hat!

Dein Tipp für Gründer/innen von Unternehmen mit sozialer oder ökologischer Wirkung?

Theresa: Man braucht einen langen Atem und sollte sich nicht von Anfang an überwältigen lassen, alles gleichzeitig anzugehen. Speziell wenn man nachhaltig wirtschaften möchte, ist es gut, sich die Vision langfristig vor Augen zu halten und die Erreichung der sozialen und umweltorientierten Ziele Stück für Stück mit dem Unternehmenswachstum auszubauen. Dabei sollte man aber nie seine Mindestprinzipien außer Acht lassen.

Außerdem ist es wichtig, gut zu unterscheiden, was man wirklich an Unterstützungen und Tipps braucht. Nicht jede/r versteht dein Unternehmen gleich, und es gibt viele generische Angebote, dabei zählt vor allem das Branchen-Know-how!

→ www.markta.at

CASE STUDY 5

Vollpension

Impact: Die Vollpension verfolgt drei Impact-Ziele: erstens das Schaffen von Arbeitsplätzen für Senior/innen, die von Altersarmut bedroht oder betroffen sind; zweitens die Inklusion in der Gesellschaft von Senior/innen, die von Einsamkeit betroffen sind, und drittens die Verbindung von jungen und alten Generationen in der Stadt.

Am Jahr 2012 haben Mike Lanner und Moriz Piffel bei der damaligen Vienna Design Week ein Pop-up-Generationencafé ins Leben gerufen. Die Idee dazu kam ihnen während eines Gesprächs über die Backkünste ihrer Omas und die Frage „Wo gibt's den besten Kuchen?“. Als sie daraufhin ein Pop-up-café mit Senior/innen als Tortenbäcker/innen und jungen Leuten als Kellnerinnen und Kellnern ins Leben riefen, war die Beliebtheit groß. Aber nicht nur bei den Kundinnen und Kunden kam das Angebot gut an, sondern auch bei den Senior/innen in der Stadt. So kamen Mike und Moriz quasi zufällig auf den großen Bedarf für senior/innengerechte Arbeitsmöglichkeiten. Gemeinsam mit Hannah Lux und Julia Krenmayer wurde daraufhin das erste Lokal im vierten Bezirk Wiens eröffnet. Mittlerweile gibt es einen zweiten Standort im ersten Bezirk und ein Online-Angebot von Backkursen und Backwaren.

Welche Rechtsform habt ihr für die Gründung gewählt?

Hannah: Für das Pop-up-Konzept wurde ein Verein gegründet, mit dem machen wir nach wie vor Aktivitäten für unsere Senior/innen-Community (zum Beispiel Konzerte im Altersheim. Für die Gastronomie betreiben wir für jeden Standort eine eigene GmbH.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Unternehmensentwicklung/ Skalierung?

Hannah: Bei der Finanzierung hatten wir viele Fragen. Vor allem weil soziale und wirtschaftliche Ziele oft in Konkurrenz stehen und wir bei schwierigen, strategischen Fragen die Entscheidungsfreiheit behalten wollten, haben wir uns gegen Eigenkapital-Investor/innen entschieden und stattdessen auf Eigenmittel sowie Fremdkapital gesetzt. Spannend sind auch die Fragen zu internen Organisationsprozessen Hand in Hand mit der Skalierung des Unternehmens.

**Wie entwickelst du das Team und deinen eigenen Führungsstil?**

Als Social Business im Gastronomiebereich werden dir auch eine hohe Kompetenz in der Gastronomie und in der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe der Senior/innen abverlangt.

Was waren die wichtigsten Faktoren für das Gelingen eures Projektes?

Hannah: Unser gutes Netzwerk und die Möglichkeit, schnell Feedback und Unterstützung einzuholen. Viele Schwierigkeiten haben wir über Kooperationen und Partnerschaften gelöst. Wir sind auch immer schnell mit Ideen rausgegangen und haben viel ausprobiert.

Dein Tipp für Gründer/innen von Unternehmen mit sozialer oder ökologischer Wirkung?

Hannah: Man sollte schon vor der Marktreife mit vielen Leuten über seine Idee sprechen. Wir haben gelernt: Es gibt nicht „den einen“ Weg, da du als Social Business immer das Beste aus zwei Welten vereinen musst.

→ www.vollpension.wien





CASE STUDY 6

Wohnwagen

Impact: Wohnwagen schafft zukunftsfähige Wohnräume und reduziert den Fußabdruck durch kleinere, ökologisch gebaute Wohnräume, die sich mit erneuerbaren Energien im Kreislauf versorgen. Sie inspirieren dazu, das Thema Wohnen neu zu denken, und liefern ganz konkrete Lösungen für ein nachhaltiges Wohnen im Kreislauf mit der Natur.

Theresa Mai und Christian Frantal haben sich vor ihrer gemeinsamen Gründung sehr über die Art, wie heute gebaut wird, geärgert und wollten deshalb eine Alternative aufzeigen.

Mit der Entwicklung des ersten Wohnwagens ist es ihnen gelungen, ein Haus zu bauen, das bei hohem Wohnkomfort ganz ohne fossile Energie auskommt: Der Wohnwagen hat ein geschlossenes Kreislaufsystem für die Stromproduktion, die Wasserreinigung und die Warmwasseraufbereitung.

Sie haben damit die „Tiny House“-Bewegung in Österreich in Gang gesetzt und bieten nicht nur maßgeschneiderte Wohnwagens für unterschiedliche Anwendungen

an, sondern eine ganze Plattform zu autarkem Wohnen.

Welche Rechtsform habt ihr für die Gründung gewählt?

Theresa: Wir haben uns für eine klassische GmbH entschieden.

Wo lagen die größten Hindernisse bei der Unternehmensentwicklung?

Theresa: Die größte Herausforderung war, die erste Finanzierung für die Produktentwicklung aufzustellen und die ersten drei Jahre zu überleben! Wir waren das erste Projekt auf der damals neu gegründeten Crowdfunding-Plattform CONDA und haben insgesamt über eine Million Euro an Finanzierung über Crowdfunding, Förderungen und Eigenkapital auf die Beine gestellt.

Was waren die wichtigsten Faktoren für das Gelingen eures Projektes?

Theresa: Unser Durchhaltevermögen in schwierigen Situationen und ein sehr motiviertes Team, das sich immer wieder neue Lösungen einfallen lässt! Wir profitieren auch von einem guten Netzwerk, Kooperation und Austausch mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern.

Welchen Tipp wollt ihr Gründer/innen von Unternehmen mit sozialer oder ökologischer Wirkung geben?

Theresa: Dranbleiben! Alles kommt vom Tun.

Die Wirkungsmessung



Das Thema Wirkung ist zentraler Bestandteil der Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen. Es lässt sich grundsätzlich in drei Bereiche unterteilen:

- Wirkung planen
- Wirkung analysieren
- Wirkung berichten

Die Planung steht vor allem am Beginn eines Projektes oder Unternehmens im Vordergrund und ist in weiterer Folge bei Anpassungen von Bedeutung. Die Wirkungsanalyse begleitet die operative Entwicklung des Geschäftsmodells und generiert strategische Informationen für das Sozialunternehmen. Durch regelmäßige Wirkungsberichterstattung werden die Ergebnisse der Wirkungsanalyse an Stakeholder kommuniziert.

In unserer Darstellung verwenden wir einige ausgewählte Quellen, die wir bei weiterführenden Fragen empfehlen:

- **PHINEO** („Kursbuch Wirkung“ sowie wirkung-lernen.de): insbesondere für Wirkungsplanung und -analyse
- **sopact** (www.sopact.com): bietet eine Vielzahl von Informationen und Templates (siehe „Resources“)
- **Impact Management Project** (impactmanagementproject.com): meistverwendeter Ansatz für Wirkungs-messung, -management und -berichterstattung bei Investor/innen
- **SDGs und SDG Impact Standard**: als führende Standards für Wirkungs-kennzahlen und integriertes Wirkungsmanagement
- **IRIS/IRIS+**: weit verbreitete Quelle für Wirkungskennzahlen

4.1 Wirkung planen

Bedarfs- und Umfeldanalyse

Die Bedarfs- und Umfeldanalyse steht am Beginn der Wirkungsplanung. Auch wenn das identifizierte Problem sehr eindeutig erscheint, ist eine genaue Analyse der Bedürfnisse der Zielgruppe(n) sowie des Umfeldes notwendig, um darauf aufbauend ein Wirkungskonzept zu entwickeln. Eine gute Wirkungsplanung beginnt somit mit der Ein-

bindung der betroffenen Personen sowie der Analyse der Status quo.

Die Bedarfs- und Umfeldanalyse hilft Ihnen dabei,

- den Bedarf festzustellen,
- die Zielgruppe zu identifizieren,
- die Stakeholder zu identifizieren und miteinzubeziehen,
- die Datengrundlage für die Wirkungs-messung zu legen,
- die Ressourcen an der richtigen Stelle einzusetzen,
- die Qualität des Konzepts gegenüber Investor/innen und Förderinnen/Förderern darzustellen.

