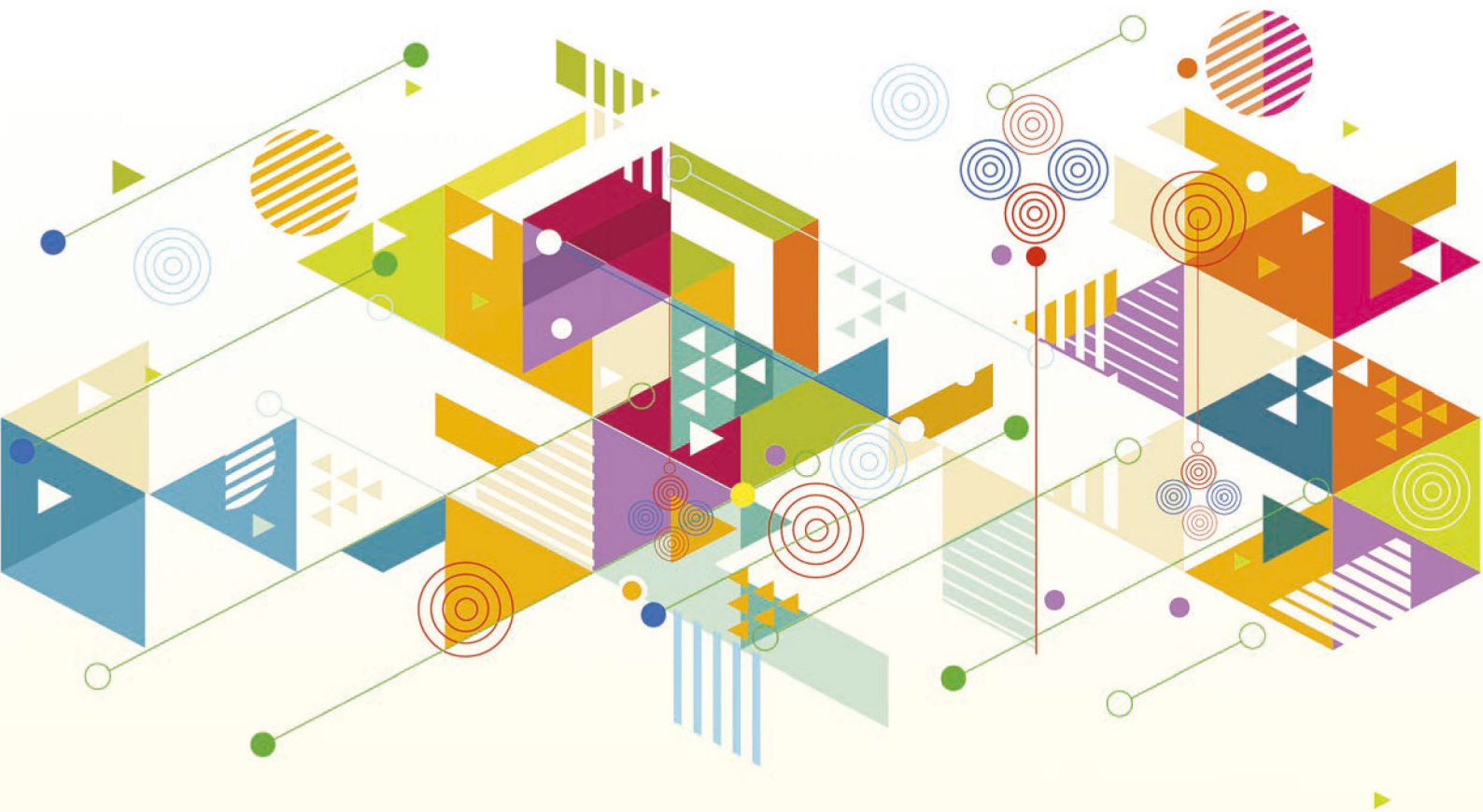




Förderung der Entwicklung von Sozialunternehmen

KOMPENDIUM GUTER PRAXIS



Förderung der Entwicklung von Sozialunternehmen

KOMPENDIUM GUTER PRAXIS

Dieses Werk wird unter Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die in diesem Dokument geäußerten Meinungen und Argumente geben nicht notwendigerweise die offiziellen Ansichten der Mitgliedstaaten der OECD oder der Europäischen Union wieder.

Dieses Dokument und alle darin enthaltenen Abbildungen berühren nicht den Status eines Gebiets oder die Hoheitsgewalt über ein Gebiet, den Verlauf der internationalen Grenzen sowie den Namen eines Hoheitsgebiets, einer Stadt oder eines Gebiets.

Bitte zitieren Sie diese Publikation wie folgt:

OECD/Europäische Union (2017), *Förderung der Entwicklung von Sozialunternehmen: Kompendium Guter Praxis*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264288201-de>

ISBN 978-92-64-28816-4 (Print)

ISBN 978-92-64-28820-1 (PDF)

Die Europäische Union:

ISBN 978-92-79-65343-8 (Print)

ISBN 978-92-79-65341-4 (PDF)

Katalognummer: KE-01-17-063-DE-C (Print)

Katalognummer: KE-01-17-063-DE-N (PDF)

Bildnachweise: © iStock.com/Jumpeestudio

Berichtigungen von Veröffentlichungen der OECD finden Sie im Internet unter: www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm.

© OECD/Europäische Union, 2017

Sie dürfen Inhalte der OECD für persönliche Zwecke kopieren, herunterladen oder drucken, und Sie dürfen Auszüge aus den Veröffentlichungen, Datenbanken und Multimedia-Produkten der OECD in ihre eigenen Dokumente, Präsentationen, Blogs, Webseiten und Lehrmaterialien einfügen, vorausgesetzt, dass die Quelle und der Urheberrechtinhaber ordnungsgemäß angegeben werden. Alle Anträge bezüglich der öffentlichen oder gewerblichen Nutzung sowie bezüglich Übersetzungsrechten sind an rights@oecd.org zu richten. Anträge auf Erteilung der Genehmigung, Teile dieser Materialien für die öffentliche oder gewerbliche Nutzung zu fotokopieren, sind direkt an das Copyright Clearance Center (CCC) unter info@copyright.com oder an das Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) unter contact@cfcopies.com zu richten.

Vorbemerkung

Die OECD und die Europäische Kommission haben das gemeinsame Ziel, integrativere Volkswirtschaften und Gesellschaften aufzubauen. Sozialunternehmen verknüpfen die Schaffung von ökonomischen und sozialen Werten und spielen daher eine wichtige Rolle bei der Verwirklichung dieses Ziels. Sie können neue Arbeitsplätze schaffen, ein Mittel für effiziente und effektive Leistungserbringung darstellen, die Einbindung der Bürger in ihre lokalen Gemeinden fördern und innovative Ideen zugunsten des Gemeinwohls in die Tat umsetzen.

Während internationale Vergleiche aufgrund unterschiedlicher nationaler Definitionen schwer sind, liefern nationale Zahlen einen Hinweis auf die Bedeutung von Sozialunternehmen. In Belgien machen Sozialunternehmen beispielsweise 17 % der privaten Beschäftigung aus. Im Jahr 2014 bestand die Sozial- und Solidarwirtschaft in Frankreich – die Sozialunternehmen umfasst – aus 200 000 Unternehmen, was 10 % des BSP und 2,38 Millionen Arbeitsplätzen entspricht. Sozialunternehmen waren während der Krise stabil: Zwischen 2008 und 2014 stieg die Beschäftigung in diesen Unternehmen in Ländern wie Italien, Belgien und Frankreich um 20 %, 12 % bzw. 0,8 %, während die Beschäftigung in etablierten Unternehmen oder privaten Unternehmen in dem gleichen Zeitraum zurückging.

Sozialunternehmen können ihr Potenzial nur in einem förderlichen Umfeld vollständig entfalten, welches ihnen die Gründung, Skalierung und den Erfolg ermöglicht. Aus diesem Grund haben die OECD und die Europäische Kommission eine langfristige Zusammenarbeit vereinbart, um die Ökosysteme für Sozialunternehmen zu verbessern. Diese gemeinsame Arbeit unterstützt die Mitgliedstaaten der Europäischen Union bei ihren Bemühungen, günstige Bedingungen für Sozialunternehmen zu schaffen, während gleichzeitig Erfahrungen im weiteren OECD-Raum weitergegeben werden. Die jüngste Gründungs- und Skalierungsinitiative der Europäischen Kommission hat neue Impulse für diesen Ansatz bestätigt und bereitgestellt.

In letzter Zeit haben sich viele Länder der Europäischen Union mit diesem vielversprechenden Politikbereich befasst, indem entsprechende Rechtsvorschriften erlassen oder strategische Rahmen geschaffen wurden, und viele andere bereiten neue Maßnahmen vor oder ziehen diese in Betracht. Neue Sozialunternehmen unterstützen Organisationen und zudem entstehen Netzwerke, während andere etablierte Netzwerke diesem Thema größere Bedeutung beimessen. Kurz gesagt, die europäische Landschaft der Sozialunternehmen entwickelt sich schnell.

In diesem Zusammenhang besteht zunehmend das Verlangen, von der Erfahrung anderer zu lernen, wobei zunehmend von der Europäischen Kommission und der OECD gefordert wird, diesen Austausch zu unterstützen. Und da die Länder unterschiedliche Traditionen und Ziele haben, bestehen viele verschiedene Strategien, Programme und Initiativen, von denen andere lernen können. Die Herausforderung besteht jedoch

darin, denjenigen Zugang zu diesem Erfahrungspool zu verschaffen, die Inspiration und Beratung suchen.

Diese gemeinsame Veröffentlichung der OECD und der Europäischen Kommission nimmt diese Herausforderung auf und nutzt dabei die Stärken beider Institutionen. Es werden die analytische Fähigkeit und Fachkenntnis der OECD genutzt, durch die in den vergangenen zwei Jahrzehnten Nachweise für Strategien bezüglich Sozialunternehmen erarbeitet wurden. Es werden die politischen Prozesse sowie die Förderprogramme der EU herangezogen, die als Katalysator für die Förderung von Strategien und Initiativen in Bezug auf Sozialunternehmen in Europa fungiert haben.

Das Kompendium enthält eine umfassende Sammlung an Initiativen, die auf die Förderung der Entwicklung von Sozialunternehmen ausgerichtet sind. Es enthält wichtige Erkenntnisse und konkrete Hinweise für politische Entscheidungsträger – angefangen bei der Frage, wie das Bewusstsein und die Sichtbarkeit in Bezug darauf, was Sozialunternehmen sind und welchen Wert sie liefern, erhöht werden bis hin zu der Frage, wie eine Förderung, die besser an ihre speziellen Bedürfnisse angepasst ist, freigesetzt und gewonnen werden kann. Es wird zudem vor fragmentarischen Ansätzen gewarnt, wobei betont wird, dass ein kohärentes und vernetztes Ökosystem wertvoller ist als lediglich die Summe seiner Teile. Wir hoffen, dass dieses Dokument eine Quelle der Inspiration und ein hilfreiches Werkzeug für politische Entscheidungsträger in Europa und über die europäischen Grenzen hinaus darstellt.



