

2024

Deutscher Social Entrepreneurship Monitor

Ausführliche Datengrundlage



Mit freundlicher Unterstützung von



| BertelsmannStiftung



Stiftung Wirtschaft Verstehen



Teil des



europa
social enterprise
monitor



Der Europäische Social Enterprise Monitor (ESEM) ist ein Projekt, das durch Euclid Network – das Europäische Social Enterprise Netzwerk – geleitet wird. Euclid Network garantiert nicht für die Verlässlichkeit, Genauigkeit oder Generalisierbarkeit der durch den ESEM gesammelten Daten. Die Meinungen und Beobachtungen sind die der Autor:innen und spiegeln nicht unbedingt die Meinung von Euclid Network wider.

Diese Studie wurde mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union veröffentlicht. Die in dieser Publikation dargelegten Informationen und Meinungen sind die der Autor:innen und spiegeln nicht unbedingt die offizielle Meinung der Europäischen Union oder der Europäischen Kommission wider. Weder die Europäische Union noch die zuständige Behörde kann dafür verantwortlich gemacht werden.

Initiator:innen und Projektumsetzung

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND)

Euclid Network

Autor:innen

Sophia Kiefl, Katharina Scharpe, Arian Ajiri, Jessamine Davis, Liana Heinrich, Martha O. Marik

Förderpartner

SAP Deutschland

Bertelsmann Stiftung

Stiftung Wirtschaft Verstehen

Wissenschaftlicher Beirat

Prof. Dr. Matthias Raith, Otto-von-Guericke Universität Magdeburg

Malte Bau, Otto-von-Guericke Universität Magdeburg

Europäische und Technische Unterstützung

Wieteke Dupain, Tiffany Bennett, Toby Gazeley, Euclid Network, Qualtrics



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Deutscher Social Entrepreneurship Monitor	6
Vorwort SEND.....	7
Grußworte der Förderpartner.....	8
SAP SE.....	8
Bertelsmann Stiftung.....	9
Stiftung Wirtschaft Verstehen	10
Social Entrepreneurship in der Bundespolitik.....	11
Zusammenfassung der Ergebnisse.....	13
DSEM-Social-Enterprises sind.....	13
10 Fakten über die DSEM-Social-Enterprises.....	14
Handlungsempfehlungen für die Politik.....	15
Teilnehmer:innen des DSEM 2024.....	17
1 Social Entrepreneurship in Deutschland	18
1.1 Herkunft und Regionen	18
1.2 Alter und Entwicklungsphasen.....	19
1.3 Branchen.....	20
1.4 Rechtsformen.....	22
Praxisbeispiel: Plastik. Kreislauf. Spielend einfach.....	24
Praxisbeispiel: Ein Dreiklang an Rechtsformen gegen Alterseinsamkeit	25
2 Soziale und ökologische Wirkung.....	26
2.1 Wirkungsbereiche	26
2.2 Wirkungsempfänger:innen	28
Praxisbeispiel: Wie eine Rösterei mit Müsli die Arbeitswelt verändert	32
2.3 Beschaffung und Lieferketten	33
3 Wirkungsmessung	34



3.1 Bewusstsein für Wirkungsmessung.....	34
3.2 Methoden und Werkzeuge zur Wirkungsmessung	36
3.3 Nutzen von Wirkungsmessung.....	37
3.4 Wirkungsbudget	38
3.5 Herausforderungen bei der Wirkungsmessung.....	38
Praxisbeispiel: Wirken heißt verändern.....	40
4 Märkte, Geld und Finanzen	41
4.1 Einkommensquellen und Marktaktivitäten	41
Praxisbeispiel: Die Lücke zwischen Wissen und Handeln schließen	44
4.2 Umsätze	45
4.3 Finanzierung und Investitionen	48
Praxisbeispiel: Zukunft ohne Hürden der Vergangenheit.....	51
5 Innovation und Wachstum	52
5.1 Innovation und Technik.....	52
5.2 Skalierung.....	53
Praxisbeispiel: Digitale Brücken, analoge Bande: wellcome's Formel für familiären Zusammenhalt	55
6 Team und Partizipation	56
6.1 Gründer:innen.....	56
6.2 Mitarbeiter:innen	57
6.3 Ehrenamt	60
Praxisbeispiel: Hier ist Inklusion zuhause.....	61
Praxisbeispiel: Was bedeutet es Demokrat:in zu sein? Wie junge Menschen bei KICKFAIR zu Mitgestaltenden eines demokratischen Miteinanders werden!.....	62
7 Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEI & B).....	63
7.1 Vielfältige Belegschaft.....	63
7.2 Diversity-Maßnahmen	64
7.3 Herausforderungen	65
8 Herausforderungen und Unterstützung	65
8.1 Hürden.....	65
8.2 Politische Unterstützung	67
8.3 Social-Entrepreneurship-Ökosystem.....	69
Praxisbeispiel: Reisen mit sozialem Impact.....	72



Konzeption des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors	73
Anhang	75
Literaturverzeichnis	75
SEND	78
Akademischer Partner & Technische Unterstützung	79
Herausgeber und Projektmanagement	79
Förderpartner	80
SAP SE	80
Bertelsmann Stiftung	81
Stiftung Wirtschaft Verstehen	82
Danksagung	83
Impressum	83



Deutscher Social Entrepreneurship Monitor

Der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) ist eine alle zwei Jahre erscheinende Studie zu Social Entrepreneurship in Deutschland. Ziel ist es, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft einen tieferen Blick in das Ökosystem zu ermöglichen und insbesondere die Potentiale und Herausforderungen von Social Entrepreneurship aufzudecken.

Die ersten vier Ausgaben des DSEM haben sowohl national als auch international für positive Resonanz gesorgt, ebenso wie die ersten beiden Ausgaben des European Social Enterprise Monitor (ESEM), der von der Europäischen Kommission gefördert wird und das Social-Entrepreneurship-Ökosystem in Europa untersucht. Auch dieses Jahr ist der DSEM Teil des europäischen Projekts, welches durch Euclid Network geleitet wird.

Zum DSEM 2024 gibt es zwei Publikationen:

(1) Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2024:

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse (online oder als gedruckte A5-Broschüre verfügbar). Hier gelangen Sie zum DSEM 2024: www.send-ev.de/projekte-items/dsem/.

(2) Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2024 – Datengrundlage:

Eine ausführlichere Version des DSEM 2024 mit vertiefenden Analysen und Hintergrundinformationen zur Datenerhebung (das vorliegende Dokument, ausschließlich online verfügbar).



Vorwort SEND

Die letzten Jahre haben uns allen gezeigt: Wir brauchen wirksame Lösungen für die vielfältigen gesellschaftlichen Herausforderungen, die vor uns liegen. Social Entrepreneurs liefern diese schon lange und haben deren Wirksamkeit immer wieder unter Beweis gestellt. Umso mehr freut es uns, dass seit 2023 nun auch die Bundesregierung deren Potential durch die Verabschiedung der “Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen” anerkennt.

Nachdem die ersten wichtigen Schritte hin zu einem gut aufgestellten Ökosystem in Deutschland geschafft sind, geht es jetzt darum, die gläserne Decke zu durchbrechen. Social Enterprises sind umsatzstark, innovativ und lokal sowie überregional wirksam. Trotzdem sind viele Lösungen noch nicht langfristig systemisch verankert. Um ihr Potential wirklich heben zu können, ist genau das unsere #GemeinsamWirken Aufgabe für die kommenden Jahre.

Sabrina Konzok, Vorstandsvorsitzende

Im Namen des SEND-Vorstands



Sabrina Konzok
Vorstandsvorsitzende SEND e.V.

Copyright: Junge Tüftler gGmbH/Andi Weiland



Grußworte der Förderpartner

SAP SE

Seit 2018 unterstützen wir SEND e.V. und den DSEM, weil wir von der transformativen Kraft sozialen Unternehmertums überzeugt sind.

Bei SAP setzen wir uns für unternehmerisches Engagement mit sozialer Verantwortung ein, das Leben vieler Menschen verbessert und eine integrative, soziale und ökologische Wirtschaft fördert.

Der DSEM ist daher für uns ein unverzichtbares Instrument. Er ermöglicht es uns, die Herausforderungen und Chancen des sozialunternehmerischen Sektors besser zu verstehen und Maßnahmen zu entwickeln, um diesen Sektor zu stärken. Insbesondere für Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft bietet der DSEM daher wertvolle Einblicke und Handlungsempfehlungen.

Hier aktiv zu werden, ist in unser aller Interesse: Denn wir brauchen einen starken sozialunternehmerischen Sektor, der die Kraft hat, unsere Wirtschaft nachhaltig mitzugestalten.



Alexandra van der Ploeg
Vice President
Global Corporate Social
Responsibility
SAP SE

Copyright: SAP SE



Gabriele Hartmann
Head
Corporate Social Responsibility
Deutschland
SAP SE

Copyright: SAP SE



Bertelsmann Stiftung

Social Entrepreneure tragen maßgeblich dazu bei, unser gesellschaftliches Zusammenleben gerechter und nachhaltiger zu gestalten. Als Bertelsmann Stiftung ist uns unternehmerische Vielfalt besonders wichtig. Hierin liegen Potentiale für eine erfolgreiche wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformation. Ein inklusiveres Ökosystem, das Menschen eine Perspektive bietet, die bisher eher weniger geneigt sind zu gründen, ist einer der Schlüssel für eine solche Transformation.

Der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor 2024 stellt uns dabei die Evidenz zur Verfügung, um auch diese Ebene bei grundlegenden Entscheidungen mit einbeziehen zu können. Dabei zeigt sich, dass wir im Bereich des sozialen Unternehmertums schon auf einem guten Weg sind. Es bedarf aber weiterhin vereinter Anstrengungen, um Bedingungen zu schaffen, in denen alle sich beteiligen können. Denn wenn mehr Menschen die Chance erhalten, ihre Visionen einer besseren Zukunft umzusetzen, profitieren wir davon am Ende alle.



Dr. Daniel Schraad-Tischler
Programmdirektor Nachhaltige
Soziale Marktwirtschaft
Bertelsmann Stiftung

Copyright: Bertelsmann Stiftung



Stiftung Wirtschaft Verstehen

In vielen Lebensbereichen geben mittlerweile Social Entrepreneure beachtliche Impulse für gesellschaftliche Innovationen. Indem sie zeigen, dass weder gesellschaftliches Engagement und Unternehmertum noch Gemeinwohlorientierung und wirtschaftliches Denken Widersprüche sein müssen, gewinnt Social Entrepreneurship transformative Wirkung wie auch quantitative und qualitative Relevanz.

Der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor 2024 will dreierlei:

- (1) Die wachsende und bunte Landschaft von Social Enterprises in Deutschland erfassen und transparenter machen.
- (2) Die politischen Entscheidungsträger darin unterstützen, die Rahmenbedingungen für Social Entrepreneure und Social Startups zu verbessern.
- (3) Nicht zuletzt den Social Entrepreneuren selbst Vorbilder und wichtige Impulse liefern und ihnen ermöglichen, im besten Sinne voneinander zu lernen.



Dr. Helga Hackenberg
Stv. Vorsitzende
Stiftung Wirtschaft Verstehen

Copyright: Stiftung Wirtschaft Verstehen



Dr. Stefan Empter
Vorsitzender
Stiftung Wirtschaft Verstehen

Copyright: Stiftung Wirtschaft Verstehen



Social Entrepreneurship in der Bundespolitik



Sven Giegold

Staatssekretär im
Bundesministerium für
Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK)

Copyright: BMWK / Susanne Eriksson

“Wirksam, weiblich, wirtschaftlich stark: Der neue Social Entrepreneurship Monitor zeigt, was diesen Schlüsselsektor ausmacht. Mit der Umsetzung der Nationalen Strategie für Soziale Innovation und Gemeinwohlorientierte Unternehmen entfesseln wir weiter die Potenziale dieses Sektors. Wir bauen Ungleichbehandlungen ab und stärken das Ökosystem. So lösen wir die Bremsen für eine neue Gründungswelle und beschleunigen den sozialen und ökologischen Wandel.”



Zarah Bruhn

Beauftragte für Soziale
Innovationen im
Bundesministerium für Bildung und
Forschung

Copyright: BMBF/Rickel

“Der jüngste Monitor zeigt, wieviel Potenzial Social Start-Ups und Sozialunternehmen für Deutschlands Zukunft haben. Sie können zum nächsten Rockstar-Sektor werden, wenn sie gezielt die Unterstützung erhalten, die sie brauchen. In der Bundesregierung setzen wir uns dafür ein, dass wir die Maßnahmen der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen zügig umsetzen.”



Verena Hubertz

Mitglied des deutschen Bundestags,
Stellvertretende
Fraktionsvorsitzende der SPD

Copyright: Linda Blatzek

“Social Entrepreneurship ist für mich eine natürliche Evolution aus unseren Zielen für eine soziale Marktwirtschaft. Wir können gesellschaftlichen Problemen mit ganz neuen unternehmerischen Tools begegnen und so einen Mehrwert für uns alle schaffen. Deswegen ist es unsere Aufgabe, bessere Finanzierungsbedingungen zu schaffen.”



Nadine Schön

Mitglied des deutschen Bundestags,
Stellvertretende Fraktionsvorsitzende
der CDU/CSU

Copyright: Carmen Schäfer

“Innovative Lösungen für gesellschaftliche Probleme schaffen und wirtschaftlich erfolgreich und nachhaltig sein. Immer mehr Menschen entscheiden sich dafür, ihre Arbeit mit ihren Idealen zu verbinden und das ist großartig! Social Entrepreneurs fördern soziale Gerechtigkeit, schaffen Arbeitsplätze für benachteiligte Gruppen, tragen zur lokalen Entwicklung bei und vieles mehr. Ihre Bedeutung und ihr Potenzial sind riesig: Social Entrepreneurship schlägt nämlich die Brücke zwischen Wirtschaft und Gemeinwohl.”



Zusammenfassung der Ergebnisse

DSEM-Social-Enterprises sind...

... **etabliert.** Mehr als ein Drittel (35 %) der DSEM-Social-Enterprises sind mit ihrer Unternehmung länger als ein Jahrzehnt aktiv.

... **wirkungsorientiert.** Mehr als die Hälfte der DSEM-Social-Enterprises (62,0 %) misst ihre Wirkung schon heute, weitere 29,2 % planen eine Wirkungsmessung in der Zukunft.

... **umweltbewusst.** Ökologische Verantwortung in der Lieferkette spielt für die große Mehrheit (76,0 %) der DSEM-Social-Enterprises eine wichtige bis sehr wichtige Rolle, 58,4 % adressieren außerdem in ihrem Geschäftsmodell ökologische Entwicklungsziele.

... **umsatzstark.** Knapp jedes fünfte DSEM-Social-Enterprise erwirtschaftete in den vergangenen 12 Monaten Umsätze in Millionenhöhe.

... **gemeinwohlorientiert.** Die große Mehrheit (75,0 %) der DSEM-Social-Enterprises, die im vergangenen Jahr Gewinne erwirtschaften haben, reinvestiert ihren Gewinn größtenteils bis ausschließlich für den sozialen und / oder ökologischen Zweck der Organisation.

... **in der Nachbarschaft.** Fast ein Drittel der DSEM-Social-Enterprises sind in ihrer unmittelbaren Nachbarschaft tätig, knapp ein Viertel wirken im ländlichen Raum.

... **partizipativ.** Über 40 % der DSEM-Social-Enterprises beteiligen ihre Wirkungsempfänger:innen direkt an der Leistungserstellung, über 62 % binden ihre Mitarbeitenden stark bis sehr stark in Entscheidungsprozesse ein.

... **innovativ.** Über 90 % der DSEM-Social-Enterprises haben in den ersten zwei Jahren nach der Gründung und / oder in den vergangenen zwei Jahren einen neuen / innovativen Ansatz inkludiert.

... **digital.** Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen sind für die DSEM-Social-Enterprises mit großem Abstand die relevantesten Technologien in ihrem Geschäftsmodell.

... **weiblich.** Mehr als jedes zweite DSEM-Social-Enterprise wurde von Frauen (mit-)gegründet.



10 Fakten über die DSEM-Social-Enterprises

- (1) Die DSEM-Social-Enterprises sind **in allen Branchen vertreten**, am häufigsten im Bildungsbereich sowie im Gesundheits- und Sozialwesen.
- (2) Die DSEM-Social-Enterprises sind Treiber für die Erfüllung der **17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN (kurz: SDGs)**. Mehr als 90 % der DSEM-Social-Enterprises adressieren mit ihrem Geschäftsmodell mehr als ein SDG. Die große Mehrheit der DSEM-Social-Enterprises (90 %) arbeitet an Zielen der sozialen Nachhaltigkeit, mehr als die Hälfte (58 %) adressiert ökologische Ziele.
- (3) Über 75 % der DSEM-Social-Enterprises erstellen Produkte oder Dienstleistungen für oder mit **spezifischen Wirkungsempfänger:innen**. Vor allem Kinder und junge Menschen, Personen mit Migrationshintergrund, Frauen und Menschen in Armut werden im Wirkungsmodell der DSEM-Social-Enterprises häufig adressiert.
- (4) In über 60 % der DSEM-Social-Enterprises wird **Wirkung bereits gemessen**. Dies begründen über 86% damit, verstehen zu wollen, ob ihre Organisation ihre Mission und Ziele erreicht.
- (5) Von den DSEM-Social-Enterprises erbringen mehr als ein Viertel **Leistungen für die öffentliche Hand („Business to Government“)**.
- (6) Auch konventionelle Unternehmen sind für die DSEM-Social-Enterprises interessante Kund:innen. Über 40 % der Befragten finanzieren sich über **Einnahmen im B2B-Bereich („Business to Business“)**.
- (7) Die DSEM-Social-Enterprises nutzen verschiedene **Finanzierungsquellen**. Am beliebtesten sind öffentliche Zuwendungen, private Spenden oder Spenden von Stiftungen. Fremdkapitalfinanzierung über klassische Investor:innen oder Bankdarlehen wird deutlich seltener in Anspruch genommen.
- (8) Die Finanzierung bleibt nach wie vor die **größte Herausforderung** für die DSEM-Social-Enterprises. Mehr als die Hälfte gibt an, dass öffentliche Unterstützungssysteme noch immer fehlen und dass die Vergabe von öffentlichen Finanzmitteln schwer nachvollziehbar ist. Neben der Schaffung und / oder dem Ausbau spezifischer Finanzierungsangebote für Social Enterprises (inkl. Subventionen) wünschen sich über 40 % der DSEM-Social-Enterprises auch staatliche Anreizsysteme zur Unterstützung von privatem Impact Investment.
- (9) Mehr als die Hälfte der DSEM-Social-Enterprises **plant einen Teamzuwachs** in den kommenden 12 Monaten. Im Vergleich zu den Befragten im DSEM 2022 ist die Wachstumsprognose damit verhaltener.
- (10) Bei der **Wahl der Rechtsform** sind Rechtsformen ohne Gemeinnützigkeitsstatus unter den DSEM-Social-Enterprises ähnlich beliebt wie Rechtsformen mit Gemeinnützigkeitsstatus. Auch hybride Organisationsstrukturen mit einem kommerziellen und einem gemeinnützigen Unternehmensanteil werden von den DSEM-Social-Enterprises genutzt.



Handlungsempfehlungen für die Politik

Aktuelle politische Rahmenbedingungen: Wo stehen wir?

Die politischen Rahmenbedingungen für Social Entrepreneurship haben seit dem letzten DSEM einige Fortschritte gemacht.

- Zarah Bruhn, Gründerin von Social-Bee gGmbH, wurde 2022 zu der ersten **Beauftragten für Soziale Innovation** im BMBF ernannt.
- Die Bundesregierung hat die **Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen** (SIGU-Strategie) im September 2023 beschlossen: Ein Meilenstein für den Social Entrepreneurship Sektor in Deutschland und eine Anerkennung dessen Relevanz und Wirkung.
- Das **REACT with Impact** Programm aus den EU-REACT Mitteln zur Förderung des Sozialunternehmertums lief von Februar bis Dezember 2023 und hat 1.300 Organisationen unterstützt. Eine Weiterführung des Programms ist ab Mitte 2024 bis Ende 2028 geplant.
- Mit der **Plattform für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen** wurde eine Anlaufstelle geschaffen, auf der Förder-, Unterstützungs- und Vernetzungsmöglichkeiten und -services kommuniziert und weiterentwickelt werden.

Politische Handlungsempfehlungen: Was braucht der Sektor?

Die SIGU-Strategie legt ein erstes Fundament, das nun aber umgesetzt und kontinuierlich ausgebaut und gestärkt werden muss.

Um eine nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen und somit eine Entfesselung ihres Potenzials für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu erreichen, sehen wir in den folgenden Bereichen weiteren dringenden Handlungsbedarf:

Bedarfsgerechte, direktwirksame Finanzierungsinstrumente

Finanzierung bleibt, wie der aktuelle DSEM wieder deutlich macht, die **zentrale Hürde** für Sozialunternehmen. Viele Maßnahmen im Handlungsfeld 6 der SIGU-Strategie ('Wachstum und Wirkung durch optimierte Finanzierungsangebote vorantreiben') umfassen lediglich die Prüfung bestehender Programme auf Öffnung für Sozialunternehmen: eine Vorgehensweise, die nicht die **spezifische Funktion von Sozialunternehmen anerkennt**.

Sozialunternehmen erzeugen anstatt einer rein finanziellen Rendite auch eine **ökologische und soziale und damit vor allem gesellschaftliche Rendite**. Finanzierungsinstrumente müssen entsprechend ausgerichtet sein und z.B. dezidiert auch für wachsende oder etablierte Sozialunternehmen mit "proof of impact" geschaffen werden, wenn herkömmliche Instrumente dieses nicht reflektieren.

Ein wichtiger Baustein ist hier die Mobilisierung von nachrichtenlosen Bankkonten zur Schaffung eines **Social Impact Fonds**. Nach der Verankerung im Koalitionsvertrag der Ampel wurde dieses Vorhaben noch einmal in der SIGU-Strategie bekräftigt.



Über einen ambitioniert aufgesetzten Deutschen Social Impact Fonds mit **Marktentwicklungsauftrag und katalytischem Ansatz** könnte zusätzlich Kapital aus anderen Sektoren mobilisiert werden. Es muss oberste Priorität von Bundesregierung und Bundestag sein, ihr Bekenntnis noch in der laufenden Legislaturperiode per Gesetz umzusetzen.

Strukturelle Verankerung

Entscheidend für die Entfaltung des Potenzials von Sozialunternehmen als Querschnittsthema ist die strukturelle und gesetzliche Verankerung des Themas innerhalb der Bundesregierung, wie zum Beispiel in Frankreich, Spanien und Portugal. Es braucht die Verankerung innerhalb des BMWK mit einem **eigenen Referat für Sozialunternehmen / gemeinwohlorientierte Unternehmen** sowie im BMBF mit einem **eigenen Referat für Soziale Innovationen**, sowie **ressortübergreifende Leitungsrunden** zwischen definierten verantwortlichen Schnittstellen in den anderen Ministerien.

Denn Sozialunternehmer:innentum ist vielfältig, wie an den Ergebnissen des DSEMs zu sehen ist: Viele sind am Markt tätig, andere führen Dienstleistungen nach den Sozialgesetzbüchern aus oder schließen Lücken in der öffentlichen Daseinsvorsorge und zahlreiche Sozialunternehmen behandeln Themen, die auch in anderen Ministerien angesiedelt sind.

Melden Sie sich gerne bei uns:



Daniela Deuber

Geschäftsführerin, SEND e.V.

E-Mail: daniela.deuber@send-ev.de



Jessamine Davis

Co-Leitung Politik, SEND e.V.

E-Mail: politik@send-ev.de

Copyright: Edgar Rodtman



Teilnehmer:innen des DSEM 2024

Die tatsächliche Anzahl an Social Enterprises in Deutschland liegt allerdings wahrscheinlich deutlich höher. Dies verdeutlicht u. a. auch eine Studie zum Thema Marktorientierte Sozialunternehmen des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg, an der allein 141 Social Enterprises aus Brandenburg teilgenommen haben. Ein weiteres Indiz dafür, dass Social Entrepreneurship kein Nischenthema mehr ist, liefert eine KfW-Studie, die allein zwischen 2012-2017 die Gründung von 108.000 neuen Social Enterprises in Deutschland zählt.

Auch deshalb ist zu beachten, dass der DSEM keine repräsentative Umfrage darstellt und sich die Ergebnisse in dieser Publikation daher nur auf die Umfrageteilnehmer:innen beziehen können. Alle folgenden Grafiken und Zahlen beziehen sich, soweit nicht anders gekennzeichnet, auf die Gruppe der DSEM-Social-Enterprises.

Sprachlich ist zu beachten, dass Social Enterprises, Social Startups und Sozialunternehmen in dieser Publikation zur besseren Lesbarkeit synonym verwendet werden, ebenso wie Sozialunternehmer:innen und Social Entrepreneurs.

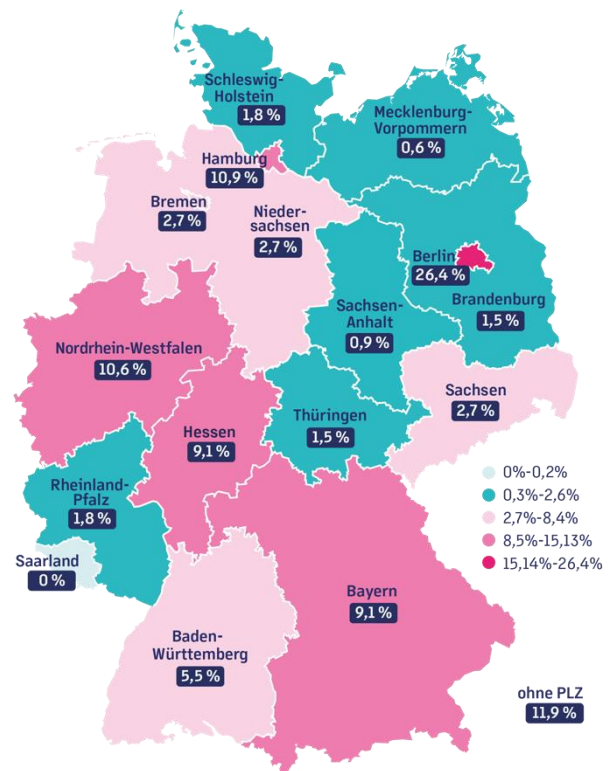


1 Social Entrepreneurship in Deutschland

1.1 Herkunft und Regionen

Social Enterprises sind nach wie vor überwiegend in Ballungszentren mit unterstützender Infrastruktur vertreten.

Die DSEM-Social Enterprises sind im gesamten Bundesgebiet vertreten. Spitzenreiter ist mit großem Abstand Berlin. Über ein Viertel (26,4 %) der 329 teilnehmenden DSEM-Social Enterprises haben ihren Geschäftssitz in der Hauptstadt, Hamburg und NRW folgen mit knapp 11 %. Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern bilden das Schlusslicht – Nur 0,9 % bzw. 0,6 % der DSEM-Social-Enterprises sind dort zu finden. Ähnlich den Ergebnissen der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI)¹ legen auch die Zahlen des DSEM 2024 nahe, dass sich Social Enterprises nach wie vor bevorzugt in Ballungszentren ansiedeln.²³ Ein Hauptgrund dafür ist die vorhandene Infrastruktur in Großstädten und Regionen mit Verstädterungscharakter. Geschäftskontakte, Fachkräfte und der Zugang zu Finanzierung und Unterstützungsmöglichkeiten sind schneller und direkter erreichbar im Gegensatz zu Flächenländern.⁴ Dennoch bietet eine Gründung abseits der Metropolregion auch Vorteile wie bspw. erheblich geringere Kosten für Büroräume. Eine wesentliche Voraussetzung, um Gründungspotentiale auszuschöpfen, stellt gerade für ländlichere Gebiete nach wie vor ein leicht zugängliches Angebot von Gründungsunterstützungszentren dar.⁵



Wo ist der Hauptsitz Ihrer Organisation?

¹ Die Zahlen stützen sich auf Unternehmensdaten von ISTARI.AI aus dem Jahr 2023, Stichtag 25. November 2023

² EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 101–102.

³ An dieser Stelle darf eine Verzerrung durch unterschiedliche Bedingungen bei der Teilnehmerakquise nicht ausgeschlossen werden.

⁴ Metzger (2021), S. 6.; Gorynia-Pfeffer/Baharian (2020)

⁵ Gorynia-Pfeffer/Baharian (2020).



1.2 Alter und Entwicklungsphasen

Sozialunternehmertum etabliert sich: Mehr als ein Drittel der DSEM-Social-Enterprises (35 %) sind älter als zehn Jahre.

Das Konzept des sozialen Unternehmertums hat in Deutschland eine lange Tradition. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts mit Gründung der ersten Genossenschaften erhielten die Prinzipien der Selbsthilfe und des Wirtschaftens für das Gemeinwohl Einzug in Wirtschaft und Gesellschaft.⁶ Für die multiplen Herausforderungen der jüngsten Zeit sehen auch heute viele Sozialunternehmer:innen Chancen und Lösungen in Problemfeldern, die Staat und Privatwirtschaft nicht oder ungenügend adressieren.⁷ Dabei profitiert der Sektor nicht nur von einem erhöhten sozialen und ökologischen Verantwortungsbewusstsein der Konsument:innen, sondern auch vom Generationenwechsel. Die sogenannten „Millennials“ streben nach einer sinnvollen Tätigkeit, die sich aktiv an der Lösung gesellschaftlicher Missstände beteiligt.⁸ Das Social Entrepreneurship Ökosystem ist vor diesem Hintergrund in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Steckte der Sektor vor 15 Jahren noch in den Kinderschuhen, so sind heute erste Social Enterprises bereits (am Markt) etabliert.⁹ Bei den Teilnehmenden des diesjährigen DSEM spiegelt sich diese Entwicklung durchaus wider. Mit 34,95 % wurden mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen vor 2015 gegründet und sind damit länger als ein Jahrzehnt aktiv.