Aufgabe der Bedarfs- und Umfeldanalyse ist es, systematisch Informationen zu sammeln und zu analysieren, um auf der Grundlage dieser Informationen das Projekt zu planen und umzusetzen. Dabei kann auf bestehende Daten zurückgegriffen (z. B. Branchenerhebungen) oder eine eigene Datenerhebung durchgeführt werden.

Wirkungsziele

Wirkungsziele bilden die Basis für das Geschäftsmodell eines Sozialunternehmens. Je konkreter die Wirkungsziele formuliert sind, desto besser ist die Unternehmensplanung, die Wirkungsmessung, die Motivation innerhalb des Teams sowie die Ansprache von Stakeholdern.

Wirkungsziele sollten möglichst konkret formuliert und messbar sein:

Spezifisch

Versuchen Sie, die Wirkungsziele so präzise und verständlich wie möglich zu formulieren.

Messbar

Es muss festgestellt werden können, ob die Wirkung eingetreten ist oder nicht.

Akzeptiert

Sozialunternehmen und Stakeholder müssen ein gemeinsames Verständnis von den Wirkungszielen haben.

Realistisch

Die Realisation der Wirkungsziele sollte mit den geplanten Ressourcen möglich sein.

Terminierbar

Dem Wirkungsziel sollte ein Zeitrahmen zugeordnet werden, bis wann es erreicht sein soll.

Wirkungsmodell erarbeiten

Wirkungsmodelle setzen die Wirkungsziele eines Projektes in Beziehung zu den ein-

gesetzten Ressourcen und den erbrachten Leistungen. Ein Wirkungsmodell (oder Theory of Change) ermöglicht die schematische und vereinfachte Abbildung, wie Aktivitäten zu gesellschaftlichen Veränderungen führen.

Weitere Begriffe für das Wirkungsmodell sind Wirkungskette, Wirkungslogik oder Logisches Modell.

	Input	Aktivitäten	Output	Outcome	Impact
Beschreibung	Eingesetzte Ressourcen	Leistungserstellung	Produkte, Dienstleistungen	Veränderung bei Zielgruppen	Veränderung der Gesellschaft
Form	Personen, Kapital, Anlagen, Know-how, Konzept	Produktion, konkrete Maßnahmen, Projekte	Nutzung der Produkte und Dienstleistungen durch die Zielgruppe	Individuelle, kurzfristige Auswirkung auf Zielgruppen	Allgemeine, langfristige Auswirkung auf Gesellschaft
Wirkung	-	-	Bruttowirkung	Bruttowirkung	Nettowirkung
Beispiel Bildung	Finanzierung, Entwicklung von Fortbildungsmaßnahmen	Workshops, Trainings für Zielgruppe	Anzahl Teilnehmer/innen, Trainingsstunden, erhaltene Qualifikationen	Abgeschlossene Berufsausbildung, Vermittlungsquote, Beschäftigungsquote	Reduktion der Arbeitslosigkeit in der Zielgruppe, Reduktion von Sozialaufwendungen
Beispiel Gesundheit	Entwicklung innovativer Untersuchungsmethode	Untersuchung Zielgruppe	Anzahl untersuchter Personen	Früherkennung von Krankheiten	Erhöhung der Heilungschance, höhere Lebenserwartung, Kosteneinsparung im Gesundheitssystem

Inputs sind das Konzept sowie alle eingesetzten finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen. Mit den eingesetzten Ressourcen werden Aktivitäten durchgeführt, die eine Verbesserung des identifizierten Problems bewirken sollen. Der Output bezieht sich auf umgesetzte Maßnahmen und Aktivitäten in Form der für die Zielgruppe erbrachten Leistungen. Die Leistungen bewirken eine kurz- bis mittelfristige Veränderung bei der Zielgruppe. Diese Veränderung wird als Outcome (Ergebnis) bezeichnet. Erst die langfristigen, über die Veränderungen bei der Zielgruppe hinausgehenden gesellschaftlichen Veränderungen werden als Impact (Wirkung) bezeichnet.

Weiters ist zu klären, welche Wirkungen tatsächlich dem Sozialunternehmen zugeschrieben werden können. Output und Outcome bezeichnen die Bruttowirkung

und können Veränderungen beinhalten, die auch ohne die Aktivitäten des Unternehmens eingetreten wären. Diese Veränderungen müssen von den Bruttowirkungen abgezogen werden, um schließlich zur Nettowirkung zu kommen, die ausschließlich aufgrund der Aktivitäten generiert wurde.

Da der Output am einfachsten messbar ist, fokussieren viele Sozialunternehmen auf diese Kennzahl in ihrer Wirkungsmessung, obwohl Ergebnis und Wirkung die eigentlichen Zielgrößen sind. Dafür spricht auch, dass für die detaillierte Messung von Ergebnis und Wirkung gerade bei jungen Sozialunternehmen die notwendigen Ressourcen fehlen. Kooperationen mit Forschungseinrichtungen oder Non-Profit-Organisationen sind eine Möglichkeit, diese Defizite in der Wirkungsmessung zu kompensieren.

PHINEO hat mit der in der Praxis oftmals angewandten Wirkungstreppe eine weitere Unterteilung von Output und Outcome vorgenommen:



Das Wirkungsmodell ist keine einmalige Aufgabe, sondern dient zur laufenden Überprüfung und Anpassung der Annahmen und Ziele.

Wirkungsziele können entsprechend den einzelnen Stufen des Wirkungsmodells definiert werden. Daraus lassen sich dann die

geeigneten Kennzahlen für die Wirkungsanalyse identifizieren. Wer eine Kausalkette zwischen der Tätigkeit des Sozialunternehmens und den positiven Veränderungen bei der Zielgruppe herstellen kann, besitzt gute Argumente bei der Suche nach Unterstützern sowie im Fundraising.

4.2 Wirkung analysieren

In der Wirkungsanalyse werden regelmäßig Daten erfasst, ausgewertet und bewertet, um eine Beurteilung der Wirkung des Sozialunternehmens durchführen zu können. Die Wirkungsanalyse ermöglicht eine aktive Steuerung des Unternehmens, mit der man auf Abweichungen reagieren kann und mit jedem Datensatz neue Informationen für das Wirkungsmodell erhält.

Um eine höhere Akzeptanz zu schaffen, ist es empfehlenswert, relevante Stakeholder in die Wirkungsanalyse einzubeziehen. Kooperationen im Bereich der Wirkungsanalyse, z. B. mit Forschungseinrichtungen oder NPOs, können die Qualität der Erhebung verbessern und die Wirkungsanalyse um eine unabhängige Sichtweise ergänzen.

Monitoring und Beurteilung

Monitoring und Beurteilung stehen am Beginn der Wirkungsanalyse. Im Monitoring werden regelmäßig Informationen erhoben, um die Unternehmensfortschritte zu beobachten. Die im Monitoring gewonnenen Daten werden einer Beurteilung unterzogen, um Aussagen über die Wirkung des Unternehmens treffen und auf Planabweichungen reagieren zu können. Ergeben die im Monitoring gewonnenen Daten, dass die Unternehmensentwicklung nicht wie geplant läuft, ist eine Beurteilung der Ursachen notwendig. Durch Begutachtung und Bewertung von Prozessen, Ergebnissen und Wirkungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten lassen sich wichtige Erkenntnisse für das Wirkungsmodell gewinnen.

Indikatoren entwickeln

Die Indikatoren sind das wichtigste Instrument zur Beurteilung der Wirkung eines Sozialunternehmens. Mit ihrer Hilfe lässt sich feststellen, ob das Unternehmen seine Ziele entsprechend der Wirkungslogik erreicht. Deshalb unterscheidet man Input-, Output-, Outcome- und Impact-Indikatoren. Auch Indikatoren für die internen Prozesse im Wirkungsmanagement sind empfehlenswert, um die Nachhaltigkeit des Gesamtunternehmens zu beurteilen.

Eine Festlegung geeigneter Indikatoren zur Wirkungsmessung erfolgt im Rahmen der Definition der Wirkungsziele in der Planungsphase. Damit ein Indikator aussagekräftig ist, sollte er analog zu den Wirkungszielen konkret formuliert und messbar sein. Es muss klar sein, bei welcher Zielgruppe in welchem Zeitraum welche Wirkung erreicht werden soll. Eine Vielzahl an Indikatoren verbessert nicht unbedingt die Qualität der Wirkungsmessung. Als Faustregel gilt, maximal fünf Indikatoren je Geschäftsbereich zu verwenden. Um die Vergleichbarkeit der gewählten Indikatoren zu gewährleisten, empfiehlt es sich, auf standardisierte Kennzahlen der Wirkungsmessung (z. B. SDGs) zurückzugreifen (siehe „Methoden und Standards“).