Amia Kamal-Chaoui

Director Center for Entrepreneurship, SMEs,
Local Development and Tourism (Direktor des
Zentrums für Unternehmertum, KMU, lokale
Entwicklung und Tourismus), OECD



Michel Servoz

Generaldirektor Beschäftigung,
Soziales und Integration,
Europäische Kommission

Vorwort

Im Oktober 2015 hat das OECD-Sekretariat über seine Website, nationale und internationale Netzwerke und die Expertengruppe für soziales Unternehmertum der Europäischen Kommission dazu aufgerufen, Strategien, Programme und Initiativen zusammenzutragen, die auf die Unterstützung von Sozialunternehmen ausgerichtet sind. In Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission hat das Sekretariat einen Kriterienkatalog ausgearbeitet mit dem Ziel, Strategien, Programme und Initiativen auszuwählen, die: i) Sozialunternehmen gemäß der Definition der Initiative für soziales Unternehmertum unterstützt haben, ii) Ansätze in den verschiedenen Politikbereichen des Ökosystems für Sozialunternehmen veranschaulicht haben und iii) eine ausgewogene geografische Abdeckung in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union ermöglicht haben. Ein weiteres wichtiges Kriterium bestand darin, über etablierte Initiativen hinauszugehen und weniger bekannte Initiativen einzubeziehen, um die bisherige Arbeit der OECD, der Europäischen Kommission und anderer spezieller Netzwerke, wie dem Social Enterprise Network, weiter zu fördern und zu ergänzen. Schließlich wurden Fälle in den Vordergrund gestellt, bei denen sowohl die systemische Wirkung im Rahmen der wirksamen Unterstützung von Sozialunternehmen als auch die Möglichkeit der Übernahme in unterschiedlichen Kontexten aufgezeigt werden konnten.

Das OECD-Sekretariat hat eine erste Überprüfung der Strategien, Programme und Initiativen, die durch den Aufruf zusammengetragen wurden, vorgenommen. Infolge dieser Überprüfung wurden 48 der insgesamt 73 eingegangenen Fälle für eine weitere Untersuchung ausgewählt. Eine aus fünf externen Sachverständigen bestehende informelle Beratergruppe, die OECD und die Europäische Kommission haben die übrigen Fälle auf der Grundlage eines detaillierten Musters, das die OECD erstellt hat, bewertet und erörtert. Das OECD-Sekretariat und die Kommission-Dienststellen haben zudem ihre externen Netzwerke kontaktiert, um Lücken in der geografischen Abdeckung und der Vielfalt der Politikbereiche, welche in diesem Kompendium berücksichtigt werden sollen, zu schließen. Zudem wurden die im OECD LEED Directing Committee vertretenen Delegierten hinzugezogen. Infolge dieser weiterreichenden Tätigkeiten wurden 20 Fälle endgültig in das Kompendium aufgenommen. Jede Fallstudie wurde von externen Sachverständigen in Zusammenarbeit mit dem OECD-Sekretariat, das den gesamten Prozess koordiniert hat, vorbereitet.

Inhalt

Danksagungen	15
Zusammenfassung	17
Kapitel 1. Wichtigste Tendenzen in Bezug auf die Entwicklung von Sozialunternehmen	21
Sozialunternehmen in Europa: Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses	21
Aufbau von förderlichen politischen Ökosystemen	23
Wichtige Erkenntnisse	26
Hinweis	33
Referenzen	33
Anhang: Übersichtstabellen	35
Beispiele guter Praxis für die Entwicklung von Sozialunternehmen	
Kapitel 2. Social Innovation Factory: Unterstützungsstruktur für Unternehmen in der Anlaufphase, Belgien (Flandern)	59
Zusammenfassung	59
Wichtige Fakten	60
Ziele	61
Grundprinzipien	61
Tätigkeiten	62
Herausforderungen und Wirkung	63
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	66
Hinweise	67
Referenzen	67
Kapitel 3. SAW-B: Ein Verband für Schulungs- und Beratungsdienstleistungen, Belgien (Wallonie-Brüssel)	69
Zusammenfassung	69
Wichtige Fakten	70
Ziele	72
Grundprinzipien	73
Tätigkeiten	73
Herausforderungen und Wirkung	75
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	76
Hinweise	77

Referenzen	78
Kapitel 4. Die nationale Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums, Kroatien	79
Zusammenfassung	79
Wichtige Fakten	80
Ziele	81
Grundprinzipien	82
Tätigkeiten	82
Wirkung und Herausforderungen	84
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	86
Hinweise	87
Referenzen	87
Kapitel 5. Kopenhagen Project House (KPH): Ein Gründungszentrum für die Gründung von Sozialunternehmen, Dänemark	89
Zusammenfassung	89
Wichtige Fakten	90
Ziele	91
Grundprinzipien	91
Tätigkeiten	93
Herausforderungen und Wirkung	94
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	96
Hinweise	98
Referenzen	99
Kapitel 6. Alter'Incub: Ein regionales Gründungszentrum, Frankreich	101
Zusammenfassung	101
Wichtige Fakten	102
Ziele	103
Grundprinzipien	104
Tätigkeiten	105
Herausforderungen und Wirkung	105
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	107
Hinweise	108
Referenzen	109
Kapitel 7. Das Gesetz zur Sozial- und Solidarwirtschaft (SSW), Frankreich	111
Zusammenfassung	111
Wichtige Fakten	112
Grundprinzipien	113
Ziele	114
Herausforderungen und Wirkung	118
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	118
Hinweise	119
Referenzen	120

Kapitel 8. Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE): Ein Vermittler von Hybrid-Finanzierung, Deutschland	121
Zusammenfassung	121
Wichtige Fakten	122
Ziele	123
Grundprinzipien	123
Tätigkeiten	124
Herausforderungen und Wirkung	127
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	129
Hinweise	131
Referenzen	131
Kapitel 9. PHINEO: Ein Finanzmittler, Deutschland	133
Zusammenfassung	133
Wichtige Fakten	134
Ziele	135
Grundprinzipien	136
Tätigkeiten	137
Herausforderungen und Wirkung	139
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	142
Hinweise	143
Referenzen	143
Kapitel 10. Clann Credo: Ein Anbieter von Sozialfinanzierung, Irland	145
Zusammenfassung	145
Wichtige Fakten	146
Ziele	147
Grundprinzipien	148
Tätigkeiten	148
Herausforderungen und Wirkung	149
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	151
Hinweise	153
Referenzen	153
Kapitel 11. JEREMIE Sicily ESF Social Finance: Ein Mikrofinanzierungsprogramm, Italien	155
Zusammenfassung	155
Wichtige Fakten	156
Ziele	157
Grundprinzipien	158
Tätigkeiten	159
Herausforderungen und Wirkung	162
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	164
Hinweise	165
Referenzen	165

Kapitel 12. Social Impact Factory: Eine Struktur für Unternehmensunterstützung, (die) Niederlande	167
Zusammenfassung	167
Wichtige Fakten	168
Ziele	169
Grundprinzipien	169
Tätigkeiten	170
Herausforderungen und Wirkung	172
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	174
Hinweise	175
Referenzen	176
Kapitel 13. ES Fund TISE: Ein Kreditfonds, Polen	177
Zusammenfassung	177
Wichtige Fakten	178
Ziele	179
Grundprinzipien	180
Tätigkeiten	181
Herausforderungen und Wirkung	183
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	186
Hinweise	187
Referenzen	188
Kapitel 14. Portugal Inovação Social: Ein integrierter Ansatz für soziale Innovation, Portugal.	191
Zusammenfassung	191
Wichtige Fakten	192
Grundprinzipien	193
Ziele	194
Tätigkeiten	195
Herausforderungen und Wirkung	197
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	199
Hinweise	200
Referenzen	201
Kapitel 15. Erlass des Stadtrats von Barcelona über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge	203
Zusammenfassung	203
Wichtige Fakten	204
Ziele	205
Grundprinzipien	206
Tätigkeiten	207
Herausforderungen und Wirkung	208
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	210
Hinweise	211

Referenzen	211
Kapitel 16. El Hueco: Ein lokales Gründungszentrum, Spanien	213
Zusammenfassung	213
Wichtige Fakten	214
Ziele	215
Grundprinzipien	216
Tätigkeiten	217
Herausforderungen und Wirkung	220
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	221
Hinweise	222
Referenzen	223
Kapitel 17. Big Potential: Ein Programm zur Verbesserung der Investitionsbereitschaft, Vereinigtes Königreich	225
Zusammenfassung	225
Wichtige Fakten	226
Ziele	226
Grundprinzipien	227
Tätigkeiten	228
Herausforderungen und Wirkung	231
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	233
Hinweise	234
Referenzen	235
Kapitel 18. Die Partnerschaft zur Unterstützung der Strategie für Sozialunternehmen, Vereinigtes Königreich, Schottland	237
Zusammenfassung	237
Wichtige Fakten	238
Ziele	239
Grundprinzipien	240
Tätigkeiten	241
Herausforderungen und Wirkung	243
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	244
Hinweise	245
Referenzen	245
Kapitel 19. Specialisterne & SAP: Eine Partnerschaft für Marktzugang, mehrere Länder/Dänemark	247
Zusammenfassung	247
Wichtige Fakten	248
Ziele	249
Grundprinzipien	249
Tätigkeiten	250
Herausforderungen und Wirkung	251
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	253
Hinweise	255

Referenzen	255
Kapitel 20. Junior Achievement Europe: Ein Ausbildungsnetzwerk, mehrere Länder	257
Zusammenfassung	257
Wichtige Fakten	258
Ziele	259
Grundprinzipien	259
Tätigkeiten	260
Herausforderungen und Wirkung	263
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	265
Hinweise	266
Referenzen	267
Kapitel 21. NESsT: Eine mehrgleisige Unterstützungsstruktur, mehrere Länder	269
Zusammenfassung	269
Wichtige Fakten	270
Ziele	271
Grundprinzipien	272
Tätigkeiten	273
Herausforderungen und Wirkung	276
Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit	277
Hinweise	279
Referenzen	280
Tabellen	
1.1 Übersicht über die dargestellten Strategien und Programme	34
2.1 Leistungskennzahlen (KPI) Social Innovation Factory	65
2.2 SWOT-Analyse der Social Innovation Factory	65
3.1 Verteilung der Mitgliedschaft von SAW-B im Jahr 2014	71
3.2 Zusammenfassung der Erträge und Aufwendungen der SAW-B (2014)	71
3.3 SWOT-Analyse von SAW-B	76
4.1 SWOT-Analyse der nationalen Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums in der Republik Kroatien	85
5.1 Anzahl an Projekten, die von KPH unterstützt werden, sowie an Personen, die im Rahmen dieser Projekte beschäftigt sind	95
5.2 SWOT-Analyse von KPH	96
6.1 SWOT-Analyse von Alter'Incub	107
7.1 SWOT-Analyse des Gesetzes zur Sozial- und Solidarwirtschaft	118
8.1 SWOT-Analyse von FASE	129
9.1 SWOT-Analyse von PHINEO	140
10.1 SWOT-Analyse von Clann Credo	150
10.2 Projekte, die durch die Wholesale-Kreditvergabe der Social Finance Foundation an Anbieter von Sozialfinanzierung unterstützt wurden	151
11.1 SWOT-Analyse von JEREMIE Sicily	162
12.1 SWOT-Analyse der Social Impact Factory	172
13.1 Tätigkeiten von TISE	182
13.2 SWOT-Analyse des ES Fund TISE	184