In welchem Jahr wurde Ihre Organisation gegründet?



Wie bereits ein Blick auf die Gründungsjahre der DSEM-Social-Enterprises verrät, ist ein großer Teil der DSEM-Social-Enterprises bereits der Startup-Phase entwachsen und etabliert. Von den befragten DSEM-Social Enterprises befinden sich 20,1 % bereits in der späten Umsetzungs- und Wachstumsphase, 21,0 % befinden sich als etabliertes Unternehmen in der sogenannten „Steady Stage“. Herausforderungen in diesen späten Phasen der Gründung sind vor allem die Formalisierung der Teamstrukturen und die Kapitalbeschaffung.¹⁰ Nicht selten gibt es in der späten Umsetzungs- und Wachstumsphase personelle Veränderungen, die auch mit Spannungen einhergehen können. Führungskompetenz ist in dieser Phase der entscheidende Faktor, um eine nachhaltige, tragfähige Unternehmenskultur und -struktur

⁶ Stitteneder (2023), S. 44.

⁷ Birkhölzer (2011), S. 28–29.

⁸ OECD / Europäische Union (2017), S. 22.

⁹ Stitteneder (2023), S. 44.

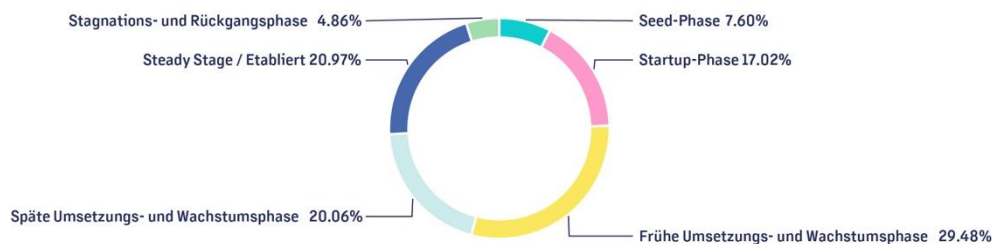
¹⁰ Bogott et al. (2017), S. 117–119.



auszubilden.¹¹ Vor diesem Hintergrund sollten Gründungsunterstützungsangebote unbedingt bereits frühzeitig Maßnahmen zur Entwicklung von sogenannten „Soft Skills“ anbieten.¹²

Entgegen klassischen Startups streben Sozialunternehmer:innen in der Etablierungsphase meistens keinen Unternehmensverkauf („Exit“) an.¹³ Eine Herausforderung ist an dieser Stelle die nachhaltige Etablierung der sozialen Mission bei gleichzeitiger Etablierung einer nachhaltigen Finanzierungsstruktur.

In welcher Entwicklungsphase befindet sich Ihre Organisation derzeit?



1.3 Branchen

Die DSEM-Social-Enterprises sind in allen Branchen vertreten, am häufigsten im Bildungsbereich sowie im Gesundheits- und Sozialwesen.

Sozialunternehmen verknüpfen in ihrer Wertschöpfung Güter und / oder Dienstleistungen mit einem ökologischen und / oder sozialen Ziel. Dabei entstehen unterschiedliche Typen von Geschäfts- und Wirkungsmodellen. So kann bspw. eine ökologische Wirkung erfolgen, indem Sozialunternehmen neue ökologische Verfahren der Leistungserstellung bereitstellen oder in ihrer Wertschöpfungskette einen Beitrag zum Umweltschutz über regulatorische Vorschriften hinaus leisten. Ein sozialer Mehrwert kann von Sozialunternehmen geleistet werden durch neue soziale Dienstleistungen für eine bestimmte sozial benachteiligte Zielgruppe oder die Einbindung einer sozial benachteiligten Zielgruppe in den Leistungserstellungsprozess.¹⁴ Dabei sind Sozialunternehmen in verschiedensten Wirtschaftssektoren aktiv, was sich auch bei den befragten DSEM-Social-Enterprises bestätigt. Es zeigt sich ein heterogenes Branchenbild: Die DSEM-Social-Enterprises sind in allen etablierten Branchen vertreten.¹⁵ Mit 31,0 % ordnet sich knapp ein Drittel der befragten Social Enterprises dem Bildungssektor zu, gefolgt von 21,9 % im Gesundheits- und

¹¹ Bogott et al. (2017), S. 117–118.

¹² Dazu gehört Wissen und Training von Selbstführungs- und Führungskompetenz sowie auch zum eigenen Gesundheitsschutz. Nicht selten werden in dieser Phase Gründungsvorhaben abgebrochen, weil Gründer:innen ausbrennen. Erste Forschungsergebnisse kommen zu der Erkenntnis, dass keine oder inadäquate Strategien im Umgang mit Stress nicht selten eine Unternehmensaufgabe zur Folge haben. Geeignete Präventionsprogramme sind daher für die Gründungsförderung hoch relevant. (Vgl. dazu Neck et al. (2013), S. 475; Drnovšek et al. (2010), S. 212–213.; Kiefl et al. (2024))

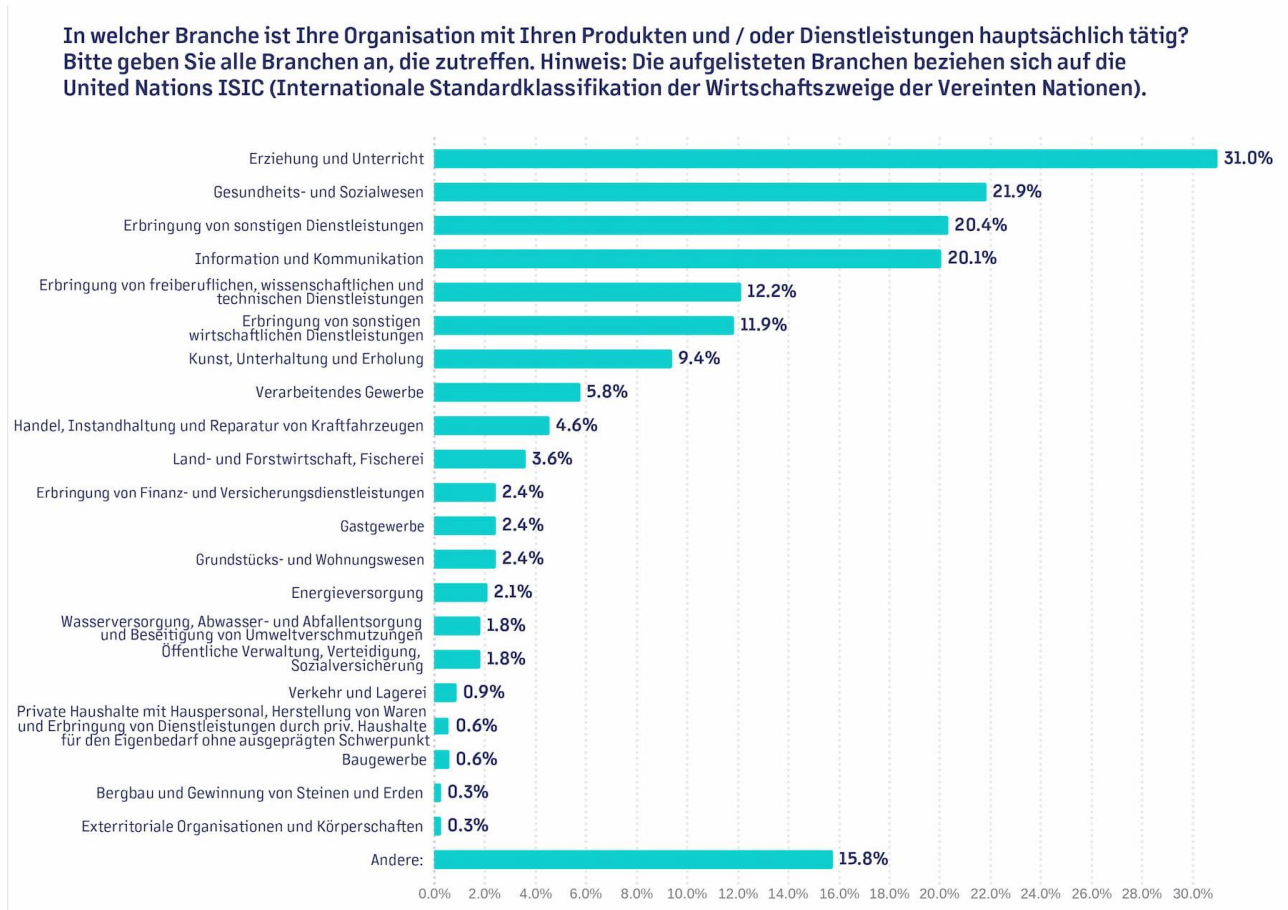
¹³ Bogott et al. (2017), S. 118; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), S. 42.

¹⁴ EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 99–100; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), S. 18.

¹⁵ Die Brancheneinteilung erfolgte nach dem international standardisierten Klassifikationssystem gängiger Wirtschaftszweige der Vereinten Nationen.



Sozialwesen. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass laut Angaben des Female Founder Monitors vor allem Frauen bevorzugt in Branchen mit sozialem und gesundheitsbezogenem Schwerpunkt gründen.¹⁶ Die Branchenverteilung zeigt außerdem deutlich, dass sich die Leistungen von Sozialunternehmen im Sinne eines bürger-schaftlichen Engagements in der Regel auf soziale Missstände beziehen und weniger auf renditestarke Wirtschaftszweige.



¹⁶ Hirschfeld et al. (2022), S. 17.



1.4 Rechtsformen

Gemeinnützigkeit ist attraktiv: Mehr als jedes zweite DSEM-Social-Enterprise hat einen Gemeinnützigkeitsstatus, am beliebtesten sind der gemeinnützige Verein (e.V.) sowie die gemeinnützige GmbH (gGmbH).

Die Wahl der Rechtsform ist ein wichtiger Meilenstein im Gründungsprozess und für Sozialunternehmen noch immer mit Herausforderungen verbunden.¹⁷ Mit der Wahl der Rechtsform ist für Sozialunternehmen im Besonderen die Fragestellung verbunden, wie die sogenannte Double Bottom Line – d.h. das Erfüllen einer sozialen oder ökologischen Mission bei gleichzeitiger finanzieller Unabhängigkeit – mit der Rechtsform abgebildet werden kann. Eine häufige Schwierigkeit in diesem Zusammenhang ist die Frage nach den Gewinnabschöpfungsmöglichkeiten.¹⁸ So können Sozialunternehmen zwar den Status der Gemeinnützigkeit wählen, um auch auf Spenden und philanthropische Förderungen in der Einkommensstruktur zurückgreifen zu können. Jedoch besteht mit der Wahl des Gemeinnützigkeitsstatus die Gefahr, dass das Sozialunternehmen für potenzielle Unternehmensbeteiligungen von Kapitalgeber:innen aufgrund der zweckgebundenen Gewinnausschüttung unattraktiv wird.¹⁹ Einige Sozialunternehmen greifen aus diesem Grund auf hybride Organisationsstrukturen zurück. Das bedeutet, dass sich das Sozialunternehmen in einen profitgenerierenden und einen nicht-profitgenerierenden Geschäftsteil aufspaltet. Dementsprechend werden mehrere Rechtsformen – eine eher dem kommerziellen Sektor zugeschriebene Rechtsform wie bspw. die GmbH und eine eher dem zivilgesellschaftlichen Sektor zugeschriebene Rechtsform wie bspw. der eingetragene Verein – miteinander kombiniert.²⁰ Mit Blick auf die Zahlen der DSEM-Social-Enterprises wird deutlich, dass der Gemeinnützigkeitsstatus für viele der befragten Sozialunternehmen eine gern gewählte Option ist. Mehr als die Hälfte (54,4 %) der Antworten entfallen auf eine Rechtsform mit Gemeinnützigkeitsstatus.^{21,22} Am beliebtesten ist dabei der gemeinnützige Verein mit 21,9 % sowie die gemeinnützige GmbH mit 22,8 %. Unter den eher kommerziellen Rechtsformen ist die GmbH mit 25,2 % die beliebteste Rechtsform. 8,2 % der Befragten bilden das Zusammenspiel ihres Geschäfts- und Wirkungsmodells in einer hybriden Struktur ab und haben dementsprechend mehr als eine Rechtsform genannt. Diese DSEM-Social-Enterprises kombinieren vor allem die kommerziell orientierte GmbH häufig mit dem eingetragenen Verein (e.V.) oder einer gemeinnützigen Stiftung. Mit Blick auf die Herausforderungen, die durch die begrenzten Möglichkeiten zur Abbildung der finanziellen und sozialen bzw. ökologischen Rendite in einer Rechtsform bestehen, sprechen sich 59,3 % der DSEM-Social-Enterprises für eine spezifische Rechtsform für Sozialunternehmen in Deutschland aus²³.

¹⁷ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), S. 32.

¹⁸ Glock/Burić (2021), S. 8; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), S. 31–32.

¹⁹ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), S. 31–32; Glock/Burić (2021), S. 8–12; Achleitner et al. (2014), S. 162–163.

²⁰ Achleitner et al. (2014), S. 163; Scheuerle et al. (2014), S. 137.

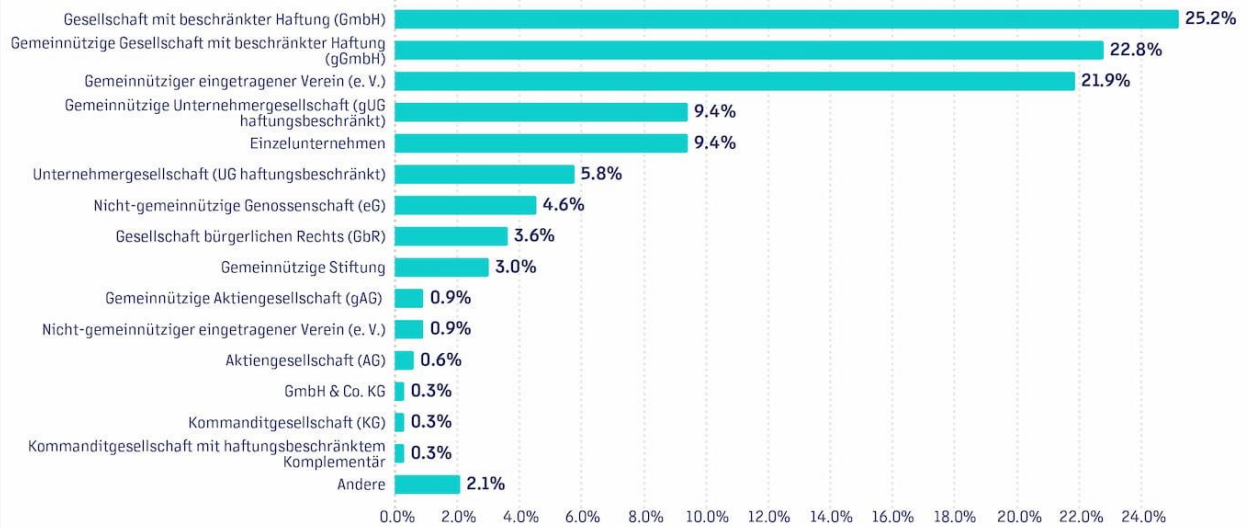
²¹ Mehrfachantworten waren möglich, 8,2 % der DSEM-Social-Enterprises nutzen mehr als eine Rechtsform.

²² Zu den gemeinnützigen Rechtsformen zählen die gGmbH mit 22,8 %, die gUG mit 9,4 %, die gAG mit 0,9 %, der e.V. mit 21,9 % sowie die gemeinnützige Stiftung mit 3 %

²³ 59,3 % der DSEM-Social-Enterprises beantworteten die Frage: „Halten Sie es für sinnvoll eine spezifische **Rechtsform** für Social Enterprises in Deutschland einzuführen?“ mit „Ja – wir brauchen eine neue Rechtsform für Social Enterprises“. Wohingegen 16,4 % der Auffassung sind, dass bestehende Rechtsformen für Social Enterprises angepasst werden können und 5,5 %, dass diese ausreichend sind. 18,8 % der Teilnehmenden wissen die Frage für sich nicht zu beantworten oder haben alternative Vorschläge.



Welche Rechtsform(en) hat Ihre Organisation?





Praxisbeispiel: Plastik. Kreislauf. Spielend einfach.



Matthias Röder
Head of Marketing,
HolyPoly GmbH

Copyright: HolyPoly GmbH

„Für eine funktionierende Kreislaufwirtschaft braucht es die Hersteller!“

Die Geschichte von HolyPoly begann buchstäblich auf der Straße: Als kooperatives Nachbarschaftsprojekt namens „Kunststoffschmiede“ veranstaltete es Workshops und DIY-Projekte rund um das Thema Kunststoffrecycling. Trotz einiger Aufmerksamkeit in der Region und sogar auf EU-Ebene wurde dem Team dennoch bald klar: Die Welt lässt sich auf diese Weise nicht verändern, für eine funktionierende Kreislaufwirtschaft braucht es die Hersteller! Also gründeten 8 Personen aus dem Konglomerat e.V. 2021 die HolyPoly GmbH. Ihre Mission: Kunststoffrecycling selbstverständlich zu machen. Und das gelingt – so viel war klar – nur gemeinsam mit der Industrie.

Das Geschäftsmodell von HolyPoly besteht deshalb in der Entwicklung und Begleitung von Recyclingprojekten für kunststoffverarbeitende Markenhersteller. Anders als viele Wettbewerber ist HolyPoly weit mehr als ein Beratungsunternehmen: Mit unserer Closed-Loop Factory und einem Team von 70 festen und freien Mitarbeitern machen wir unseren Kunden ein breites Spektrum an theoretischer Expertise und praktischem Know-how verfügbar. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell wird bei uns nicht nur erdacht, sondern auch in einer Kleinserie getestet, wirtschaftlich kalkuliert, juristisch abgesichert und kommunikativ begleitet.

Diese 360°-Perspektive ist es, die Kunden wie Mattel, Bosch, NUK oder Lamy an HolyPoly schätzen.

www.holypoly.co



Praxisbeispiel: Ein Dreiklang an Rechtsformen gegen Alterseinsamkeit



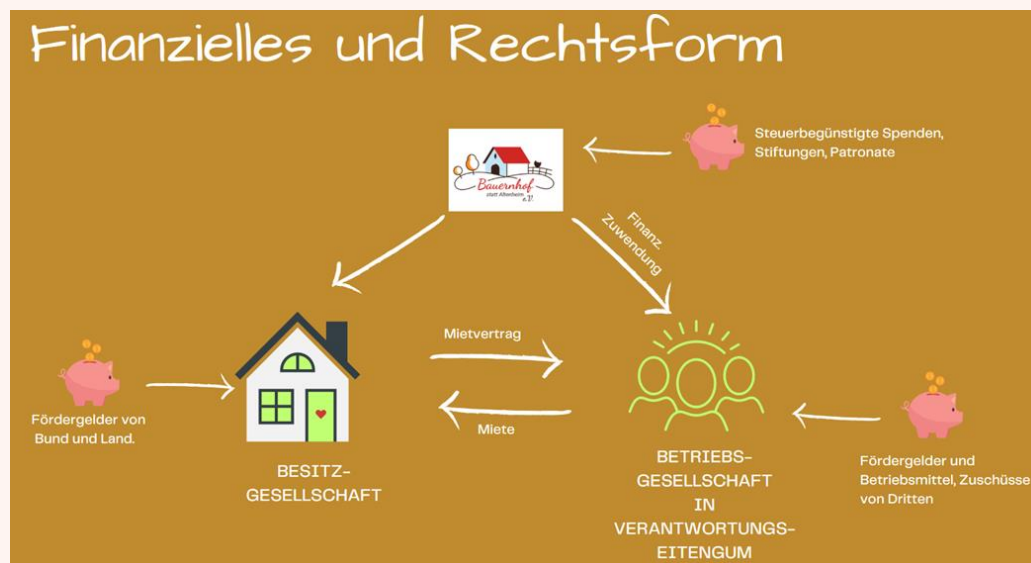
Anja Kopp

Projektleiterin
Bauernhof statt Altenheim e. V.

Copyright: Bauernhof statt Altenheim e. V.

„Alterseinsamkeit ist überall!“

Bauernhof statt Altenheim e. V. gestaltet einen naturverbundenen Weg für würdevolles und lebensfrohes Altern in Gemeinschaft. Im Operativen greift ein selbsttragendes Geschäftsmodell. Zum Start in die Operative benötigen wir eine Anschubfinanzierung über Stiftungen, Förderungen, Zuschüsse.



Die passende Rechtsform gibt es nicht, da zur Finanzierung sowohl Gemeinnützigkeit als auch die Rechtssicherheit einer Kapitalgesellschaft wichtig sind. Gleichzeitig soll die Organisation sich selbst gehören, ohne Gewinnmaximierungsansatz: Auf dieser Basis werden wir den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb des Vereins in eine Betriebsgesellschaft im Verantwortungseigentum überführen und gleichzeitig eine Besitzgesellschaft gründen, die als Finanzpartner gegenüber einer zwischenfinanzierenden Bank agieren kann. Der Verein bleibt als Förderverein bestehen.

www.bauernhofstattaltenheim.de



2 Soziale und ökologische Wirkung

2.1 Wirkungsbereiche

Die DSEM-Social-Enterprises sind Schlüsselakteure bei der Erfüllung der SDGs. 90 % arbeiten an Zielen der sozialen Nachhaltigkeit, 58 % adressieren ökologische Ziele.

Die Auswirkungen der Pandemie, Klimawandel und Kriege, wirtschaftliche Rezession, Fachkräftemangel, demografischer Wandel und Inflation – die aktuelle Zeit bringt eine Vielzahl an komplexen Herausforderungen mit sich. Sozialunternehmer:innen begegnen diesen Herausforderungen mit innovativen Ansätzen. Sie verlassen etablierte Praktiken und gehen neue Wege, immer mit dem vorrangigen Ziel, einen gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren.^{24,25} Als Treiber für Soziale Innovationen spielen Sozialunternehmen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (kurz: SDGs)^{26,27} Durch ihren integrierten Ansatz zwischen philanthropischer Orientierung und Profitorientierung können sie direkt mit der Entwicklung einer Lösung auf die Erreichung der SDGs einwirken und gleichzeitig mittels eines tragfähigen Geschäftsmodells einen langfristigen Zugang zu sowie die Skalierung dieser Lösung sichern.²⁸ Vor diesem Hintergrund setzt auch die Bundesregierung in ihrem Strategiepapier zur Förderung Sozialer Innovationen auf Sozialunternehmen, die sich an den SDGs als Richtschnur für nachhaltiges Handeln orientieren.²⁹ Das Spektrum der sozialen und ökologischen Ziele entlang der SDGs bei den DSEM-Social-Enterprises ist auch in diesem Jahr breit gefächert. Mehr als 90 % der teilnehmenden Social Enterprises tragen sogar zur Erreichung mehr als eines SDGs bei.

Die auf soziale Nachhaltigkeit fokussierten Entwicklungsziele³⁰ werden von 90,0 % der DSEM-Social Enterprises adressiert. Mehr als jedes zweite DSEM-Social-Enterprise arbeitet demnach an Lösungen für die Reduzierung von Ungleichheit (SDG 10: 55,9 %), ebenso wie für hochwertige Bildung (SDG 4: 55 %). Für die Steigerung von Gesundheit und Wohlergehen (SDG 3) arbeiten 48,9 % der DSEM-Social-Enterprises. Auch hier liegt wieder ein Zusammenhang zwischen dem Tätigkeitsfeld und der hohen weiblichen Gründerinnenquote nahe.³¹

Für die vorwiegend der ökologischen Nachhaltigkeit zugeschriebenen Ziele³² sind 58,4 % der Social Enterprises aktiv. Knapp 40 % der befragten DSEM-Social-Enterprises setzen sich in ihrem Geschäftsmodell für nachhaltigen Konsum und Produktion (SDG 12) ein, knapp 32 % sind mit Lösungen für nachhaltige Städte und Kommunen (SDG 11) aktiv. Direkte Maßnahmen zum Klimaschutz (SDG 13) liefern mit ihrer Geschäftsidee 30,7 % der befragten Social

²⁴ EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 100.

²⁵ An dieser Stelle ist zu betonen, dass Soziale Innovationen von einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure ausgehen kann, so bspw. auch von bereits langfristig am Markt etablierten Unternehmen oder von Einzelpersonen oder selbstorganisierten gesellschaftlichen Gruppen (EFI, 2024, S. 97).

²⁶ Mit der Agenda 2030 wurden im Jahr 2015 von den Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen 17 globale Ziele für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung festgeschrieben (Fachbegriff: Sustainable Development Goals, kurz SDGs). Mehr Informationen unter <https://www.bmz.de/de/agenda-2030>

²⁷ Lubberink (2019), S. 4.

²⁸ Lubberink (2019), S. 4; Huis et al. (2021), S. 5–6.

²⁹ Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz/Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023), S. 8–9.

³⁰ SDG 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 16

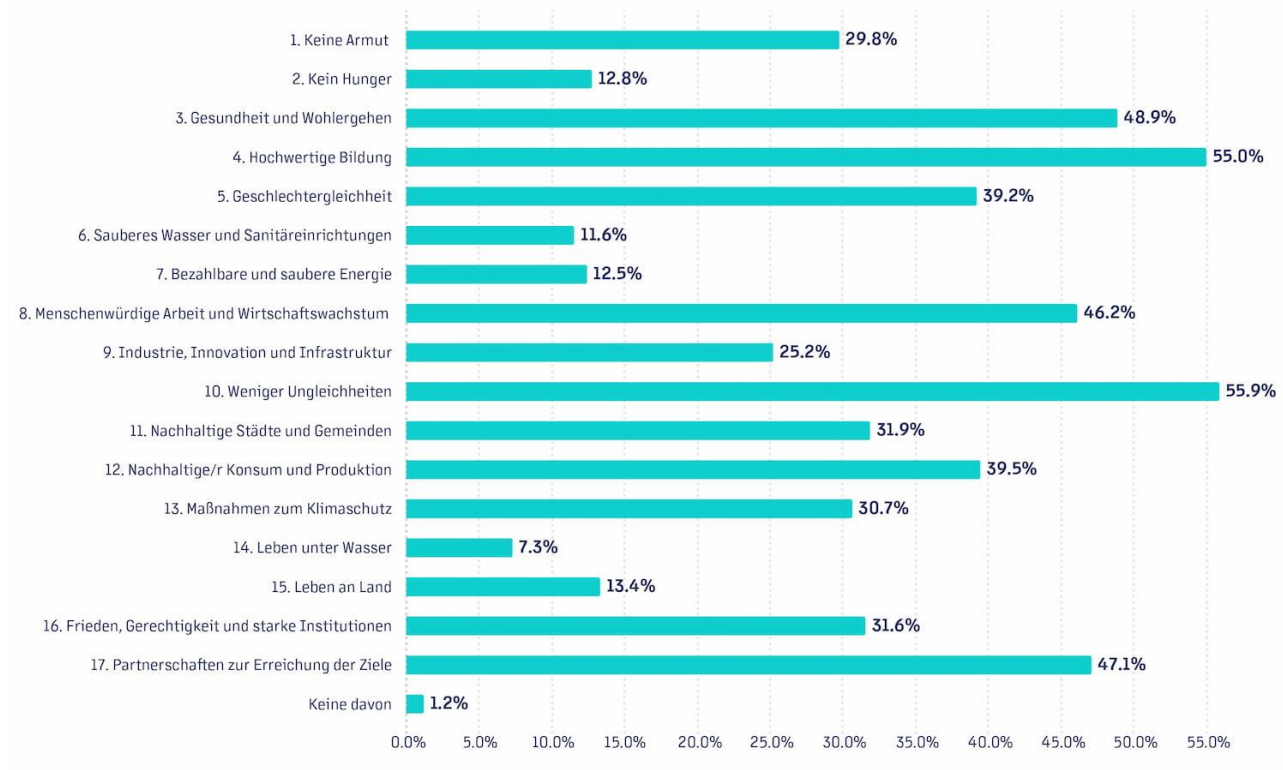
³¹ Hirschfeld et al. (2022), 17; siehe auch Kapitel XX sowie Kapitel XX.

³² SDG 6, 7, 11, 12, 13, 14



Enterprises, davon sind bspw. 35,6 % im Bereich saubere Energie (SDG 7) tätig sowie 28,7 % im Bereich sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen (SDG 6).

Welche soziale / ökologische Wirkung möchte Ihre Organisation erreichen?



Die DSEM-Social-Enterprises wirken regional, häufig in ihrer direkten Nachbarschaft.