Bei der Wirkungsmessung gilt es, zwischen Tiefe und Breite zu unterscheiden. Die Tiefe der Wirkung beschreibt den Umfang der Veränderung und ist von großer Bedeutung für die Einschätzung des Potenzials eines sozialökologischen Unternehmens. Zur Abschätzung des Wirkungspotenzials ist zusätzlich die Breite der Wirkung, also wie viele Begünstigte erreicht werden können, notwendig. Eine sehr umfassende (tiefe) Wirkung ist weniger wert, wenn sie nur einen geringen Teil der potenziell Begünstigten erreicht.

Die regelmäßige Beobachtung der Indikatoren ist Voraussetzung für die wirkungsorientierte Steuerung. Dazu sind drei unterschiedliche Datensätze notwendig:

- **Baseline:** Ausgangssituation vor Beginn der Aktivitäten des Unternehmens
- **Soll-Werte:** Planwerte, die das Sozialunternehmen zu definierten Zeitpunkten erzielen möchte
- **Ist-Werte:** effektive Werte, die das Sozialunternehmen zu definierten Zeitpunkten erzielt hat

Daten erheben

Die Datenerhebung funktioniert in drei Schritten.

- **Datenerhebungsplan:** Plan mit Zeitpunkt und Umfang der Erhebung der Wirkungsindikatoren; ähnlich wie für Finanzdaten

- **Datenquellen:** Identifikation der passenden Datenquellen; eine gute Dokumentation der verwendeten Daten (Quelle, Datum, Erhebungsmethode) erhöht die Effizienz und Transparenz der Datenerhebung
- **Datenerhebung:** Feststellung der Daten zu einem Zeitpunkt oder innerhalb eines Zeitraums

Reichen die verfügbaren Daten nicht aus, müssen sie durch das Sozialunternehmen oder eine Partner/innenorganisation direkt erhoben werden. Dabei unterscheidet man quantitative und qualitative Erhebungsmethoden. Quantitative Methoden sind unter anderem Messungen, Zählen, die Analyse statistischer Daten, Befragungen, Tests sowie strukturierte Beobachtungen. Bei der qualitativen Datenerhebung werden detaillierte, subjektive und individuelle Erkenntnisse über Einstellungen und Handlungen ermittelt, z. B. in Form von Interviews.

Daten auswerten und analysieren

Auswertung und Analyse der Daten sind notwendig, um sie in brauchbare Informationen umzuwandeln. Gemeinsam mit den Finanzkennzahlen bilden sie die Entscheidungsgrundlage für die strategische Ausrichtung des Sozialunternehmens. Kontinuität und eine breite Diskussion der Ergebnisse sind Erfolgsfaktoren in der Datenanalyse.

Als wichtiger Motivationsfaktor ist die Einbindung des Teams ebenfalls ein Bestandteil der Wirkungsanalyse. Genauso ist eine unabhängige Einschätzung durch Stakeholder empfehlenswert.

Die Datenauswertung und -analyse erfolgt in vier Schritten:

- Aufbereitung und Zusammenfassung
- Plausibilitäts-Checks (am besten durch Personen, die nicht in der Aufbereitung involviert waren)
- Datenanalyse (Ist-Werte in Relation zur Ausgangssituation, Werten der Vorperiode, Soll-Werten und Benchmarks)
- Schlussfolgerungen (Interpretation der Ergebnisse gemeinsam mit Stakeholdern)

TIPP

Integrieren Sie Wirkungskennzahlen in Ihren Finanzplan und verlinken Sie diese mit operativen Kennzahlen (z. B. Anzahl verkaufter Produkte). Auf diese Weise sind finanzielle und soziale Auswirkungen des Geschäftsmodells verknüpft und auf einen Blick ersichtlich.

Lernen und verbessern

Die Ergebnisse der regelmäßigen Wirkungsanalyse dienen als kritisches Feedback für die Wirkungsplanung. Sind Anpassungen in den Annahmen oder dem Konzept notwendig, muss die Wirkungslogik entsprechend adaptiert werden. Auch hier ist die Einbindung der gesamten Organisation sowie der Stakeholder empfehlenswert, um verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen in den Lernprozess einfließen zu lassen.

Die Wirkung eines Sozialunternehmens steht zum Teil in einem Konflikt mit der finanziellen Nachhaltigkeit, vor allem wenn mehr Wirkung durch mehr Inputs und Aktivitäten erzielt werden kann. Sofern ein Mehraufwand aus finanziellen Gesichtspunkten nicht gerechtfertigt ist, muss auch in diese Richtung angepasst werden, da nachhaltige Wirkung nur auf Basis eines stabilen finanziellen Fundaments möglich ist.

TIPP

Gerade für Start-ups kann eine fundierte Wirkungsmessung eine überdurchschnittliche Belastung knapper Ressourcen bedeuten. Wichtig ist es daher, den Aufwand für die Wirkungsmessung in einem sinnvollen Rahmen zu halten. Es empfiehlt sich, mit einer Basisversion zu beginnen und die Wirkungsmessung parallel zur Unternehmensentwicklung laufend zu erweitern und zu verbessern.

4.3 Wirkung berichten

Im Wirkungsbericht kommuniziert das Sozialunternehmen die Ergebnisse der Wirkungsanalyse an unterschiedliche Stakeholder. Dadurch kann der Wirkungsbericht einen großen Adressat/innenkreis haben. Vielfach wird der Wirkungsbericht auch der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Für Stakeholder ist er die wichtigste Informationsquelle. Auch für die Kommunikation nach innen ist der Wirkungsbericht von Bedeutung. Der Wirkungsbericht muss den Spagat zwischen transparenter, materieller Information und positiver Darstellung des Unternehmens schaffen.

Wirkungsberichte sollen zumindest jährlich erstellt werden. Die wichtigsten Wirkungskennzahlen sind jedoch in das Reporting (monatlich oder quartalsweise) zu integrieren und können so laufend für interne und externe Kommunikation (Newsletter, Social Media) verwendet werden. Eine einheitliche Datenbasis für unterschiedliche Berichte und Kommunikationskanäle sowie die Integration in die operative Berichterstattung und Kommunikationsstrategie erhöht die Effizienz der Wirkungsberichterstattung.

Folgende Fragen sind vor der Erstellung eines Wirkungsberichts zu beantworten:

- Wer ist die Zielgruppe des Wirkungsberichts?
- Welche Inhalte sind für die jeweilige Zielgruppe relevant?
- Welches Ziel verfolgt der Wirkungsbericht?
- Zu welchen Zeitpunkten wird über Wirkung berichtet?
- In welcher Form erscheint der Wirkungsbericht?

Kriterien für den Wirkungsbericht:

- Relevant: beinhaltet die für Stakeholder relevanten Informationen
- Vollständig: beinhaltet alle materiellen Informationen
- Objektiv: wird auf Basis nachvollziehbarer Daten erstellt
- Konsistent: ist mit Berichten der Vorperiode vergleichbar
- Kosteneffizient: eingesetzte Ressourcen sind angemessen
- Transparent: ist allen Stakeholdern zugänglich

Umfang des Wirkungsberichts:

- Aufbauend auf dem Wirkungsmodell
- Darstellung der durchgeführten Aktivitäten und Maßnahmen
- Darstellung der eingesetzten Ressourcen
- Output – Outcome (Ergebnis) – Impact (Wirkung) nach Zielgruppen¹
- Verknüpfung von Kennzahlen mit qualitativen Aussagen
- Wirkungsprognose für die Folgeperiode(n)
- Risikofaktoren für das Wirkungsmodell
- Lerneffekte und Verbesserungspotenzial
- Verwendete Methoden und Datenquellen

Während der Umfang der Finanzberichterstattung gesetzlichen Vorgaben folgt, ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung nur für große Unternehmen verpflichtend und im Umfang nicht exakt geregelt. Für Wirkungsberichte gibt es unterschiedliche Standards, die angewendet werden können (siehe „Methoden und Standards“).

Methoden und Standards

Bislang haben wir den typischen Prozess von Wirkungsmessung und -management beschrieben. An unterschiedlichen Stellen dieses Prozesses sowie für den Prozess selbst wurden internationale Richtlinien entwickelt, die vermehrt zur Anwendung kommen. Die gängigsten Methoden und Standards werden in diesem Kapitel erläutert. Der Einsatz anerkannter Richtlinien hat den Vorteil einer strukturierten Vorgehensweise im Wirkungsmanagement sowie eine positive Außenwirkung hinsichtlich der Qualität von Wirkungsmessung und -management.

Eine Standardisierung der Wirkungsmessung im sozialen Bereich ist noch nicht erfolgt. Im Bereich ökologischer Projekte lassen sich Innovationen beispielsweise anhand der CO₂-Ersparnis bewerten und vergleichen. Eine ähnliche Kennzahl gibt es im sozialen Bereich nicht. Am nächsten kommt dem noch die „Anzahl der Begünstigten“ („Lives changed“ oder „Lives affected“) als übergeordnete Kennzahl. Die angestrebte Vergleichbarkeit dieser Kennzahlen über unterschiedliche Projekte ist aber schwierig. Hat z. B. die Beschäftigung eines Langzeitarbeitslosen

¹ Outputs können deutlich schneller berichtet werden als Outcomes (Ergebnisse) und Impacts (Wirkungen), die sich oftmals erst mittel- bis langfristig entwickeln.

mehr Wirkung als die eines Jugendarbeitslosen? Die Vielfalt der angestrebten sozialen Wirkungen ist groß, und keine einzelne Methodik kann im Moment die gängigen Arten von Wirkungen angemessen, objektiv und vergleichbar erfassen. Deshalb ist die Qualität des Prozesses zur Messung der Wirkung sozialer Unternehmen von umso größerer Bedeutung.