14.1	SWOT-Analyse der Portugal Inovação Social	198
15.1	SWOT-Analyse des Gemeinderlasses über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge	208
16.1	Jährliches Budget seit 2012	214
16.2	SWOT-Analyse von El Hueco	220
17.1	SWOT-Analyse von Big Potential	231
18.1	SWOT-Analyse der Partnerschaft zur Unterstützung der Strategie für Sozialunternehmen	243
19.1	SWOT-Analyse der Partnerschaft zwischen Specialisterne & SAP	252
20.1	SWOT-Analyse von JA Europe	264
21.1	SWOT-Analyse von NESsT	276

Abbildungen

3.1	Tätigkeiten von SAW-B	73
8.1	Die strategische Finanzierungslücke	124
8.2	Schmales Management des Transaktionsprozesses von FASE	127
10.1	Kapitalfluss im irischen Modell	147
17.1	Der Big-Potential-Prozess	229
17.2	Hauptaktivitäten für die Durchführung des Programms	231

Folgen Sie OECD-Veröffentlichungen auf:



http://twitter.com/OECD_Pubs



<http://www.facebook.com/OECDPublications>



<http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871>



<http://www.youtube.com/oecdlibrary>



<http://www.oecd.org/oecdirect/>

Danksagungen

Dieser Bericht ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit zwischen dem von Sylvain Giguère geleiteten Programm für lokale Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung (LEED (Local Economic and Employment Development)) des Centre for Entrepreneurship, SMEs, Local Development and Tourism (CFE) der OECD und der Generaldirektion für Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission.

Dieser Bericht wurde von Stellina Galitopoulou, Fachreferentin im LEED-Programm der OECD – die auch die schriftlichen Beiträge aller externen Referenten koordiniert hat – und von Antonella Noya, leitende Fachreferentin, die auch das gesamte Projekt geleitet und betreut hat, erstellt.

Substanzielle Beiträge wurden von Lou Aisenberg, Fachreferent, und Célia Hanssen, Praktikantin, im LEED-Programm der OECD erbracht. Die Fallstudien wurden zunächst von den folgenden externen Sachverständigen abgefasst: Jonathan Bland, Gerhard Braunling, Gwendolyn Carpenter, Rita Casimiro, Ann Clarke, Monika Czerwinska, Frédéric Dufays, Salvatore Fallica, Jérôme Faure, Markus Freiburg, Caroline Jenner, Kim Kiszelnik, Sybille Mertens, António Miguel, Christina Moehrle, Josep Villarreal Moreno, Rocio Nogales, Simone Piceno, Andreas M. Rickert, Nadine Richez-Battesti, Michael Roy, Mathilde Stokart, Delphine Vallade, Eva Varga, Nele Verbruggen, Davorka Vidovic.

Die Erstellung dieses Berichts wurde durch die Kommentare der Generaldirektion für Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission unterstützt. Wesentliche Beiträge wurden von Andrea Maier, Risto Ravio und Dana Gabriela Verbal erbracht. Laura Catana, Dorotea Daniele, Lisa Hehenberger, Rocio Nogales und Dennis Stokkink haben bei der Vorauswahl der Fälle geholfen.

Schließlich danken die Autoren Angela Attrey, Eleanor Davies, François Iglesias und Janine Treves für ihre wertvolle Unterstützung. Besonderer Dank geht an Romy De Courtay für die redaktionelle Bearbeitung dieses Berichts.

Zusammenfassung

Ungleichheit und anhaltende Arbeitslosigkeit für benachteiligte Gruppen traten als prioritäre politische Themen in den Vordergrund, nicht nur in Bezug auf soziale Gerechtigkeit, sondern auch in Bezug auf wirtschaftliches Wachstum. Sozialunternehmen sind langfristige Förderer von integrativem Wachstum und haben sich unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen als bemerkenswert robust erwiesen. Sozialunternehmen gehen sozioökonomische Herausforderungen bewusst auf innovative Art und Weise an und fordern die Bürger auf, Teil der Lösung zu werden. Im Rahmen einer im Jahr 2015 in mehr als 1000 Sozialunternehmen in neun Ländern durchgeführten Studie (das SEFORIS-Projekt, an dem auch das LEED-Programm der OECD teilnahm) ergaben sich verzeichnete Gewinne in Höhe von über 6,06 Mrd. EUR, die Erbringung von Dienstleistungen sowie die Lieferung von Produkten an 871 Millionen Empfänger, die Schaffung von Arbeitsplätzen – insbesondere für Menschen mit Behinderungen oder Migrationshintergrund – für mehr als eine halbe Million Menschen und Praktika für ca. 5,5 Millionen Menschen.

Im Jahr 2001 hat die Europäische Kommission die Initiative für soziales Unternehmertum eingeführt, welche die Entwicklung von Sozialunternehmen unterstützen soll. Politische Entscheidungsträger nehmen in diesem Prozess eine zentrale Rolle ein, indem sie förderliche und maßgeschneiderte Ökosysteme aufbauen, die eine kohärente, miteinander verbundene und transversale Struktur aufweisen. Dies umfasst beispielsweise die Ausarbeitung eines rechtlichen Rahmens für Sozialunternehmen, während gleichzeitig versucht wird, den Marktzugang zu erleichtern, die Entwicklung von Kompetenzen zu unterstützen und eine vielseitige Finanzlandschaft zu fördern. Zudem sind die politischen Ergebnisse und Maßnahmen eines Ökosystems für Sozialunternehmen ebenso wichtig wie der Prozess, mit dem sie erreicht werden: Jeder Politikbereich innerhalb des Ökosystems sollte nicht nur Teil einer ganzheitlichen systemischen Vision sein, sondern er sollte auch zusammen mit den relevanten Stakeholdern konstruiert und unter den verschiedenen (nationalen und territorialen) politischen Ebenen abgestimmt werden.

Dieses Kompendium guter Praxis enthält eine ausführliche Analyse von 20 Initiativen aus der Europäischen Union und zeigt die verschiedenen politischen Ansätze auf, die eingesetzt werden können, um ein förderliches Ökosystem für die Entwicklung von Sozialunternehmen zu schaffen. Politische Entscheidungsträger können sich von der Gestaltung dieser Initiativen inspirieren lassen und politische Erkenntnisse aus ihrer Umsetzung herleiten.

Wichtige Erkenntnisse

Stärkung des Bewusstseins für und der Sichtbarkeit von Sozialunternehmen und Beseitigung von falschen Vorstellungen

Rechtliche und institutionelle Rahmen schaffen Klarheit bezüglich der Definition der Art, Aufgabe und Tätigkeiten von Sozialunternehmen. Durch die Schaffung von Rahmengesetzen oder die Umsetzung von nationalen Strategien erhalten Sozialunternehmen Anerkennung und rücken ins Blickfeld, was politischen Entscheidungsträgern hilft, ihre Unterstützung effektiver zu gestalten. Politische Entscheidungsträger können zudem die Bemühungen unterstützen, die Geldgeber auf die Vorteile einer Investition in Sozialunternehmen aufmerksam zu machen, wobei sie durch soziale Finanzmittler unterstützt werden, die den Geldgebern helfen, individuell gestaltete Finanzierungspläne zu entwerfen. Unterstützungsstrukturen helfen, die Sichtbarkeit von Sozialunternehmen zu erhöhen, indem regelmäßige lokale Veranstaltungen und jährliche Treffen organisiert werden, bei denen Sozialunternehmer, Investoren und Vertreter des öffentlichen Sektors zusammengebracht werden, kreative Kommunikationskampagnen bezüglich Sozialunternehmen entworfen werden und eine starke Medienpräsenz sowie eine starke Präsenz in sozialen Netzwerken geschaffen wird.

Aufbau von strategischen Partnerschaften und Multi-Stakeholder-Partnerschaften

Die Einbeziehung von und Beratung mit potenziellen Stakeholdern ist für öffentliche Einrichtungen von wesentlicher Bedeutung, um unterstützende Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen zu schaffen. Wenn ein institutioneller Entwicklungsprozess umfasst ist, kann das Endergebnis die Bedürfnisse der Stakeholder besser wiedergeben; diese übernehmen den Prozess dann in Eigenverantwortung. Es besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit dafür, dass die sich ergebenden institutionellen Änderungen effektiv umgesetzt werden, und diese bleiben im Verlauf der Zeit und über Regierungswechsel hinaus bestehen. Zudem stellen strategische Partnerschaften eine Gewinnsituation für Sozialunternehmen, öffentliche Einrichtungen und privatwirtschaftliche Unternehmen dar. Wenn politische Entscheidungsträger einen Multi-Stakeholder-Ansatz übernehmen und strategische Partnerschaften aufbauen, schaffen sie die Bedingungen, um Sozialunternehmen zu helfen, Zugang zu öffentlichen und privaten Märkten zu erhalten, Wertschöpfungsketten aufzubauen oder sich an diesen zu beteiligen und Zugang zu ergänzenden Ressourcen, Kompetenzen und Netzwerken zu erhalten.

Förderung von existenzfähigen und nachhaltigen Sozialunternehmen

Sozialunternehmen benötigen in ihrer Entwicklungsphase Unternehmensunterstützung. Die gezielte öffentliche Unterstützung für Strukturen, wie Zentren, Acceleratoren oder Gründungszentren, ist von wesentlicher Bedeutung, um ihre nachhaltige Entwicklung in allen Gebieten und Tätigkeitsbereichen sicherzustellen. Schulungs-, Coaching- oder Beratungsleistungen spielen eine entscheidende Rolle beim Aufbau von sozialen unternehmerischen Kompetenzen (z. B. Messung ihrer Wirkung, Steuerung von Verwaltungsverfahren und Verfahren für die Vergabe öffentlicher Aufträge, Entwicklung von Geschäftsplänen, Zugang zu unterschiedlichen Finanzierungsquellen und die Fähigkeit, sich finanziell selbst zu tragen). Der Vorteil von Unterstützungsstrukturen besteht darin, dass sie sich auf Fachleute stützen, die sowohl traditionelle Unternehmen als auch Sozialunternehmen kennen, und unternehmerische Fähigkeiten aufbauen, ohne die soziale Aufgabe zu verwässern. Finanzmittler können Sozialunternehmen helfen, investitionsfähig zu werden und das richtige Instrument zu ermitteln, um finanzielle Nachhaltigkeit zu

erreichen. Sozialunternehmen – insbesondere kleine Unternehmen – tun sich jedoch häufig schwer, Vermittlungsdienstleistungen zu bezahlen. Um diese Schwierigkeit zu überwinden, bieten einige Finanzmittler Zuschüsse und Gutscheine an, um Sozialunternehmen den Zugang zu individuell angepasster Unterstützung durch spezialisierte Anbieter zu erleichtern. Öffentliche Finanzierungsinstrumente können diesbezüglich ebenfalls hilfreiche Unterstützung bieten.