Sozialunternehmerisches Handeln erwächst häufig aus bürgerschaftlichem Engagement. Sozialunternehmertum ist dementsprechend auch bei den DSEM-Social-Enterprises ein regionales Thema: Mit 84,5 % ist die große Mehrheit der DSEM-Social-Enterprises innerhalb Deutschlands³³ tätig, 44,4 % wirken auf europäischer und / oder internationaler Ebene³⁴. 28,9 % der befragten DSEM-Social-Enterprises wirken außerdem in ihrer unmittelbaren Nachbarschaft, 44,2 % davon im ländlichen Raum. Gerade für strukturschwache Regionen bieten Sozialunternehmer:innen besonderes Potential. Sozialunternehmer:innen sehen strukturellen Wandel häufig nicht zwangsläufig als Bedrohung, sondern als Chance zur aktiven Mitgestaltung einer zukunftsfähigen Wirtschaft und Gesellschaft. Social Entrepreneurs nutzen und brauchen dementsprechend Freiräume, um innovative Ideen zu realisieren und so Potentiale für die Region zu heben. Gerade ländliche Gebiete können diese Räume für Kreativität und Innovation bieten und sind im Vergleich zu Ballungsgebieten, wie

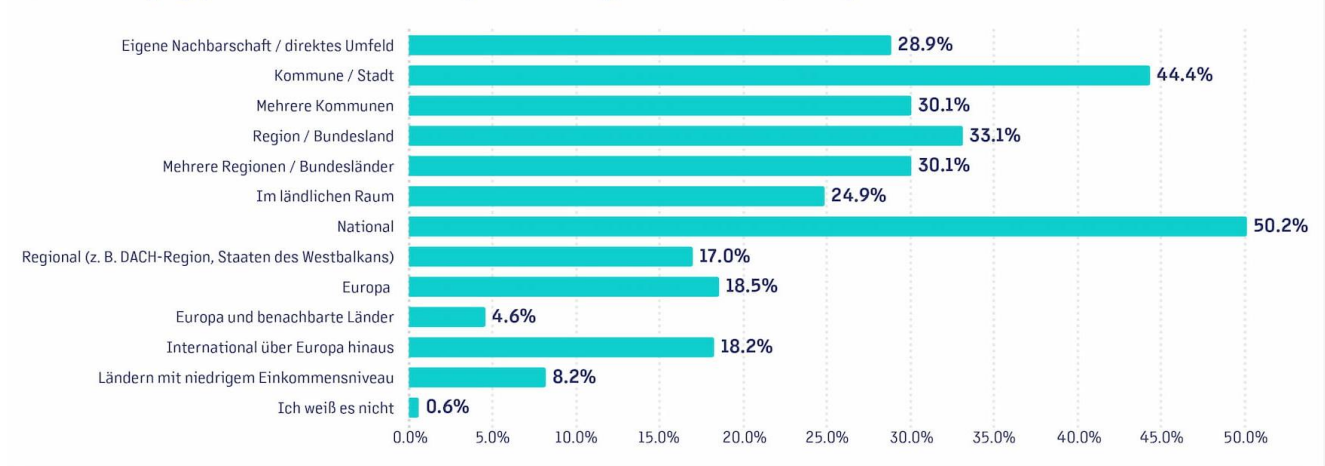
³³ Dies beinhaltet Social Enterprises die mindestens eine der folgenden Antwortmöglichkeiten angegeben haben: Eigene Nachbarschaft / direktes Umfeld, Kommune / Stadt, Mehrere Kommunen, Region / Bundesland, Mehrere Regionen / Bundesländer, National.

³⁴ Dies beinhaltet Social Enterprises die mindestens eine der folgenden Antwortmöglichkeiten angegeben haben: Regional (z.B. DACH-Region, Staaten des Westbalkans), Europa, Europa und benachbarte Länder, International über Europa hinaus.



sie in Großstädten zu finden sind, damit klar im Standortvorteil.³⁵ Dennoch ist die Ansiedlung von regionalen Sozialunternehmen kein Selbstläufer. Eigeninitiative und unternehmerisches Engagement muss mit passender öffentlicher Unterstützung und Finanzierung gefördert werden. Entsprechende Initiativen sollten nicht bei den vornehmlich auf internationalen Wettbewerb ausgerichteten Fördermöglichkeiten aus dem Raster fallen.³⁶

Auf welchen geographischen Ebenen ist Ihre Organisation tätig, um ihre sozialen / ökologischen Ziele zu erreichen?



2.2 Wirkungsempfänger:innen

Soziale und / oder ökologische Geschäftsmodelle wirken auf unterschiedliche Art und Weise. Der soziale bzw. ökologische Mehrwert kann sich entweder in der Art der Leistungserstellung³⁷, in der Art des Angebots³⁸ oder in der Art der Kund:innengruppe³⁹ ausdrücken.⁴⁰ Je nach Art des Geschäfts- und Wirkungsmodells gibt es dabei unterschiedliche Begünstigte. Unter Begünstigten – oder „Wirkungsempfänger:innen“ – werden diejenigen Personengruppen verstanden, auf deren Wohlergehen die unternehmerische Aktivität eines Social Enterprise abzielt. So kann bspw. die Natur Begünstigte einer ökologischen Wertschöpfung sein, die Gesellschaft als Ganzes Begünstigte einer sozialen Innovation im Sinne einer neuen sozialen Dienstleistung sein, oder spezifische benachteiligte Gruppen bspw. im Sinne einer neuen Kundengruppe Begünstigte darstellen. Spezifische Personengruppen werden von der großen Mehrheit der DSEM-Social-Enterprises (78,7 %) als Wirkungsempfänger:innen adressiert, gefolgt von der Gesellschaft als Ganzes mit 74,2 %. Die Umwelt / der Planet ist bei 38,3 % der befragten DSEM-Social-Enterprises Begünstigte des Geschäfts- bzw. Wirkungsmodells. Letzteres umfasst Social Enterprises mit Aktivitäten zur Emissionsreduktion (61,9 %) sowie mit Circular-Economy Lösungen (48,4 %) und / oder Aktivitäten zur Verbesserung der Biodiversität (42,9 %).⁴¹ In knapp 46 % der Fälle profitieren auch zivilgesellschaftliche

³⁵ Kunz (2011), S. 128–131; *EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation* (2024), S. 102.

³⁶ Kunz (2011), S. 131.

³⁷ Bspw. besonders ökologische Wertschöpfungskette oder Leistungserstellung durch sozial benachteiligte Gruppen wie bspw. Menschen mit Behinderung („value with social mission“)

³⁸ Neue Produkte oder Dienstleistungen als Soziale Innovationen

³⁹ Kundengruppe ist in der Regel eine sozial benachteiligte Zielgruppe, deren Situation verbessert werden soll („value for social mission“) (Vgl. Sander et al. (2018), S. 170). Hier besteht die Herausforderung darin, eine Sekundärkundenstruktur (Drittabnehmer als Einnahmequelle) zu schaffen (Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018) S. 18)

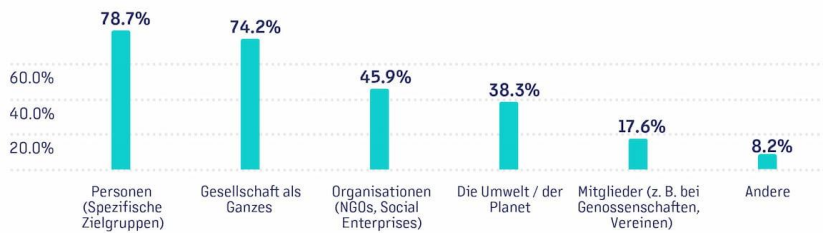
⁴⁰ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), S. 18; Sander et al. (2018), S. 168–171.

⁴¹ Mehrfachnennungen waren möglich.



Organisationen wie bspw. NGOs oder andere Sozialunternehmen von der Wirkung der DSEM-Social-Enterprises.

Wer zählt für Ihre Organisation als Wirkungsempfänger:innen? Wirkungsempfänger:innen sind die Zielgruppe für Ihre Wirkung, manchmal auch Leistungsempfänger:in oder Begünstigte genannt.



Die **folgenden Auswertungen** beziehen sich in ihrer **Grundgesamtheit nur auf die 259 DSEM-Social-Enterprises, die spezifische Personenzielgruppen** als Wirkungsempfänger:innen angegeben haben.⁴²

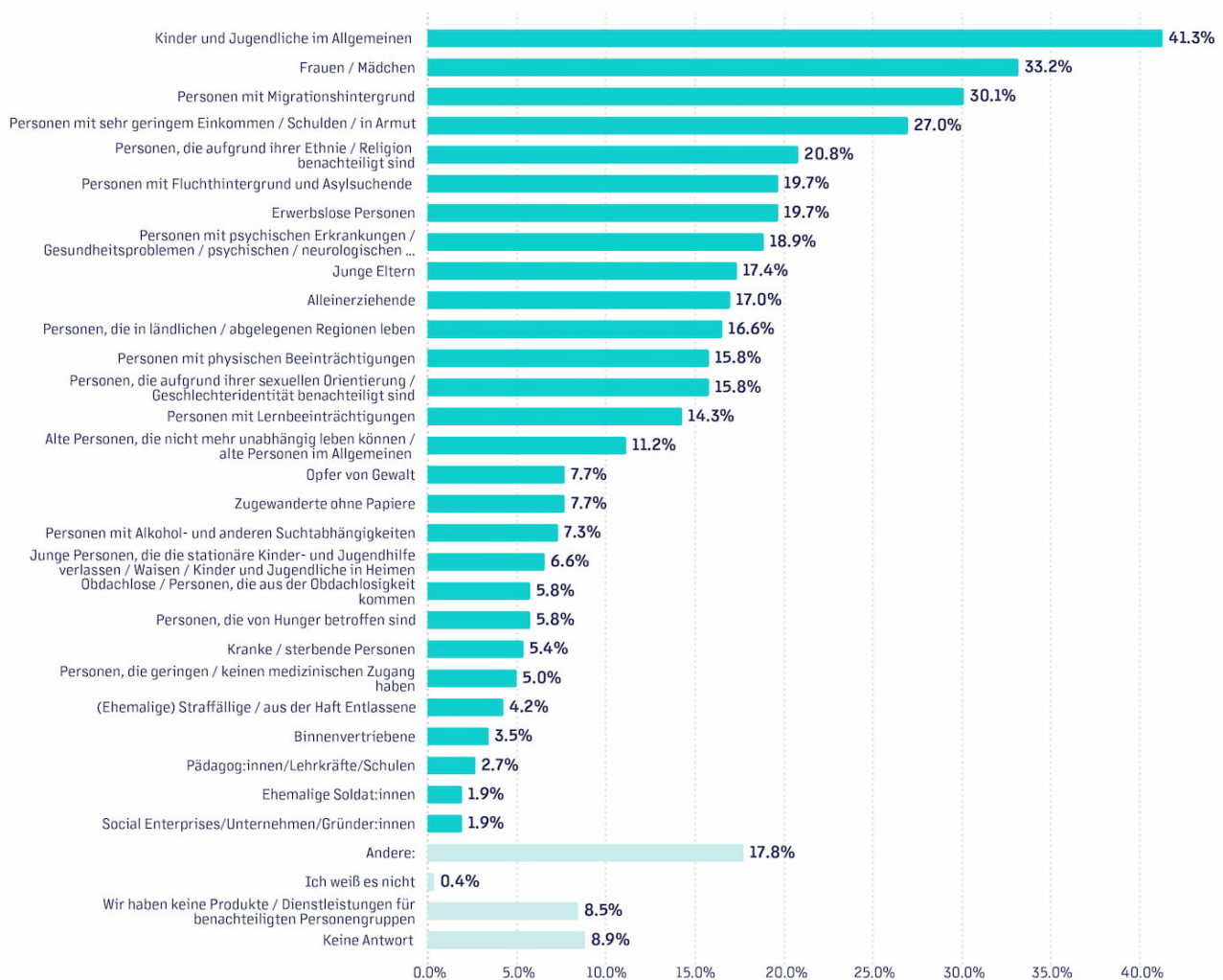
Die DSEM-Social-Enterprises adressieren in ihrem Wirkungsmodell vor allem Kinder und junge Menschen (41,3 %), Frauen (33,2 %), Menschen mit Migrationsgeschichte (30,1 %) und Menschen in Armut, mit Schulden oder mit niedrigem Einkommen (27,0 %).

Wie bereits angesprochen stehen häufig Personengruppen im Zentrum der sozialunternehmerischen Aktivitäten. Die DSEM-Social-Enterprises adressieren mit ihren Geschäftsaktivitäten vor allem Kinder / junge Menschen (41,3 %), Frauen / junge Frauen (33,2 %), Personen mit Migrationsgeschichte (30,1 %) und Menschen in Armut, mit Schulden oder mit niedrigem Einkommen (27,0 %). Generell zeichnet sich auch hier ein sehr heterogenes Bild. Die DSEM-Social-Enterprises schaffen neben den genannten Zielgruppen auch Lösungen für verschiedenste andere Wirkungsempfänger:innen, darunter Menschen mit psychischen oder physischen Beeinträchtigungen, Asylsuchende, wohnungslose Menschen oder ältere Menschen.

⁴² Absolute Anzahl: n=217.



Für welche spezifische(n) Personengruppe(n) oder Individuen stellt Ihre Organisation direkt Produkte, Dienstleistungen oder Vorteile her?



Bei 47,7 % der DSEM-Social-Enterprises sind die Wirkungsempfänger:innen direkt an der Leistungserstellung beteiligt.

Bei Wirkungs- und Geschäftsmodellen, die auf die Verbesserung der Lebensbedingungen spezifischer Personengruppen abzielen, können die Wirkungsempfänger:innen auf unterschiedliche Weise in die unternehmerische Aktivität involviert sein. Der soziale Mehrwert kann sich zum einen in der Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung zeigen, indem benachteiligte Personen am Wertschöpfungsprozess beteiligt werden. Hier sind die Wirkungsempfänger:innen zentrale Leistungsträger:innen im Unternehmen.⁴³⁴⁴⁴⁵ Zum anderen kann der soziale Mehrwert dadurch generiert werden, dass Produkte oder

⁴³ „value with social mission“, Vgl. Sander et al. (2018), S. 169–170.

⁴⁴ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), S. 18.

⁴⁵ Ein Beispiel wäre das Sozialunternehmen „Das Geld hängt an den Bäumen gGmbH“. Hier wird Saft hergestellt, dessen Streuobst von Menschen mit Behinderung geerntet und gekeltert wird.



Dienstleistungen für benachteiligte Gruppen angeboten werden, um deren Lebenssituation zu verbessern und auf die bisher kein Zugriff möglich war.⁴⁶⁴⁷

Bei den DSEM-Social-Enterprises werden in über 47 %⁴⁸ der Organisationen Wirkungsempfänger:innen mindestens teilweise als Leistungsträger:innen in den Wertschöpfungsprozess integriert. In über 58 %⁴⁹ der Organisationen können Wirkungsempfänger:innen (unter anderem) Produkte oder Dienstleistungen konsumieren. Mehr als 9 % adressieren keine Personengruppen und / oder Organisationen als Wirkungsempfänger:innen und etablieren daher ein anderes Wirkungsverhältnis⁵⁰.

⁴⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), S. 18.

⁴⁷ „value for social mission“, Vgl. Sander et al. (2018), S. 169–170.

⁴⁸ 47,7 % beantworteten die Frage: „Wie viel Prozent Ihrer Wirkungsempfänger:innen sind in der Herstellung / Lieferung Ihrer Produkte / Dienstleistungen involviert?“ mit mindestens 1% der Wirkungsempfänger:innen. 6,7 % beantworteten die Frage mit 0 % und 45,6 % beantworteten die Frage nicht. 34,1 % der antwortenden DSEM-Social-Enterprises involvieren mindestens 60% ihrer Wirkungsempfänger:innen in den Wertschöpfungsprozess.

⁴⁹ 58,1 % beantworteten die Frage: „Wie viel Prozent Ihrer Wirkungsempfänger:innen nehmen Ihre Produkte / Dienstleistungen konsumierend in Anspruch?“ mit mindestens 1% der Wirkungsempfänger:innen. 3,3 % beantworteten die Frage mit 0 % und 38,6 % beantworteten die Frage nicht.

⁵⁰ Insgesamt 29,8 % der DSEM-Social-Enterprises beantworteten beide Fragen nicht oder wurde die Frage aufgrund der adressierten Wirkungsempfänger:innen (z.B. die Umwelt / der Planet) nicht gestellt.



Praxisbeispiel: Wie eine Rösterei mit Müsli die Arbeitswelt verändert



Timm Duffner

Gründer und Geschäftsführer,
HEYHO GmbH, Soziale Müslirösterei

Copyright: Kai Henrik Schröder

„Wir stellen keine Menschen ein, um Hafer zu rösten. Wir rösten Hafer, um Menschen einzustellen.“

2023 waren mehr als 2,6 Millionen Menschen in Deutschland arbeitslos. Faktoren wie Suchterkrankungen oder Langzeitarbeitslosigkeit machen es oft unmöglich, in Arbeit zu kommen. Und: Je länger eine Person arbeitslos ist, desto wahrscheinlicher bleibt sie es.

Wir glauben, dass Wirtschaft die Kraft hat, unsere Gesellschaft zu verbessern. Dafür brauchen wir mehr mutige Betriebe, die sich auf soziale Diversität einlassen. In unserer Manufaktur arbeiten wir seit 2016 mit Menschen mit bewegten Lebensläufen. Wir schaffen sinnstiftende und unbefristete Arbeitsplätze.

Gemeinsam rösten wir Hafer für knusprige Bio-Müslis und -Aufstriche, die wir über unseren Onlineshop, Handelspartner wie dm-drogeriemarkt und Firmenkunden vertreiben.

Unser Ziel: Brücken bauen zwischen Unternehmen, die händeringend Arbeitskräfte suchen und Menschen, die keinen echten Zugang zum Arbeitsmarkt haben.

Dafür haben wir ein EU-gefördertes Forschungsprojekt mit der Leuphana Universität Lüneburg gestartet. So können wir Unternehmen Methoden an die Hand geben, Menschen mit ihren individuellen Stärken wirksam werden zu lassen.

www.goheyho.com

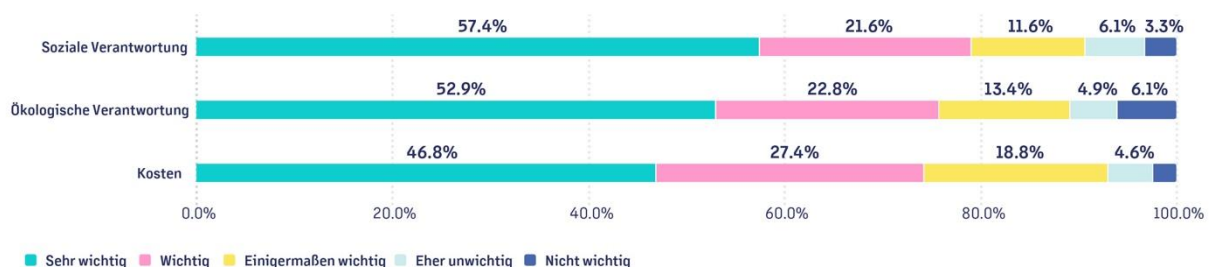


2.3 Beschaffung und Lieferketten

Soziale und ökologische Verantwortung in der Lieferkette spielt für die große Mehrheit der DSEM-Social-Enterprises eine wichtige Rolle.

Nachhaltigkeit in der Lieferkette ist längst ein aktuelles und wichtiges Thema in der deutschen Wirtschaft. Eine TÜV-Befragung unter 500 befragten Unternehmen in Deutschland aus dem Jahr 2022 kommt zu dem Ergebnis, dass Nachhaltigkeit bei der Gestaltung der Lieferkette bei 40 % der kleinen und bei 56 % der mittelständischen Unternehmen eine große bis sehr große Rolle spielt.⁵¹ Mit der Einführung des Lieferkettengesetz im Jahr 2021 wurde der Schutz von Menschenrechten und Umwelt in der ökonomischen Wertschöpfung auch gesetzlich verankert. Unter einer nachhaltigen Lieferkette versteht sich die ökologisch, sozial und wirtschaftlich nutzbringende Ausgestaltung des Herstellungsprozesses für alle an der Leistungserstellung und Vermarktung beteiligten Akteure. Das Management der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen spielt also eine zentrale Rolle im Wertschöpfungsprozess.⁵² Verantwortung in Bezug auf nachhaltige Produktionsprozesse haben bei den DSEM-Social-Enterprises eine große Bedeutung. Soziale Verantwortung ist mit 79,0 % für die große Mehrheit der befragten Social Enterprises wichtig bis sehr wichtig. Die ökologische Verantwortung spielt für 76,0 % der Befragten eine wichtige bis sehr wichtige Rolle.

Wenn Ihre Organisation Produkte / Dienstleistungen ähnlicher Qualität einkauft, wie wichtig sind die folgenden Aspekte für Ihre Entscheidung?



⁵¹ TÜV Verband e.V. (2022), S. 14.

⁵² Sisco et al. (2012), S. 5–7.



3 Wirkungsmessung

3.1 Bewusstsein für Wirkungsmessung

Wirkungsmessung ist für die große Mehrheit der DSEM-Social-Enterprises ein relevantes Thema in der Unternehmensführung.

Sozialunternehmen fokussieren sich in ihrem Geschäftsmodell auf die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen.⁵³ Neben dem Geschäftsmodell gibt es ein klares Wirkungsmodell, das den gesellschaftlichen Mehrwert als Zweck der Unternehmung festschreibt. Unter dem Begriff „Wirkung“ kann „[...] die Veränderung im Verhalten oder der Lebenssituation von Menschen [verstanden werden] [...], die durch eine gezielte Intervention erreicht wird.“⁵⁴ Es bleibt jedoch eine der größten Herausforderungen für Sozialunternehmen, diesen Mehrwert messbar zu machen.⁵⁵ Indirekte oder schwer erfassbare Effekte von sozialunternehmerischem Handeln wie bspw. Empowerment, Steigerung der Lebenszufriedenheit oder Hilfe zur Selbsthilfe für bestimmte Nutzergruppen werden oft nicht sichtbar.⁵⁶ Ebenso fehlt die Sichtbarkeit für sogenannte externe Effekte, das heißt Effekte, die über die direkte Wirkung oder über direkte Nutzer:innen hinausreichen.^{57,58} Positive externe Effekte können häufig nicht adäquat nachgewiesen und dementsprechend in den Marktpreisen der Sozialen Innovationen nicht abgebildet werden. Das führt dazu, dass der fehlende Anreiz und die fehlende (monetäre) Anerkennung die Entwicklung von Sozialen Innovationen häufig verhindert.⁵⁹ Können Wirkungseffekte nicht effektiv nachgewiesen werden, bleibt häufig auch eine Finanzierung über sogenannte Impact Investments aus.^{60,61} Die Etablierung eines effektiven Wirkungsmanagement ist daher eine der wichtigsten Herausforderungen, aber auch Chancen für Social Entrepreneurs.⁶²

Entgegen den Erkenntnissen der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2023 scheint das Bewusstsein für eine Messung und Steuerung der Wirkung unter den DSEM-Social-Enterprises hoch ausgeprägt.⁶³ 62,0 % der im DSEM befragten Sozialunternehmen misst die soziale bzw. ökologische Wirkung ihrer Unternehmung. 23,7 % der befragten DSEM-Social-Enterprises führen regelmäßig eine Wirkungsmessung durch, 13,7 % messen dabei jährlich, knapp 10 % öfter als einmal im Jahr. Bei 13,4 % erfolgt die Wirkungsmessung unregelmäßig. 29,2 % haben aktuell keine Wirkungsmessung verankert, planen aber eine Wirkungsmessung in Zukunft. 8,8 % der befragten DSEM-Social-Enterprises gibt außerdem an, ihre Wirkung nicht zu

⁵³ Unter gesellschaftlichen Problemen sind sowohl soziale als auch ökologische Herausforderungen zu verstehen.

⁵⁴ Wolinda et al. (2023), S. 3.

⁵⁵ Heinecke/Mayer (2012), S. 192; Zieliński et al. (2023), S. 6–7; Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz/Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023), S. 42.

⁵⁶ Zieliński et al. (2023), S. 6–7.

⁵⁷ EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 99.

⁵⁸ Bspw. profitiert die gesamte (globale) Bevölkerung von den Vorteilen einer besseren Luftqualität, nicht nur die Nutzer eines bestimmten Produktes zur Verringerung der Schadstoffbelastung.

⁵⁹ EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 99.

⁶⁰ Wolinda et al. (2023), S. 3.

⁶¹ Ferner ist im Zusammenhang mit Wirkungsmessung auch zu berücksichtigen, dass auch negative, d.h. gesellschaftlich unerwünschte oder umstrittene Auswirkungen entstehen können. Im Sinne einer Folgenabschätzung ähnlich der Technikfolgenabschätzung sind auch diese Effekte zu berücksichtigen, (Vgl. EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 99; Zieliński et al. (2023), S. 7.)

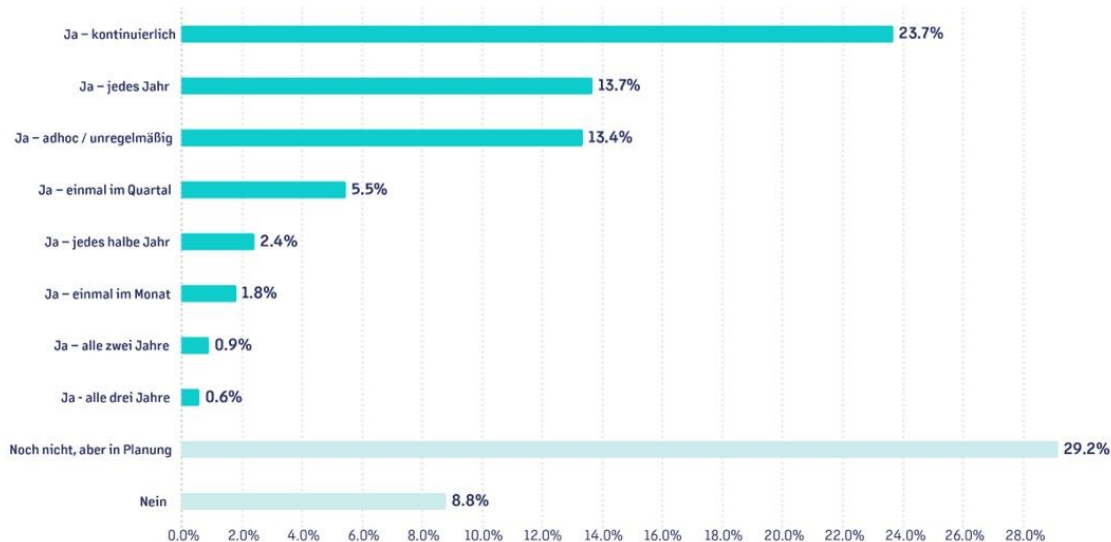
⁶² Wolinda et al. (2023), S. 3.

⁶³ Wolinda et al. (2023), S. 4.

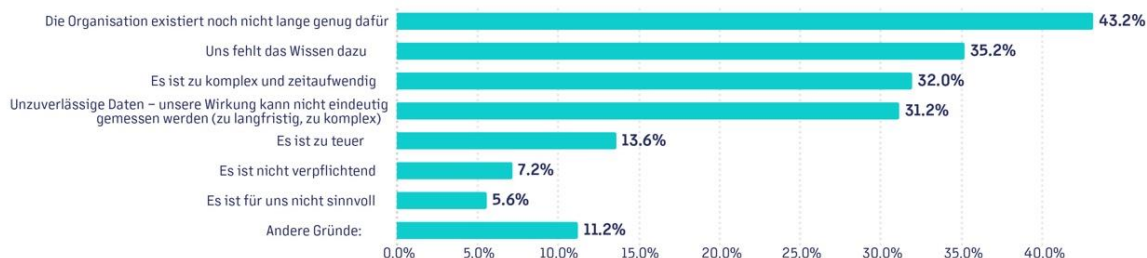


messen und dies auch in Zukunft nicht zu planen. Gründe für eine (noch) fehlende Wirkungsmessung sind vor allem ein Mangel an Wissen (35,2 %) und / oder eine zu hohe Komplexität und zeitlicher Aufwand (32,0 %). Auch das Fehlen zuverlässiger Daten für komplexe oder langfristige Effekte hält 31,2 % von einer Wirkungsmessung ab.⁶⁴ Die meistgenannte Antwortoption ist jedoch, dass die jeweilige Organisation noch nicht lang genug existiert (43,2 %).

Messen Sie Ihre soziale / ökologische Wirkung?



Warum misst Ihre Organisation ihre Wirkung (noch) nicht?



Die folgenden Kapitel gewähren einen Einblick in die Strategien zur Wirkungsmessung, die die befragten DSEM-Social-Enterprises anwenden, um ihren gesellschaftlichen Mehrwert zu belegen.

Die **folgenden Auswertungen** beziehen sich in ihrer Grundgesamtheit **nur auf die 204 DSEM-Social-Enterprises**, die angegeben haben, **ihren gesellschaftlichen Mehrwert bereits heute zu messen**.⁶⁵

⁶⁴ Die Prozentzahlen beziehen sich nur auf die DSEM-Social-Enterprises, die angegeben haben, zum aktuellen Zeitpunkt (noch) keine Wirkung zu messen. Absolute Anzahl: n = 125

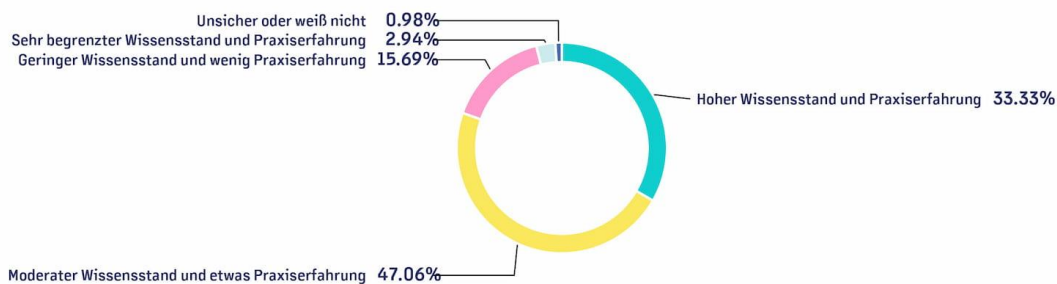
⁶⁵ Absolute Anzahl: n=204.