In Umfragen bestätigen Stakeholder, vor allem Impact-Investor/innen, dass fehlende Standards in der Wirkungsmessung die größte Herausforderung für das Wachstum sozialer Innovationen darstellen. Wir möchten in der Folge die führenden Standards im Bereich Wirkungsmessung und -management in alphabetischer Reihenfolge darstellen. Ein absehbarer Trend ist, dass ein Standard mit breiter Akzeptanz Wirkungsmessung (Kennzahlen), Wirkungsmanagement (Prozesse) und allgemeine Aspekte der Unternehmensführung (Nachhaltigkeit und Governance) integrieren wird.

WIRKUNGSMESSUNG VON IMPACT-INVESTOR/INNEN

Ein möglicher Treiber für die Wirkungsmessung von Sozialunternehmen sind die Anforderungen von Kapitalgeber/innen. Während österreichische Impact-Investor/innen die Bedeutung von Wirkungsmessung durchaus betonen, sieht man in der Praxis unterschiedliche Vorgehensweisen: Ein Teil misst keine Wirkung oder macht keine Vorgaben betreffend Wirkungsmessung, ein anderer Teil verwendet interne Ansätze, die sich meist auf eine Reihe von nicht finanziellen Kennzahlen beschränken. Gängige Methoden und Standards sind häufig bekannt, ihre Anwendung wird jedoch nur selten verlangt. Gründe für diese Situation sind ein fehlender allgemeiner Standard sowie der hohe Aufwand einer umfangreichen Wirkungsmessung.

Benefit Corporation (B Corp)

bcorporation.eu

Die aus den USA stammende Benefit Corporation (die in 31 US-Bundesstaaten als eigene Rechtsform anerkannt ist) findet auch in Europa zunehmend Verbreitung. Anstatt den Shareholder-Value-Ansatz stellt diese Methode den Stakeholder-Value-Ansatz in den Vordergrund. Drei österreichische Unternehmen sind als B Corp zertifiziert: AustroCel Hallein GmbH, LIM Cosmetics GmbH (Less is More) und Helioz GmbH.

Als Benefit Corporation werden Unternehmen bezeichnet, die sich einer Zertifizierung ihres gesellschaftlichen Mehrwertes und ihrer ökologischen Nachhaltigkeit unterzogen haben. Zentral für die Zertifizierung ist das B Impact Assessment. Das ist ein kostenlos verfügbares Tool, mit dem weltweit bereits über 70.000 Unternehmen die Auswirkungen ihrer Unternehmensaktivitäten auf ihre Stakeholder messen, indem sie die fünf Dimensionen Unternehmensführung, Mitarbeiter/innen, Community, Umwelt und Kund/innen beleuchten. Unternehmen, die bei diesem Self Assessment mindestens 80 Punkte erreichen, qualifizieren sich für den nächsten Schritt der offiziellen Zertifizierung. Mit dem resultierenden B Impact Score wird das Unternehmen als Ganzes bewertet.

Die Anforderung unter der B-Corp-Zertifizierung muss in den Statuten der Organisation ersichtlich sein. So ist zu inkludieren, dass das Management seine Entscheidungen im Interesse aller Stakeholder und nicht nur der Gesellschafter/innen trifft und dass diese die Möglichkeit zur Sanktion bei Fehlverhalten des Managements in diesem Zusammenhang haben.

Die Zertifizierung ist kostenpflichtig, und auch für das Tragen des Labels ist ein jährlicher, umsatzabhängiger Betrag zu entrichten. Eine Neuzertifizierung ist zumindest alle drei Jahre notwendig.

Gemeinwohl-Bilanz

web.ecogood.org/de

In Österreich sind über 200 Gemeinwohl-Unternehmen Mitglieder in einem Gemeinwohl-Verein. Einige davon erstellen eine Gemeinwohl-Bilanz zusätzlich zu den gesetzlichen Rechnungslegungserfordernissen (z. B. Sonnentor, Raiffeisenbank Lech am Arlberg). Der Zweck dieser Unternehmen oder Institutionen ist die Maximierung des Gemeinwohls.

Die Gemeinwohl-Bilanz ist ein Bewertungsverfahren für Privatpersonen, Gemeinden, Firmen und Institutionen, mit dem geprüft wird, inwieweit sie dem Gemeinwohl dienen. Bewertet werden ökologische, soziale und andere Aspekte. Dabei können die Unternehmen entscheiden, ob sie die Bilanz selbst erstellen, sich in einer Gruppe gegenseitig bilanzieren oder eine/n unabhängige/n Prüfer/in bestellen. Die Gemeinwohl-Bilanz kann für kleine Unternehmen preisgünstig erstellt werden (laut Angaben ab ca. 1.000 Euro).

Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit sowie demokratische Mitbestimmung und Transparenz bilden die fünf Pfeiler der Gemeinwohl-Bilanz. Im Gemeinwohl-Bericht erklären sie die Umsetzung der Gemeinwohl-Werte sowie ihr Entwicklungspotenzial und nehmen eine Bewertung vor. Bericht und Bilanz werden extern überprüft und veröffentlicht. Mit einem Bilanzrechner können die Ergebnisse für die einzelnen Indikatoren in Punkte umgerechnet werden.

Das Arbeitsbuch zur Bilanzerstellung unterstützt bei der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz. Es beinhaltet alle notwendigen Informationen, um die Themen und Aspekte der Gemeinwohl-Matrix zu verstehen und zu bewerten sowie den Gemeinwohl-Bericht selbst erstellen zu können. Das Arbeitsbuch kann man online bestellen.

Global Value Exchange (GVE)

globalvaluexchange.org

Global Value Exchange ist eine Open-Source-Datenbank von Social Value UK, auf der man aus über 30.000 sozialen und ökologischen Wirkungskennzahlen die geeigneten für das eigene Unternehmen wählen kann. Die Kennzahlen inkludieren die UN SDGs sowie den IRIS-Katalog. Anhand von Best Practices werden vergleichbare Geschäfts- und Wirkungsmodelle gezeigt und nach vier Kriterien ausgewertet (Stakeholder, Ergebnis, Kennzahlen und Bewertungen). So können Sie feststellen, welche Kennzahlen zu welchen Ergebnissen oder Stakeholdern passen oder welche Kennzahlen für bestimmte Ergebnisse geeignet sind. Neben dieser Datenbank bietet GVE die Möglichkeit, eigene Projekte anzulegen und für diese soziale Wirkungsdaten zu sammeln. Insgesamt ist die Global Value Exchange keine Methode der Wirkungsmessung, sondern eine nützliche Informationsquelle für Sozialunternehmen zum Thema Wirkungsmessung.

Global Value Tool Navigator

global-value.eu/toolkit

Im Rahmen des von der Europäischen Union geförderten Global-Value-Projektes entwickelten Forscher/innen ein Online-Toolkit zur Messung und Steuerung unternehmerischer Wirkungen. Darin enthalten sind Guidelines, Tool Showcases, thematische Arbeitspapiere und Trainingsmaterialien sowie der Global Value Navigator, eine kategorisierte Datenbank von Instrumenten und Methoden, die Unternehmen bei der Messung ihrer Wirkungen unterstützen. Übergeordnetes Ziel ist ein positiver Beitrag von Unternehmen zur Erreichung der globalen Nachhaltigkeitsziele (SDGs). Das Global-Value-Projekt wird vom WU-Institut für Nachhaltigkeitsmanagement gemeinsam mit zehn internationalen Forschungspartner/innen betrieben.

Impact Management Project (IMP)

impactmanagementproject.com

Das Impact Management Project ist ein Forum zur Herausbildung eines Konsensus für Wirkungsmessung, -management und -berichterstattung. Das IMP integriert die Sichtweisen von Unternehmen und Investor/innen, deren Geschäftspraxis auf ökologischen, sozialen und Governance-Kriterien (ESG) basiert. Über 2.000 Anwender/innen, darunter führende Impact-Investor/innen aus UK, USA und Europa, haben an der Entwicklung des Konsensus mitgewirkt. Zusätzlich koordiniert das IMP 16 Normungsorganisationen bei der Erstellung eines allgemeinen Standards für Wirkungsmessung, -management und -berichterstattung.

Kernpunkte des IMP sind die fünf Dimensionen von Wirkung sowie das Wirkungs-ABC.