Unterstützung von Mechanismen zur Risikoteilung für Geldgeber

Während öffentliche Unterstützung (überwiegend durch Zuschüsse und Subventionen) für viele Sozialunternehmen eine wichtige Finanzierungsquelle darstellt, versucht eine wachsende Zahl nun, Zugang zu Finanzierungsmitteln zu erhalten, die von etablierten oder neuen Geldgebern (z. B. Geschäftsbanken oder Impact Investors) bereitgestellt werden. Etablierte Geldgeber oder Impact Investors betrachten Sozialunternehmen – insbesondere in den Anfangsphasen – immer noch als sehr risikoreiche Kunden und sind mit Investitionen in diese daher zurückhaltend. Geschäftsbanken teilen diese Ansicht unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Sozialunternehmen möglicherweise nicht über die Kapazitäten verfügen, um die Kreditkosten zu tragen oder die notwendigen Finanzgarantien bereitzustellen. Politische Entscheidungsträger müssen den Kapazitätsaufbau und Bemühungen zur Freisetzung und Beschaffung von Mitteln, die für Sozialunternehmen besser geeignet sind, fördern. Eine wirksame Lösung für diese Herausforderung sind Garantiesysteme, die in Bezug auf die Teilung oder Amortisierung von Risiken mit etablierten Geldgebern, Impact Investors und Geschäftsbanken allgemein bekannt sind.

Förderung von Kompetenzen bezüglich des sozialen Unternehmertums im Bildungssystem

Langfristig müssen Bildungs- und Qualifikationsmöglichkeiten entwickelt werden, die unternehmerisches Handeln fördern. Ausbildungsprogramme bezüglich sozialen Unternehmertums bieten Schülern und Studenten die Möglichkeit, auf der Ebene der Sekundarstufe und der Hochschulbildung neue Lösungen für ungelöste soziale Herausforderungen zu entwickeln und etwas über Unternehmensgründungsprozesse sowie die Planung einer Unternehmensgründung zu lernen. Partnerschaften zwischen der Gemeinschaft der Sozialunternehmen und Forschungseinrichtungen stellen einen vielversprechenden Ansatz dar, um die Evidenzbasis zu entwickeln, das Verständnis zu verbessern und die Sichtbarkeit des Bereichs zu erhöhen.

Gewährleistung von institutioneller Kontinuität und politischer Unterstützung für Sozialunternehmen

Ein politischer Impuls kann als Katalysator für entstehende und/oder etablierte Ökosysteme dienen, wodurch die Schaffung von günstigen Bedingungen für das Wachstum von Sozialunternehmen gefördert und beschleunigt wird. Es können jedoch Schwierigkeiten auftreten, wenn die politische Unterstützung aufgrund von Regierungswechseln Schwankungen unterworfen ist. Dauerhafte politische Unterstützung, die durch Regierungswechsel nicht beeinflusst wird, ist von wesentlicher Bedeutung, um ein förderliches Ökosystem zu schaffen, welches es Sozialunternehmen ermöglicht, im Laufe der Zeit erfolgreich zu sein.

Kapitel 1

Wichtigste Tendenzen in Bezug auf die Entwicklung von Sozialunternehmen

In diesem Teil wird die Bedeutung der Schaffung eines förderlichen Ökosystems hervorgehoben, welches Sozialunternehmen effektiv unterstützen kann, und es werden kurz die Politikbereiche dargestellt, in denen politische Entscheidungsträger zu diesem Zweck tätig werden können. Es werden acht wichtige Erkenntnisse erörtert, die sich aus den analysierten Strategien, Programmen und Initiativen ergeben, und es werden die bestehenden Herausforderungen sowie die politischen Ansätze untersucht, die zur erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen angewandt wurden. Schließlich enthält dieser Teil eine Übersicht, in der die Hauptmerkmale jedes Falls dargestellt sind, wie Finanzierungsquellen, der Politikbereich und der politische Ansatz sowie die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Abschließend wird eine einseitige Zusammenfassung für jeden Fall angegeben.

Sozialunternehmen in Europa: Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses

In der politischen und öffentlichen Debatte wird immer öfter der Beitrag hervorgehoben, den Sozialunternehmen bei der Bewältigung von sozioökonomischen Schwierigkeiten – wie grassierende Arbeitslosigkeit und zunehmende Ungleichheiten – häufig auf innovative und nachhaltige Art und Weise auf lokaler, regionaler und globaler Ebene leisten. Genauer gesagt, bieten Sozialunternehmen benachteiligten Menschen die Möglichkeit zur Eingliederung oder Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, während sie allgemeiner dazu beitragen, von Zusammenhalt geprägte und kreative Gesellschaften aufzubauen (OECD, 1999: Noya und Clarence, 2007). Im Rahmen einer im Jahr 2015 in mehr als 1000 Sozialunternehmen in neun Ländern durchgeführten Studie (das SEFORIS-Projekt, an dem auch das LEED-Programm der OECD teilnahm) ergaben sich verzeichnete Gewinne in Höhe von über 6,06 Mrd. EUR, die Erbringung von Dienstleistungen und die Lieferung von Produkten an 871 Millionen Empfänger, die Schaffung von Arbeitsplätzen – insbesondere für Menschen

mit Behinderungen oder Migrationshintergrund – für mehr als eine halbe Million Menschen und Praktika für ca. 5,5 Millionen Menschen (SEFORIS, 2016).

Infolge dieser positiven Dynamik haben viele Stakeholder, einschließlich politischer Entscheidungsträger, Unternehmer, Bürger und Investoren, ein stärkeres Interesse an Sozialunternehmen und sozialem Unternehmertum gezeigt. Insbesondere die „Millennials“ zeigen große Bereitschaft, sich durch soziales Unternehmertum aktiv an der Lösung von gesellschaftlichen Problemen zu beteiligen (Unicef, 2007). Hochschuleinrichtungen versuchen, diesen neuen Interessen und Bestrebungen durch ein größeres Angebot an neuen Kurse und Lehrstühlen im Bereich soziales Unternehmertum gerecht zu werden. Auf der Ebene der Grundschul- und Sekundarschulbildung bleiben Programme zu sozialem Unternehmertum jedoch selten.

Die Verbraucher sind ebenfalls in zunehmendem Maße auf die Bedeutung von ethischen und umweltfreundlichen Aspekten eingestellt, wie sich aus dem Fair-Trade- und dem „Sozial kaufen“-Phänomen ergibt, welches die zentrale Bedeutung des Menschen im Rahmen eines wirtschaftlichen Vorhabens verdeutlicht. Ihr Wunsch, soziale Projekte in verschiedenen Tätigkeitsbereichen direkt zu unterstützen, zeigt sich auch in den neuen partizipativen Finanzierungsmodellen, wie Crowdfunding- und Crowdlending-Plattformen. Gleichzeitig treten neue Finanzakteure und Finanzmittler auf: Social Impact Investors, ethische Banken und Venture-Philanthropen bieten neue Finanzierungsquellen für Sozialunternehmen an, verlangen jedoch gründlichere Bewertungen der sozialen Wirkung, wodurch eine Kultur der Messung und Evaluierung gefördert wird (OECD/Europäische Kommission, 2015).

In diesem Zusammenhang hat die Europäische Kommission im Jahr 2011 die Initiative für soziales Unternehmertum (SBI) eingeführt, welche die Entwicklung von Sozialunternehmen unterstützen soll, indem deren Zugang zu Finanzierungsmitteln und ihre Sichtbarkeit verbessert werden und günstigere rechtliche Rahmenbedingungen gefördert werden.

Kasten 1. Was ist ein Sozialunternehmen?

Auf der Grundlage der wissenschaftlichen Arbeit des Forschungsnetzwerks EMES¹ und in Übereinstimmung mit der Analyse der OECD² wird ein Sozialunternehmen in der Initiative für soziales Unternehmertum definiert als „ein Akteur der Sozialwirtschaft, dessen Hauptziel eher in gesellschaftlichen Auswirkungen seiner Tätigkeit als in der Erwirtschaftung von Gewinnen für seine Eigentümer und Anteilseigner besteht. Es ist auf dem Markt durch die Herstellung von Waren und die Erbringung von Dienstleistungen unternehmerisch und innovativ tätig und verwendet Überschüsse in erster Linie für die Verwirklichung sozialer Ziele. Es wird auf transparente und verantwortungsvolle Art und Weise verwaltet, insbesondere durch die Einbindung von Arbeitnehmern, Verbrauchern und Stakeholdern, die von der unternehmerischen Tätigkeit betroffenen sind“ (Europäische Kommission, 2011). Diese Definition fördert zunehmend ein gemeinsames Verständnis in den europäischen Ländern in Bezug auf die Frage, was ein Sozialunternehmen ist. Dies ist in der bestehenden europäischen Landschaft, die durch eine Vielzahl an Organisationen der Sozialwirtschaft mit verschiedenen Rechtsformen und unterschiedlicher rechtlicher Stellung gekennzeichnet ist, besonders wichtig³.

1. Bei EMES handelt es sich um ein Forschungsnetzwerk, bestehend aus etablierten Hochschulforschungseinrichtungen und einzelnen Forschern, deren Ziel bislang darin bestand, schrittweise theoretisches und empirisches Wissen in Bezug auf Sozialunternehmen, soziales Unternehmertum, Sozialwirtschaft, Solidarwirtschaft und soziale Innovation aufzubauen.

2. Gemäß der OECD ist ein Sozialunternehmen „jede private Tätigkeit, die im öffentlichen Interesse durchgeführt wird, mit einer unternehmerischen Strategie organisiert ist, deren Hauptzweck jedoch nicht in der Gewinnmaximierung, sondern der Verwirklichung bestimmter wirtschaftlicher und sozialer Ziele besteht und die neue Lösungen für die Probleme der sozialen Ausgrenzung und der Arbeitslosigkeit bringen kann“ (OECD, 1999).

3. Es handelt sich jedoch nicht bei allen Organisationen der Sozialwirtschaft um Sozialunternehmen; nur die Unternehmen, die die in dem Konzept der Initiative für soziales Unternehmertum beschriebenen Merkmale übernehmen, sind Sozialunternehmen. Viele dieser „traditionellen“ Sozialunternehmen haben sich an das Konzept der Initiative für soziales Unternehmertum angepasst; viele andere wandeln sich in Sozialunternehmen um, indem sie die wesentlichen Merkmale der Initiative übernehmen. Zudem entsteht eine steigende Zahl von „neuen“ Sozialunternehmen – d. h. Sozialunternehmen, die weder aus dem Tertiärsektor noch aus der Sozialwirtschaft stammen.

Vor diesem Hintergrund werden politische Entscheidungsträger der verschiedenen Regierungsebenen aufgefordert, ein förderliches politisches Umfeld zu schaffen, welches Sozialunternehmen stärkt, unterstützt und hilft, damit diese größtmögliche Wirkung erzielen.