3.2 Methoden und Werkzeuge zur Wirkungsmessung

Mittlerweile gibt es eine Reihe unterschiedlicher Methoden und Werkzeuge, die Social Entrepreneurs zur Planung, Erhebung und Analyse ihrer Wirkung nutzen können. Je nach Ansatz und zugehörigen Methoden unterscheiden sich allerdings die Begrifflichkeiten und Schwerpunktsetzung in der Wirkungsmessung. Social Enterprises müssen hier gut abwägen, welche Ansätze und Werkzeuge für ihr Wirkungsmodell passend sind.⁶⁶ Die DSEM-Social-Enterprises, die bereits ihre Wirkung messen, nutzen für die Wirkungsmessung oder -analyse unterschiedliche Instrumente, Methoden, Zertifizierungen oder Konzepte⁶⁷, darunter unter anderem: die PHINEO-Wirkungstreppe, die Input–Output–Outcome–Impact (IOOI) Methodik, die Theory of Change, verschiedene Zertifizierungen / Siegel und / oder Wirkungsbilanzen- oder Berichterstattungen. Viele umschreiben aber auch ihr Vorgehen, ohne Nennung konkreter Tools. Dies könnte auch damit zusammenhängen, dass bestehende Tools als nicht passend, zu komplex oder zu umfangreich eingeschätzt werden.⁶⁸ Die hohe Komplexität oder das Fehlen zuverlässiger Daten steht wie bereits aus Kapitel 3.1 ersichtlich dem Aufbau eines Wirkungsmanagement häufig gänzlich im Wege. Auch fehlt häufig das Wissen über geeignete Methoden zu Wirkungsmessung und -management. Unter den DSEM-Social-Enterprises, die ihre gesellschaftliche Wirkung erheben, geben nur etwa ein Drittel an, sehr gut mit effektiven bestehenden Praktiken zur Wirkungsmessung vertraut zu sein, immerhin 47,1 % schätzen ihr Wissen dazu auf einem moderaten Level ein. 18,6 % geben an, wenig bis sehr wenig Wissen über effektive Maßnahmen zur Wirkungsmessung zu haben. Der Mangel an Wissen ist nicht selten auch der Grund, weshalb Wirkung gar nicht erst gemessen wird.⁶⁹ Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, entsprechendes Wissen über das Thema Wirkungsmessung und Wirkungsmanagement insbesondere über den Kanal der Gründungsförderung den Social Entrepreneurs zur Verfügung zu stellen.

Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten den Wissensstand und die Praxiserfahrung Ihrer Organisation in Bezug auf Wirkungsmessung und -management?



⁶⁶ Repp (2013), S. 30.

⁶⁷ Die entsprechende Frage: „Welche Instrumente, Methoden, Zertifizierungen oder Konzepte verwendet Ihre Organisation bei der Messung oder Analyse der Wirkung?“ wurde offen gestellt und erhält eine so große Varianz an Antworten, dass an dieser Stelle verzichtet wurde diese näher zu kategorisieren.

⁶⁸ Wolinda et al. (2023), S. 4.

⁶⁹ Siehe dazu auch Kapitel 3.1

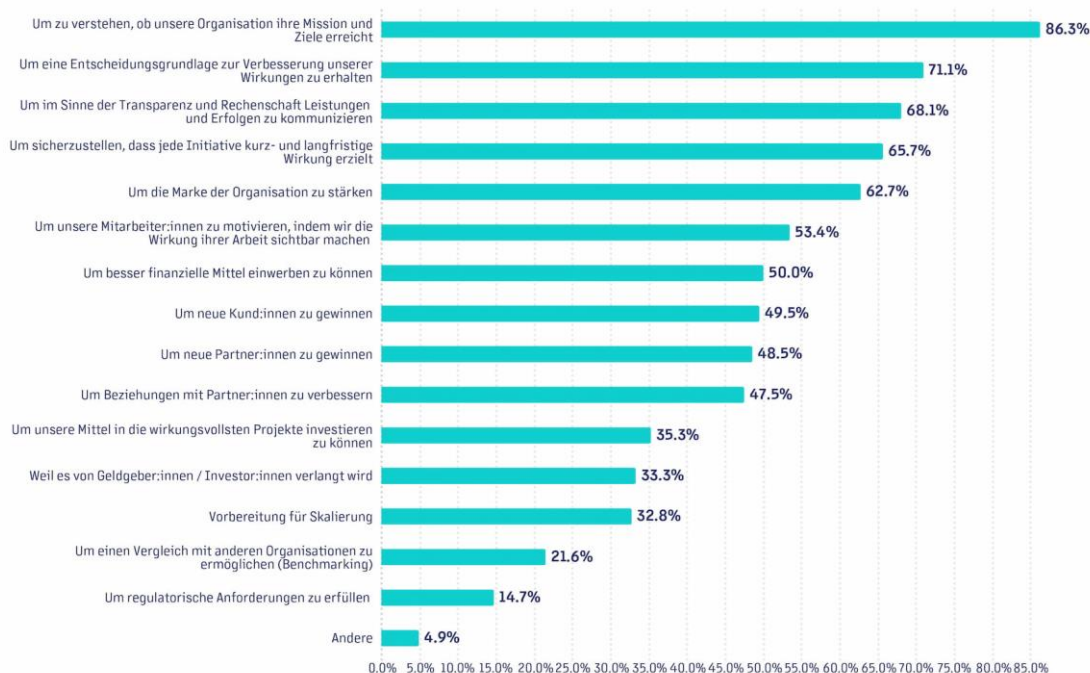


3.3 Nutzen von Wirkungsmessung

Wirkungsmessung ist ein Steuerungsinstrument: Die deutliche Mehrheit der DSEM-Social-Enterprises nutzt Wirkungsmessung zur strategischen Unternehmensführung.

Eine konsequente Wirkungsmessung bietet für Social Enterprises eine Reihe von Vorteilen. Die Kenntnis über und Analyse von entsprechenden Wirkindikatoren kann nicht nur die Aktivitäten eines Social Enterprises verbessern und für Akzeptanz des Social Entrepreneurship Konzeptes in der Öffentlichkeit sorgen, sondern auch den Zugang zu Finanzierung erleichtern.⁷⁰ Auch die DSEM-Social-Enterprises sehen viele Vorteile in der Wirkungsmessung. So nutzt mit 86,3 % eine große Mehrheit Wirkungsmessung, um zu überprüfen, ob die Organisation ihre gesellschaftliche Mission und Ziele erfüllt. Mit 71,1 % gibt ein Großteil der befragten DSEM-Social-Enterprises zudem an, mittels Wirkungsmessung informierte strategische Entscheidungen treffen zu können, um die eigene Wirkung zu verbessern. Mehr als die Hälfte der Befragten (55,4 %) bindet die Ergebnisse der Wirkungsmessung in erheblichem Maße in die strategische Planung auf höchster Geschäftsebene ein, 42,6 % nutzen die Wirkungsmessung in hohem Maße für operative Entscheidungen und bei fast einem Viertel der Befragten ist die Wirkungsmessung in alltäglichen Entscheidungen von großer Bedeutung. Darüber hinaus sehen ein Drittel der Befragten in der Wirkungsmessung auch einen Vorteil bei der Gewinnung von Investoren- oder Spendengeldern. Aber auch andere Gründe sprechen für die Messung der eigenen Wirkung: Mehr als die Hälfte der Befragten (53,4 %) nutzt sie bspw. zur Motivation der Mitarbeitenden.

Aus welchen Gründen misst Ihre Organisation ihre Wirkung?



⁷⁰ Wolinda et al. (2023), S. 3.



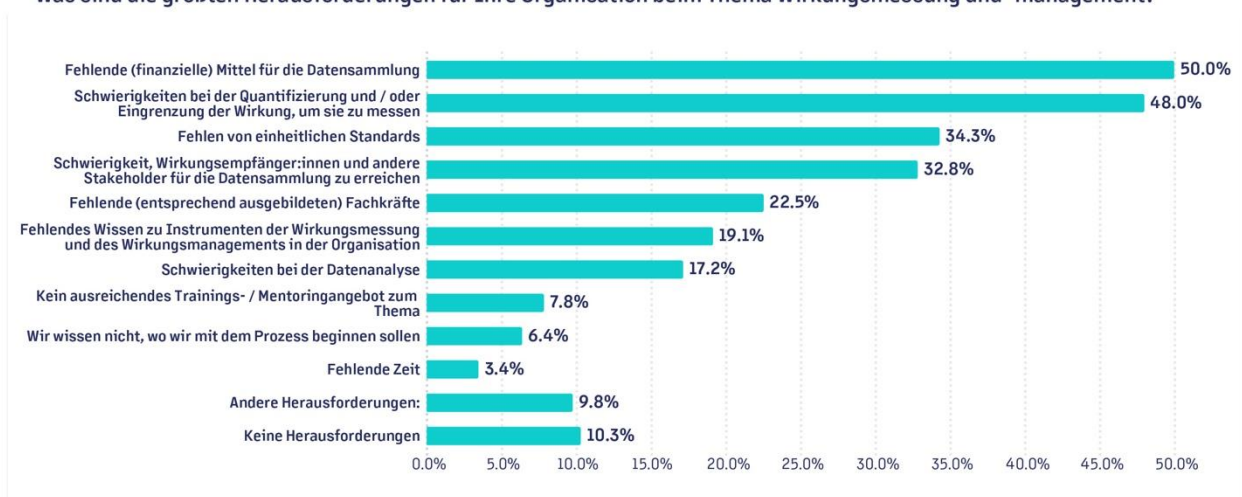
3.4 Wirkungsbudget

Wirkungsmessung ist für die Social Enterprises kein „Selbstläufer“. Die seriöse Anwendung entsprechender Mess- und Managementsysteme benötigt zeitliche und damit auch finanzielle Ressourcen. Gerade sehr frühphasige Unternehmen entscheiden sich deshalb eher gegen eine Wirkungsmessung, um knappe Ressourcen für die Umsetzung des Geschäftsmodells und Skalierung einzusetzen.⁷¹ Den hohen Kostenfaktor nennen immerhin 13,6 % der DSEM-Social-Enterprises, die ihre Wirkung (noch) nicht messen, als Grund gegen eine Wirkungsmessung. Die DSEM-Social-Enterprises, die ihre Wirkung bereits messen und die optionale Frage nach ihrem Wirkungsbudget beantworten konnten/wollten⁷², geben durchschnittlich 9,7 % ihres Jahresbudgets für Wirkungsmessung aus. 67,3 % setzen dabei weniger als 10 % oder 10 % ihres Jahresbudgets für Wirkungsmessung ein, 22,4 % setzen mehr als 10 % und unter / bis 20 % ihres Jahresbudgets ein und 10,3 % setzen sogar mehr als 20 % ihres Jahresbudgets für die Wirkungsmessung ein.

3.5 Herausforderungen bei der Wirkungsmessung

Wie bereits unter Kapitel 3.4 thematisiert, stehen die Kosten einem professionellen Wirkungsmesssystem häufig im Weg. So geben 50,0 % der DSEM-Social-Enterprises, die ihre Wirkung bereits messen, an, dass finanzielle Ressourcen für die Datensammlung fehlen. Als zweitgrößte Herausforderung, von der mit 48,0 % ebenfalls fast die Hälfte der DSEM-Social-Enterprises betroffen ist, wird hier erneut die Problematik der geeigneten Indikatorik genannt: Die positiven Auswirkungen sind oft schwierig zu quantifizieren oder isoliert zu erheben. Darüber hinaus spielt auch hier wieder das fehlende Wissen um geeignete Messinstrumente eine große Rolle: 22,5 % geben an, kein ausreichend geschultes Personal für eine Wirkungserfassung zu haben, 19,1 % geben an, dass ihnen Wissen zu Instrumenten der Wirkungsmessung und des Wirkungsmanagements in der Organisation fehlt und 7,8 % fehlt eine angemessene Qualifizierung bzw. passende Trainings- / Mentoringangebote als Einführung in das Thema. Über ein Drittel der Befragten (34,3 %) kritisiert außerdem, dass einheitliche Standards bei der Wirkungserfassung bis heute fehlen.

Was sind die größten Herausforderungen für Ihre Organisation beim Thema Wirkungsmessung und -management?



⁷¹ Wolinda et al. (2023), S. 6.

⁷² Die Frage nach dem Wirkungsbudget war für die Teilnehmenden eine optionale Frage. An dieser Stelle entspricht die Grundgesamtheit n=165



Wirkungsmanagement: Von Beginn an wichtig

Eine herausfordernde Realität: 38% der befragten Sozialunternehmen geben an, ihre Wirkung nicht oder noch nicht zu messen. Als Grund erklären 43,2% der Befragten, dass ihre Organisation noch zu jung sei, um Wirkung effektiv messen zu können. Diese Einschätzung ist zwar nachvollziehbar und an sich, mit Blick auf Wirkungsmessung über Outputs hinaus, richtig, dennoch ist es für Sozialunternehmen entscheidend, sich von Anfang an mit der Wirksamkeit der eigenen Programme und Projekte auseinanderzusetzen. Wirkungsmanagement hilft dabei, Schwachstellen zu identifizieren und Ressourcen effizient einzusetzen, Strategien und Ziele zu schärfen (oder anzupassen) und die eigenen Mitarbeiter:innen zu motivieren. Letztlich stellt es sicher, dass die Organisation den angestrebten sozialen oder ökologischen Nutzen tatsächlich erreicht und stärkt damit die Glaubwürdigkeit gegenüber Stakeholdern wie Investor:innen, Förderern und der Öffentlichkeit. Dabei kann Wirkungsmessung auch pragmatisch starten, zum Beispiel im Rahmen von Wirkungsbeobachtungen durch die Projektbeteiligten oder Einzelinterviews mit Betroffenen.

In der Praxis stoßen Sozialunternehmen außerdem bei der Implementierung eines Wirkungsmanagementsystems häufig auf verschiedene Herausforderungen. Dazu zählen insbesondere fehlende (finanzielle, und damit auch personelle) Ressourcen, fehlendes Know-how im Bereich der Wirkungsorientierung sowie das Fehlen einheitlicher Standards bei der Wirkungsmessung.

SEND setzt hier an, indem wir die Wirkungsorientierung im Sektor fördern und Sozialunternehmen unterstützen, wirkungsorientiert zu handeln. Zum Beispiel schaffen wir Räume für Information, Vernetzung und Austausch, bieten regelmäßige Wirkungstrainings an und wirken bei der Entwicklung von innovativen Wirkungstools bzw. wirkungsorientierten Finanzierungsinstrumenten mit, unter anderem in diesen beiden Projekten:

Die **Plattform für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen** ist ein Gemeinschaftsprojekt von SEND, der Social Impact gGmbH und der TU Dortmund. Sie bietet als flankierende Maßnahme zur ressortübergreifenden Nationalen Strategie Unterstützungs- und Vernetzungsangebote für Stakeholder aus dem Ökosystem für Soziale Innovationen. Ein besonderer Fokus liegt auf Themen wie Wirkungsmessung und -management sowie Finanzierung. Im Rahmen der Plattform bietet SEND zudem regelmäßige Trainings, Peer-Learnings und Vernetzungsevents an, sowie Workshops und eine Datenbank mit bewährten Instrumenten und Tools zur Wirkungsmessung und zum Wirkungsmanagement. Mehr unter: <https://sozialeinnovationen.net/>

Gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung, PHINEO und der Bundesinitiative Impact Investing stärkt SEND im Projekt **IMPACT** die Rahmenbedingungen für wirkungsorientierte Gründer:innen und bringt hierbei die Social Entrepreneurship Perspektive ein. Ein zentrales Element ist das IMM-Reifegradmodell, das Startups Orientierung bietet und Impact Investor:innen dabei unterstützt, wirkungsvolle Entscheidungen zu treffen. Durch dieses Modell können Impact-Startups und Investor:innen gezielt zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Mehr unter: <https://impact.guide/>



Praxisbeispiel: Wirken heißt verändern



Andreas Müller,
Leitung Kommunikation,
RheinFlanke gGmbH

Copyright: Stephanie Rieger

„Nur wer eine Chance bekommt, kann diese auch nutzen!“

Wir, die RheinFlanke gGmbH, anerkannte Jugendhilfe- und Bildungsträgerin, setzen uns mit vielfältigen Angeboten für die Verbesserung der Zukunftsperspektiven von Kindern und Jugendlichen ein.

Sport und Bewegung sind der Motor unserer pädagogischen Arbeit. Sie dienen als niederschwelliger Einstieg zum Kontaktaufbau und zur Kompetenzentwicklung sowie als Brücke zu individuellen Beratungs- und Unterstützungsangeboten.

Damit wir mit unserem Sportbasierten Ansatz den erwarteten Erfolg erzielen, unterziehen wir unsere Arbeit kontinuierlich einer Überprüfung ihrer Wirksamkeit. Dabei nutzen wir im Rahmen unserer Wirkungsanalysen anerkannte quantitative und qualitative Methoden.

Bereits bei der Konzeption unserer Projekte richten wir unser Augenmerk auf nachhaltige Veränderungen für unsere Zielgruppe.

Die Ergebnisse veröffentlichen wir in den einzelnen Projektdokumentationen, auf Fachtagungen, in unserem Jahresbericht und auf unserer Homepage.

Wirkungsmanagement braucht Zeit und dementsprechende fachbezogene Personalressourcen. Als gemeinnützige gGmbH können wir dies nur durch knapp bemessene eigene Gelder decken. Ein Umdenken in der Projektförderung, die das Wirkungsmanagement in der Finanzierung mit einbezieht, ist daher unumgänglich.

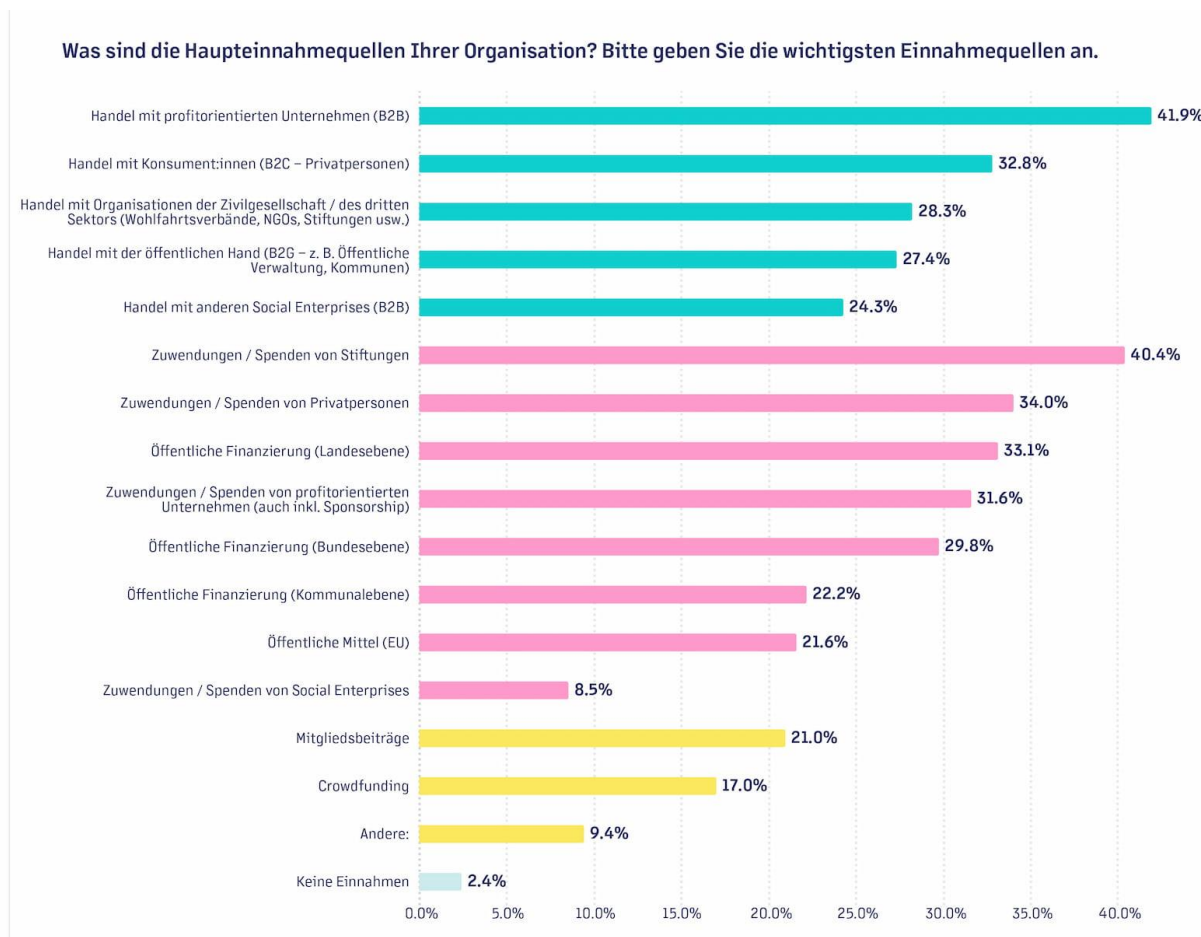
www.rheinflanke.de



4 Märkte, Geld und Finanzen

4.1 Einkommensquellen und Marktaktivitäten

Sozialunternehmen sind auf verschiedenen Märkten aktiv. Sie generieren Einkommen sowohl auf freien Märkten im B2B („Business to Business“) oder B2C („Business to Consumer“) Sektor als auch in Bereichen der Wohlfahrtspflege sowie durch Leistungen für die öffentliche Hand („Business to Government“, B2G Sektor).⁷³ Unter den DSEM-Social-Enterprises finanzieren sich 41,9 % der befragten Unternehmen durch Einnahmen im B2B Bereich, 32,8 % durch Einnahmen im B2C Bereich sowie 27,4 % durch Einnahmen aus dem B2G Bereich. Hier unterscheiden sich die DSEM-Social-Enterprises deutlich von der Marktstruktur konventioneller Startups: Nach Angaben des Deutschen Startup Monitors aus dem Jahr 2023 waren mehr als 70 % der dort befragten Startups im B2B Bereich aktiv, während der B2C Bereich sowie der B2G Bereich mit 23,6 % bzw. 6 % nur eine untergeordnete Rolle spielten.⁷⁴ Für Social Enterprises sind dagegen auch weitere Absatzstrukturen neben den drei klassischen Marktsektoren interessant. 28,3 % der DSEM-Social-Enterprises erwirtschaften bspw. Einnahmen aus Geschäftsbeziehungen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen.



⁷³ Mercator Forscherverbund (2012), S. 6–7.

⁷⁴ Kollmann et al. (2023), S. 27.



Die DSEM-Social-Enterprises nutzen hybride Einkommensquellen. Am beliebtesten ist die Einkommensgenerierung über den Verkauf von Produkten/Dienstleistungen an Unternehmen (B2B) (41,9 %), sowie die Generierung von Zuwendungen/ Spenden von Stiftungen (40,4 %).

Der soziale oder ökologische Mehrwert, der durch sozialunternehmerisches Handeln generiert wird, ist nicht immer monetär abzubilden. Soziale Innovationen kommen oft der Gesellschaft als Ganzes zugute, ohne dass sich dies im Marktpreis widerspiegelt.⁷⁵ Weiterhin ist es eine Herausforderung vor allem bei sozialen Geschäftsmodellen, dass häufig Wirkungsempfänger:innen adressiert werden, die nicht finanzstark sind.⁷⁶ Nicht selten weisen Social Enterprises deshalb hybride Einkommensstrukturen auf. Das bedeutet, dass sie zur Innenfinanzierung auf verschiedene Einkommensquellen aus öffentlicher und privater Hand zurückgreifen.⁷⁷ Private Einkommensquellen stellen neben Umsätzen bspw. auch Mitgliedsbeiträge, Spenden oder Sponsoring dar. Zu den Einkommensquellen aus öffentlicher Hand zählen Umsätze aus öffentlicher Beauftragung (B2G) sowie Zuschüsse und Fördermittel.⁷⁸ Mit 37,1 % nutzt mehr als jedes Dritte DSEM-Social-Enterprise hybride Einkommensquellen. 24,6 % der Befragten finanziert sich dagegen ausschließlich über Markteinkommen.⁷⁹

Mit 40,4 % sind Spenden / Zuwendungen von Stiftungen als nicht-marktorientierte Einkommensquellen am beliebtesten bei den DSEM Social Enterprises. Etwa jedes Dritte DSEM Social Enterprise greift außerdem auf Spenden von Privatpersonen (34,0 %), sowie Zuwendungen / Spenden von profitorientierten Unternehmen (auch inkl. Sponsorship) (31,6 %) zurück.

Bei den öffentlichen Finanzierungsmitteln sind regionale öffentliche Mittel für 33,1 % (Länderebene) bzw. 22,2 % (Kommunalebene) der DSEM-Social-Enterprises wichtig. Nationale Mittel spielen für 29,8 % und EU-Mittel für 21,6 % der Befragten eine Rolle. 21,0 % der befragten DSEM-Social-Enterprises generieren außerdem Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen. Auch auf Crowdfunding als innovative Finanzierungsmethode greifen 17,0 % der Befragten zurück.

Für 57,4 % der DSEM-Social-Enterprises ist der B2B Bereich ein laufender Absatzmarkt.

Vor dem Hintergrund der vermehrten Forderung sozial und ökologisch nachhaltiger Lieferketten, werden Geschäftsaktivitäten mit Sozialunternehmen für konventionelle Unternehmen zunehmend interessant. Konventionelle Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre eigene Lieferkette in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte durch Transaktionen mit Social Enterprises zu optimieren.⁸⁰ Dadurch wächst auch der B2B-Markt für Social Enterprises stetig. Schon heute geben 21,0 % der DSEM-Social-Enterprises an, ihr Geschäftsmodell vollständig auf den Vertrieb an konventionelle KMU und Konzerne ausgelegt zu haben, 21,3 % wünschen sich eine zunehmende B2B-Orientierung (konventionelle KMU und Konzerne) in

⁷⁵ EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 98.

⁷⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), S. 18.

⁷⁷ Mercator Forscherverbund (2012), S. 8; Unterberg et al. (2015), S. 19.

⁷⁸ Unterberg et al. (2015), S. 19.

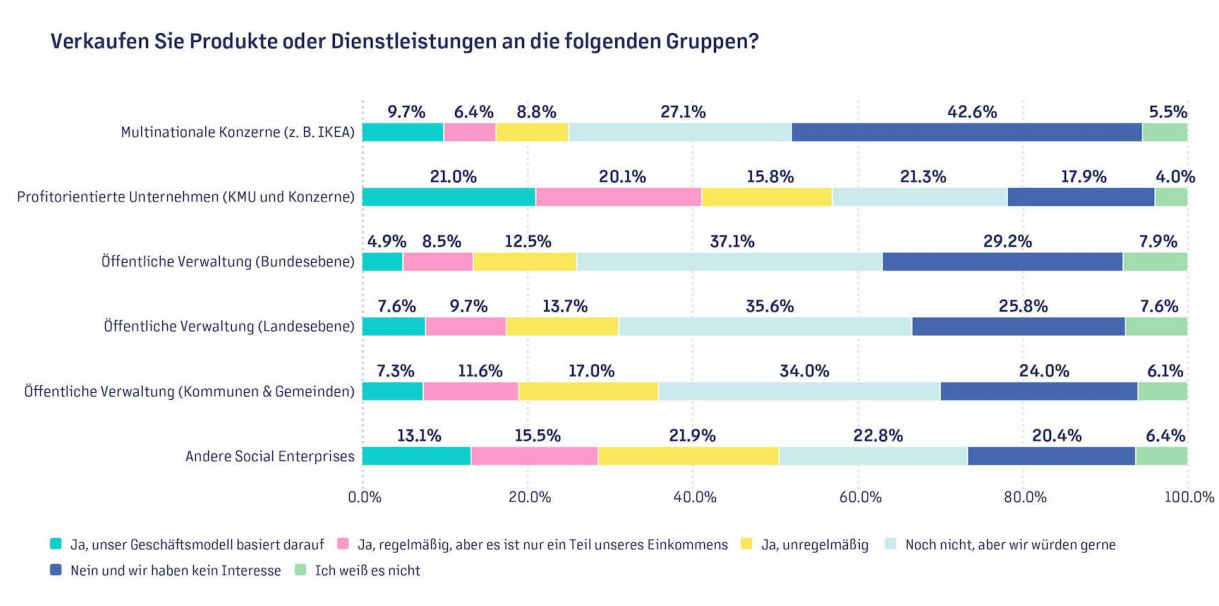
⁷⁹ Für die Interpretation der Prozentangaben ist zu beachten, dass 22,5 % der Befragten zu dieser Frage keine Angabe gemacht hat.

⁸⁰ siehe dazu auch Kiefl et al. (2022), S. 46–47 Exkurs "Buy Social".



Zukunft. Um die Geschäftsbeziehungen mit KMUs und Konzernen auszubauen, wünschen sich diejenigen DSEM-Social-Enterprises, die Unterstützung zur Erreichung dieser Kund:innen wünschen⁸¹, vor allem mehr Vernetzung mit den potenziellen Kunden (78,8 %). Aber auch öffentliche und privatwirtschaftliche Beschaffungsprogramme, die Sozialunternehmen Vorrang einräumen, halten die große Mehrheit (73,1 %) der DSEM-Social-Enterprises, die sich Unterstützung beim Aufbau des B2B Geschäftes wünschen, für notwendig. Neben den KMU sind auch multinationale Konzerne für die DSEM-Social-Enterprises als Kunden interessant. Mit multinationalen Konzernen pflegen 16,1 % der DSEM-Social-Enterprises regelmäßige Geschäftsbeziehungen, hier wünschen sich sogar 27,1 % Vertriebsmöglichkeiten in Zukunft. Auch hier bestehen die besagten Unterstützungsmechanismen im Vordergrund, um den B2B-Markt auszubauen.

Zusammenfassend lässt sich eine positive Bilanz ziehen. 57,4 % der DSEM-Social-Enterprises sind schon heute in Geschäftsbeziehungen mit konventionellen Unternehmen und / oder multinationalen Konzernen, 20,1 % streben einen stärkeren B2B-Vertrieb zukünftig an.