Impact Reporting & Investment Standards (IRIS)

iris.thegiin.org

Die Impact Reporting & Investment Standards (IRIS) wurden vom Global Impact Investing Network (GIIN) konzipiert, um einen Standard für die Messung sozialer und ökologischer Wirkungen von Investments zu schaffen. Insgesamt gibt es rund 500 Indikatoren, die Informationen zum Organisationsprofil, zur finanziellen Situation, zur operativen Tätigkeit ebenso wie zum sozialen und ökologischen Impact beinhalten. Zur Vereinfachung des umfassenden Katalogs wird mit IRIS+ Core Metrics eine fokussierte Variante angeboten. Zielgruppe sind vor allem Impact-Investor/innen bzw. Fondsmanager/innen. Sozialunternehmen können standardisierte Kennzahlen für die eigene Wirkungsmessung verwenden.

IRIS-Informationen und -Kennzahlen zu einzelnen Unternehmen gliedern sich in fünf Bereiche:

- Organisation
- Produkt
- Finanzielle Situation
- Wirkungen, die auf Basis der operativen Tätigkeit entstehen
- Wirkungen, die aufgrund der Produkte und Leistungen der Organisation entstehen

Die IRIS-Kennzahlen inkludieren die UN SDGs und sind abgestimmt mit den Anbietern von über 50 Standards für Wirkungsmessung und -management. Der Schwerpunkt von IRIS sowie den abgedeckten Standards liegt in den USA.

SDG Impact Standards (UNDP)

sdgimpact.undp.org

Da sich die SDGs zu den führenden Indikatoren zur Messung von Wirkung bei Unternehmen und Investor/innen etabliert haben, hat das UNDP das Fehlen eines allgemeinen Rahmens zur Integration von Wirkung in deren Geschäftspraktiken identifiziert. Dieses Defizit soll durch die SDG Impact Standards behoben werden.

SDG Impact Standards sind in drei Varianten geplant:

- SDG Impact Standards für Private-Equity-Fonds
- SDG Impact Standards für Anleihen
- SDG Impact Standards für Unternehmen

Sozialunternehmen können die SDG Impact Standards als Best-Practice-Vorgabe und Self-Assessment Tool verwenden und damit ihre internen Prozesse, Geschäftspraktiken sowie Entscheidungsfindung an dem Standard ausrichten. Damit wird sichergestellt, dass sie einem integrierten Ansatz für Wirkungsmessung, Wirkungsmanagement sowie der allgemeinen Unternehmensführung nach Nachhaltigkeits- und Governance-Kriterien folgen.

Die SDG Impact Standards sind Anfang 2021 in einer ersten Version vorliegend, die sich in öffentlicher Konsultation befinden. Sollten die SDG Impact Standards eine ähnliche Entwicklung nehmen wie die SDGs, dann ist zu erwarten, dass sie sich als führender Standard im Bereich Wirkungsmessung, -management und -berichterstattung etablieren werden.

Social Reporting Standard (SRS)social-reporting-standard.de

Beim Social Reporting Standard (SRS) handelt es sich um einen Rahmen für eine einheitliche Berichterstattung von Sozialunternehmen, die über die Rechnungslegung hinausgeht. Eine Berichtsvorlage gibt eine einheitliche Struktur sowie Gliederung der Themen vor. Ziel ist es, verschiedene Organisationen anhand gleich strukturierter Berichte vergleichen zu können.

Der Social Reporting Standard hilft insbesondere dabei, die Wirkungskette der jeweiligen Projekte zu dokumentieren und zu kommunizieren. Neben erbrachten Leistungen, die in der Regel gut messbar sind, soll ein Bericht nach dem SRS vor allem zeigen, inwieweit sich die Lebensumstände der Zielgruppe(n) tatsächlich verändert haben. Darüber hinaus werden weitere wesentliche Elemente der Berichterstattung wie Organisationsstruktur und Finanzen in einem SRS-Bericht systematisch erfasst, sodass ein umfassendes Bild über die berichtende Organisation entsteht. Ein weiteres Ziel ist es, die Wirkungsorientierung gegenüber Förder- und Kapitalgeber/innen zu kommunizieren. Durch einen klar definierten Berichtsrahmen sowie die Anwendung einheitlicher Wirkungsmessungskonzepte kann der Aufwand für die berichtende Organisation und die Informationsempfänger/innen gering gehalten werden.

Der Social Reporting Standard ist ein Gemeinschaftsprojekt von mehreren deutschen Universitäten, Stiftungen sowie Akteur/innen im NPO- und Social-Entrepreneurship-Bereich. Da komplexe Ansätze der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie die der Global Reporting Initiative, für soziale Initiativen nicht mit vertretbarem Aufwand umsetzbar sind, hat man sich im deutschsprachigen Raum auf diesen Standard geeinigt.

Eine Reihe von österreichischen Organisationen verwenden den Social Reporting Standard, darunter atempo, erdbeerwoche, talentify und uugot.it.

Social Return on Investment (SROI)

Die Methode Social Return on Investment (SROI) lehnt sich konzeptionell an die klassische Investitionsrechnung an. Die SROI-Analyse verfolgt den Ansatz, in Geldeinheiten dargestellte Wirkungen dem für ihre Erreichung investierten Kapital gegenüberzustellen. Das Ergebnis wird in Form einer aggregierten Kennzahl, des SROI-Werts, dargestellt. Sind am Ende der Analyse die Nettowirkungen der Stakeholder erhoben und monetarisiert worden, werden sie addiert und dem investierten Betrag gegenübergestellt. Daraus ergibt sich der SROI-Wert, der als Kennzahl die soziale Rendite pro in das Projekt investierten Euro angibt und der finanziellen Rendite gegenübergestellt werden kann.

Der wesentliche Vorteil der Monetarisierung der sozialen Wirkung liegt in der Legitimation nicht marktgängiger Leistungen gegenüber Stakeholdern. So werden beispielsweise Leistungen im Sozialbereich häufig nur unter Kosten- und nicht unter Nutzensgesichtspunkten betrachtet. Die Monetarisierung von Wirkungen ist die Chance, in einfacher und verständlicher Form den Wert diverser Leistungen aufzuzeigen. In der Praxis ist es oft problematisch, gesellschaftliche Wirkungen zu monetarisieren, vor allem in jenen Fällen, wo keine Marktpreise für vergleichbare Leistungen vorliegen. Die monetäre Bewertung der Wirkung stellt somit die größte Herausforderung für diese Methode dar. SROI-Analysen sind komplex und benötigen Erfahrung, deshalb empfiehlt es sich, externe Expert/innen hinzuzuziehen.

United Nations Sustainable Development Goals (SDGs)
sdgs.un.org/goals

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen enthält die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, welche soziale, ökologische und ökonomische Aspekte umfassen und die positive Transformation unserer Welt zum Ziel haben. Die UN SDGs können als übergeordneter Rahmen auf mehreren Ebenen verstanden werden. Sie dienen zur Kommunikation politischer Zielsetzungen, können aber auch zur Umsetzung

konkreter Strategien von Unternehmen und Investor/innen verwendet werden. Die 17 Ziele sind in weitere 169 Unterziele aufgeteilt und mit insgesamt 231 Indikatoren unterlegt. Auf Basis dieser Unterziele und Indikatoren können Unternehmen sehr konkrete, allgemein akzeptierte Maßnahmen im Bereich der Wirkungsmessung setzen.

Um festzustellen, wo Österreich bei den einzelnen SDGs und Indikatoren steht und wie die Wirkung eines Unternehmens in gesamtwirtschaftlicher Betrachtung einzuordnen

ist, sind folgende Berichte empfehlenswert:

- Österreich und die Agenda 2030 – Freiwilliger Nationaler Bericht zur Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklungsziele / SDGs (FNU)
- Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung in Österreich – SDG-Indikatorenbericht

Zusammenfassung Wirkungsmanagement

In der folgenden Tabelle sind typische Fragen des Wirkungsmanagements und zur Beantwortung verwendbare Instrumente zusammengefasst. Die Darstellung orientiert sich am Fünf-Phasen-Modell der European Venture Philanthropy Association.