Aufbau von förderlichen politischen Ökosystemen

Sozialunternehmen können wichtige Partner für Regierungen sein, die diesen helfen, die wichtigsten politischen Ziele zu erreichen (z. B. Reduzierung der Arbeitslosigkeit und Armut sowie Verbesserung des sozialen Zusammenhalts). Sie stoßen jedoch häufig auf viele Hindernisse (z. B. fehlende rechtliche Anerkennung und erschwerter Zugang zu Märkten und Finanzierungsmitteln), welche ihre Wirkung begrenzen können und verhindern, dass sie ihr Potenzial vollständig ausschöpfen. Im jüngsten Bericht der Expertengruppe für soziales Unternehmertum der Europäischen Kommission (Europäische Union, 2016) wird betont, dass förderliche politische Ökosysteme wichtig sind, um Sozialunternehmen zu helfen, diese Hindernisse zu überwinden. Um maßgeschneiderte politische Ökosysteme aufzubauen, müssen politische Entscheidungsträger zunächst ein fundiertes Verständnis bezüglich der Merkmale, Aufgabe und Bedürfnisse von Sozialunternehmen entwickeln, bevor dieses in politische Maßnahmen umgesetzt wird, welche die Entwicklung von Sozialunternehmen unterstützen.

Diese politischen Maßnahmen müssen unter Anwendung eines ganzheitlichen Ansatzes konzipiert werden: Ein Ökosystem ist wahrscheinlich besser an die individuellen Bedürfnisse angepasst und strukturiert, wenn seine verschiedenen Elemente kohärent, miteinander verbunden und transversal sind (d. h. nicht in Silos entworfen und umgesetzt). Dies bedeutet beispielsweise, dass die Ausarbeitung eines rechtlichen Rahmens für Sozialunternehmen zu begrenzten – wenn nicht kontraproduktiven – Auswirkungen auf die Entwicklung von Sozialunternehmen führt, wenn nicht gleichzeitig versucht wird, den Marktzugang zu erleichtern, die Entwicklung von Kompetenzen zu unterstützen und eine vielseitige Finanzlandschaft zu fördern. Zudem sind die politischen Ergebnisse und Maßnahmen eines Ökosystems ebenso wichtig wie der Prozess, mit dem sie erreicht werden: Jeder Politikbereich innerhalb des Ökosystems sollte nicht nur Teil einer ganzheitlichen systemischen Vision sein, sondern er sollte auch zusammen mit den relevanten Stakeholdern konstruiert und unter den verschiedenen (nationalen und territorialen) politischen Ebenen abgestimmt werden.

Viele Politikbereiche – einschließlich der rechtlichen Rahmen, des Marktzugangs, des Zugangs zu Finanzmitteln, der Unterstützungsstrukturen sowie der Bildung und Qualifikationen – scheinen für die Entwicklung von Sozialunternehmen besonders relevant zu sein.

Rechtliche Rahmen

Rechtliche Rahmen schaffen Klarheit bezüglich der Definition der Art, Aufgabe und Tätigkeiten von Sozialunternehmen. Indem den Sozialunternehmen Anerkennung gewährt und Sichtbarkeit verschafft wird, helfen rechtliche Rahmen politischen Entscheidungsträgern, die Sozialunternehmen durch verschiedene Hebel (einschließlich steuerlicher Maßnahmen) zu unterstützen, und sie helfen Geldgebern und Anlegern, die Vorteile zu erkennen, die sich ergeben, wenn sie Sozialunternehmen Finanzmittel zur Verfügung stellen. Ungenaue, unklare oder zu enge rechtliche Rahmenbedingungen können Sozialunternehmen schaden, da sie zu Verwirrung führen oder da sie nicht die Unternehmen erfassen, bei denen es sich in einem bestimmten Kontext um Sozialunternehmen handeln kann. Die Gesetzgeber können einen speziellen und geeigneten rechtlichen Rahmen schaffen, indem sie die bestehende Gesetzgebung an spezielle Rechtsformen – z. B. Genossenschaften – anpassen oder neue Gesetze erlassen. Es sollten jedoch auch weniger strenge normative Instrumente in Betracht gezogen werden, da diese möglicherweise einfacher an neue Entwicklungen in dem Bereich angepasst werden können.

Zugang zu Finanzierungsmitteln

Der Zugang zu Finanzierungsmitteln ist während der Lebensdauer von Sozialunternehmen von wesentlicher Bedeutung. Abhängig von ihrer Entwicklungsphase erhalten Sozialunternehmen eine Finanzierung aus verschiedenen Ressourcen, die von Subventionen und Schuldtiteln bis hin zu Eigenkapital, geduldigem Kapital und Impact Investments reichen (OECD/Europäische Union, 2016). Private Spenden stellen eine weitere (wenn auch seltenere) Finanzierungsquelle dar. Gleichzeitig treten neue Akteure auf – wie Finanzmittler, die eine wichtige Rolle einnehmen, um Sozialunternehmen zu unterstützen, damit diese investitionsfähig werden, und um den Kontakt mit potenziellen Geldgebern für sie herzustellen. Dennoch ist politische Unterstützung von wesentlicher Bedeutung, um den Zugang zu Finanzmitteln zu verbessern. Politische Entscheidungsträger müssen den Kapazitätsaufbau und Bemühungen zur Freisetzung und Beschaffung von Mitteln,

die für Sozialunternehmen besser geeignet sind, fördern. Während sie rechtmäßig für die Beschaffung von privaten Geldmitteln eintreten, sollten sie zudem berücksichtigen, dass die öffentliche Unterstützung ein wichtiges Element der Finanzlandschaft bleibt, das helfen kann, private Ressourcen für Sozialunternehmen wirksam einzusetzen und zu garantieren. Die öffentliche Unterstützung kann für einige Sozialunternehmen, die besonders schwerwiegende Probleme haben, in der Tat die wichtigste (oder sogar die einzige) Finanzierungsquelle darstellen.

Marktzugang

Sozialunternehmen müssen Zugang zu öffentlichen und privaten Märkten haben, um nachhaltig sein zu können. Zu diesem Zweck könnten politische Entscheidungsträger verschiedene Maßnahmen unterstützen, wie: 1) Förderung der Anwendung von Sozialklauseln im öffentlichen Auftragswesen, sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene; 2) Unterstützung der sozial verantwortlichen Vergabe öffentlicher Aufträge durch private Unternehmen und Verbesserung ihrer Beziehungen mit Sozialunternehmen; 3) Schaffung gleicher Wettbewerbsbedingungen, indem Sozialunternehmen die gleichen förderlichen politischen Maßnahmen gewährt werden, die für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gelten, sowie durch Anpassung der Unterstützung an ihre spezifischen Merkmale und 4) Förderung und Unterstützung von Managerschulungen für Sozialunternehmer (gegebenenfalls durch die Entwicklung von Kursen bezüglich des Managements von Sozialunternehmen auf Universitätsniveau).

Unterstützungsstrukturen

Sozialunternehmen benötigen in ihrer Entwicklungsphase Unternehmensunterstützung. Die gezielte öffentliche Unterstützung für Strukturen, wie Zentren, Acceleratoren oder Gründungszentren, ist von wesentlicher Bedeutung, um ihre nachhaltige Entwicklung in allen Gebieten und Tätigkeitsbereichen sicherzustellen. Schulungs-, Coaching- oder Beratungsleistungen spielen eine entscheidende Rolle beim Aufbau der Kompetenzen von Sozialunternehmern (z. B. Erstellung von Geschäftsplänen, Zugang zu verschiedenen Finanzierungsquellen und Fähigkeit, sich finanziell selbst zu tragen); zu einem späteren Zeitpunkt kann ihnen Unterstützung bezüglich der Investitionsbereitschaft bei der Expansion helfen. Sozialunternehmen benötigen jedoch nicht die gleichen Leistungen wie Wirtschaftsunternehmen: Aufgrund ihrer Double Bottom Line müssen sie die finanzielle Nachhaltigkeit mit der Maximierung der sozialen Wirkung ins Gleichgewicht bringen. Daher möchten politische Entscheidungsträger möglicherweise eine „verflochtene Unterstützung“ sowohl für allgemeine unternehmerische Fähigkeiten als auch für die speziellen Bedürfnisse von Sozialunternehmen fördern. (OECD/Europäische Union, 2013).

Bildung und Qualifikation

Politische Ökosysteme müssen das soziale Unternehmertum nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig fördern. Zu diesem Zweck müssen sie Bildungs- und Qualifikationsmöglichkeiten entwickeln, die unternehmerisches Handeln fördern. Ausbildungsprogramme bezüglich sozialen Unternehmertums bieten Schülern und Studenten die Möglichkeit, auf der Ebene der Sekundarstufe und der Hochschulbildung neue Lösungen für ungelöste soziale Herausforderungen zu entwickeln und etwas über Unternehmensgründungsprozesse sowie die Planung einer Unternehmensgründung zu lernen. Partnerschaften zwischen der Gemeinschaft der Sozialunternehmen und

Forschungseinrichtungen stellen einen vielversprechenden Ansatz dar, um die Evidenzbasis zu entwickeln, das Verständnis zu verbessern und die Sichtbarkeit des Bereichs zu erhöhen.

Wichtige Erkenntnisse

In diesem Abschnitt werden acht wichtige Erkenntnisse bezüglich der Schaffung eines förderlichen politischen Ökosystems für Sozialunternehmen dargestellt und erörtert. Diese Erkenntnisse stammen aus der vergleichenden Analyse der in diesem Kompendium beschriebenen Initiativen. Sie zeigen, dass der gemeinsame Aufbau und eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Ökosystems wichtig sind. Sie zeigen zudem, dass ähnlichen Herausforderungen durch unterschiedliche Ansätze innerhalb des gleichen Politikbereichs begegnet werden kann, wodurch individuell zugeschnittene und kontextsensitive politische Maßnahmen ermöglicht werden.

Stärkung des Bewusstseins für und der Sichtbarkeit von Sozialunternehmen und Beseitigung von falschen Vorstellungen

Trotz des steigenden Interesses an Sozialunternehmen (und der verschiedenen Maßnahmen, die unternommen wurden, um ihre Sichtbarkeit und Anerkennung durch politische Entscheidungsträger, potenzielle Geldgeber, Verbraucher und Kunden zu verbessern) besteht immer noch ein begrenztes Verständnis bezüglich ihrer Besonderheiten. Dies führt zu Missverständnissen, die dazu führen, dass die Bedürfnisse von Sozialunternehmen nicht wirksam erfüllt werden und keine für Sozialunternehmen förderlichen Bedingungen geschaffen werden, unter denen sie erfolgreich sein können. Dennoch können politische Entscheidungsträger eine aktive Rolle einnehmen, um ihre Sichtbarkeit zu erhöhen. Gemäß dem französischen Gesetz zur Sozial- und Solidarwirtschaft, das im Jahr 2014 erlassen wurde, wird den Einrichtungen, die die Sozial- und Solidarwirtschaft (SSW) repräsentieren, beispielsweise rechtliche Anerkennung auf nationaler Ebene gewährt, und es wird das Netzwerk der regionalen SSW-Kammern gestärkt. Obwohl das Gesetz einen breiten Anwendungsbereich hat, der über Sozialunternehmen hinausgeht, werden diese ausdrücklich erwähnt, und es schafft günstige Bedingungen für ihre Entwicklung. Es sieht zudem eine bestimmte Zertifizierung für die Unternehmen innerhalb des Geltungsbereichs vor, bei denen die soziale Wirkung an erster Stelle steht, wodurch öffentlichen Einrichtungen und Geldgebern geholfen wird, diese zu erkennen und zu unterstützen. Ein weiteres interessantes Beispiel ist die Initiative des Innovationsministers in Flandern (Belgien). Im Rahmen dieser Initiative werden der Social Innovation Factory (einer lokalen Unterstützungsstruktur) Subventionen für Tätigkeiten zur Verfügung gestellt, mit denen das Ziel verfolgt wird, das Bewusstsein bezüglich sozialen Unternehmertums und Sozialunternehmen zu erhöhen.