⁸¹ D.h. diejenigen Teilnehmer:innen, die für profitorientierte Unternehmen (KMU und Konzerne) „Ja, unser Geschäftsmodell basiert darauf“, „Ja, regelmäßig, aber es ist nur ein Teil unseres Einkommens“, „Ja, unregelmäßig“ und „Noch nicht, aber wir würden gerne“ geantwortet haben (78,1 %) und im Anschluss für profitorientierte Unternehmen (KMU und Konzerne), das Statement „Wir wünschen uns Unterstützung, um diese Kund:innen zu erreichen“ wählten. Das entspricht 15,8 % der DSEM-Social-Enterprises.



Praxisbeispiel: Die Lücke zwischen Wissen und Handeln schließen



Tanja Loitz

Geschäftsführerin,
co2online gemeinnützige
Beratungsgesellschaft mbH

Copyright: Anna Rose

„Wir helfen Nutzer:innen, das Beste aus jeder Klimaschutzmaßnahme herauszuholen“

Wir haben beim Klimaschutz keine Zeit zu verlieren. Die Bereitschaft zum Handeln ist hoch, aber gerade Modernisierungsmaßnahmen, die sehr großes CO₂-Sparpotenzial haben, sind eine Herausforderung für viele Menschen. Mit unseren datenbasierten interaktiven Tools helfen wir unseren Nutzer:innen, das Beste aus jeder Klimaschutzmaßnahme herauszuholen.

Unsere Online-Klimaschutzberatung motiviert Verbraucher:innen dazu, eigene Energiespar- und Klimaschutzmöglichkeiten zu entdecken, zu verstehen und zu nutzen. Das schaffen wir mit unseren PraxisChecks, die den eigenen Energieverbrauch analysieren und individuelle Sparpotenziale zeigen.

Unsere Fördermitteldatenbank mit fast 1.000 Programmen rund um Sanierung und Neubau hilft Nutzer:innen, die Finanzierung zu sichern.

Ein Großteil unserer finanziellen Mittel kommt aus öffentlichen Fördertöpfen, zum Beispiel vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz oder dem Umweltbundesamt. Denn aus unseren Beratungen lernen wir viel über die Bedürfnisse und Hürden von Verbraucher:innen beim Klimaschutz. Dieses Wissen stellen wir Entscheidungsträger:innen aus Politik und Wissenschaft zur Verfügung, um langfristig bessere Rahmenbedingungen für wirksamen Klimaschutz zu schaffen.

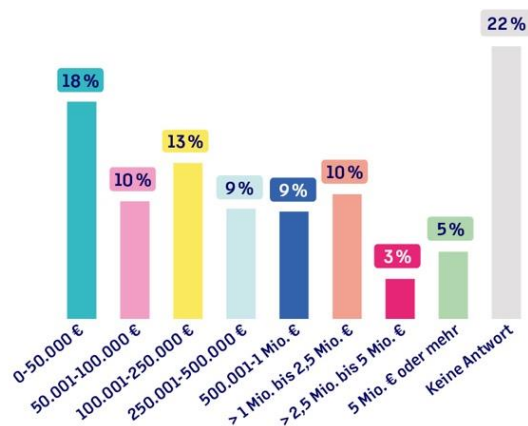
www.co2online.de



4.2 Umsätze

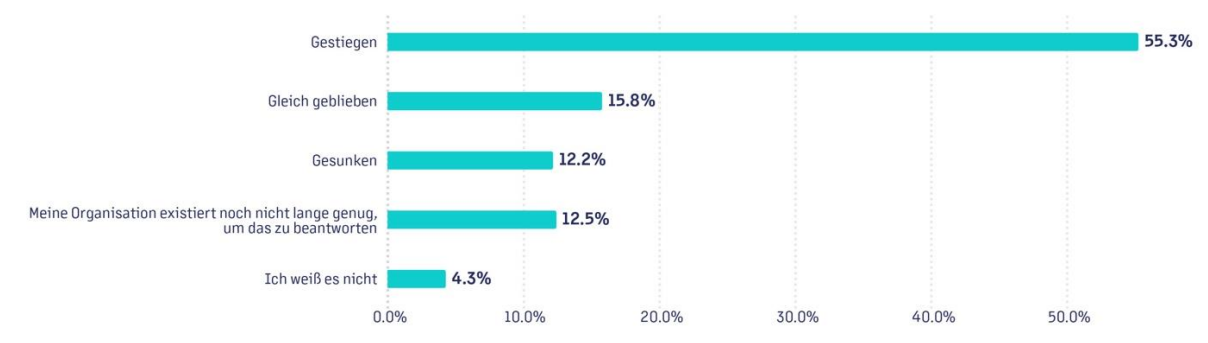
Die schon fortgeschrittene Unternehmensaktivität mit einer Marktetablierung von einem Großteil der DSEM-Social-Enterprises zeigt sich auch in den Umsatzgrößen der befragten Unternehmen. So erwirtschaftete mit 19,1 % fast jedes Fünfte DSEM-Social-Enterprise in den vergangenen 12 Monaten Umsätze in Millionenhöhe⁸², 8,8 % der Befragten bewegten sich in einem Umsatzspektrum von 500.000 bis 1.000.000 Euro. Knapp jedes zweite DSEM-Social-Enterprise liegt jedoch unter einer Umsatzgrenze von 500.000 Euro, 17,9 % bewegen sich am unteren Rand mit einer Umsatzspanne von 0 bis 50.000 Euro in den vergangenen 12 Monaten. Insbesondere bei erst kürzlich gegründeten Unternehmen sind geringe Umsatzspannen zu erwarten.

Wie hoch waren die gesamten Umsätze Ihrer Organisation in den letzten 12 Monaten?



Trotz enormer wirtschaftlicher Herausforderungen und Unsicherheiten konnten 55,3 % der befragten Social Enterprises ihre Umsätze im vergangenen Jahr steigern. Mit 21,3 % haben etwas mehr als ein Fünftel der teilnehmenden DSEM-Social Enterprises Gewinne erzielt. Demgegenüber steht mit 24,9 % ein Viertel der Befragten, die einen Verlust zu verzeichnen hatten. Auch bei den DSEM-Social-Enterprises zeichnet sich demnach der Konjunkturrückgang insbesondere durch hohe Kostensteigerungen im vergangenen Jahr ab. Den Break-Even-Punkt konnten allerdings trotz geschwächter Konjunktur 22,8 % erreichen.⁸³

Wie haben sich die Umsätze Ihrer Organisation in den letzten 12 Monaten (im Vergleich zum Jahr davor) entwickelt?

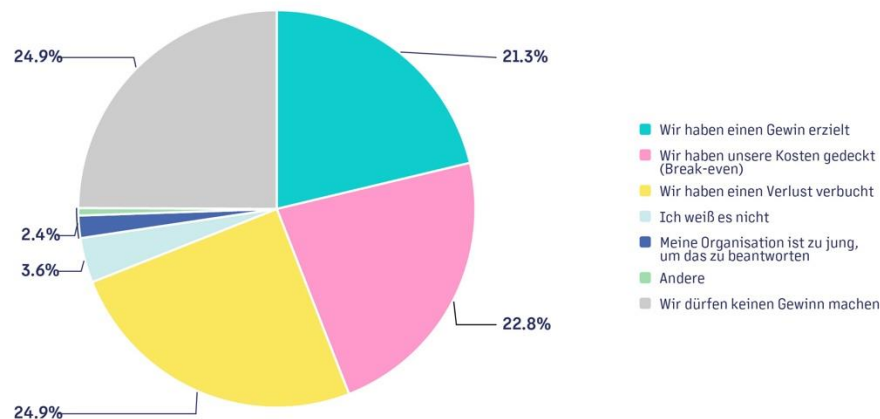


⁸² Mindestens 1 Mio. Euro

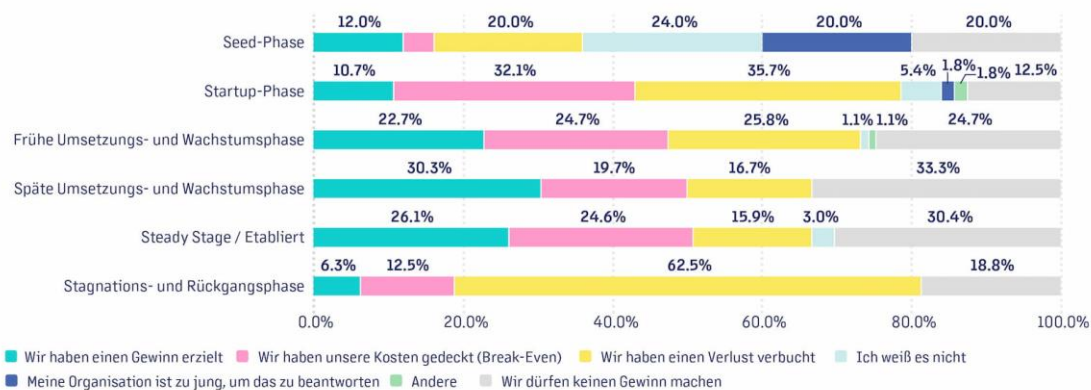
⁸³ Ein wichtiger Punkt bei der Betrachtung der Ergebnisse ist, dass Social Enterprises häufig in Rechtsformen agieren, bei denen eine Gewinnerwirtschaftung nicht vorgesehen ist. So geben 23,60 % an, dass eine Gewinnerwirtschaftung für ihre Organisation nicht erlaubt war.



Hat Ihre Organisation in den letzten 12 Monaten einen Gewinn erzielt?



GuV nach Entwicklungsphasen der DSEM-Social-Enterprises



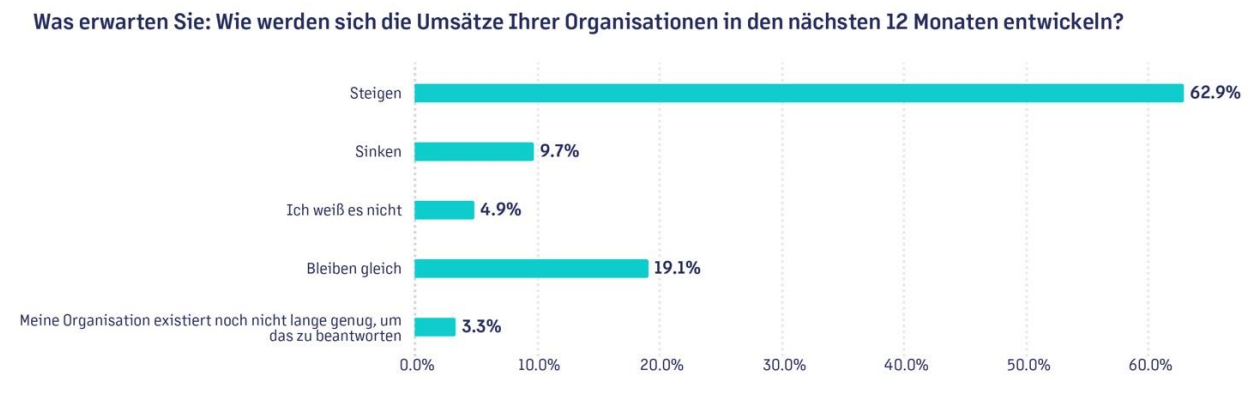
Die Umsatzentwicklungen unterscheiden sich bei den DSEM-Social-Enterprises je nach Entwicklungsphase. Erwartungsgemäß verzeichnen die DSEM-Social-Enterprises in späteren Entwicklungsphasen häufiger Profitabilität als in Frühphasen der Gründung. In der späten Umsetzungs- und Entwicklungsphase generieren im Gegensatz zur Seed- oder Startup-Phase mit 30,3 % fast ein Drittel der DSEM-Social-Enterprises Gewinne, knapp 20 % haben den Break-Even Punkt erreicht. Die Anzahl der Social Enterprises, die Verluste verzeichnen nimmt ebenfalls erwartungsgemäß mit zunehmender Entwicklungsphase stetig ab.

Zu erkennen ist außerdem, dass in den späteren Entwicklungsphasen der Anteil der befragten Social Enterprises steigt, die aufgrund eines Gemeinnützigkeitsstatus keine Gewinne erwirtschaften dürfen. Hier zeigt sich deutlich, dass sich viele Gründer:innen im Verlauf der Gründung für einen Gemeinnützigkeitsstatus entscheiden, der die Gewinnausschüttung restringiert.

Die DSEM-Social-Enterprises blicken optimistisch in die Zukunft: 62,9 % der Befragten erwarten eine Umsatzsteigerung im kommenden Geschäftsjahr.



Betrachtet man die Umsatzerwartungen der DSEM-Social-Enterprises, so zeigt sich ein deutlich optimistisches Bild: 62,9 % der Befragten gehen von einer Umsatzsteigerung in den folgenden 12 Monaten aus. Weniger als 10 % der Befragten erwarten einen Umsatzrückgang.⁸⁴ Vergleicht man die Zahlen mit dem bestehenden Mittelstandspanel, zeigt sich dort ein wesentlich verhalteneres Bild: Positive Umsatzerwartungen haben hier nur 32 % der kleinen und mittelständischen Unternehmen, 20 % der Befragten gehen von einer negativen Umsatzentwicklung in den kommenden 2 Jahren aus.⁸⁵



Die große Mehrheit der DSEM-Social-Enterprises reinvestiert ihren Gewinn größtenteils bis ausschließlich für den sozialen und / oder ökologischen Zweck der Organisation.

Nach Definition der Europäischen Kommission charakterisiert sich ein Sozialunternehmen nicht nur durch eine gemeinnützige Wirkungsorientierung, sondern auch durch eine zweckgebundene Gewinnausschüttung. Das bedeutet, dass Sozialunternehmen ihre Gewinne größtenteils reinvestieren, um ihren sozialen und / oder ökologischen Zweck zu erfüllen.⁸⁶ Diese zweckgebundene Gewinnverwendung unterscheidet Sozialunternehmen unter anderem auch von konventionellen Unternehmen, die Aktivitäten im Bereich der Corporate Social Responsibility ausüben.⁸⁷ Unter den DSEM-Social-Enterprises, die im Jahr 2023 Gewinne erwirtschaftet haben⁸⁸, setzen 75,0 % ihre Gewinne größtenteils bis ausschließlich für den sozialen und / oder ökologischen Zweck der Organisation ein. Weitere 6,0 % legen den Schwerpunkt der Gewinnverwendung auf den Zweck der Organisation.

⁸⁴ Dabei ist zu beachten, dass 3,37 % der DSEM-Social Enterprises für eine Prognose noch zu jung sind und 4,78 % der Befragten zu den Umsatzerwartungen keine Angabe treffen konnten.

⁸⁵ Schwartz/Gerstenberger (2023), S. 3.

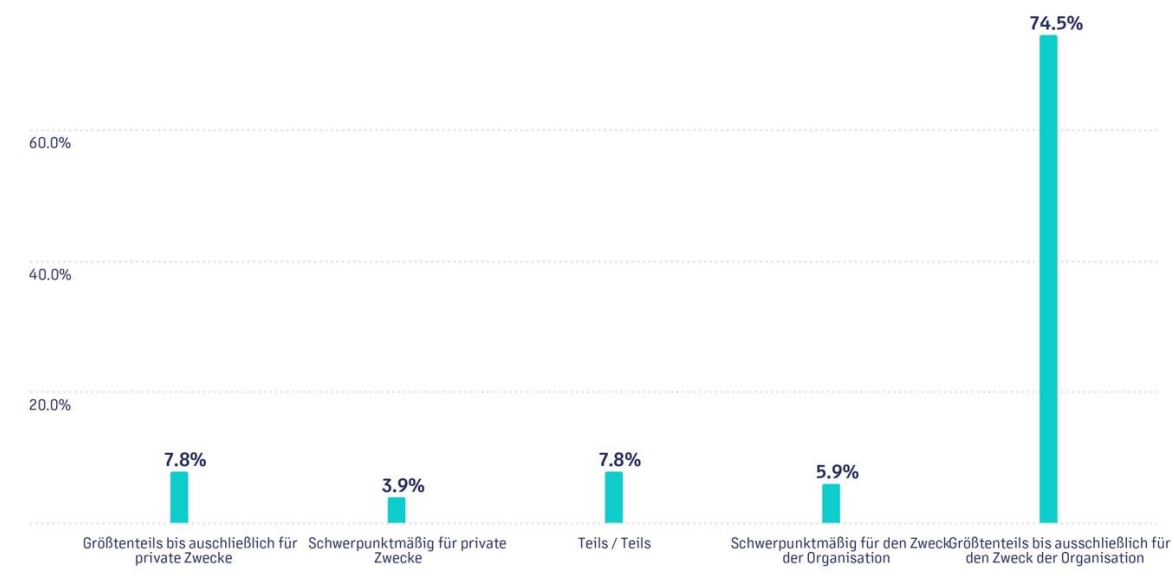
⁸⁶ Europäische Kommission (2011), S. 2.

⁸⁷ siehe dazu auch Jorberg (2018), Verantwortung für den Menschen – mehr als eine CSR Strategie.

⁸⁸ Die Grundgesamtheit an DSEM-Social-Enterprises, die im Jahr 2023 Gewinne erwirtschaftet haben, beträgt für diese Frage 51.



Bitte geben Sie die ungefähre Verteilung der Gewinne Ihrer Organisation an



4.3 Finanzierung und Investitionen

Eine der größten Herausforderungen für Sozialunternehmen bleibt die nachhaltige Finanzierung ihrer Organisation. Sozialunternehmen unterscheiden sich in ihren Finanzierungsbedürfnissen von konventionellen Gründungen, was eine Finanzierungsstrategie deutlich erschweren kann. So entwickeln z.B. viele Sozialunternehmen Soziale Innovationen, welche häufig eine deutlich längere Entwicklungszeit benötigen, weshalb Finanzierungsinstrumente langfristig ausgerichtet sein sollten und besonders in den Früh- und Wachstumsphasen greifen sollten.⁸⁹ Passgenaue Finanzierungsinstrumente sollten außerdem die Unterschiedlichkeiten der Geschäftsmodelle von Social Enterprises berücksichtigen. So haben Innovationen im ökologischen Sektor wie bspw. Green Tech häufig deutlich schnellere Entwicklungszyklen und ein höheres Wachstumspotential als soziale Dienstleistungsunternehmen, die häufig mit wenig finanzstarken Wirkungsempfänger:innen arbeiten.⁹⁰ Besonders in den Frühphasen, in denen sich die Organisation in der Regel noch nicht selbst wirtschaftlich tragen kann, bieten sich öffentliche Zuwendungen oder auch Spenden für Social Enterprises an.⁹¹

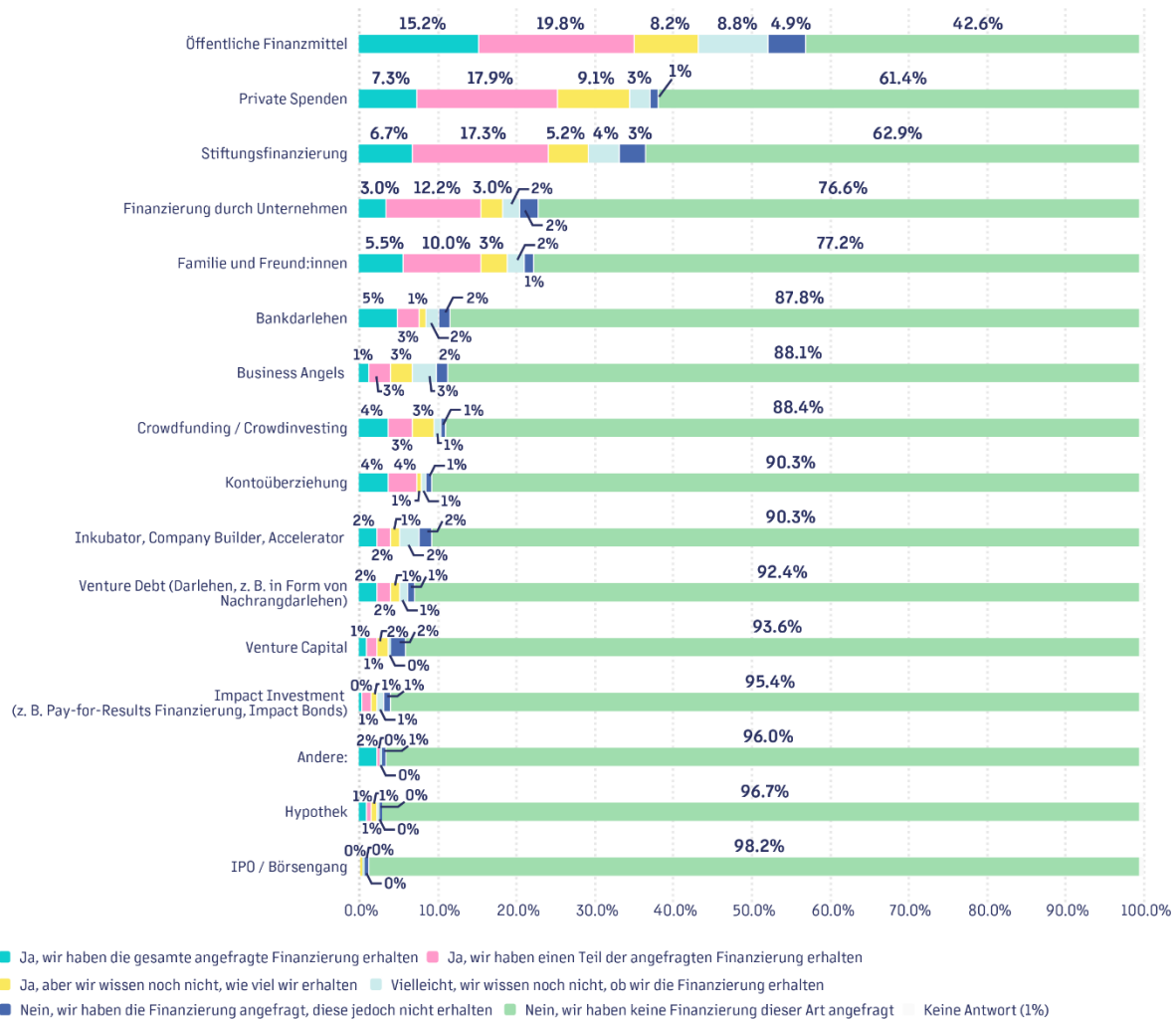
⁸⁹ Mercator Forscherverbund (2012), S. 11; Krlev et al. (2021), S. 12–13.

⁹⁰ Krlev et al. (2021), S. 14.

⁹¹ Freiburg/Moehrle (2018), S. 233.



Hat Ihre Organisation aus den folgenden Quellen in den letzten 12 Monaten Finanzierung angefragt und diese erfolgreich erhalten?



Die beliebteste Finanzierungsquelle der DSEM-Social-Enterprises waren öffentliche Zuwendungen, die von 57,4 % der befragten Social Enterprises beantragt wurden. Bei 35 % der Befragten verlief die Antragstellung bis zum Stichtag der Datenaufnahme bisher erfolgreich. Ebenfalls ein beliebtes Finanzierungsinstrument sind private Spenden (38,6 %) und / oder Spenden von Stiftungen (37,1 %). Eigenkapitalfinanzierung über Business Angels oder Venture-Capital-Gesellschaften erwogen nur 11,9 % bzw. 6,4 % der DSEM-Social-Enterprises. Hier zeigt sich eine typische Herausforderung von sozialunternehmerischen Gründungen: In (späteren) Wachstumsphasen, in denen höhere Kapitalsummen benötigt werden, passen für Social Enterprises Eigenkapitalfinanzierungen über traditionelle Finanziere in vielen Fällen nicht. Private Investor:innen (Business Angels) suchen nach exponentiell wachsenden Investmentobjekten und brauchen ein Exitszenario. Sozialunternehmen setzen allerdings häufig auf organischen und nachhaltigen Wachstum und richten ihre Organisation nicht auf einen etwaigen Exit am Kapitalmarkt aus. Insbesondere Social Enterprises mit Gemeinnützigkeitsstatus, aber auch gewinnorientierte Social Enterprises, die ihre gesellschaftliche Wirkung vor finanzielle Rendite stellen, können klassischen Venture-Capital-Investoren aufgrund ihrer Einschränkungen bei der Gewinnerwirtschaftung keine



(attraktive) Rendite bieten.⁹² Viele Social Enterprises fürchten auch einen sogenannten „Mission Drift“, wenn private Investor:innen Mitbestimmungsrechte im Unternehmen erhalten. Auch ausreichende Sicherheiten für Bankdarlehen können Sozialunternehmen teilweise nicht bieten oder klassische Hausbanken können eine Bewertung des auf Wirkung ausgerichteten Geschäftsmodells nicht vornehmen.⁹³ So waren unter den DSEM-Social-Enterprises lediglich 12,2 %, die eine Finanzierung über Bankdarlehen in Anspruch erwogen haben.

Innovative und auf gesellschaftliche Wirkung ausgerichtete Geschäftsmodelle passen häufig nicht auf die Anforderungen von Förderinstrumenten, die die konventionellen Wirtschaftsunternehmen unterstützen sollen. Außerdem werden Sozialunternehmen von verschiedenen Akteuren oft dann nicht verstanden, wenn sie nicht in gegebene Bewertungssysteme passen.

⁹² Freiburg/Moehrle (2018), S. 233.

⁹³ Freiburg/Moehrle (2018), S. 233; Unterberg et al. (2015), S. 106.



Praxisbeispiel: Zukunft ohne Hürden der Vergangenheit



Nicole Scherschun

Director PR & Impact Partnerships,
JOBLINGE e.V.

Copyright: JOBLINGE e.V

„Wir setzen auf einen Mix aus Förderungen der öffentlichen Hand und privaten Mitteln.“

JOBLINGE ist eine bundesweit tätige gemeinnützige Organisation, die junge Menschen mit schlechten Startchancen auf dem Schritt in den ersten Arbeitsmarkt unterstützt. Dafür bündeln wir Netzwerk-Power von Partner:innen aus der Wirtschaft, Staat und Privatpersonen.

Dieses Netzwerk spiegelt sich auch in unserer Finanzierung wider, wir setzen hierbei auf einen Mix aus Förderungen der öffentlichen Hand und privaten Mitteln. Besonders wertvoll sind für uns vor allem langfristige Partnerschaften.

Zum einen, um eine planbare Finanzierung sicherzustellen, zum anderen, um jene Unternehmen und Stiftungen auch strategisch einzubinden – und gegenseitig von der Expertise des anderen zu profitieren. Win-win!

Dabei legen wir besonderen Wert darauf, impactorientiert und transparent zu arbeiten: Wir messen sowohl unsere Vermittlungs- als auch die Nachhaltigkeitsquote. Letztere sagt aus, wie viele der jungen Menschen, die in Ausbildung gestartet sind, nach einem halben Jahr – der Probezeit – noch dabei sind.

www.joblinge.de



5 Innovation und Wachstum

5.1 Innovation und Technik

Mehr als jedes zweite DSEM-Social-Enterprise konnte in den ersten zwei Jahren nach der Gründung und / oder in den vergangenen zwei Wirtschaftsjahren eine Innovation auf den Markt bringen.

Wie bereits in Kapitel zwei dargestellt, sind Sozialunternehmer:innen Treiber:innen Sozialer Innovationen.⁹⁴ Soziale Innovationen können als innovative Praktiken des sozialen Miteinanders sowie des individuellen und kollektiven Verhaltens betrachtet werden, die richtungsweisend für die Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft sind.⁹⁵ Ein Blick auf die Ergebnisse der DSEM-Social-Enterprises bestätigt, dass Sozialunternehmen mit ihren innovativen Ansätzen Ausgangspunkt für Soziale Innovationen sind: Mehr als jedes zweite DSEM-Social-Enterprise konnte in den ersten zwei Jahren nach der Gründung (38,9 %) und / oder in den vergangenen zwei Wirtschaftsjahren (32,2 %) eine Produktinnovation auf den Markt bringen, über 60 % der Befragten eine innovative Dienstleistung. Mehr als ein Viertel (25,9 %) der befragten DSEM-Social-Enterprises konnte außerdem ihre gesellschaftliche Vision mittels technologischer Innovation umsetzen.

KI bzw. maschinelles Lernen sind mit großem Abstand die relevantesten Technologien bei den DSEM-Social-Enterprises.

Oft gehen Soziale Innovationen einher mit neuen Technologien. Insbesondere transformative Ansätze bspw. in den Bereichen Energieversorgung, Gesundheit oder Mobilität bauen auf dem Zusammenspiel zwischen technologischen und sozialen Neuerungen auf.⁹⁶ Dabei spielt auch zunehmend Künstliche Intelligenz (kurz: KI) eine Rolle.⁹⁷ KI ist in der Startup-Welt schon lange kein Fremdwort mehr. Im Deutschen Startup Monitor (DSM) aus dem Jahr 2023, durchgeführt vom Bundesverband deutscher Startups, gab mit 52 % mehr als jedes zweite der befragten Startups an, dass KI Einfluss auf das Geschäftsmodell hat.⁹⁸ Bei den DSEM-Social-Enterprises zeigt sich ein ähnliches Bild: 32,8 % der befragten Social Enterprises nutzen aktuell KI / maschinelles Lernen in ihrem Geschäftsmodell und / oder Wirkungsmodell, 27,7 % planen, KI in Zukunft für ihr Gründungsvorhaben / ihre Organisation zu nutzen. Damit sind KI / maschinelles Lernen mit großem Abstand die relevantesten Technologien bei den DSEM-Social-Enterprises. Neben der direkten Verknüpfung des Geschäftsmodells oder Wirkungsmodells mit KI, nutzen die DSEM-Social-Enterprises KI auch zur Unterstützung des Geschäftsbetriebs, so bspw. im Marketing oder in der Optimierung von betriebsinternen Prozessen. Vor dem Hintergrund der engen Verzahnung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft

⁹⁴ Stitteneder (2023), S. 44; EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 100.; EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 100; Zieliński et al. (2023), S. 1–2

⁹⁵ Zieliński et al. (2023), S. 5; EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 96.