Phase	Fragen	Instrumente
Festlegung der Ziele	Welche Wirkungen sollen erzielt werden?	Theory of Change, Wirkungsbox (NPO Zentrum WU Wien), Social Business Model Canvas, EVPA-Frageliste, SDGs
Festlegung der Zielgruppen	Bei wem soll die Wirkung erzielt werden? Welche Zielgruppen werden priorisiert? Wie sind die Zielgruppen in die Zielerreichung einbezogen?	Theory of Change, Wirkungsbox (NPO Zentrum WU Wien), Social Business Model Canvas, SROI/EVPA-Frageliste, SDGs
Festlegung der relevanten Messung	Wie werden Input, Aktivitäten, Output, Ergebnis und Wirkung erhoben? Welche Datenquellen werden verwendet? Ist Vergleichbarkeit oder Monetarisierung der Wirkung notwendig? Werden die Prinzipien der Wirkungsmessung erfüllt? Welche Outputs oder Ergebnisse sollen erzielt werden (Soll)?	IRIS, Global Value Exchange, Best Practices (Land, Sektor), SDGs
Messen, validieren, bewerten	Wie häufig wird gemessen, validiert und bewertet? Wird eine externe/unabhängige Prüfung beauftragt? Welche Outputs oder Ergebnisse wurden erzielt (Ist)? Ist die Wirkungsmessung relevant für die festgelegten Ziele? Welche Soll-Ist-Abweichungen gibt es? Ist die Wirkungsmessung in den Geschäftsbetrieb integriert?	Interviews mit Stakeholdern/Begünstigten, Best Practices (Land, Sektor), Kosten-Nutzen-Analyse, SROI, Storytelling
Berichten, lernen, verbessern	Wie häufig wird berichtet? Welche Prozesse gibt es für Ziellanpassungen? Welche Anpassungen sind notwendig? Wie kann man die Wirkungsmessung weiterentwickeln?	Social Reporting Standard, Gemeinwohl-Bilanz, Befragung von Stakeholdern/Begünstigten

Quelle: European Venture Philanthropy Association (2014), A Practical Guide to Measuring and Managing Impact



Der rechtliche Rahmen für Social Enterprises in Österreich



Da die Wahl der Rechtsform für ein Sozialunternehmen weitreichende Konsequenzen haben kann, sollte Ihre Entscheidung auf Basis unterschiedlicher Kriterien erfolgen:

- Finanzierung: Welche Anforderungen stellen Kapitalgeber/innen an die Rechtsform des Unternehmens?
- Gewinnerzielung: Steht die Gewinnerzielung oder die Gemeinwohlorientierung im Vordergrund?
- Entscheidungen: Wie sind die Entscheidungsprozesse innerhalb des Gründer/innenteams geplant?
- Mitsprache: Will man Stakeholdern eine Mitsprachemöglichkeit gewähren?
- Gemeinnützigkeit: Soll das Sozialunternehmen in gemeinnütziger Form organisiert werden?
- Wahrnehmung: Soll die sozialökologische Ausrichtung des Unternehmens durch die Wahl der Rechtsform kommuniziert werden?

Anders als in vielen Ländern der EU gibt es in Österreich keine spezielle Gesellschaftsform für soziale Unternehmen. Österreichische Sozialunternehmen sind daher in den bestehenden Rechtsformen organisiert, insbesondere:

- Personen- und Kapitalgesellschaften mit sozialer oder ökologischer Ausrichtung
- Vereine und Stiftungen mit wirtschaftlicher Tätigkeit
- Genossenschaften

Die GmbH ist mit einem Anteil von über einem Drittel die beliebteste Rechtsform sozialer Unternehmen. Fast ein Viertel der Sozialunternehmen ist als Verein organisiert. Viele Sozialunternehmen werden auch als Einzelunternehmen (20 %) gegründet und ändern ihre Rechtsform im Zuge weiterer Entwicklungsschritte. Auch Genossenschaften sind für Sozialunternehmen in Österreich eine relevante Organisationsform.

Quelle: Social Entrepreneurship Monitor, SENA 2021

Gemeinnützigkeit

TIPP

Mit der Wahl der Rechtsform stellen Sie die Weichen für zukünftige Finanzierungen. Die gewählte Organisationsform öffnet oder verschließt das Unternehmen gegenüber einzelnen Kapitalgebern. Je marktnäher die Finanzierung geplant ist, desto weniger gemeinwohlorientiert sollte die Rechtsform sein. Eine gemeinnützige Rechtsform ist zu überlegen, falls das Fundraising sich eher an philanthropische Kapitalgeber/innen wendet.

Einen rechtlichen Sonderfall für Sozialunternehmen stellt die Gemeinnützigkeit dar, die im Prinzip für alle Körperschaften zur Anwendung kommen kann. Gesellschaften oder Vereine, die gemeinnützige Ziele verfolgen, stellen jedoch keine eigenständige Organisationsform dar, ihre Sonderstellung beschränkt sich auf abgabenrechtliche Begünstigungen. Verein und GmbH sind die häufigsten gemeinnützigen Rechtsformen in Österreich.

Gemeinnützig sind solche Zwecke, durch deren Erfüllung die Allgemeinheit gefördert wird. Eine Förderung der Allgemeinheit liegt nur vor, wenn die Tätigkeit dem Gemeinwohl auf geistigem, kulturellem, sittlichem oder materiellem Gebiet nützt, beispielsweise in den Bereichen Kunst und Wissenschaft, Gesundheit, Kinder- und Familienfürsorge, Erziehung und Bildung, Kranken- und Altenpflege, Sport, Wohnungswesen, Denkmalpflege sowie Natur- und Tierschutz.

Die Voraussetzungen für Gemeinnützigkeit sind in der Körperschaftsteuerrichtlinie 2013 (Kapitel 2.6) erläutert und gelten für alle Körperschaften. Wesentlich ist, dass

Das österreichische Gesellschaftsrecht bietet verschiedene Möglichkeiten, um am Gemeinwohl orientierte Geschäftsmodelle zu realisieren. Grundsätzlich kommt für ein Sozialunternehmen jede Rechtsform infrage. Häufig erfolgt bei Sozialunternehmen in der Gründungsphase noch nicht die abschließende Rechtsformwahl. Vielmehr wird zur Herstellung der unternehmensrechtlichen Handlungsfähigkeit eine einfache Rechtsform, wie z. B. das Einzelunternehmen oder der Verein, gewählt und erst später eine GmbH gegründet.

- der Gesellschaftsvertrag oder die Satzung einen ausschließlich gemeinnützigen Zweck aufweist,
- das Vermögen ausschließlich und unmittelbar an diesen Zweck gebunden ist,
- die tatsächliche Geschäftsführung dem formal festgelegten Zweck entspricht und
- jede Form von Vorteilszuwendungen (Ausschüttungen, Liquidationsguthaben) an die Gesellschafter/innen ausgeschlossen ist.

Die für gemeinnützige Organisationen wesentlichen steuerlichen Bestimmungen sind in der Bundesabgabenordnung (BAO) enthalten. Entsprechend der BAO werden die Tätigkeiten von „unentgeltlich“ bis „wirtschaftlich“ eingeteilt und Begünstigungen im Bereich der Körperschaftsteuer, Kommunalsteuer, Umsatzsteuer (von steuerbefreit bis zum ermäßigten Steuersatz von 10 %) und Grundsteuer auf dieser Basis festgelegt. Begünstigungsvoraussetzungen sowie Besteuerung sind in den Vereinsrichtlinien 2001 geregelt und sinngemäß auch auf andere Organisationsformen anzuwenden. Die steuerlichen Begünstigungen für Gemeinnützigkeit unterliegen einer detaillierten Regelung und sollten im Einzelfall durch eine Steuerberatung abgeklärt werden.

Über die Begünstigung ergeht kein gesonderter Feststellungsbescheid, sondern es wird im jeweiligen Besteuerungsverfahren vom Finanzamt entschieden, ob Begünstigungswürdigkeit vorliegt. Grundlage dafür sind die Satzung der Organisation sowie die tatsächliche Geschäftsführung. Es gibt jedoch die Möglichkeit, eine unverbindliche Stellungnahme des Finanzamtes anzufordern. Die Gemeinnützigkeit kann dennoch im Zuge einer Steuerprüfung rückwirkend entzogen werden.

Neben der steuerlichen Begünstigung ist die Möglichkeit zur Spendenabsetzbarkeit an die Gemeinnützigkeit der Spendenempfängerin oder des Spendenempfängers gebunden. Spenden an gemeinnützige Organisationen können in Österreich als Betriebsausgaben oder Sonderausgaben geltend gemacht werden. Zur Erlangung der Spendenbegünstigung muss die gemeinnützige Organisation

zumindest seit drei Jahren bestehen. Laut Zahlen des Fundraising Verbands Austria betrug das Spendenaufkommen von Privaten und Unternehmen in Österreich im Jahr 2019 700 Millionen Euro.

Vorteile Gemeinnützigkeit:

- Steuerbefreiung und -vergünstigung
- Vereinfachtes Fundraising bei auf Gemeinnützigkeit ausgerichteten Kapitalgeber/innen
- Reputation; gemeinnütziger Zweck ist für Kund/innen und Geschäftspartner/innen am Namen erkennbar
- Möglichkeit der Spendenbegünstigung

Nachteile Gemeinnützigkeit:

- Einschränkungen hinsichtlich Gewinnziel und -verteilung
- Einschränkungen des Geschäftsbetriebs durch strenge Rahmenbedingungen
- Nicht geeignet für Finanzierung bei Kapitalgeber/innen mit Gewinnorientierung
- Unsicherheit hinsichtlich der Beurteilung der Gemeinnützigkeit
- Risiko des Verlusts der Steuerbegünstigung, insbesondere bei Änderungen im Geschäftsbetrieb
- Mehr Bürokratie gegenüber Steuerbehörden

TIPP

Nur wenige sozialökologische Start-ups haben den Status der Gemeinnützigkeit, da sie meist gewinnorientiert sind. Die sozialökologische Ausrichtung wird jedoch oft detailliert im Gesellschaftsvertrag festgehalten, um in dieser Form eine Mission Drift, also die Abweichung von den gemeinnützigen Gesellschaftszwecken, zu verhindern.