Politische Entscheidungsträger können zudem die Bemühungen unterstützen, die Geldgeber auf Sozialunternehmen aufmerksam zu machen, wobei sie durch soziale Finanzmittler unterstützt werden, die den Geldgebern helfen, geeignete Finanzierungspläne zu erstellen. Mit der Unterstützung der portugiesischen Regierung, handelt Portugal Inovação Social als Marktkatalysator und hilft Sozialunternehmen, Zugang zu Finanzmitteln zu erhalten. Seine Gründung ergab sich aus den Sensibilisierungsmaßnahmen und der Lobbyarbeit von Social Investment Lab, um Sozialunternehmen und Sozialinvestitionen als Prioritäten auf der politischen Agenda zu fördern. Zu diesem Zweck wurden Dokumente bezüglich der Relevanz und Anwendbarkeit von Sozialinvestitionen in Portugal erstellt, und es wurden Machbarkeitsstudien bezüglich Sozialinvestitionen durchgeführt, wobei Gespräche mit Investoren und den lokalen Behörden unterstützt wurden. Die deutsche Organisation FASE wendet einen „Deal-by-Deal“-Ansatz an, um einen individuell gestalteten

Finanzierungsplan zu entwerfen, welcher den Bedürfnissen von Sozialunternehmen und Impact Investors entspricht.

Unterstützungsstrukturen können zudem helfen, die Sichtbarkeit von Sozialunternehmen zu erhöhen. In Spanien unterstützt El Hueco aktiv die Gründung von Sozialunternehmen und hebt deren Beitrag zur Wiederbelebung der dünn besiedelten Gegend Soria hervor. Diese mehrdimensionale Unterstützungsstruktur organisiert regelmäßige lokale Veranstaltungen und ein jährliches Treffen, bei denen Sozialunternehmer, Investoren und Vertreter des öffentlichen Sektors zusammengebracht werden; es werden kreative Kommunikationskampagnen bezüglich Sozialunternehmen entworfen; und es wird eine starke Medienpräsenz sowie eine starke Präsenz in sozialen Netzwerken geschaffen. Zudem besteht eine intensive Zusammenarbeit mit dem Provinzrat von Soria (der den Wettbewerb für Sozialunternehmen „El Hueco Starter“-Award finanziert) sowie mit den öffentlichen Verwaltungen auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene.

Gemeinsame Bemühungen und Partnerschaften zwischen Organisationen, die Sozialunternehmen unterstützen, können die Sensibilisierung stärken und vergrößern. In Schottland hat die Partnerschaft zur Unterstützung der Strategie für Sozialunternehmen, die drei nationale Vermittlungsorganisationen für Sozialunternehmen (Scottish Social Enterprise Coalition, Sencot und Social Firms Scotland) umfasst, die Sichtbarkeit von Sozialunternehmen durch verschiedene Tätigkeiten erhöht: z. B. Organisation von Studienbesuchen von Parlamentariern aller politischen Parteien bei Sozialunternehmen und Zusendung eines monatlichen E-Bulletins; Vorlage von Stellungnahmen zu Regierungskonsultationen und von Anträgen; und Förderung des Mehrwerts von Sozialunternehmen für die Medien und lokalen Gemeinden durch nationale und lokale Veranstaltungen, Auszeichnungen und Presseaktivitäten.

Aufbau von strategischen Partnerschaften und Multi-Stakeholder-Partnerschaften

Strategische Partnerschaften stellen eine Gewinnsituation für viele verschiedene Stakeholder dar, wie Sozialunternehmen, öffentliche Einrichtungen und privatwirtschaftliche Unternehmen. Wenn politische Entscheidungsträger einen Multi-Stakeholder-Ansatz übernehmen und strategische Partnerschaften aufbauen, schaffen sie die Bedingungen, um Sozialunternehmen zu helfen, Zugang zu öffentlichen und privaten Märkten zu erhalten, Wertschöpfungsketten aufzubauen oder sich an diesen zu beteiligen und Zugang zu ergänzenden Ressourcen, Kompetenzen und Netzwerken zu erhalten. Partnerschaften zwischen Sozialunternehmen und privaten Unternehmen stellen einen interessanten und weniger untersuchten Weg dar. Die Social Impact Factory, eine Unterstützungsstruktur, die das Ziel verfolgt, die Gründung von Sozialunternehmen zu fördern und traditionelle Unternehmen anzuregen, eine soziale oder ökologische Komponente aufzunehmen, ergab sich beispielsweise aus einer Partnerschaft zwischen der Gemeinde Utrecht (Niederlande) und der Kirkman Company, einem privaten Unternehmen. Die Social Impact Factory verwendet eine Online-Plattform, die Sozialunternehmen sowohl mit privaten Unternehmen, die soziale Dienstleistungen oder Produkte erwerben möchten, als auch mit der Gemeinde, die für ihre Aufforderung zur Abgabe von Angeboten für öffentliche Aufträge oder Lieferanten wirbt, verbindet. In Dänemark werden Menschen, die an Autismus leiden, durch die Partnerschaft zwischen dem Sozialunternehmen Specialisterne und dem multinationalen Software-Konzern SAP in den Arbeitsmarkt eingegliedert, indem ihre einzigartigen Fähigkeiten wirksam eingesetzt werden. Specialisterne ist nun Teil der Wertschöpfungskette von SAP, wodurch es dem Unternehmen ermöglicht wird, seinen Betrieb – und folglich seine Wirkung

– auf zwölf Länder auszuweiten und neue Partnerschaften nicht nur mit anderen großen Konzernen, sondern auch mit lokalen Behörden aufzubauen.

Durch strategische Partnerschaften wird es den Stakeholdern ermöglicht, ergänzende Stärken, Fachkenntnisse, Qualifikationen und finanzielle Mittel wirksam einzusetzen und den Wissensaustausch zu verbessern. In der wallonischen Region in Belgien führt SAW-B Sozialunternehmen zusammen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, und organisiert Gruppendiskussionen, bei denen sie Erfahrungen austauschen können. Zudem wurde ein Verband gegründet, der Sozialunternehmen mit ergänzenden Anforderungen und Fähigkeiten verbindet. Durch die Bündelung von Kräften und die Zusammenlegung von Ressourcen haben einige bereits neue Dienstleistungen oder Produkte entwickelt, während andere ihren ursprünglichen regionalen Handlungsbereich auf die überregionale, nationale oder sogar europäische Ebene ausgeweitet haben.

Die Einbeziehung von und Beratung mit potenziellen Stakeholdern ist für öffentliche Einrichtungen von wesentlicher Bedeutung, um unterstützende Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen zu schaffen. Wenn ein institutioneller Entwicklungsprozess umfasst ist, kann das Endergebnis die Bedürfnisse der Stakeholder besser wiedergeben; diese übernehmen den Prozess dann in Eigenverantwortung. Es besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit dafür, dass die sich ergebenden institutionellen Änderungen effektiv umgesetzt werden, und diese bleiben im Verlauf der Zeit und über Regierungswechsel hinaus bestehen. Der Erlass des Stadtrats von Barcelona über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge war das Ergebnis eines Konsultationsprozesses zwischen 50 Vertretern aus 40 verschiedenen Einrichtungen (einschließlich Sachverständigen, Sozialpartnern, nicht staatlicher Akteure, Vertretern der Privatwirtschaft, verschiedener Gemeindegebiete und politischer Parteien). Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die Gründung sechs Monate vor der Verabschiedung des Erlasses der Gemischten Kommission für die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge. Die Kommission hat regelmäßig alle Stakeholder zusammengeführt, denen es gelungen ist, eine gemeinsame Basis zu finden, und sie hat den Gesetzestext in vollständiger Zusammenarbeit entworfen. Dank dieses Prozesses hat jede Seite die Vorteile des Erlasses festgestellt und die möglichen Risiken ermittelt, falls es nicht gelingt, eine Einigung zu erzielen.

In Kroatien ging das Ministerium für Arbeit und Rentenversicherung bei der Entwicklung der nationalen Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums einen ähnlichen Weg. Es hat eine Arbeitsgruppe (bestehend aus Vertretern anderer Regierungsbehörden, Sozialpartnern, Bildungs- und Berufsbildungseinrichtungen sowie einem Dachverband, welcher die Interessen der Sozialunternehmen vertritt) gegründet, die über einen Zeitraum von zwei Jahren regelmäßig zusammenkommt, um einen Strategieentwurf zu erstellen. Der endgültige Strategieentwurf wurde zur öffentlichen Konsultation auf einer Online-Plattform zur Verfügung gestellt, wo die Bürger ihre Empfehlungen abgeben konnten.

Förderung von existenzfähigen und nachhaltigen Sozialunternehmen

Eine der effektivsten Möglichkeiten, um Sozialunternehmen dabei zu helfen, existenzfähig und nachhaltig zu werden, besteht darin, die Verbesserung der unternehmerischen Kompetenzen und des unternehmerischen Know-how von Sozialunternehmern zu fördern. Zu diesem Zweck vertrauen Unterstützungsstrukturen (z. B. Gründungszentren) und Netzwerke auf Fachleute, die sowohl traditionelle Unternehmen als auch Sozialunternehmen kennen und die Fähigkeiten von Sozialunternehmern, nachhaltig zu werden, ohne ihre soziale Aufgabe zu verwässern, entwickeln. In Dänemark unterstützt das Gründungszentrum Kopenhagen

Project House (KPH) Sozialunternehmen von der Anlaufphase bis zur Skalierung, indem in einem großen Co-Working-Raum Mentoring- und Peer-to-Peer-Tätigkeiten angeboten werden. KPH verfügt über ein Netzwerk an privaten Partnern, die Unternehmen helfen, sich bei Veranstaltungen und Mini-Konferenzen mit Corporate Social Responsibility Managern auszutauschen; die Kompetenzen zu ermitteln, die für die Zusammenarbeit mit diesen notwendig sind; und einen sozialen Wert sowie einen Geschäftswert zu generieren. Treffen und die enge Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen und großen Organisationen können Sozialunternehmen dabei helfen, ihre Ideen zu prüfen und neue Geschäftsmöglichkeiten zu schaffen, durch die möglicherweise auch Investoren gewonnen werden können.

Politische Entscheidungsträger sollten den Finanzierungsbedarf von Sozialunternehmen ermitteln und geeignete Instrumente zur finanziellen Unterstützung entwickeln. Im Vereinigten Königreich werden im Rahmen des dreijährigen Förderprogramms Big Potential beispielsweise Zuschüsse angeboten, um Sozialunternehmen zu helfen, schrittweise rückzahlbare Investitionen aufzunehmen. Der Zuschussbetrag hängt von der Entwicklungsphase des Unternehmens ab. Er ist an Einzelgespräche bezüglich der Unterstützung, um das Geschäftsmodell zu erörtern, und ein Online-Diagnosetool gekoppelt, das hilft, den Bedarf zu ermitteln. Politische Entscheidungsträger sollten zudem Unterstützungsinitiativen in Betracht ziehen, welche Sozialunternehmen helfen, die eine Änderung ihres Geschäftsmodells, von einer Zuschussförderung zur Aufnahme von Krediten und Mikrokrediten, festigen möchten. Der ES Fund TISE, ein rückzahlbares Pilotinstrument in Polen, bietet Sozialunternehmen eine Kombination aus Krediten und 30 Stunden Beratungsdienstleistungen in vielen verschiedenen Bereichen an, die von Sachverständigen erbracht werden.