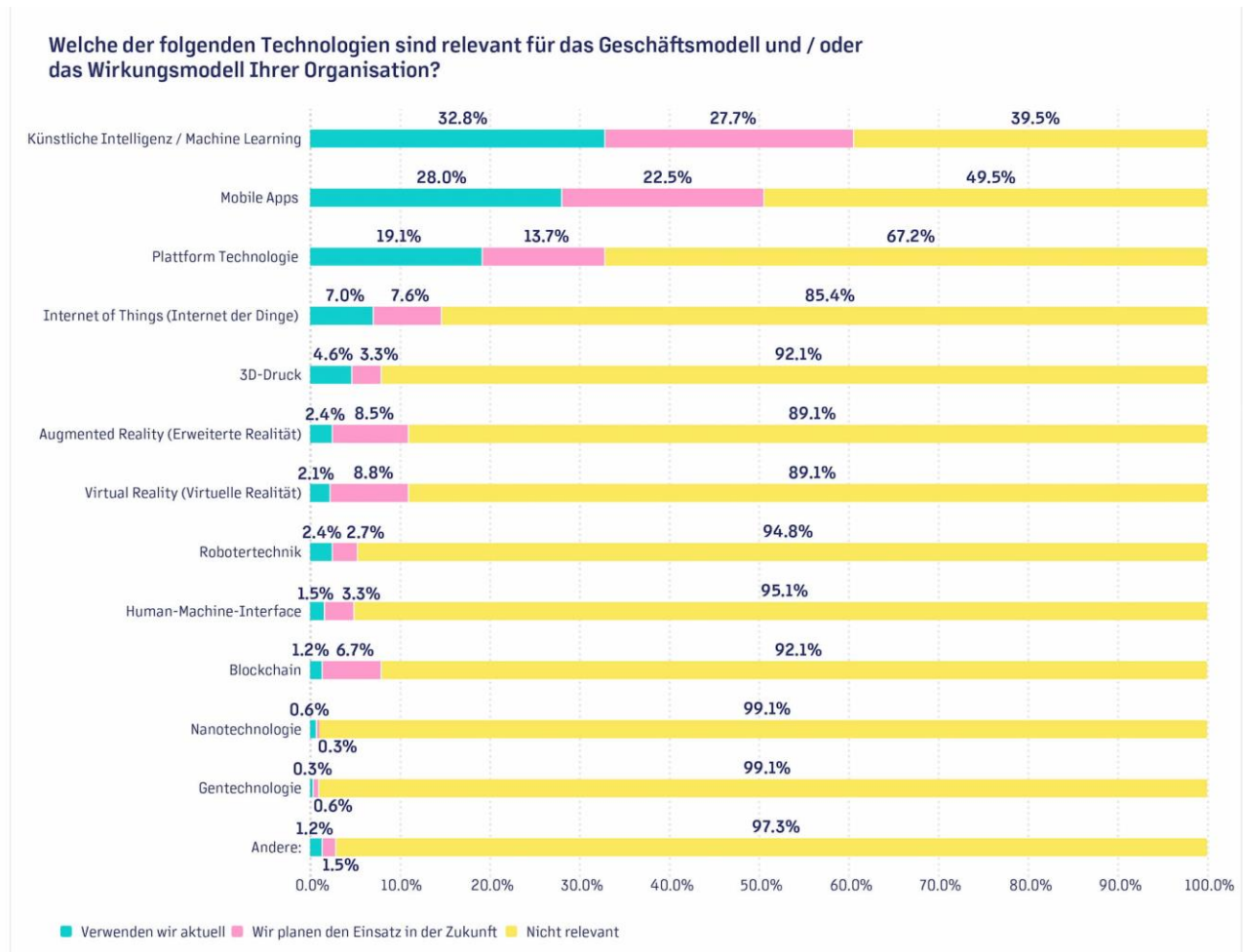
⁹⁶ EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 96.

⁹⁷ Hirschfeld et al. (2021), S. 11–12.

⁹⁸ Kollmann et al. (2023), S. 7.



beim Themenbereich KI und zahlreicher ethischer Fragestellungen in diesem Zusammenhang ist die Veröffentlichung des KI-Aktionsplans der Bundesregierung auch für Sozialunternehmen ein wichtiger Meilenstein.⁹⁹ Neben künstlicher Intelligenz sind bei den DSEM-Social-Enterprises vor allem Mobile Apps und Plattformtechnologien relevante Technologien für ihr Geschäftsmodell.



5.2 Skalierung

Unter Skalierung wird im Kontext von Sozialunternehmertum eine Steigerung der Wirkung bzw. des sozialen und/ oder ökologischen Mehrwerts verstanden, welcher allen kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens zugrunde liegt und als Unternehmensmission wegweisend ist.¹⁰⁰ Hier unterscheiden sich Sozialunternehmen von klassischen Startups, die unter Skalierung meist ökonomisches Wachstum und / oder Shareholder Value verstehen. Aus diesem Grund ist es schwer möglich, die Wachstumsstrategien klassischer Startups in den sozialunternehmerischen Kontext zu übertragen.¹⁰¹ Sozialunternehmen nutzen eigene Wachstumsstrategien. Eine Strategie, die für die DSEM-Social-Enterprises besonders wichtig ist, ist die Partnerstrategie. Hier arbeitet das Sozialunternehmen mit einem oder mehreren Partnern zusammen, die das Wirkungsmodell in verschiedenen Regionen umsetzen.¹⁰² Mit

⁹⁹ Hirschfeld et al. (2021), S. 43.

¹⁰⁰ Dees, 2008, zitiert bei Heinecke/Mayer (2012), S. 192; Stitteneder (2023), S. 44.

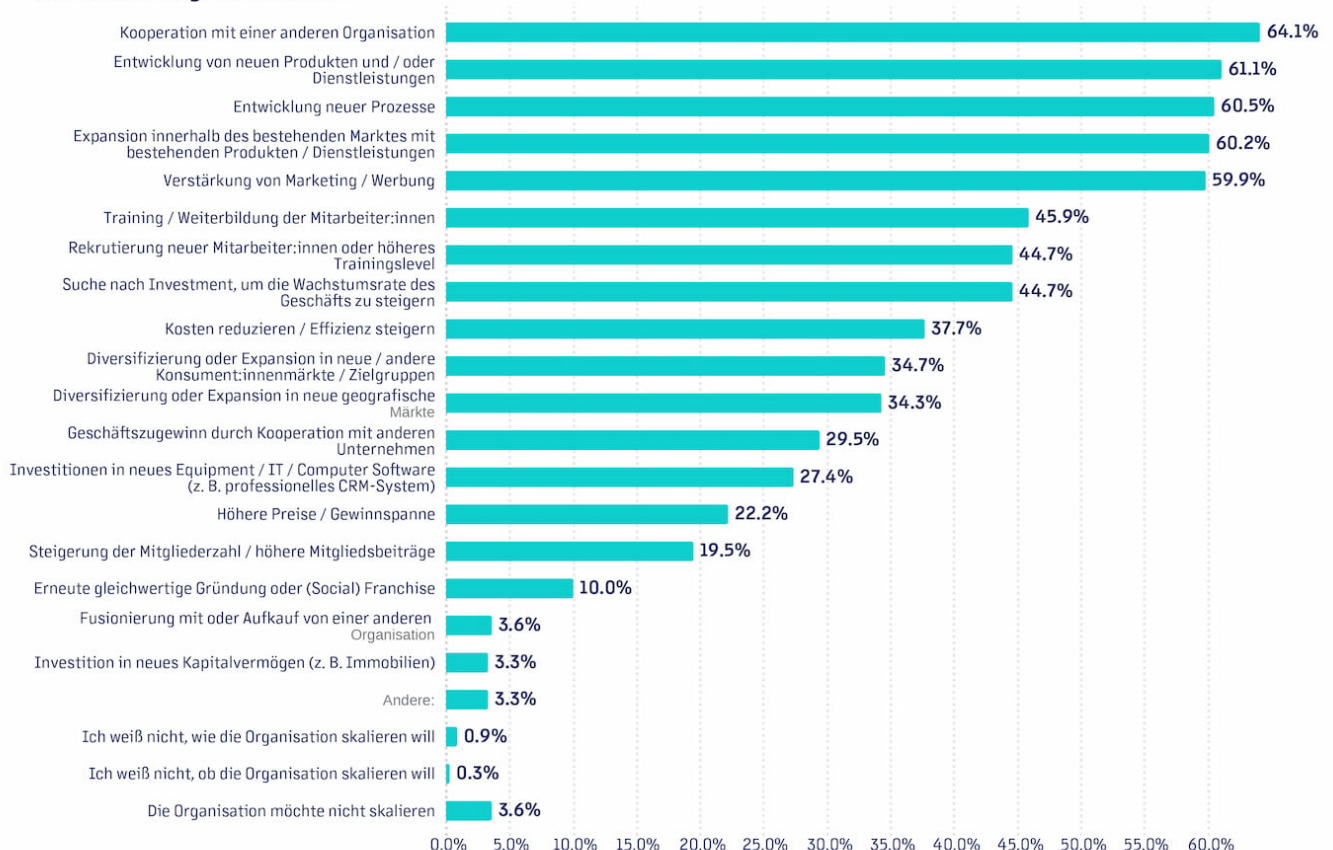
¹⁰¹ Heinecke/Mayer (2012), S. 192.

¹⁰² Heinecke/Mayer (2012), S. 195.



64,1 % Anwendungsquote ist diese Strategie die beliebteste Skalierungsstrategie bei den DSEM-Social-Enterprises. Die Expansion innerhalb des bestehenden Marktes mit bestehenden Produkten bzw. Dienstleistungen ist mit 60,2 % fast ebenso interessant für die befragten DSEM-Social-Enterprises wie die Umsetzung von neuen Produkten und / oder Dienstleistungen (61,1 %). Auch ein Wachstum der Organisation selbst, d.h. die Einstellung von neuen Mitarbeitenden, streben mit 44,7 % fast die Hälfte der befragten DSEM-Social-Enterprises an. Damit schaffen Sozialunternehmen neue Arbeitsplätze und treten gerade bei der wertorientierten jüngeren Generation als attraktive Arbeitgeber:innen auf.¹⁰³

Beabsichtigt Ihre Organisation zu skalieren? Wenn ja, mit welcher Strategie versuchen Sie eine Skalierung zu erreichen?



¹⁰³ OECD / Europäische Union (2017), S. 22.



Praxisbeispiel: Digitale Brücken, analoge Bande: wellcome's Formel für familiären Zusammenhalt



Ilsabe von Campenhausen
Geschäftsführerin,
wellcome gGmbH

„Kindern geht es nur gut, wenn es den Eltern gut geht.“

Fehlende Netzwerke, doppelte Berufstätigkeit und steigende Mobilität erhöhen den Druck auf Eltern enorm. Die Folgen: erschöpfte Mütter, kriselnde Partnerschaften, Trennungen. Vor allem die Kinder leiden. wellcome ist für alle Eltern da, damit ihre Kinder in einer liebevollen Umgebung gesund aufwachsen können. Wissenschaftlich evaluierte Wirkungsorientierung für das Gelingen einer gesunden Eltern-Kind-Bindung ist dabei innovations- und handlungsleitend.

In der Praktischen Hilfe nach der Geburt arbeitet wellcome mit der Social-Franchise-Methode, durch die in Deutschland, Österreich und der Schweiz an über 200 Standorten 4.000 Ehrenamtliche fast 3.500 Familien monatelang alltagsnah helfen und nachweislich Stress mindern.

Das neue Angebot kindwärts vermittelt getrennt lebenden Eltern am Wohnort des Kindes eine regelmäßige Unterkunft sowie pädagogische Begleitung, um nach der Trennung die Bindung zum Kind zu stabilisieren. Da Eltern zunehmend digital unterwegs und in ihrer Elternrolle sehr verunsichert sind, wurde die werbefreie Online-Plattform ElternLeben.de aufgebaut. Fachlich fundiert und empathisch informieren, beraten und vernetzen Expert:innen die Eltern individuell. Inzwischen erreicht ElternLeben.de monatlich über 250.000 Besucher:innen, Tendenz steigend.

www.wellcome-online.de



6 Team und Partizipation

6.1 Gründer:innen

Während der Anteil an Gründerinnen in Deutschland nach einem Hoch in den ersten zwei Jahren der Corona-Pandemie wieder erheblich gesunken ist und sich nun mit 37 % wieder an den langjährigen Durchschnitt angeglichen hat, sind Frauen bei den DSEM-Social-Enterprises nach wie vor stark vertreten.¹⁰⁴ Mit 80,9 % wurden vier von fünf DSEM-Social-Enterprises von Frauen (mit-)gegründet. Auch in der Besetzung der Unternehmensvorstände sind im Durchschnitt bei 46,0 % der befragten Social Enterprises Frauen vertreten. Der Frauenanteil im Social Entrepreneurship Gründungsgeschehen ist damit im Vergleich zu dem DSEM-Ergebnissen aus dem Jahr 2021/2022 noch gewachsen.¹⁰⁵ Damit zeichnen die DSEM-Social-Enterprises im Vergleich zur aktuellen Geschlechterverteilung in der Startup-Welt ein gegensätzliches Bild: Im Deutschen Startup Monitor (DSM) sind Frauen nur in 38,7 % der befragten Gründungsteams vertreten.¹⁰⁶ Die Anzahl der Gründerinnen insgesamt stagnierte außerdem im Jahr 2023 bei 20,7 % und bremst damit die positive Entwicklung der vergangenen Jahre seit 2019 stark aus, in denen ein deutlicher Zuwachs an Gründerinnen zu verzeichnen war.¹⁰⁷ Diese Unterschiede können damit zusammenhängen, dass Frauen in sozial- und gesundheitsbezogenen Branchen im Vergleich zu Männern überproportional vertreten sind. Der Branchenschwerpunkt bei Männern liegt mit weitem Abstand in der Informations- und Kommunikationstechnologie.¹⁰⁸ Auch spielt für Frauen im Vergleich zu männlichen Gründern der gesellschaftliche Mehrwert ihres Unternehmens eine weitaus größere Rolle.¹⁰⁹ Um mehr Frauen für eine Unternehmensgründung zu gewinnen, fordern Expert:innen vor allem die bessere Vereinbarkeit von Gründung und Familie sowie stärkere Netzwerke und den Abbau des bestehenden Gender-Gaps bei der Finanzierung mittels Investor:innenkapital.¹¹⁰

Die DSEM-Social-Entrepreneurs sind jung: Mehr als die Hälfte ist im Durchschnitt unter 40 Jahre alt.

Gründen ist ein junges Thema – Im Deutschen Startup Monitor liegt das Durchschnittsalter der Gründer:innen deutlich unter dem Durchschnittsalter der Erwerbstätigen in Deutschland insgesamt.¹¹¹

Hier greifen vor allem Sensibilisierung für das Thema Gründung und Unterstützungsangebote an Hochschulen, für ältere Personen bleibt noch Innovationspotential offen.¹¹² Auch die DSEM-Social-Enterprises bestätigen das junge Image der Gründerszene: Bei den DSEM-Social-Entrepreneurs, die allein gegründet haben („Solopreneurs“) beträgt der Alters-

¹⁰⁴ Metzger (2023), S. 3.

¹⁰⁵ Im Deutschen Social Entrepreneurship Monitor aus dem Jahr 2022 waren in 77,6 % der Gründerteams Frauen vertreten.

¹⁰⁶ Kollmann et al. (2023), S. 22.

¹⁰⁷ Kollmann et al. (2023), S. 21.

¹⁰⁸ Hirschfeld et al. (2022), S. 17.

¹⁰⁹ Hirschfeld et al. (2022), S. 21.

¹¹⁰ Hirschfeld et al. (2022); Kollmann et al. (2023), S. 21–22.

¹¹¹ Kollmann et al. (2023), S. 21.

¹¹² Kollmann et al. (2023), S. 21.



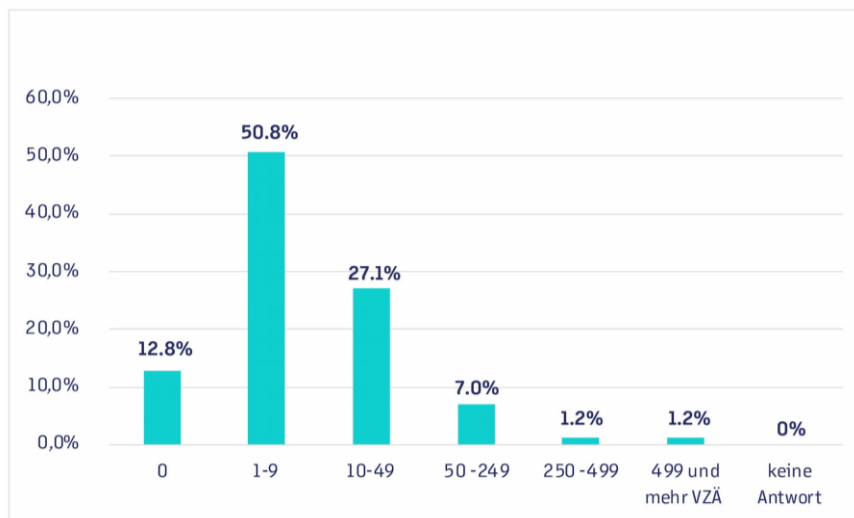
durchschnitt 38 Jahre. Mit 59,0 % war / ist über die Hälfte der Solopreneurs zum Zeitpunkt der Gründung unter 40 Jahre alt. Lediglich 11,0 % der DSEM Solopreneurs haben ihre Organisation mit 51 Jahren und mehr gegründet. Bei den Gründer:innenteams zeigt sich ein ähnliches Bild: Der Altersdurchschnitt im Team liegt bzw. lag bei den DSEM-Social-Enterprises zum Zeitpunkt der Gründung bei 37 Jahren, fast 70 % der Gründer:innenteams waren im Schnitt unter 40 Jahre alt.

6.2 Mitarbeiter:innen

Die DSEM-Social-Enterprises sind überwiegend Kleinst- und Kleinunternehmen.

76,3 % der DSEM-Social-Enterprises beschäftigen zwischen einem und neunundvierzig Mitarbeitenden. Damit zählen die im DSEM befragten Sozialunternehmen überwiegend zu den Kleinst- und Kleinunternehmen.¹¹³ 7,6 % der befragten DSEM-Social-Enterprises gelten mit 50 bis 249 Mitarbeitenden bereits als mittelständische Unternehmen. Unter den DSEM-Social-Enterprises befinden sich außerdem auch 14,3 % Sologründungen, d.h. Unternehmen, die keine Mitarbeitenden beschäftigen.¹¹⁴

Wie viele Personen beschäftigt Ihre Organisation aktuell mit Arbeitsverträgen (Gesamtzahl der Beschäftigten)?



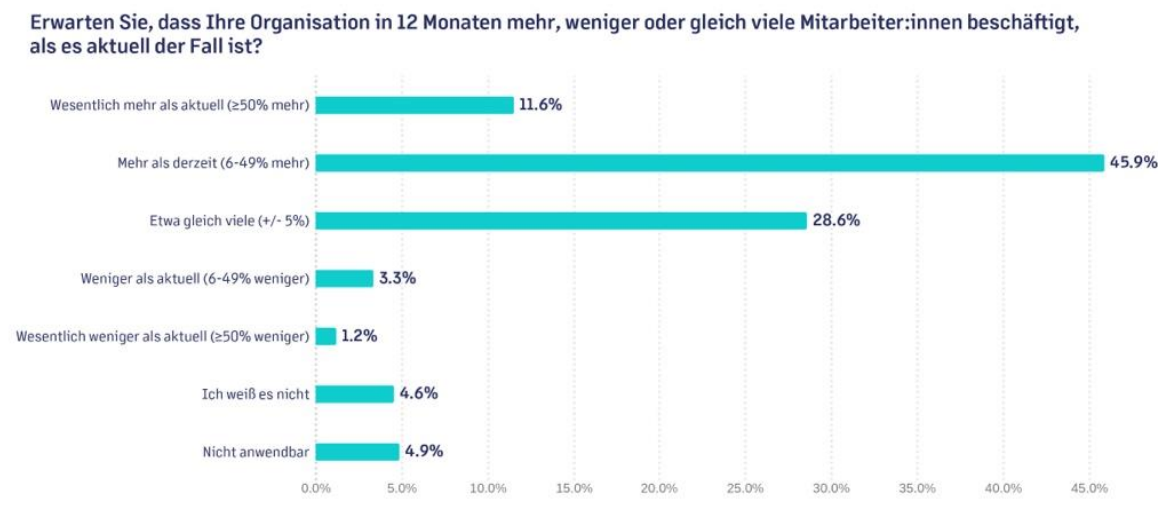
Mehr als jedes zweite DSEM-Social-Enterprise plant im kommenden Jahr ein Teamwachstum. Die Wachstumsprognose ist jedoch verhaltener als bei den Befragten im letzten DSEM 2021/2022.

¹¹³ Nach Angaben des statistischen Bundesamtes beschäftigen Kleinstunternehmen bis neun Mitarbeitende, Kleinunternehmen zwischen 10 und 49 Mitarbeitende

¹¹⁴ Alle Angaben sind für Mitarbeitende im Vollzeitäquivalent zu verstehen.



Mit 57,5 % plant mehr als die Hälfte der DSEM-Social-Enterprises einen Zuwachs an Mitarbeitenden im kommenden Jahr. Im Vergleich zu den Befragten des vergangenen DSEM 2021/2022 ist damit die Wachstumsprognose jedoch deutlich verhaltener. Dort gaben 67,7 % der Befragten an, mit ihrem Team mehr oder deutlich mehr wachsen zu wollen.¹¹⁵ Es liegt nahe, dass diese Entwicklung auf die veränderte wirtschaftliche Lage in Deutschland zurückzuführen ist. Konjunktursorgen, fehlende Lieferanten und zunehmende Bürokratie belasten das Gründungsgeschehen in Deutschland allgemein.¹¹⁶ Auch die Zahlen des DSM bestätigen dies. Ein Drittel der im DSM befragten Startups hat im Jahr 2023 ihre Neueinstellungen zurückgefahren und den Fokus auf Profitabilität und Kostensenkungsprogramme gelegt.¹¹⁷



Die DSEM-Social-Enterprises haben eine partizipative Unternehmenskultur: Die Mehrheit der DSEM-Social-Enterprises bindet ihre Mitarbeitenden stark bis sehr stark in strategische Entscheidungsprozesse mit ein.

Demokratische bzw. partizipative Prinzipien sind ein Kernelement sozialunternehmerischen Handelns.¹¹⁸¹¹⁹ Sozialunternehmen gehen nicht nur neue Wege in der Eigentumsstruktur, um ihre gesellschaftliche Mission zu sichern, sondern sie beziehen Wirkungsempfänger:innen und Mitarbeitende in der Regel aktiv in Entscheidungsprozesse mit ein.¹²⁰ Mit 62,3 % bindet die deutliche Mehrheit der befragten DSEM-Social-Enterprises ihre Mitarbeitenden stark bis sehr stark in strategische Entscheidungsprozesse mit ein. Wirkungsempfänger:innen werden bei knapp einem Viertel der befragten Social Enterprises (23,7 %) stark bis sehr stark an strategischen Entscheidungen beteiligt.

¹¹⁵ Kiefl et al. (2022), S. 66.

¹¹⁶ Metzger (2023), S. 8.

¹¹⁷ Kollmann et al. (2023), S. 53.

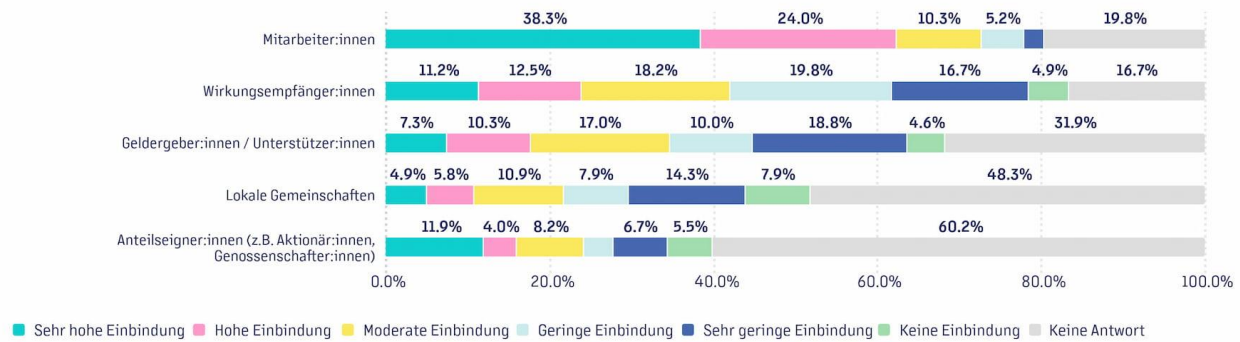
¹¹⁸ Siehe Gouvernance-Dimension als sozialunternehmerisches Charakteristikum in der definitorischen Einleitung.

¹¹⁹ Stitteneder (2023), S. 45.

¹²⁰ Stitteneder (2023), S. 45, 48.



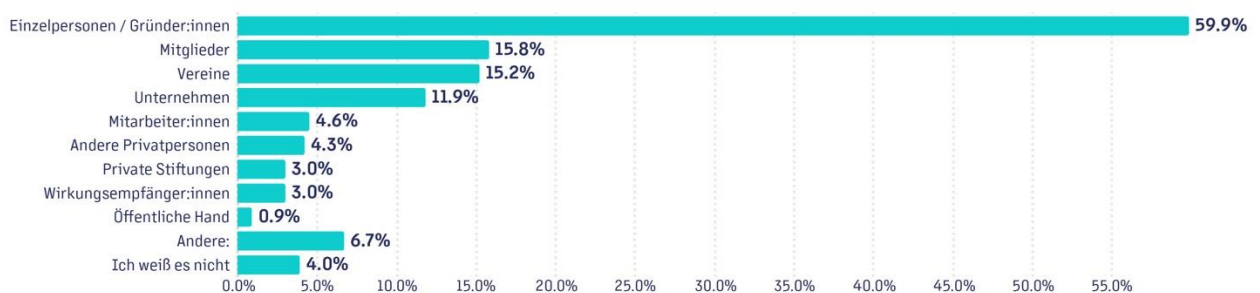
Inwieweit bezieht Ihre Organisation die folgenden Interessengruppen in die strategische Entscheidungsfindung ein?



Knapp 60 % der DSEM-Social-Enterprises gehören den Gründer:innen selbst oder anteilig.

Auch die Eigentumsstrukturen der DSEM-Social-Enterprises zeichnen ein für den sozialunternehmerischen Sektor typisches Bild. 45,0 % der befragten DSEM-Social-Enterprises gehören den Gründer:innen selbst.¹²¹ Häufig ist auch ein kompletter Unternehmensverkauf nicht angestrebt. Ein sogenannter „Exit“ gilt unter Social Entrepreneurs oft als unvereinbar mit der nachhaltigen bzw. gesellschaftlichen Mission.¹²² 17,6 % der DSEM-Social-Enterprises gehören außerdem (teilweise) privaten Stiftungen und 15,8 % organisieren sich in Mitgliedsstrukturen, bei denen das Unternehmen den Mitgliedern gehört.¹²³ 4,6 % der DSEM-Social-Enterprises gehören außerdem den Mitarbeitenden – ein Eigentumsverhältnis, das über das Prinzip des „Verantwortungseigentum“ abgebildet werden kann.¹²⁴

In wessen Eigentum steht die Organisation?



¹²¹ Weitere 14,9 % gehören den Gründer:innen anteilig.

¹²² Fichter et al. (2023), S. 14–15; Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz/Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023), S. 32.

¹²³ Bspw. Vereine, Genossenschaften

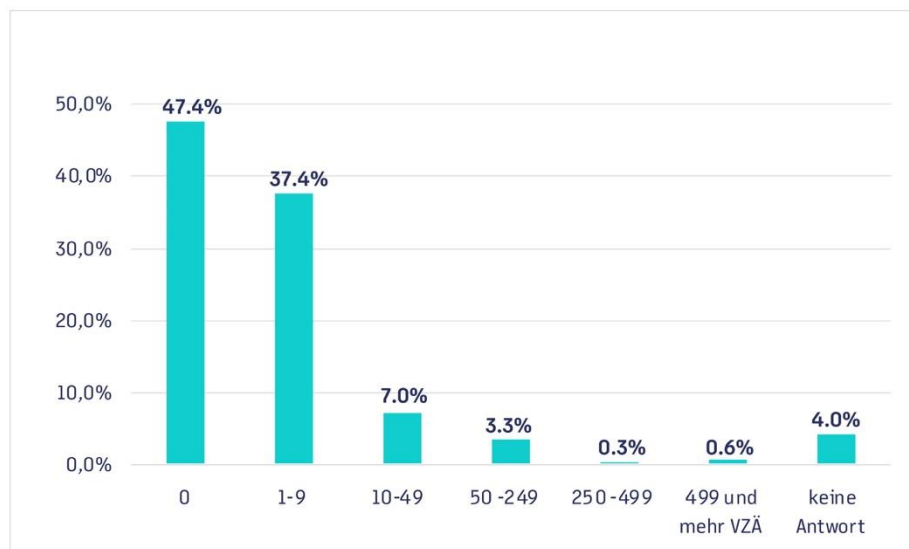
¹²⁴ Mehr Informationen zum Prinzip des „Verantwortungseigentums“ sind auf der Webseite der Purpose Economy zu finden: <https://purpose-economy.org/de/whats-steward-ownership/>



6.3 Ehrenamt

Social Entrepreneurship lebt von ehrenamtlichem Engagement: In mehr als der Hälfte der DSEM-Social-Enterprises sind ehrenamtliche Kräfte im Einsatz.