Rechtsformen in der Praxis

Ein gängiges Modell österreichischer Sozialunternehmen ist die Kombination von Verein und GmbH, um die Vorteile beider Organisationsformen zu verbinden. Im Verein wird in diesen Fällen die gemeinnützige Tätigkeit,

wenn möglich mit Abgabenbegünstigung, ausgeübt. Auch die Repräsentation des gesellschaftlichen Zwecks sowie Fundraising im Bereich gemeinnütziger Unterstützer/innen werden in dieser Form ermöglicht.

In der GmbH wird der auf Gewinnerzielung ausgerichtete Geschäftsbetrieb angesiedelt, um einen etwaigen abgabenrechtlichen Begünstigungsstatus für den Verein nicht zu gefährden. Auch aus organisatorischen oder haftungsrechtlichen Gründen kann die Ausgliederung eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes in eine GmbH sinnvoll sein. Das Vereinsvermögen wird in diesem Modell auch vor den Risiken der wirtschaftlichen Tätigkeit geschützt.

Da der Verein als juristische Person auch GmbH-Gesellschafterin sein kann, ist eine gesellschaftsrechtliche Verschränkung beider Körperschaften möglich. Die wirtschaftliche Beziehung, insbesondere die Leistungsverrechnung zwischen Verein und GmbH, stellt in manchen Fällen eine Herausforderung dar. Beispielsweise wenn der Verein als Fundraising-Vehikel dient, operative Aufwendungen jedoch in der GmbH anfallen. In diesem Fall muss die Leistungsverrechnung zwischen den beiden Einheiten mit dem Vereinszweck übereinstimmen und einem Drittvergleich standhalten.

Genossenschaft

In Österreich gibt es 1.600 Genossenschaften mit insgesamt mehr als zwei Millionen Mitgliedern. Davon sind 1.400 Raiffeisen-Genossenschaften, acht Volksbanken (500.000 Mitglieder), 79 gewerbliche Genossenschaften (ca. 16.000 Mitglieder) und knapp 100 Baugenossenschaften (535.000 Mitglieder). Neugründungen vollziehen sich vor allem im Bereich gewerblicher Genossenschaften.

Quelle: www.kooperieren.at

In den letzten Jahren hat das Genossenschaftsmodell in Österreich sprichwörtlich „Rückenwind“ erhalten, da mit dem „Rückenwind – Förderungs- und Revisionsverband gemeinwohlorientierter Genossenschaften“ ein Revisionsverband speziell für Sozialunternehmen gegründet wurde.

Da eine Genossenschaft durch Aufnahme in einen Revisionsverband gegründet wird, eröffnet dies neue Möglichkeiten neben den etablierten Genossenschaftssektoren. Der Revisionsverband Rückenwind hat aktuell 40 Mitgliedsgenossenschaften.

Die Grundsätze des Genossenschaftsmodells sind:

- Selbsthilfe: Zusammenschluss natürlicher und/oder juristischer Personen mit ähnlichen wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Interessen und Zielen
- Selbstverwaltung: Selbstorganschaft der Mitglieder und Bindung des Vorstandes an die Beschlüsse der Mitgliederversammlung
- Selbstverantwortung: Verantwortung der Mitglieder für das unternehmerische Risiko und den wirtschaftlichen Erfolg

Die Genossenschaft ist die einzige Rechtsform mit Zweckbindung. Gemäß Genossenschaftsgesetz ist das oberste Ziel einer Genossenschaft die „Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder“. Gewinnstreben steht somit nicht im Vordergrund, sondern erwirtschaftete Mittel werden zum Wohl der Genossenschaft reinvestiert oder als Rückvergütungen an die Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt. Den Förderauftrag gibt sich die Genossenschaft durch ihre Satzung selbst. Bei der Genossenschaft geht es somit in erster Linie um die Bedürfnisbefriedigung ihrer Mitglieder und nicht um die Vermehrung von Kapital. Damit dies funktioniert, sind die Mitglieder zugleich Eigentümer/innen und Kapitalgeber/innen (Kopfstimmrecht) der Genossenschaft und in der Regel auch die Bezieher/innen der Förderleistungen. Im Gegensatz zum Verein darf die Genossenschaft Gewinne an ihre Mitglieder ausschütten. Der Förderauftrag schließt das Erzielen von Gewinnen nicht aus.

Im Zuge ihrer Gründung werden Genossenschaften von ihrem Genossenschaftsverband nach formellen, aber auch inhaltlichen Kriterien geprüft. So ist dem Revisionsverband beispielsweise ein Business-Plan vorzulegen. Genossenschaften sind durch eine unabhängige Revisorin oder einen unabhängigen Revisor mindestens in jedem

zweiten Geschäftsjahr auf Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit ihrer Einrichtungen, ihrer Rechnungslegung und ihrer Geschäftsführung zu prüfen.

Für grenzüberschreitende Projekte gibt es seit 2006 auch die Möglichkeit zur Gründung einer Europäischen Genossenschaft (Societas Cooperativa Europaea, SCE), deren mindestens fünf Gründungsmitglieder ihren Wohn- oder Firmensitz in zumindest zwei EWR-Mitgliedsstaaten haben müssen. Sie benötigt ein Gründungskapital von mindestens 30.000 Euro. Investierende Mitglieder sind zugelassen, Geschäftsanteile sind übertragbar bzw. verkäuflich. 2018 wurde mit OurPower die erste europäische Genossenschaft mit Sitz in Österreich gegründet.

Vorteile Genossenschaft:

- Kein Mindestkapital
- Haftungsbeschränkung auf doppelten nominalen Genossenschaftsanteil
- Keine Mindestkörperschaftsteuer
- Flexible Satzungsgestaltung
- Geringer laufender Rechtsformaufwand (keine notarielle Beglaubigung bei Satzungsänderungen notwendig)
- Einfache Ein- und Austrittsmöglichkeit sowie Übertragung von Geschäftsanteilen
- Wertsteigerungen verbleiben in der Genossenschaft (Ausnahme: Liquidation)
- Gewinnausschüttungen auf den Geschäftsanteil sind mit 27,5 % KEST endbesteuert
- Erhöhte Sicherheit für die Mitglieder wegen laufender Revision
- Betreuung durch den Revisionsverband in rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen
- Mitbestimmung der Mitglieder pro Kopf in der Generalversammlung
- Wechselseitige Kontrolle der Mitglieder (Governance)

Nachteile Genossenschaft:

- Eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten, vor allem bei Eigenkapitalgeber/innen (Risikokapital)
- Lange Gründungsdauer, da Interessen unterschiedlicher Mitglieder in der Satzung in Einklang gebracht werden müssen

- Aufwendiger Gründungsprozess durch Prüfung im Revisionsverband
- Aufwendige Organisationsstruktur (Revision, Compliance) im Vergleich zu anderen Rechtsformen
- Langwieriger Entscheidungsfindungsprozess durch Mitsprache aller Mitglieder
- Wenig Flexibilität bei Anpassung an Marktentwicklungen

Für wen eignet sich eine Genossenschaft:

- Bereitschaft zum gemeinschaftlichen und demokratischen Wirtschaften
- Offene Rechtsform mit unbürokratischem Ein- und Austritt
- Eigenkapitalfinanzierung durch die Gründungsmitglieder
- Unterstützung bereits existierender Mitglieder(betriebe) eines Sektors
- Förderung der Mitglieder steht im Vordergrund und nicht die Kapitalrendite
- Beschränkte persönliche Haftung
- Wirtschaftlich nachhaltige, stabile Rechtsform mit niedriger Insolvenzquote

Auch bei der Genossenschaft gilt, dass die Rechtsform die Finanzierungsstruktur des Unternehmens mitbestimmt. Bei der Wahl der Genossenschaft entscheidet man sich für die Finanzierung über die Begünstigten (Mitglieder) und nicht durch klassische (Eigen-)Kapitalgeber/innen. Die Mitglieder der Genossenschaft müssen die Eigenkapitalbasis legen, da diese Rechtsform für klassische Risikokapitalgeber/innen ein Ausschlusskriterium ist. Genossenschaften stehen aber andere Finanzierungsformen (Mezzaninkapital, Nachrangdarlehen, Crowdfunding) als Alternative offen.

Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration

Eine besondere Stellung innerhalb österreichischer Sozialunternehmen nehmen Arbeitsmarktintegrationsbetriebe, sogenannte Work Integration Social Enterprises (WISE), ein, die als Sozialökonomische Betriebe (SÖBs) oder Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte (GBPs) organisiert sind. Sie sind im 1985 gegründeten Dachverband arbeit plus zusammengefasst.