Schließlich können Finanzmittler diesen Paradigmenwechsel unterstützen und Sozialunternehmen helfen, das richtige Werkzeug zur Erreichung finanzieller Nachhaltigkeit zu ermitteln. Sozialunternehmen – insbesondere kleine Unternehmen – tun sich jedoch häufig schwer, die Dienstleistungen von Vermittlern zu bezahlen. Um diese Schwierigkeit zu überwinden, bietet Portugal Inovação Social Zuschüsse und Gutscheine an, um Sozialunternehmen den Zugang zu individuell angepasster Unterstützung durch spezialisierte Anbieter in Bereichen wie Finanzmanagement, Erstellung von Geschäftsmodellen, Wirkungsmessung, Führungskompetenzen und Unternehmensführung zu erleichtern. Öffentliche Finanzierungsinstrumente können diesbezüglich ebenfalls hilfreiche Unterstützung bieten.

Unterstützung von Mechanismen zur Risikoteilung für Geldgeber

Während öffentliche Unterstützung (überwiegend durch Zuschüsse und Subventionen) für viele Sozialunternehmen eine wichtige Finanzierungsquelle darstellt, versucht eine wachsende Anzahl nun, Zugang zu Finanzierungsmitteln zu erhalten, die von etablierten oder neuen Geldgebern (z. B. Geschäftsbanken oder Impact Investors) bereitgestellt werden. Möglicherweise sind Sozialunternehmen jedoch nicht immer investitionsfähig, oder sie verfügen nicht über nachhaltige Geschäftsmodelle. Die deutsche Organisation FASE legt den Schwerpunkt auf die Schaffung von Impact Investment Pipelines, die Impact Investors und investitionsfähige Sozialunternehmen zusammenführen, und sie unterstützt diese während des gesamten Transaktionsprozesses, wobei deutlich aufgezeigt wird, dass sowohl öffentliche Unterstützung als auch philanthropische Geldmittel für Sozialunternehmen in der Anlaufphase und für Vermittler, die diese mit genügend Kapital ausstatten möchten, damit sie überleben und erfolgreich sein können, gleichermaßen wichtig sind.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass etablierte Geldgeber oder Impact Investors Sozialunternehmen – insbesondere in den Anfangsphasen – als sehr risikoreiche Kunden betrachten und mit Investitionen in diese daher zurückhaltend sind. Geschäftsbanken teilen diese Ansicht unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Sozialunternehmen möglicherweise nicht über die Kapazitäten verfügen, um die Kreditkosten zu tragen oder die notwendigen Finanzgarantien bereitzustellen. Eine wirksame Lösung für diese Herausforderung sind Garantiesysteme, die in Bezug auf die Teilung oder Amortisierung von Risiken mit etablierten Geldgebern, Impact Investors und Geschäftsbanken allgemein bekannt sind. JEREMIE Sicily, ein Finanzierungsinstrument in Italien, hat einen speziellen Garantiefonds gegründet, der Sozialunternehmen und KMU hilft, Zugang zu Krediten zu erlangen. Portugal Inovação Social und sein Social Innovation Fund bieten Ko-Investoren Garantien an und verbessern auf diese Weise das Risikoprofil von Sozialunternehmen und ermöglichen es Banken, ihnen zu günstigeren Konditionen Kredite zu geben. In Irland wendet der Anbieter von Sozialfinanzierung, Clann Credo, einen etwas anderen Ansatz an, indem er Sozialunternehmen auf der Grundlage ihrer Größe, Rückzahlungskapazität und der erwarteten gesellschaftlichen Vorteile Privatkredite zur Verfügung stellt. Für den Fall eines Kreditausfalls teilt sich Clann Credo 50% des Verlustes mit der Social Finance Foundation, einem Anbieter von Wholesale-Sozialfinanzierung. Dennoch werden im Rahmen der betrieblichen Tätigkeiten vernünftige Kreditvergabepraktiken im Bereich der Sozialfinanzierung und des Kapazitätsaufbaus für die Risikobewertung in den Vordergrund gestellt.

Förderung von Kompetenzen bezüglich des sozialen Unternehmertums im Bildungssystem

Die unternehmerische Ausbildung ist in den meisten OECD-Ländern noch gering, insbesondere auf der Ebene der Grundschul- und Sekundarschulbildung. Eine unternehmerische Ausbildung kann eine unternehmerische Denkweise fördern, während die Kreativität, Teamfähigkeiten und das ethische Denken der Schüler verbessert werden; diese Aspekte sind im Bereich des sozialen Unternehmertums besonders wichtig. Durch das Angebot von entsprechenden Programmen an Schüler im gesamten Bildungssystem helfen die Organisationen, diese Lücke zu schließen. Lehrer haben jedoch selten die Möglichkeit, eine grundlegende Ausbildung und eine kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung im Bereich soziales Unternehmertum zu absolvieren. Häufig sind sie mit dem Konzept nicht vertraut, und sie zögern, neue, projektbezogene pädagogische Methoden zu übernehmen. Wie JA Europe betont hat, sind die Sensibilisierung bezüglich der Vorteile einer unternehmerischen Ausbildung (einschließlich sozialen Unternehmertums) und das Angebot einer entsprechenden Schulung für Lehrer und Schulleiter – die für deren Erfolg von wesentlicher Bedeutung sind – wichtig bei der Umsetzung dieser Programme.

Politische Entscheidungsträger können eine wesentliche Rolle bei der Ausarbeitung und Umsetzung von Strategien, welche die unternehmerische Ausbildung fördern, sowie bei dem Versuch, die Fähigkeit der Schüler, Möglichkeiten zur Schaffung sozialer Werte zu erkennen und entsprechend zu handeln, einnehmen. Gemäß dem französischen Gesetz zur Sozial- und Solidarwirtschaft wurde beispielsweise der Oberste Rat für Sozial- und Solidarwirtschaft (Conseil supérieur de l'ESS) gegründet, dessen Ziel (unter anderem) darin besteht, soziales Unternehmertum unter jungen Menschen im gesamten öffentlichen

Bildungssystem zu fördern. Ein anderes nennenswertes Beispiel ist die kroatische Strategie zur Entwicklung von sozialem Unternehmertum (im Jahr 2015 verabschiedet), gemäß der 28% des Gesamtbudgets für Bildungstätigkeiten bereitgestellt werden (z. B. Übernahme von innovativen Bildungsprogrammen und Unterstützung von Einrichtungen, die formelle und informelle Programme zu sozialem Unternehmertum anbieten).

Die Unterstützung von öffentlich-privaten Partnerschaften zwischen Schulen und Organisationen des Tertiärsektors – einschließlich Sozialunternehmen, die auf die Bereitstellung von Bildungsprogrammen zu sozialem Unternehmertum spezialisiert sind – stellt eine weitere vielversprechende Strategie dar, für die keine zusätzlichen staatlichen Ausgaben erforderlich sind. JA Europe, das nahezu unabhängig von öffentlicher Finanzierung ist, stellt ein gutes Beispiel dar: Im Jahr 2015 stammten lediglich 14% des gesamten Jahresbudgets aus öffentlicher Finanzierung, und 82% stammten aus privaten Quellen.

Förderung der Wirkungsmessung und Evaluierung

Während öffentliche und private Geldgeber immer häufiger von Sozialunternehmen verlangen, dass sie ihre Wirkung messen (OECD/Europäische Kommission, 2015), verfügen die meisten Sozialunternehmen über eine beschränkte Kultur der Wirkungsmessung und Evaluierung. Zunächst kann eine Überbewertung der Messung ihrer Wirkung die Aufmerksamkeit der Sozialunternehmen von der tatsächlichen Herbeiführung einer sozialen Veränderung ablenken und sie dazu verleiten, ihre Organisationsstruktur zu ändern. Der Finanzmittler PHINEO hat über 200 Meinungsführer in ganz Deutschland kontaktiert und die Aufgabe und die Organisationsstruktur von Sozialunternehmen beschrieben und erläutert, wie diese beim Entwurf von Anforderungen bezüglich der Wirkungsmessung berücksichtigt werden sollten. PHINEO bemüht sich zudem, das Bewusstsein innerhalb von Sozialunternehmen zu stärken, indem erklärt wird, dass die Wirkungsmessung eine sinnvolle Funktion bei der Konkretisierung und Verbesserung von nicht gewinnorientierten Tätigkeiten hat. Im Rahmen dieses Prozesses führt PHINEO sachbezogene Wirkungsbewertungsstudien durch, und Sozialunternehmen werden zur kosten- und risikofreien Teilnahme daran aufgefordert. Nach der Durchführung eines Auswahl- und Bewertungsprozesses werden Sozialunternehmen, die bestimmte Kriterien erfüllen (bezüglich ihrer Organisations- und Finanzierungsstruktur, Vision, möglichen Wirkungen und ihrer Fähigkeit, Gewinne zu erzielen), öffentlich eingestuft, und ihnen wird das „Wirkt!“-Siegel von PHINEO verliehen. PHINEO veröffentlicht Leitfäden, wie das *Kursbuch Wirkung*, in denen die Erfahrungen von Sozialunternehmen bezüglich der Wirkungsmessung zusammengetragen und analysiert werden und praktische Ratschläge, Checklisten und schrittweise Tätigkeiten angeboten werden.

Zweitens sind für die Wirkungsmessung Kompetenzen, finanzielle Ressourcen und Zeit erforderlich. Häufig verfügen Sozialunternehmen nicht über Teammitglieder mit den geeigneten Kompetenzen und können es sich nicht leisten, neue Mitarbeiter einzustellen und/oder die entsprechenden Schulungen zu bezahlen. Politische Entscheidungsträger können Strukturen unterstützen, welche Sozialunternehmen helfen, dass sie lernen, wie sie ihre Wirkung messen. NESsT bietet ein Leistungsmanagementtool an (und bringt Sozialunternehmen bei, wie dieses genutzt wird), welches Ziele und Zielvorgaben festsetzt und die Leistung regelmäßig überprüft (auf der Grundlage von individuell angepassten Indikatoren bezüglich der organisatorischen Kapazität, der Unternehmensleistung, der sozialen Wirkung und der finanziellen Nachhaltigkeit des Sozialunternehmens).

Schließlich könnten politische Entscheidungsträger Partnerschaften zwischen Hochschuleinrichtungen, Sozialunternehmen und Unterstützungsstrukturen fördern. In Frankreich hat das regionale Gründungszentrum Alter'Incub, in Partnerschaft mit der Region Okzitanien¹ und den Universitäten Aix-Marseille und Montpellier, eine interdisziplinäre Gruppe von Forschern aus dem Bereich der Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und Management zusammengerufen, um Spitzenforschung bezüglich der Methoden der Wirkungsevaluierung und -messung zu entwickeln. Sozialunternehmen, die bei Alter'Incub gegründet wurden, lernen, diese Methoden in ihrem eigenen Kontext umzusetzen.