Wie viele Personen beschäftigt Ihre Organisation aktuell im Ehrenamt?
(Gesamtzahl der Personen im Ehrenamt)



Soziale Innovationen und Sozialunternehmen entstehen häufig durch bürgerschaftliches Engagement und werden auch nachhaltig davon getragen.¹²⁵ Vor diesem Hintergrund ist ehrenamtliches Engagement auch für die DSEM-Social-Enterprises eine tragende Säule. Mit 54,1 % sind in mehr als jedem zweiten DSEM-Social-Enterprise ehrenamtliche Kräfte im Einsatz. Damit bieten Social Enterprises Bürger:innen einen wichtigen institutionellen Rahmen, um ihr Lebensumfeld aktiv und kreativ mitzugestalten.¹²⁶

¹²⁵ Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz/Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023), S. 30; EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), S. 97.

¹²⁶ Roitner (2013), S. 8–9.



Praxisbeispiel: Hier ist Inklusion zuhause.

**Tobias Polsfuß**

Geschäftsführer,
WOHN:SINN – Bündnis für
inklusives Wohnen e.V.

„Es braucht gelebte Partizipation, um richtig was zu bewegen.“

WOHN:SINN ist ein Bündnis für inklusives Wohnen im deutschsprachigen Raum. Gemeinsam setzen wir uns dafür ein, dass Menschen mit Behinderungen selbstbestimmt und in aktiver Gemeinschaft mit anderen Menschen leben. Denn wir finden, dass inklusive Wohnformen eine ganz besondere Lebensqualität haben!

Gleichzeitig wissen wir aus Erfahrung, welche Herausforderungen die Gründung, der Betrieb oder die Suche nach einer inklusiven Wohnform mit sich bringt. Deswegen arbeiten wir daran, Hürde um Hürde aus dem Weg zu räumen und ein starkes Unterstützungsnetzwerk zu spinnen. Das tun wir beispielsweise mit niedrigschwelligen Informationsmöglichkeiten auf unserem Onlineportal, durch die Beratung und Fortbildung von inklusiven Wohnprojekten sowie indem wir inklusives Wohnen erforschen und auf die politische Agenda setzen.

Zu unseren Mitgliedern zählen engagierte Personen und Familien genauso wie Anbieter der Behindertenhilfe, Stiftungen, Wohnungsbaugenossenschaften, Forschende und viele inklusive Wohnprojekte. Diese bunte Mischung ist uns sehr wichtig, damit alle relevanten Akteure an einem Strang ziehen. Dafür braucht es eine gelebte Partizipation – gerade von Menschen mit Behinderung. Sie sind bei uns Teil der Mitgliederschaft, des Teams, des Vorstands, der Forschungsprojekte und geben als Botschafter:innen ihre Erfahrungen weiter.

www.wohnsinn.org



Praxisbeispiel: Was bedeutet es Demokrat:in zu sein? Wie junge Menschen bei KICKFAIR zu Mitgestaltenden eines demokratischen Miteinanders werden!



Steffi Biester
Mitgründerin,
KICKFAIR e.V.

Copyright: KICKFAIR/Jörg Jäger

„Bei KICKFAIR liegt es an uns, ob etwas passiert.“ - Selin, Youth Leader

KICKFAIR verbindet Straßenfußball mit einem innovativen, ganzheitlichen Bildungskonzept und gestaltet damit neue Lernräume, in denen sich Schüler:innen und Lehrkräfte gemeinsam auf den Weg machen, ihren Sozialraum zu einem demokratischen Miteinander zu machen. Die Jugendlichen sind dabei von Anfang an Mitgestaltende und erfahren sich als Teil der Lösung selbstwirksam, übernehmen Verantwortung und erleben, was es bedeutet, Demokrat:in zu sein.

Die besondere KICKFAIR-Spielweise ist der Ausgangspunkt. Denn auf dem Spielfeld machen die Kinder und Jugendlichen die Erfahrung, ihre Meinung zu sagen und die Meinung anderer zu akzeptieren. Sie handeln gemeinsam Regeln aus und reflektieren deren Einhaltung. Im Team erfahren sie, dass sie Dinge schaffen können und alle gleichermaßen wichtig sind.

Mithilfe des #StraßenfußballDEMOKRATIEtoolkits werden die Erfahrungen auf dem Spielfeld aufgegriffen und auf andere gesellschaftliche Bereiche übertragen. Mit spielerischen Methoden setzen sich die Jugendlichen vertieft mit den im Straßenfußball enthaltenen demokratischen Prinzipien auseinander und bringen ihre Erkenntnisse auch wieder auf das Spielfeld zurück.

www.kickfair.org



7 Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEI & B)

Der Begriff Diversity ist in den letzten Jahren im Unternehmenskontext zunehmend präsent geworden. Im gleichen Atemzug werden häufig noch die Begriffe Equity, Inclusion und Belonging genannt. Hinter den Begriffen verbergen sich Konzepte, die in verschiedenen Kontexten verwendet werden, insbesondere in Bezug auf Arbeitsplätze, Bildungseinrichtungen und Gemeinschaften. Während Diversity, Equity und Inclusion sich darauf konzentrieren, Vielfalt anzuerkennen, faire Bedingungen zu schaffen und eine inklusive Kultur zu fördern, geht es bei Belonging darum, dass sich jeder in dieser Umgebung auch wirklich zu Hause fühlt. Es geht darum, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Menschen sich nicht nur akzeptiert fühlen, sondern auch das Gefühl haben, dass ihre Anwesenheit und ihr Beitrag geschätzt werden und dass sie einen bedeutenden Platz in der Gemeinschaft haben. Im Kontext von Unternehmensführung, zielt DEIB auf die Anerkennung der Vielfalt sowie auf die Wertschätzung und Gleichberechtigung aller Mitarbeitenden ab.¹²⁷ Diversity ist dabei nicht nur eine soziale Verantwortung von Unternehmen, sondern vor allem auch im Hinblick auf den demografischen und gesellschaftlichen Wandel eine Notwendigkeit und nicht zuletzt eine große Chance: Eine vielfältige Unternehmenskultur ist offen für organisationales Lernen und Innovation. Außerdem können in vielfältigen Unternehmen Personalressourcen besser genutzt werden oder Personal überhaupt erst rekrutiert werden.¹²⁸ Es ist wichtig die o.g. Konzepte in das unternehmerische Handeln einzubeziehen, damit alle Menschen die gleichen Chancen haben, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und um eine gerechtere und inklusivere Gesellschaft aufzubauen. Gerade im sozialunternehmerischen Sektor kann Diversity-Management neben dem ökonomischen Konzept auch als Philosophie und Methode verstanden werden, um gesellschaftspolitische Verbesserungen für mitunter marginalisierte Gruppen und (mehrfach)-diskriminierte Menschen umzusetzen.¹²⁹ Insgesamt sind DEI und Diversity Management für soziale Unternehmen von entscheidender Bedeutung, da sie dazu beitragen, ihre Mission zu stärken, ihre Wirkung zu maximieren und eine gerechtere und inklusivere Gesellschaft zu fördern.

7.1 Vielfältige Belegschaft

Die Antworten der DSEM-Social-Entrepreneurs auf die Frage: „Ist Ihnen bekannt, dass Personen aus den folgenden Personengruppen in Ihrer Organisation vertreten sind?“, ergeben folgende Verteilung:

- Über ein Drittel (39,8%) beschäftigt Menschen mit Behinderungen.
- In 60,5% der DSEM-Teams sind Menschen mit Migrationsgeschichte vertreten.
- Knapp ein Viertel (24,9%) der befragten Unternehmen beschäftigt asylsuchende oder geflüchtete Personen.
- 41,9% der befragten DSEM-Social-Enterprises haben Personen, die sich als LGBTQIA+ identifizieren, in ihrem Team.

¹²⁷ Dreas (2019a), S. 5; Charta der Vielfalt e.V. (2020), S. 6.

¹²⁸ Charta der Vielfalt e.V. (2016), S. 28, (2020), S. 6.

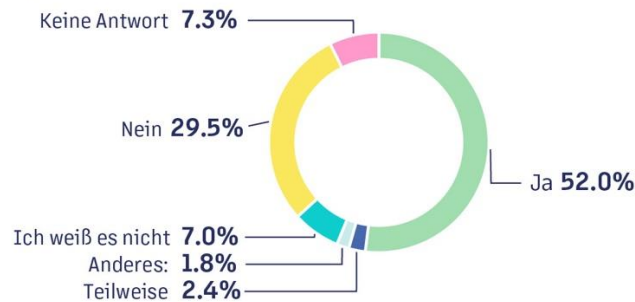
¹²⁹ Dreas (2019b), S. 8.



7.2 Diversity-Maßnahmen

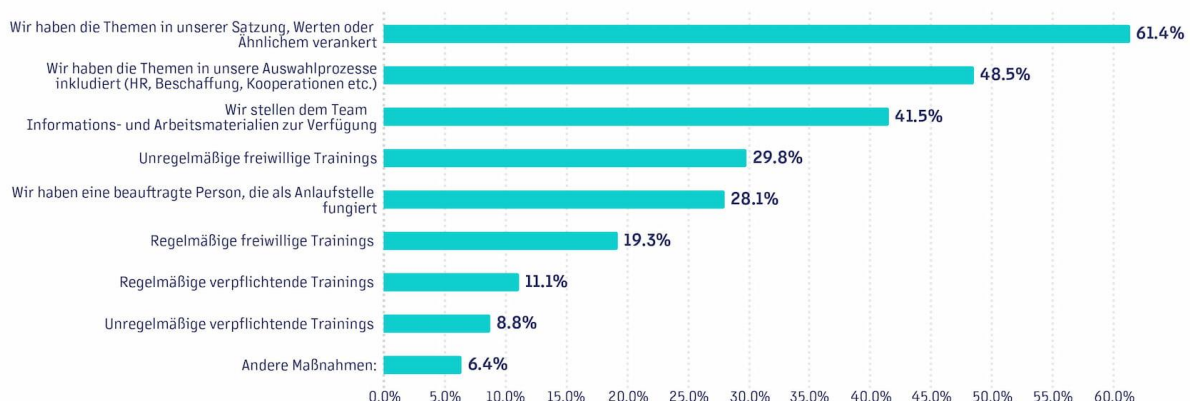
Diversity-Management in Unternehmen zielt u.a. darauf ab, die Vielfalt innerhalb der Belegschaft als Wettbewerbsvorteil zu verstehen und diese zu wertschätzen und strategisch durch geeignete Prozesse, Maßnahmen und Organisationsstrukturen zu fördern.¹³⁰

Geht Ihre Organisation die Themen Diversity, Equity, Inclusion und Belonging (DEI & B) durch Aufklärungs-, Sensibilisierungs- und Antidiskriminierungsmaßnahmen in Ihrer eigenen Organisationentwicklung systematisch an?



Mehr als die Hälfte der DSEM-Social-Enterprises (52%) hat ein systematisches Diversity-Management in der Organisation verankert.¹³¹ Die gängigste Maßnahme ist bei ihnen¹³² die Verankerung von Werten in der Satzung des Unternehmens: Bei 61,4% sind entsprechende Werte bzw. Themen in der Satzung verankert. Fast jedes zweite DSEM Social Enterprise (48,5 %), das angegeben hat, entsprechende Maßnahmen in der Organisation verankert zu haben, hat Diversity fest im Personalauswahlprozess oder in weiteren Unternehmensprozessen wie Beschaffung und Kooperation verankert. 41,5 % stellen darüber hinaus dem Team Informations- und Arbeitsmaterialien zur Aufklärung, Sensibilisierung und Antidiskriminierung zur Verfügung. 59,1 % schulen ihre Mitarbeitenden außerdem mit Trainings, 28,1 % haben auch eine Diversity-beauftragte Person, die als Anlaufstelle fungiert.

Welche Aufklärungs-, Sensibilisierungs- und Antidiskriminierungsmaßnahmen werden zu den Themen DEI & B in Ihrer Organisationentwicklung systematisch durchgeführt?



¹³⁰ Charta der Vielfalt e.V. (2023), S. 10–11.

¹³¹ 7,3% der Befragten gaben auf diese Frage keine Antwort und weitere 7% gaben an, nicht zu wissen, ob es ein systematisches Diversity-Management in ihrem Unternehmen gibt.

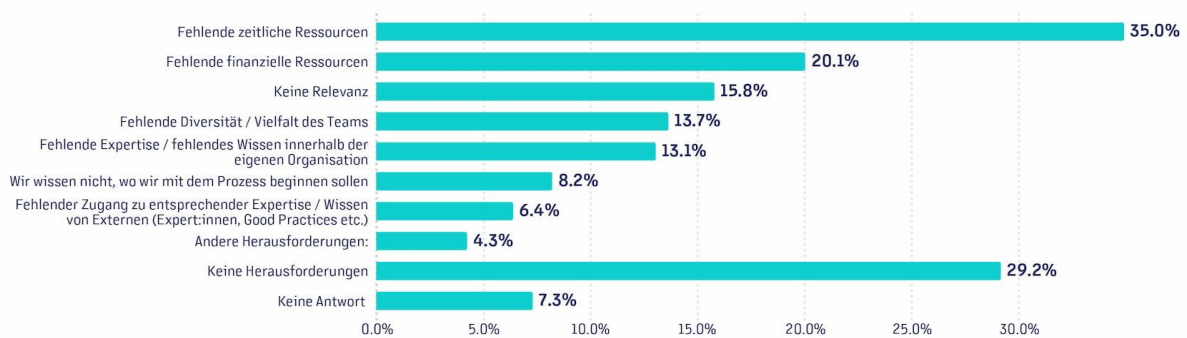
¹³² Die folgenden Prozentangaben beziehen sich nur auf die DSEM-Social-Enterprises, die angegeben haben, ein Diversity-Management im Unternehmen verankert zu haben. Absolute Anzahl: n=171.



7.3 Herausforderungen

Zu den größten Herausforderungen dabei, die eigene Organisation diskriminierungssensibel aufzustellen zählen die DSEM-Social-Enterprises insbesondere fehlende zeitliche Ressourcen (35,0 %) sowie fehlende finanzielle Ressourcen (20,1 %). Aber auch fehlende Expertise (13,1 %) und fehlender Zugang zum Austausch mit Best Practice Unternehmen (6,4 %) spielen eine Rolle. 8,2 % geben auch an, nicht zu wissen, wo sie mit dem Prozess beginnen sollen. Im Vergleich mit den Zahlen der Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung zu kultureller Vielfalt im Unternehmen, weisen die DSEM-Social-Entrepreneurs jedoch einen deutlichen Vorsprung in Bezug auf das Wissen um Diversity und Integration auf. Rund drei von zehn der dort befragten Unternehmen (30,1 %) gab bspw. an, dass ihre Einstellungs- und Beschäftigungsbereitschaft gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund aufgrund fehlendem Integrationswissen gehemmt ist, während bei den DSEM-Social-Enterprises lediglich 13,1 % fehlende Expertise als Hinderungsgrund angeben.¹³³

Welche Herausforderungen hindern Ihre Organisation aktuell daran, Aufklärungs-, Sensibilisierungs- und Antidiskriminierungsmaßnahmen zu den Themen DEI & B in Ihrer Organisationentwicklung systematisch anzugehen?



8 Herausforderungen und Unterstützung

8.1 Hürden

Große Hürden bei der Finanzierung bleiben nach wie vor die zentralen Herausforderungen für die DSEM-Social-Enterprises.

Sozialunternehmer:innen sehen sich trotz der kontinuierlichen Bemühungen in den vergangenen Jahren zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Social Enterprises auf europäischer und nationaler Ebene mit vielen Hürden konfrontiert. Nach wie vor stellt die Finanzierungsfrage Social Enterprises vor eine große Herausforderung: Jedes zweite befragte DSEM-Social-Enterprise (50,8 %) benennt zu wenige öffentliche Unterstützungssysteme als sehr große bis große Hürde beim Unternehmensaufbau, ebenso wie mangelnde Möglichkeiten für eine Anschlussfinanzierung (40,5 %) und zu wenig finanzpolitisch unterstützende

¹³³ Heuer/Pierenkemper (2020), S. 13.



Rahmenbedingungen (43,8 %). Für mehr als die Hälfte der DSEM-Social-Enterprises (51,9 %) ist außerdem die Vergabe von öffentlichen Finanzmitteln schwer nachvollziehbar. Tatsächlich ist der Zugang zu öffentlichen Mitteln nach wie vor durch hohe Bürokratie oder Ausschlusskriterien der Ausschreibung unter anderem im Zusammenhang mit einem Gemeinnützigkeitsstatus erschwert.¹³⁴ An dieser Stelle ist jedoch hervorzuheben, dass im Zuge der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen in Deutschland an dieser Stelle aktuell geprüft wird, welche bestehenden Förderprogramme für Sozialunternehmen geöffnet werden können.¹³⁵ Bis zur gesetzlichen Verankerung der Maßnahmen wird es jedoch noch einige Zeit andauern, sodass die Verbesserungen bei den Sozialunternehmen noch nicht spürbar sind, was auch die Ergebnisse des DSEMs zeigen. Ferner haben Social Enterprises Probleme bei der Finanzierung über Eigenkapital durch Investor:innen: Investor:innen begegnen sozialunternehmerischen Geschäftsmodellen häufig mit Skepsis insbesondere im Hinblick auf deren finanzielle Rentabilität.¹³⁶ Aber nicht nur die Finanzierungsfrage beunruhigt die DSEM-Social-Enterprises. 42,5 % der Befragten geben die ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Bedingungen (z. B. Inflation, Energiekrise, Kriege) der vergangenen Monate als sehr hinderlich bis hinderlich an. Darüber hinaus sind auch das fehlende Verständnis und die fehlende Anerkennung von Social Entrepreneurship in der Gesellschaft für 35,6 % der befragten DSEM-Social-Enterprises eine große bis sehr große Hürde bei der Unternehmensführung. Interessant ist dagegen, dass der Fachkräftemangel für 52,3 % der befragten DSEM-Social-Enterprises eine geringe bis gar keine Hürde für die Unternehmung darstellt. Während sich bei einer Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2021 nur 29 % der befragten Unternehmen nicht mit einem Fachkräfteengpass konfrontiert sehen, scheint der Personalmangel für die DSEM-Social-Enterprises eher eine untergeordnete Rolle zu spielen.¹³⁷ Eine Erklärung dafür kann sein, dass Sozialunternehmen gerade für die junge Generation, die auf der Suche nach einer „Arbeit mit Sinn“ ist, sehr attraktiv sind.¹³⁸

¹³⁴ Europäische Kommission (2011), S. 6.

¹³⁵ Das BMWK prüft aktuell, ob eine Gründungsfinanzierung aus ERP-Mitteln zukünftig auch für gemeinnützige KMU möglich ist. Eine Öffnung der allgemeinen Unternehmensfinanzierung für gemeinnützige KMU ist außerdem aktuell in der Prüfung. Nähere Informationen hierzu unter:

<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2024/03/20240327-gruendungsfinanzierung-erp-mitteln.html>

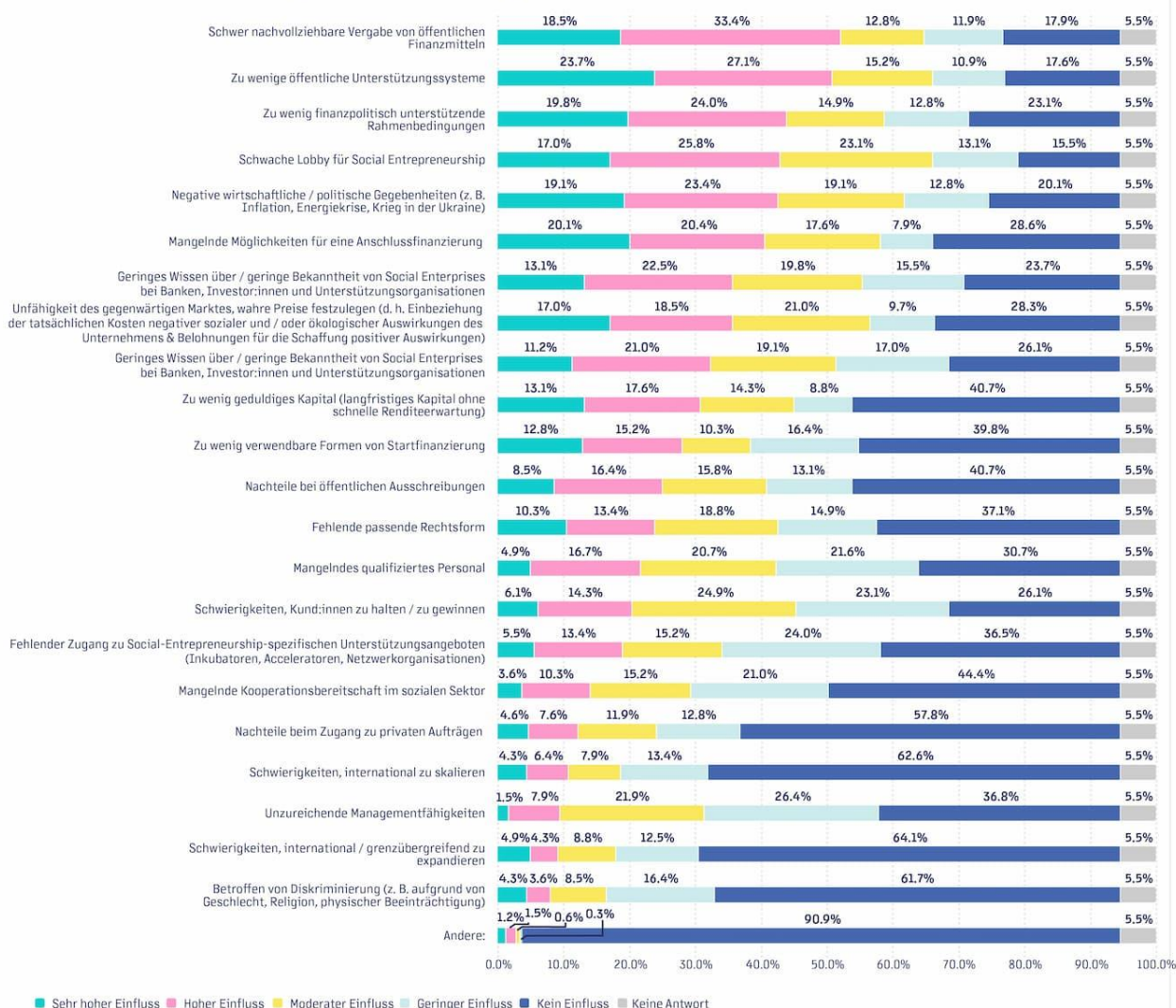
¹³⁶ Europäische Kommission (2011), S. 6.

¹³⁷ Mayer (2021), S. 3.

¹³⁸ OECD / Europäische Union (2017), S. 22.



Wie stark ist der Einfluss der folgenden Hürden auf Ihre Organisation?



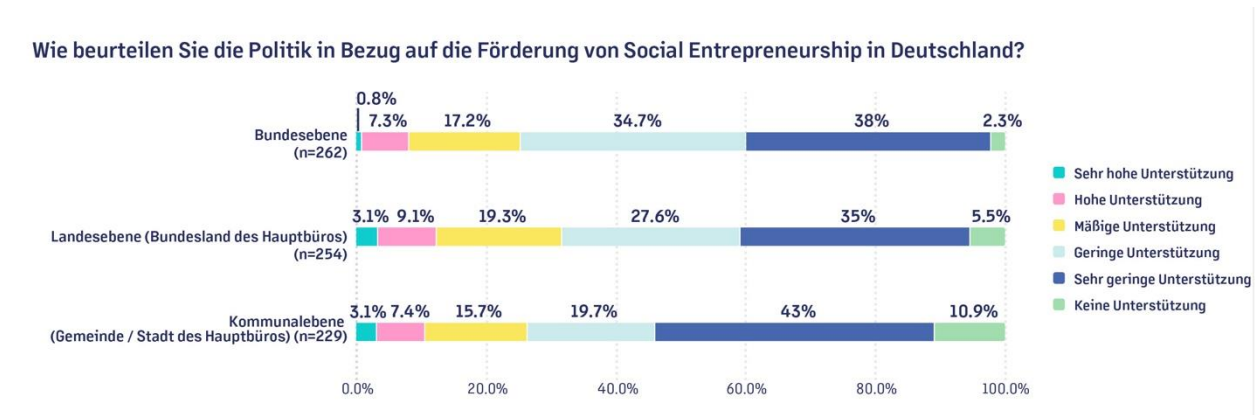
8.2 Politische Unterstützung

Die DSEM-Social-Enterprises wünschen sich vor allem Unterstützung bei der Finanzierung.

Die Bundesregierung hat mit der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und gemeinwohlorientierte Unternehmen im vergangenen Jahr einen wichtigen Grundsteinstein für die Förderung von Social Entrepreneurship in Deutschland gelegt. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen steht noch am Anfang und es bleibt abzuwarten, wie Sozialunternehmen in Deutschland von der Strategie profitieren. Mit Blick auf die aktuelle Stimmungslage der DSEM-Social-Entrepreneurs zeigt sich, dass noch große Schritte nötig sind, um die Potentiale von Social Enterprises in Deutschland zu heben. 72,7 % der befragten DSEM-Social-Enterprises fühlen sich von der Politik auf Bundesebene gering bis sehr gering unterstützt, 2,3 % fühlen sich sogar überhaupt nicht unterstützt. Ähnlich sieht es auf kommunaler Ebene aus: hier fühlen sich 62,7 % der Befragten von der Politik gering bis sehr gering unterstützt,



10,9 % geben sogar an, gar keine Unterstützung von Seiten der Politik zu erfahren. Am zufriedensten sind die DSEM-Social-Enterprises mit der Politik auf Länderebene, wobei auch hier 68,1 % der Befragten sich gering, bis gar nicht unterstützt fühlt.

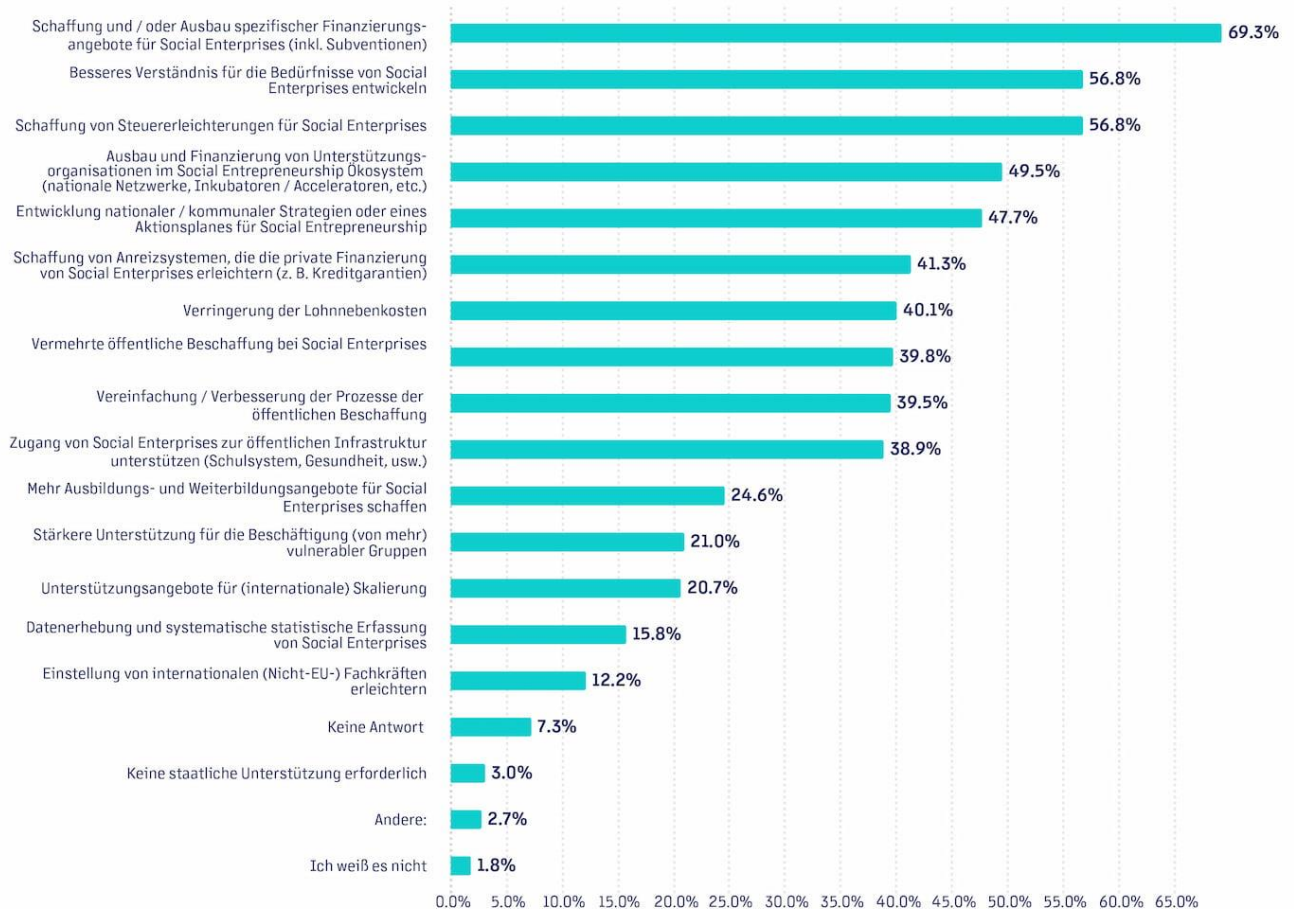


Die DSEM-Social-Enterprises wurden weiterhin befragt, welche Form von Unterstützung sie sich von der Regierung wünschen. Auch hier stand das Thema Finanzierung im Mittelpunkt: Am wichtigsten bewerten die DSEM-Social-Enterprises mit großem Abstand die Schaffung und / oder Verbesserung spezifischer öffentlicher Finanzierungssysteme für Sozialunternehmen (69,3 %). Darüber hinaus erachten 41,3 % der Befragten staatliche Anreizsysteme als hilfreich, um mehr privates Fremdkapital zu ermöglichen. Hier liegt die Erwartung auf den Zugeständnissen der Nationalen Strategie, die verspricht, wirkungsorientiertes Investment attraktiver zu machen und unter anderem mit Hilfe eines „Social Impact Fonds“ neue Finanzierungsmöglichkeiten für gemeinwohlorientierte Unternehmen zu erschließen.¹³⁹

¹³⁹ Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz/Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023), S. 32–37.