SÖBs und GBPs sind in allen Gesellschaftsformen möglich (Verein, GmbH etc.) und verfügen über einen speziellen arbeitsrechtlichen Status, der ihnen den Zugang zu Förderungen durch das Arbeitsmarktservice (AMS) ermöglicht. Sie stellen befristete, kollektivvertraglich bezahlte Arbeitsplätze für arbeitsmarktferne und langzeitbeschäftigungslose Menschen zur Verfügung, mit dem Ziel einer dauerhaften Beschäftigung am regulären Arbeitsmarkt.

Sozialökonomische Betriebe verfolgen sowohl soziale bzw. arbeitsmarktpolitische als auch wirtschaftliche Ziele. Sie sind am Markt tätig und bieten Produkte und Dienstleistungen zu Marktpreisen an. Durch die so generierten Einnahmen müssen sie einen Teil ihrer Kosten selbst tragen. Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte hingegen sind nicht am freien Markt tätig und damit auch nicht in klassischer Konkurrenz zu anderen Unternehmen. Stattdessen stellen Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte Produkte her und bieten Dienstleistungen an, an denen ein öffentliches oder gemeinnütziges Interesse besteht.

Aktuell bilden 200 Mitgliedsunternehmen das österreichweite Netzwerk von arbeit plus. 30.000 Menschen erhalten in diesen Unternehmen jedes Jahr durch eine befristete Stelle die Chance auf ihren (Wieder-)Einstieg ins Erwerbsleben.

Zusammenfassung – wirkungsorientierte Organisationen

	Wirkungsorientierte Organisationen					
	Wirtschaftliche Unternehmen	Nachhaltige Unternehmen	Sozialunternehmen („for profit“)	Spenden- und marktfinanzierte gemeinnützige Organisationen	Überwiegend spendenfinanzierte gemeinnützige Organisationen	
Primäre Mission	Gewinnmaximierung, Shareholder Value	Gewinnerzielung unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Verträglichkeit	Gewinnerzielung bei gleichzeitiger Maximierung der sozialen Wirkung	Maximierung der sozialen Wirkung bei prinzipieller Gewinnerorientierung	Maximierung der sozialen Wirkung und teilweise Markteinkünfte	Sozialer Zweck
Wirkungsorientierung	Wirkung nicht Teil des Geschäftsmodells, passiv, CSR	Wirkung nicht Teil des Geschäftsmodells, aktiv, ESG	Profit first	Impact first	Hauptsächlich Wirkungsorientierung	Ausschließlich Wirkungsorientierung
Rechts-/ Organisationsformen	GmbH, AG	GmbH, AG	GmbH, AG, Genossenschaft	GmbH, AG, gGmbH, gAG, Genossenschaft	GmbH & Verein, gGmbH, Sozialökonomische Betriebe (SÖBs)	Verein, GmbH & Verein, gGmbH, Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte (GBPs)
Finanzielle Tragfähigkeit	Profitabel	Profitabel	Profitabel	Kostendeckend bis leicht profitabel	Teilweise kostendeckend, nicht profitabel	Kaum kostendeckend, spendenabhängig
Gewinnausschüttung	Möglich und bezweckt	Möglich und bezweckt	Möglich, ohne Gefährdung der sozialen Wirkung	Nicht möglich bei Gemeinnützigkeit	Nicht möglich	Nicht möglich
Soziale Zweckbindung	Keine Zweckbindung	Keine Zweckbindung	(Eingeschränkte) Zweckbindung laut Statuten möglich	Zweckbindung	Zweckbindung	Zweckbindung

Darstellung in Anlehnung an Bertelsmann Stiftung (2016), Social Impact Investment in Deutschland

DAS ÖKOSYSTEM – UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN IN ÖSTERREICH

Social Entrepreneurs können nur dann nachhaltig erfolgreich werden, wenn ein geeignetes Umfeld besteht. Dabei ist es wichtig, dass unterschiedliche Akteurinnen und Akteure sich an der Verbreitung von gesellschaftlichen Innovationen beteiligen und vorteilhafte rechtliche Rahmenbedingungen bestehen. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Marktes rund um Social Entrepreneurs bilden das Ökosystem für gesellschaftliche Innovationen.

Das Social-Entrepreneurship-Ökosystem in Österreich entwickelt sich seit etwa zehn Jahren (2010) und besteht aus Akteurinnen und Akteuren des öffentlichen und privaten Sektors, Universitäten und verschiedenen Netzwerken für Social Entrepreneurs. Der Impact Hub Vienna, Ashoka und arbeit plus gehören zu den Pionierinnen und Pionieren des Feldes, seit 2019 gibt es auch eine eigene Interessenvertretung: SENA (Social Entrepreneurship Network Austria).

Heute besteht ein diverses Angebot an Preisen, Beratung und Unterstützungs-Plattformen für angehende Social Entrepreneurs.



UNTERSTÜTZUNGSNETZWERKE:

arbeit plus

Netzwerk gemeinnütziger, arbeitsmarktpolitischer Unternehmen in Österreich

→ arbeitplus.at

Ashoka

Unterstützt mit einem finanziellen Fellowship für ausgewählte Ashoka Fellows, Pro Bono Consulting und anderen Unterstützungsformen für Social Entrepreneurs

→ ashoka-cee.org/austria

Circle 17

Plattform zur Förderung von Kooperationen von Start-ups, NPOs und Firmen zur Erreichung der SDGs

→ circle17.at

Impact Hub Vienna

Bietet Community, Co-Working und Akzeleration für Social Entrepreneurs, unterschiedliche Inkubationsprogramme, tw. mit Preisgeldern

→ vienna.impacthub.net

respACT

Unternehmens-Plattform für Wirtschaft mit Verantwortung, verschiedene Angebote zur Vernetzung und Bekanntmachung von sozialem Unternehmertum

→ respact.at

SENA – Social Entrepreneurship Network Austria

Peer-to-Peer-Unterstützungsnetwork und Lobbying

→ sena.or.at

Senat der Wirtschaft

Know-how und Netzwerk für KMUs mit Fokus auf ökosozialer Marktwirtschaft

→ senat.at

SETup – Social Entrepreneurship Tirol

Unterstützt von der Ideenfindung bis zur Geschäftsgründung, Beratung für Social Businesses in Tirol

→ setup.or.at

Social Business Club Styria

Kompetenzzentrum für Social Business in der Steiermark

→ sbcs.at

Social City Vienna

Netzwerk und Co-Working für Social Entrepreneurs in Wien

→ socialcity.at

Social Entrepreneurship Center – Wirtschaftsuniversität Wien

Akademische Forschung, Lehre und Unterstützungsprogramme

→ wu.ac.at/sec

Social Impact Award

Pro Jahr werden zehn selektierte Social-Business-Ideen inkubiert, und die vier Besten werden prämiert

→ socialimpactaward.net

Syncon

Beratung bei der Entwicklung von Social-Franchise-Konzepten

→ syncon-franchise.com

FINANZIERUNGSQUELLEN:

Business Angels	Crowdfunding	Fonds	Banken	Stiftungen
AAIA	CONDA	Alterra Impact	Bank	Berndorf Privatstiftung
aws Business	Green Rocket	Finance	Gutmann	Dreyer Charity Fund
Angel Netzwerk	Respekt.net	Ananda	ERSTE Bank	ERSTE Stiftung
primeCROWD	Start Next	Ventures	OeEB	Essl Foundation
startup 300	We make it	Bon Venture	UniCredit	Hil Foundation
		FASE		Innovationsstiftung für Bildung
		SE Fonds		Katharina Turnauer Privatstiftung
				MEGA Bildungsstiftung
				Peopleshare Foundation
				Scheuch Foundation
				Sinnstifter
				Unruhe Privatstiftung
				Verband für gemeinnützige Stiftungen

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Bertelsmann Stiftung und PHINEO (2018), Kursbuch Wirkung

Caritas Europa (2018), Erst der Mensch, dann der Profit.
Handbuch Soziales Unternehmertum

Deutsches Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2018),
Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum

European Venture Philanthropy Association (2015),
A Practical Guide to Measuring and Managing Impact

Industriellenvereinigung, WU Wien (2016),
Social Innovation – Business – Investment. Ein Wegweiser

McKinsey und Ashoka (2019), Wenn aus klein systemisch wird.
Das Milliardenpotenzial sozialer Innovationen

PHINEO (2014), Engagement mit Wirkung. Die PHINEO-Analysemethode im Detail

Republik Österreich (2020), Österreich und die Agenda 2030. Freiwilliger Nationaler Bericht
zur Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklungsziele / SDGs (FNU)

SENA (2021), Social Entrepreneurship Monitor

Social Business Club Styria (2019),
Report zur Vermessung des steirischen Social Business Sektors

Social Reporting Standard (2014), Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung

Statistik Austria (2020), Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung in Österreich.
SDG-Indikatorenbericht

Wirtschaftsagentur Wien (2015), White Paper focus Social Entrepreneurship

Wirtschaftskammern Österreichs (2020), Leitfaden für Gründerinnen und Gründer

Wirtschaftsuniversität Wien (2015), Das Potential von Social Business in Österreich