Was kann seitens Politik und Verwaltung getan werden, um Ihre Organisation besser zu unterstützen (Bundes-, Landes- und Kommunalebene)?



8.3 Social-Entrepreneurship-Ökosystem

61,7 % der DSEM-Social-Enterprises nutzen Unterstützungsnetzwerke.

Soziale Innovationen benötigen Vernetzung, um sich verbreiten zu können. Sozialunternehmen können ihre Wirkung am besten in einem Ökosystem entfalten, in dem Infrastruktur, Know-how, Ressourcen, Beratung und Zugang zu wichtigen Unterstützungsstrukturen vorhanden ist.¹⁴⁰ Zu den wichtigsten Ressourcen zählen dabei Büroflächen und die (Mit-)Nutzung von Hard- oder Software.¹⁴¹ Zu den wichtigsten Beratungs- und Förderangeboten gehören Informationsangebote rund um das Thema Unternehmensgründung, Mentorenprogramme sowie die Möglichkeit zur Vernetzung von Social Entrepreneurs untereinander oder zu relevanten Akteuren wie bspw. Impact

¹⁴⁰ Arndt (2023), S. 114; Mercator Forscherverbund (2012), S. 10.

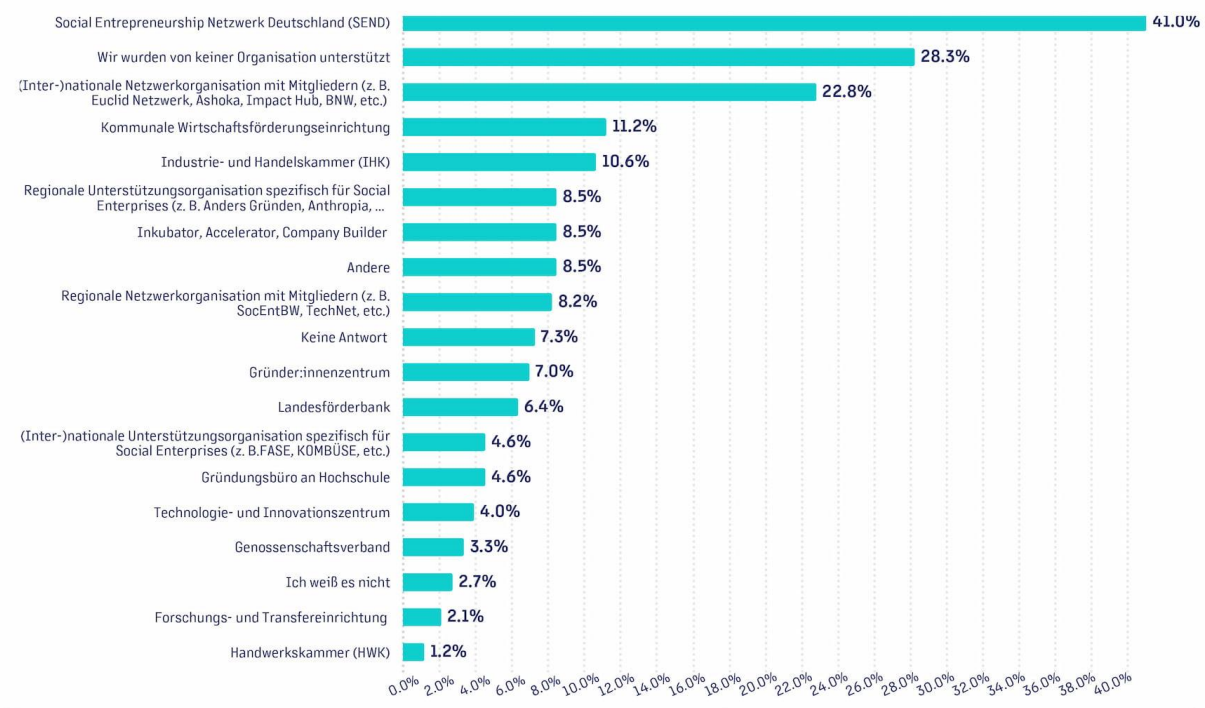
¹⁴¹ Arndt (2023), S. 114.



Investor:innen, Kooperationspartnern, Trägern der freien Wohlfahrtspflege oder Wirkungsempfänger:innen.¹⁴²

Zu den wichtigsten Unterstützungsorganisationen in Deutschland zählen für die DSEM-Social-Enterprises neben dem SEND-Netzwerk (41,0 %), über das auch in diesem Jahr die meisten Teilnehmenden des DSEM akquiriert wurden, internationale Netzwerke wie die globalen Impact Hubs, das Ashoka-Netzwerk sowie das europäische EUCLID-Netzwerk (22,8 %). Aber auch regionale Unterstützungsangebote vor Ort sind von Bedeutung: 11,2 % der Befragten nutzen Angebote der kommunalen Wirtschaftsförderung oder Angebote der IHK (10,6 %). Auch weitere (privatwirtschaftliche) regionale Anbieter¹⁴³ werden von 8,5 % der Befragten genutzt. Die Startup Gründungsprogramme an Hochschulen wurden von 4,6 % der Teilnehmenden DSEM-Social Enterprises genutzt.¹⁴⁴

Haben Sie in den vergangenen 12 Monaten Unterstützung (z. B. finanziell, vernetzend oder beratend) von einer dieser Organisationen erhalten?



¹⁴² Arndt (2023), S. 115; Mercator Forscherverbund (2012), S. 10.

¹⁴³ Bspw. die Gründungsberatung „Anders Gründen“ in Nürnberg, die Gründungsgarage in Chemnitz oder die Gründungsberatung „Anthropia“ in NRW.

¹⁴⁴ An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Teilnahme am DSEM für Social Enterprises ohne Rechtsform nicht möglich ist. Da an Hochschule sehr frühphasige Social Entrepreneurs unterstützt werden, die häufig noch keine eigene Rechtsform haben, ist davon auszugehen, dass der Anteil dieser Social Enterprises in den Daten des DSEM gering, in der Realität jedoch deutlich höher ausfällt.



Unterstützungsorganisationen für Sozialunternehmen in Deutschland





Hinweis: Die Karte erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Praxisbeispiel: Reisen mit sozialem Impact



Alex Haufschild
Co-Founder,
socialbnb GmbH

Copyright: Adlai Salcedo

„Wir ermöglichen Tourismus mit positivem Impact.“

Reisen und dabei soziale oder ökologische Projekte weltweit unterstützen – das ist das socialbnb Konzept. Der traditionelle Tourismus schließt in vielen Teilen der Welt die lokale Bevölkerung aus, da viele touristische Unternehmen nicht in lokaler Hand sind. Dies führt einerseits dazu, dass Einnahmen nicht vor Ort bleiben und andererseits, dass der Kontakt von Reisenden zu Einheimischen ausbleibt.

Mit socialbnb bieten wir bedeutungsvolle und einzigartige Begegnungen mit lokalen Menschen, die einen langanhaltenden, positiven Impact haben. Die socialbnb Plattform ermöglicht es Reisenden, bei lokalen gemeinnützigen Organisationen oder ökologischen Projekten Unterkünfte und Erlebnisse zu buchen.

Dieses Konzept bietet nicht nur ein bereicherndes Reiseerlebnis, sondern unterstützt auch direkt die Arbeit von sozialen und ökologischen Initiativen. socialbnb unterstützt damit die Arbeit von rund 350 Projekten weltweit, die sich für eine nachhaltige Entwicklung einsetzen.

Gegründet wurde socialbnb von Nils Lohmann und mir aus der Hochschulinitiative Enactus heraus. Im Anschluss daran wurden wir vom Gateway Exzellenz Start-Up Center der Universität zu Köln betreut. Hier haben wir viel Unterstützung zu rechtlichen Fragen, sowie für den Gründungsprozess erhalten. Die Unterstützung der Hochschule war eine große Hilfe für unsere ersten Schritte.

www.socialbnb.org



Regionale Sonderauswertung Berlin

Datenauszug, Bundesländer im Vergleich zu Gesamtdeutschland		
	Berlin	Deutschland
Teilnehmende	87	329
Durchschnittsalter	9,8	11,1
Anteil Neugründungen 2022-2024	16,1%	21,3%
> 10 Mitarbeiter:innen	40,2%	32,2%
Anteil > 50.000 € Jahresumsatz	69,0%	59,6%
Frauenanteil in Führungspositionen	60,3% (n=75)	61,5% (n=269)
Durchschnittlicher Anteil des am Markt generierten Umsatzes	63,1% (n=73)	51,7% (n=255)

Konzeption des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors

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

Der DSEM baut bewusst auf bereits bestehenden Forschungsergebnissen auf, welche einen ersten Einblick in das Social-Entrepreneurship-Ökosystem in Deutschland ermöglichen (z. B. SEFORIS Forschungskonsortium, Global Entrepreneurship Monitor). In vielen Fällen ist aufgrund der spezifischen Fragestellungen zwar keine direkte Vergleichbarkeit der Daten des DSEM und anderen bestehenden Publikationen gegeben, dennoch lassen sich einige allgemeine Trends miteinander vergleichen.

Der DSEM 2024 ist Teil des Europäischen Social Entrepreneurship Monitors (ESEM), einer paneuropäischen Studie zum Social-Entrepreneurship-Ökosystem in Europa, die SEND mitinitiiert hat. Der ESEM ist ein von der Europäischen Kommission gefördertes Projekt des Euclid Network. Die Umfrage wurde zeitgleich in über 30 Ländern durchgeführt¹⁴⁵. Sie bietet daher die Datengrundlage für sämtliche Ländermonitore sowie einer vergleichenden europäischen Publikation, dem ESEM. Der DSEM stellt dabei den Ländermonitor Deutschlands dar.

Die Befragung des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors 2024 erfolgte durch das digitale Erhebungsportal Qualtrics zwischen September 2023 und dem 31. Januar 2024. Die Mitglieder und bekannte Organisationen im Umfeld des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. erhielten einen Link zur Befragung. Außerdem wurden die Kooperationspartner:innen des DSEM gebeten, ihnen bekannte Gründer:innen, Leiter:innen und Mitarbeiter:innen von Social Enterprises direkt auf die Umfrage aufmerksam zu machen und den Link zur Befragung in ihren Marketing- und Social-Media-Kanälen zu verbreiten. Parallel wurde die Umfrage durch das Euclid Network beworben.

¹⁴⁵ Mehr Informationen finden Sie hier: <https://euclidnetwork.eu/portfolio-posts/european-social-enterprise-monitor-esem/>.



Im Vergleich zum 4. DSEM wurden einige Fragen überarbeitet und angepasst. Die meisten Fragen sind gleichgeblieben; trotzdem ist ein direkter Vergleich aufgrund der Nichtrepräsentativität nur eingeschränkt möglich.

Alle Daten wurden anonym erhoben. Insgesamt haben 356 Teilnehmer:innen die Umfrage abgeschlossen. Um eine Vergleichbarkeit der jeweiligen Länderdaten des ESEM-Projektes zu gewährleisten, wurden gemeinsame Kriterien zur Datenbereinigung erarbeitet. Diese hängen mit der Frage der Social-Entrepreneurship-Definition zusammen, welche international, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis, kontrovers diskutiert wird. Was in den jeweiligen Ländern unter Social Entrepreneurship verstanden wird, beruht zu großen Teilen auf den Bedingungen für die Entstehung von Social Enterprises sowie den bestehenden politischen, rechtlichen und kulturellen Rahmen in den jeweiligen Ländern.¹⁴⁶

Um den länderspezifischen Differenzen gerecht zu werden, wurde sich auf eine essenzielle Bedingung geeinigt:

Das primäre Ziel von Social Entrepreneurship muss die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen sein. Um herauszufinden, ob dies der Fall ist, wurden die Teilnehmer:innen gebeten, die Bedeutsamkeit finanzieller Rendite und gesellschaftlicher Wirkung für ihre Organisation zu bewerten. Für die Analyse berücksichtigt wurden alle Organisationen, für die in ihren strategischen Geschäftsentscheidungen gesellschaftliche Wirkung mindestens genauso ausschlaggebend wie finanzielle Rendite ist.

Insgesamt wurden 17 Organisationen in der Analyse nicht berücksichtigt, weil sie diese Definition nicht erfüllen.

Weiterhin wurden alle Angaben von Teilnehmer:innen ausgewertet, die folgende Kriterien erfüllten:

- Beantwortung von mindestens 80 % des Fragebogens
- Organisation ist bereits gegründet, d.h. die Rechtsform wurde anerkannt.

Durch eine grundlegende Datenbereinigung fielen einzelne weitere Beobachtungen aus dem Datensatz. Zudem wurden fehlende Angaben durch "keine Angabe" ersetzt und einzelne Texte aus der Angabe "Andere" in die entsprechenden Skalen einsortiert.

Insgesamt konnten n=329 Beobachtungen analysiert werden. Somit enthält der DSEM keine Vollerhebung aller deutschen Social Enterprises und kann angesichts der unbekannten Grundgesamtheit der Social Enterprises in Deutschland keine Repräsentativität beanspruchen.

¹⁴⁶ Vgl. Carini et al. (2020), S. 148.



Anhang

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K./Mayer, J./Spiess-Knafl, W. (2014), Sozialunternehmen und ihre Kapitalgeber. In: Grotheer, S./Schwöbel, A./Stepper, M. (Hrsg.), Nimm's sportlich – Planung als Hindernislauf. 16. junges Forum der ARL, 29. bis 31. Mai 2013 in Kaiserslautern, Hannover, S. 153–165.
- Arndt, C. (2023), Sustainable Business Models und Sustainable Entrepreneurship. In: Bühler, A. W./Nufer, G. (Hrsg.), Nachhaltigkeitsmanagement in Sport und Kultur. Grundlagen, Anwendungen, Praxisbeispiele, Berlin, S. 99–120.
- Birkhölzer, K. (2011), Internationale Perspektiven sozialen Unternehmertums. In: Jähnke, P./Christmann, G. B./Balgar, K. (Hrsg.), Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung., Wiesbaden, S. 23–36.
- Bogott, N./Rippler, S./Woischwill, B. (2017), Phasen von Startups. In: Bogott, N./Rippler, S./Woischwill, B. (Hrsg.), Im Startup die Welt gestalten, Wiesbaden, S. 111–119.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018), Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum, Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz/Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023), Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen, Berlin.
- Charta der Vielfalt e.V. (2016), Diversity in Deutschland - Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt.
- Charta der Vielfalt e.V. (2020), Zukunftsfaktor Vielfalt Zukunftsfaktor Vielfalt - Diversity Management für den Mittelstand, Berlin.
- Charta der Vielfalt e.V. (2023), Factbook Diversity 2023 - Positionen, Zahlen, Argumente, Berlin.
- Dreas, S. A. (2019a), Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung, Wiesbaden.
- Dreas, S. A. (2019b), Diversity Management: Grundbegriffe, historischer Ursprung und Ansätze. In: Dreas, S. A. (Hrsg.), Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft, Wiesbaden, S. 5–24.
- Drnovšek, M./Örtqvist, D./Wincent, J. (2010), The effectiveness of coping strategies used by entrepreneurs and their impact on personal well-being and venture performance, Zb. rad. Ekon. fak. Rij., 28. Jg., Nr. 2, S. 193–220.
- EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2024), Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2024, Berlin.
- Europäische Kommission (2011), Initiative für soziales Unternehmertum - Schaffung eines "Ökosystems" zur Förderung der Sozialunternehmen als Schlüsselakteure der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation, Brüssel.
- Fichter, K./Olteanu, Y./Hirschfeld, A./Walk, V./Gilde, J. (2023), Green Startup Monitor 2023, Berlin.
- Freiburg, M./Moehrle, C. (2018), Vom Brückenbau zwischen Social Entrepreneurs und Impact Investors. In: Bungard, P. (Hrsg.), CSR und Geschäftsmodelle, Berlin, Heidelberg, S. 231–245.
- Glock, P./Burić, E. (2021), Rechtsformen für Social Enterprises. Ein Ratgeber zu Rechtsformen und Gemeinnützigkeit von Social Enterprises.



- Gorynia-Pfeffer, N./Baharian, A. (2020), Gründungsaktivitäten im Bundesländer-Vergleich, in: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/gruendungsaktivitaeten-im-bundeslaender-vergleich/>, abgerufen am 27. 2. 2024.
- Heinecke, A./Mayer, J. (2012), Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship. In: Volkmann, C. K./Tokarski, K. O./Ernst, K. (Hrsg.), Social Entrepreneurship and Social Business, Wiesbaden, S. 191–209.
- Heuer, C./Pierenkemper, S. (2020), Kulturelle Vielfalt in Unternehmen - Erfahrungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.
- Hirschfeld, A./Gilde, J./Walk, V. (2022), Female Founders Monitor 2022.
- Hirschfeld, A./Gilde, J./Walk, V./Cann, V./Seitz, J./Willbold, K./Haiber, R. (2021), Startups und Künstliche Intelligenz. Innovation trifft Verantwortung.
- Huis, C./Lechner, P./Liebacher, E./Vallaster, C. (2021), Sektorübergreifende Kooperationen zur Erreichung ökologischer, sozialer und profitorientierter Ziele. Empirische Ergebnisse aus Österreich., Puch / Salzburg.
- Jorberg, T. (2018), Verantwortung für den Menschen – mehr als eine CSR Strategie. In: Bungard, P. (Hrsg.), CSR und Geschäftsmodelle, Berlin, Heidelberg, S. 217–229.
- Kiefl, S./Scharpe, K./Wunsch, M./Hoffmann, P. (2022), 4. deutscher Social Entrepreneurship Monitor, in: https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/04/4_DSEM_web.pdf, abgerufen am 16. 12. 2022.
- Kollmann, T./Hirschfeld, A./Gilde, J./Walk, V./Pröpper, A. (2023), Deutscher Startup Monitor 2023 - Eine neue Zeit.
- Krlev, G./Sauer, S./Scharpe, K./Mildenberger, G./Elsemann, K./Sauerhammer, M. (2021), Finanzierung von Sozialen Innovationen – Internationale Vergleichsstudie.
- Kunz, N. (2011), Aktivierung endogener Potenziale in strukturschwachen Regionen durch Social Entrepreneurship – Am Beispiel des Projektes enterprise. In: Jähnke, P./Christmann, G. B./Balgar, K. (Hrsg.), Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung., Wiesbaden, S. 127–131.
- Lubberink, R. (2019), Social Entrepreneurship and Sustainable Development. In: Hansen, J. M./Winn, L. M. (Hrsg.), Developmental Toxicology. Methods and Protocols, 2. Aufl., New York, NY, S. 1–11.
- Mayer, M. M. (2021), Fachkräfteengpässe und Zuwanderung aus Unternehmenssicht in Deutschland 2021: Stärkerer Anstieg als im Vorjahr angenommen, Gütersloh.
- Mercator Forscherverbund (2012), Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland: Möglichkeiten der Förderung, Essen.
- Metzger, G. (2021), KfW Gründungsmonitor 2021.
- Metzger, G. (2023), KfW-Gründungsmonitor 2023: Gründungstätigkeit in Deutschland: im Spannungsfeld zwischen Fachkräftemangel und Corona-Blues, Frankfurt am Main.
- Neck, C. P./Houghton, J. D./Sardeshmukh, S. R./Goldsby, M./Godwin, J. L. (2013), Self-leadership: a cognitive resource for entrepreneurs, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 26. Jg., Nr. 5, S. 463–480.
- OECD / Europäische Union (2017), Förderung der Entwicklung von Sozialunternehmen.
- Repp, L. (2013), Soziale Wirkungsmessung im Social Entrepreneurship, Wiesbaden.
- Roitner, A. (2013), Kurswechsel 2 / 2013 : 7–15 www.kurswechsel.at Zur Legitimität des Konzepts von Social Entrepreneurship, Kurswechsel, Nr. 2, S. 7–15.
- Sander, D./Jahnke, T./Binder, C. (2018), Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen. In: Bungard, P. (Hrsg.), CSR und Geschäftsmodelle, Berlin, Heidelberg, S. 167–181.
- Scheuerle, T./Schmitz, B./Hölz, M. (2014), Governancestrukturen bei Sozialunternehmen in Deutschland in verschiedenen Stadien der Organisationsentwicklung. In:



- Grotheer, S./Schwöbel, A./Stepper, M. (Hrsg.), Nimm's sportlich – Planung als Hindernislauf. 16. junges Forum der ARL, 29. bis 31. Mai 2013 in Kaiserslautern, Hannover, S. 125–152.
- Schwartz, M./Gerstenberger, J. (2023), KfW-Mittelstandspanel 2023 - Tabellenband, Frankfurt am Main.
- Sisco, C./Chorn, B./Pruzan-Jorgensen, P. M. (2012), Nachhaltigkeit in der Lieferkette - Ein praktischer Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung, Berlin.
- Statistisches Bundesamt (2024), Mikrozensus - Lebenslagen der behinderten Menschen 2021.
- Stitteneder, T. (2023), Die ökologische und soziale Transformation: Mit Sozialunternehmen auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft, ifo Schnelldienst, 76. Jg., Nr. 7, S. 44–50.
- TÜV Verband e.V. (2022), Nachhaltige Lieferketten - Umweltschonend, sozial gerecht, wirtschaftlich erfolgreich, Berlin.
- Unterberg, M./Richter, D./Jahnke, T./Spiess-Knafl, W./Sänger, Ralf/Förster, N. (2015), Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs? Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Hamburg.
- Vries, L. de/Fischer, M./Kasprowski, D./Kroh, M./Kühne, S./Richter, D./Zindel, Z. (2020), LGBTQI*-Menschen am Arbeitsmarkt: hoch gebildet und oftmals diskriminiert.
- Wolinda, M./Nyssing, C./Steiner, T. (2023), Wirkungsmanagement in impact-orientierten Start-ups, Policy Brief, Nr. 06.
- Zieliński, F./Rabadjieva, M./Terstriep, J./Mildenberger, G. (2023), Forschung Aktuell, Forschung Aktuell, Nr. 02, S. 1–22.



SEND



Das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) ist das Netzwerk der Sozialunternehmen in Deutschland. 2017 gegründet, unterstützt SEND Sozialunternehmen durch Vernetzung, Professionalisierung, Sichtbarmachen und der kontinuierlichen Arbeit an der Veränderung der (politischen) Rahmenbedingungen. SEND ist dabei kompetenter Ansprechpartner für Politik, Wirtschaft, Wohlfahrt und Wissenschaft und setzt seine Ziele durch aktives Brückenbauen um.

Das Netzwerk hat ca. 800 Mitglieder, die in den verschiedensten Branchen und mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen agieren und sich sowohl in der Nachgründungs- als auch in Skalierungsphasen befinden. Sie eint der Wille, als Sozialunternehmer:innen einen Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation in Deutschland zu leisten und den multiplen Krisen unserer Zeit mit unternehmerischem Geist, Kreativität, Risikobereitschaft und Durchhaltevermögen Lösungen entgegenzusetzen.

Die Mitglieder kommen sowohl in Regionalgruppen als auch thematisch in zahlreichen Fachgruppen zusammen, z.B. zu innovativer Bildung, Politik, Finanzierung und Wirkung.

SEND ist damit nicht nur auf Bundes-, sondern auch auf Länderebene aktiv und engagiert sich in verschiedenen Projekten mit öffentlicher und privater Förderung bzw. in zahlreichen Kooperationen, um den Sektor in Deutschland voranzubringen und die im DSEM genannten Hürden, zu beseitigen.

→ www.send-ev.de



Akademischer Partner & Technische Unterstützung

- **Prof. Dr. Matthias Raith und Malte Bau** von der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg
- **Wieteke Dupain, Toby Gazeley, Tiffany Bennett, Inês Macieria** vom Euclid Network
- **Qualtrics XM** für die Unterstützung bei der technischen Umsetzung

Herausgeber und Projektmanagement

- **Katharina Scharpe, Arian Ajiri**, Leitung DSEM
- **Sophia Kiefl**, (Gesundheitspsychologin (M.Sc.) / Betriebswirtin (B.A.), Autorin des DSEM
- **Jessamine Davis, Martha O. Marik, Liana Heinrich**, Co-Autorinnen des DSEM
- **Daniela Deuber, Merlind Harms**, vielseitige Unterstützung des DSEM



Förderpartner

SAP SE

Mit freundlicher Unterstützung von



Copyright: SAP/Merve Yurtsever

„Wir unterstützen weltweit die Skalierung und den Markteintritt von Sozialunternehmen.“

Die Corporate Social Responsibility (CSR) Strategie der SAP hat zwei Schwerpunktbereiche: Die Förderung des gleichberechtigten Zugangs zu wirtschaftlichen Chancen von Sozialunternehmen sowie Bildung und Beschäftigung für benachteiligte Jugendliche. So werden Sozialunternehmen durch Kapazitätsaufbau und Pro-Bono-Beratung beim Skalieren und Markteintritt unterstützt. Der zweite Schwerpunktbereich ist die Ausbildung von Jugendlichen und die Stärkung ihrer unternehmerischen Fähigkeiten, digitalen Kompetenzen und der 21. Jahrhundert Skills. Sie werden gefördert, um sie auf eine sich stark verändernde Arbeitswelt vorzubereiten.

2023 haben über 20.000 SAP-Mitarbeitende weltweit an den CSR-Programmen teilgenommen und über 140.000 Volunteering-Stunden geleistet, wobei 74% davon auf fachliche Fähigkeiten oder Pro-Bono-Beratung entfielen.

Mehr über die Arbeit von SAP Corporate Social Responsibility im aktuellen E-Book:





Bertelsmann Stiftung



Copyright: Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

„Als Bertelsmann Stiftung ist uns unternehmerische Vielfalt besonders wichtig. Hierin liegen Potentiale für eine erfolgreiche wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformation.“

Die Bertelsmann Stiftung ist eine gemeinnützige Stiftung, die sich dafür einsetzt, dass alle Menschen am gesellschaftlichen Leben teilhaben können. Dazu arbeiten wir an Ansätzen für die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft, um auch den Wohlstand künftiger Generationen zu sichern. Hierbei setzen wir u.a. Impulse, um das Innovations- und Gründungsgeschehen in Deutschland voranzutreiben.

Social Enterprises zeigen auf, wie die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen mit unternehmerischen Mitteln zu einem nachhaltigen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem führen kann. Wir unterstützen daher Gründer:innen mit sozialen und ökologischen Zielen durch Informationsangebote in den Bereichen Wirkung und Finanzierung.

Mit dem Gemeinschaftsprojekt IMMPACT.guide bieten wir z.B. eine Plattform für Gründer:innen und Investor:innen, mit der diese ihr volles Wirkungspotenzial entfalten können.

Darüber hinaus wollen wir zu mehr Transparenz und einheitlicheren Standards im Sektor beitragen. Deshalb unterstützen wir den Deutschen Social Entrepreneurship Monitor. Dieser zeigt auf, wie das Ökosystem funktioniert und wo Potenziale, aber auch Herausforderungen liegen. SEND ist dadurch ein bedeutender Partner für uns.

www.immpact.guide

www.bertelsmann-stiftung.de



Stiftung Wirtschaft Verstehen



Stiftung Wirtschaft Verstehen



Copyright: YES! – Young Economic Summit

„Zukunftsgestaltung setzt die Übernahme von Eigeninitiative und gesellschaftlicher Verantwortung voraus.“

Die Stiftung Wirtschaft Verstehen möchte dazu beitragen, das Wissen über marktwirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenhänge insbesondere bei der jungen Generation zu verbessern – wie auch das Verständnis davon zu fördern, welche Bedeutung Gestaltungswille, Unternehmergeist und unternehmerisches Handeln für die Zukunft und Innovationsfähigkeit unserer Gesellschaft konkret besitzen.

Dies beinhaltet die Entwicklung, Begleitung und Förderung von Projekten und Initiativen in drei strategischen Handlungsfeldern:

- “Wirtschaft verstehen” (Ökonomische und Finanzielle Bildung)
- “Unternehmen erleben” (Unternehmergeist und Berufsorientierung)
- “Gesellschaft mitgestalten” (Social Entrepreneurship).

www.stiftung-wirtschaft-verstehen.de



Danksagung

Wir bedanken uns herzlich beim SEND-Partnernetzwerk, unseren Fördermitgliedern, Projektpartner:innen und unseren Kooperationspartner:innen für die Unterstützung unserer Arbeit.

Wir bedanken uns herzlich bei den Netzwerkpartnern des DSEM 2024. Durch ihre Reichweite konnten wir unsere Umfrage und deren Ergebnisse in Deutschland verbreiten.

Dieser Report nutzt Daten, die als Teil des Europäischen Social Enterprise Monitor Projekt erhoben worden sind. Dieses Projekt wird durch das Euclid Network geleitet und durch die Europäische Kommission sowie durch europäische Partner unterstützt.

Impressum

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V.

c/o Impact Hub

Rollbergstraße 28a

12053 Berlin

info@send-ev.de

<https://www.send-ev.de>



**SE
ND**

Social
Entrepreneurship
Netzwerk
Deutschland