Schaffung von benutzerfreundlichen Verwaltungsverfahren

Wie für KMU, gelten für Sozialunternehmen häufig komplexe und zeitaufwendige bürokratische Verfahren. Portugal Inovação Social hebt die Schwierigkeit hervor, sich in den Verfahren bezüglich der EU-Strukturfonds zu orientieren. In Kroatien stellen der erhebliche bürokratische Aufwand und die Anforderungen für den Erhalt des Status „Sozialunternehmen“ eine wesentliche Schwierigkeit bei der Umsetzung der nationalen Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums dar. Zudem stellt das öffentliche Ausschreibungsverfahren eine der schwierigsten Aufgaben – aber eine sehr wichtige Aufgabe – für Sozialunternehmen dar. NESsT stellt fest, dass die Verfahren häufig nicht benutzerfreundlich sind und besondere Fähigkeiten erfordern und dass sie auf Sozialunternehmen, die nicht auf die Teilnahme an Ausschreibungen vorbereitet sind, abschreckend wirken können. Nach Ansicht der öffentlichen Verwaltungen ist die Umsetzung von Sozialklauseln ebenso schwierig. In Barcelona verfügten viele Beamte nicht über die entsprechenden Kompetenzen, um den Erlass des Stadtrats über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge umzusetzen und Ausschreibungsangebote zu bewerten.

Politische Entscheidungsträger können die Verwaltungsverfahren für Sozialunternehmen optimieren und die Bürokratie reduzieren. In Polen hat der ES Fund TISE vorgeschlagen, dass Regierungsbehörden einige der seit Langem bestehenden starren Verfahren für die Vergabe öffentlicher Aufträge sowie für Finanzierungspläne, die für Sozialunternehmen möglicherweise nicht mehr zweckmäßig sind, lockern. Schließlich könnten politische Entscheidungsträger die Tätigkeiten und Instrumente präsentieren, die Unterstützungsstrukturen angewandt haben und die Sozialunternehmen helfen, sich in den Verwaltungsverfahren zu orientieren. Sowohl SAW-B in der Wallonischen Region als auch die Social Impact Factory in Utrecht erstellen beispielsweise Leitlinien, die Sozialunternehmen helfen, an Ausschreibungen teilzunehmen.

Gewährleistung von institutioneller Kontinuität und politischer Unterstützung für Sozialunternehmen

Dauerhafte politische Unterstützung ist von wesentlicher Bedeutung, um ein förderliches Ökosystem zu schaffen, welches es Sozialunternehmen ermöglicht, langfristig erfolgreich zu sein. Ein politischer Impuls kann als Katalysator für entstehende und/oder etablierte Ökosysteme dienen, wodurch die Schaffung von günstigen Bedingungen für Sozialunternehmen gefördert und beschleunigt wird. Es können jedoch Schwierigkeiten auftreten, wenn die politische Unterstützung aufgrund von Regierungswechseln Schwankungen unterworfen ist. In Kroatien hätte ein starkes politisches Engagement die Ausarbeitung und den Erlass der nationalen Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums wahrscheinlich beschleunigt. Obwohl die Umsetzung der Strategie durch die politischen Schwankungen möglicherweise verzögert wurde, haben das Engagement

mehrerer Stakeholder bezüglich ihrer Entwicklung und das unerschütterliche Engagement einiger Personen in der öffentlichen Verwaltung ihren Fortbestand sichergestellt. Portugal hat im Jahr 2013 starke politische Unterstützung auf Ministeriebene erhalten, als Parteizugehörigkeiten überwunden wurden und ein reibungsloser Übergang durch den Regierungswechsel sichergestellt wurde, was zur Gründung von Portugal Inovação Social führte. Bislang haben die Wechsel der für Innovation zuständigen Minister die Agenda bezüglich der Gründung eines Markts für Sozialinvestitionen nicht beeinträchtigt.

Hinweis

1. Als Alter'Incub gegründet wurde, lautete der Name der Region Languedoc-Roussillon; dieser wurde jedoch im Januar 2016 infolge der Gebietsreform in Okzitanien geändert.

Referenzen

- Defourny, J. (2001), „From Third Sector to Social Enterprise“, in Borzaga, C. and J. Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, S. 1-28, Routledge, London and New York.
- European Commission (2012), *Entrepreneurship in the EU and beyond*, Flash Eurobarometer 354, European Commission, Brussels, http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf
- European Commission (2011), *Social Business Initiative – Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (682 final), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&from=EN>
- European Union (2016), *General Report of the Commission of Experts on Social Entrepreneurship (GECES)*, http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/expert-groups_en
- Noya, A. and E. Clarence (eds.) (2007), *The Social Economy: Building Inclusive Economies*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264039889-en>
- OECD/European Union (2016), *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises: Policies for Social Entrepreneurship*, OECD/European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.oecd.org/employment/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf>
- OECD/European Union (2015), *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises: Policies for Social Entrepreneurship*, OECD/European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <http://www.oecd.org/industry/Policy-Brief-social-impact.pdf>
- OECD/European Union (2013), *Policy Brief on Social Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe*, OECD/European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg, https://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FINAL.pdf
- OECD (1999), *Social Enterprises*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264182332-en>
- OECD (2014), *Job Creation and Local Economic Development*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264215009-en>
- SEFORIS (2016), *Cross-country report: First Cross-Country Analysis and Profiling of Social Enterprises*, <http://www.seforis.eu/news/2016/10/20/first-seforis-cross-country-results-available>
- UNICEF (2007), *Adolescents and Civil Engagement: Social Entrepreneurship and Young People*, United Nations Children's Fund, New York, http://www.unicef.org/adolescence/files/Learning_Series_3_Social_Entrepreneurship_24dec2007.pdf

Anhang: Übersichtstabellen

Belgien (Flandern)

Social Innovation Factory: Unterstützungsstruktur für Unternehmen in der Anlaufphase

Hauptakteur(e)	Social Innovation Factory; Agentur für Innovation und Unternehmertum (Regionalregierung).
Umsetzungsebene	Regional.
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 2013, andauernd.
Politikbereich	Unterstützung der Unternehmensentwicklung.
Politischer Ansatz	Unternehmensberatung, Networking, Forschung, Sensibilisierung.
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilisierung bezüglich sozialer Innovation und sozialem Unternehmertum. 2. Akteure befähigen, Herausforderungen auf eine Art und Weise anzugehen, die den Grundsätzen der sozialen Innovation und des sozialen Unternehmertums entspricht.
Grundprinzipien	In Flandern führten Subventionskürzungen zur akuten Notwendigkeit von sozialer Innovation und sozialem Unternehmertum. Private Unternehmen haben ebenfalls wachsendes Interesse gezeigt, durch Initiativen zur „sozialen Unternehmensverantwortung“ und Netzwerke, welche Akteure der Zivilgesellschaft und Unternehmen zusammenführen, einen Beitrag zu einer besseren Gesellschaft zu leisten.
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Dienstleistungen bezüglich der Unternehmensentwicklung, wie persönliche Unterstützung durch Prozessmanager, Fortbildungssitzungen mit erfahrenen Innovatoren, Workshops und „Boot Camps“ für aufstrebende Sozialunternehmer und Innovatoren. – Kommunikationsaktivitäten, Sensibilisierungskampagnen und Networking-Veranstaltungen. – Nutzung einer alternativen Tauschwährung („SIF“), um die finanziellen und nicht finanziellen Transaktionen der Social Innovation Factory zu überwachen.
Wirkung	Die Social Innovation Factory hat mehr als 300 Innovatoren geholfen, ihr Geschäftsmodell zu entwickeln, Geschäftspartner zu finden, ihre Wirkung zu bewerten, eine Skalierung vorzunehmen und ihre Zielgruppe zu analysieren.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Anfängliche Zurückhaltung seitens der Stakeholder: Die politischen Entscheidungsträger haben befürchtet, dass aufgrund des nicht themengebundenen Ansatzes der Initiative Finanzierungsmittel entzogen würden, die ursprünglich für bestimmte Politikbereiche bestimmt waren; zivilgesellschaftliche Organisationen waren besorgt, dass die Einbeziehung von Akteuren, die hauptsächlich auf finanziellen Gewinn ausgerichtet sind, soziale Innovationen gefährden könnten, die nie Marktumsätze generieren würden; gewinnorientierte Akteure hatten Bedenken bezüglich der Reduzierung der Budgets für Innovationen, die ursprünglich für Unternehmen vorgesehen waren. – Festlegung, wann Unterstützung eingestellt wird. – Aufbau stärkerer Beziehungen mit größeren „etablierten“ Akteuren. – Instabile Finanzierungssituation.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Konzentration auf eine Vermittlerrolle in einem etablierten und diversifizierten Netzwerk von Akteuren. – Schlankes Organisationsmodell, in dem mit relativ geringen Betriebskosten ein erheblicher Ertrag generiert wird. – Die Forderung nach der Social Innovation Factory kam von verschiedenen Akteuren der Gesellschaft.
Finanzierungsquelle(n)	Öffentliche Quelle (80 %); EU-Förderung und selbst erwirtschaftete Einnahmen aus der Erbringung von Dienstleistungen (20 %).
Budget	800 000 EUR (2016).

Belgien (Wallonie-Brüssel)
SAW-B: Ein Verband für Schulungs- und Beratungsdienstleistungen

Hauptakteur(e)	SAW-B.
Umsetzungsebene	Regional.
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 1981, andauernd.
Politikbereich	Unterstützung der Unternehmensentwicklung, Qualifizierung und Ausbildung, Sichtbarkeit
Politischer Ansatz	Networking, Lobbyarbeit, Ausbildung und Weiterbildung, Sensibilisierung, Wissensaustausch, Unternehmensberatung.
Ziele	Der Verband verfolgt das Ziel, Akteure aus allen Gewerbezeigen der Sozialwirtschaft zusammenzubringen, um Praktiken auszutauschen und ihre Anliegen auf der politischen Ebene zu unterstreichen.
Grundprinzipien	SAW-B wurde ursprünglich als Reaktion auf die fehlende politische Unterstützung für die wachsende Anzahl an Erzeugergenossenschaften und Unternehmen zur Arbeitsintegration gegründet. Im Verlauf der Zeit und mit dem Ziel, den Sektor zu professionalisieren und zu legitimieren, wurde SAW-B auch im Bereich Aus- und Weiterbildung tätig.
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Verband: Vertretung von Sozialunternehmen auf der politischen Bühne und Einflussnahme auf den institutionellen Rahmen durch Lobbyarbeit; Beratung öffentlicher Einrichtungen; Organisation von Sensibilisierungsmaßnahmen bezüglich des sozialen Unternehmertums für Bürger und Studenten. – Bildung und Forschung: Schulungen und Austausch von Praktiken für Manager von Sozialunternehmen, Sozialunternehmer und Mitarbeiter von SAW-B; Durchführung von Forschungstätigkeiten, um praktische Instrumente zu entwickeln. – Beratungsagentur: Beratung, einschließlich Rechts- und Finanzberatung, Kommunikation, personalbezogene Dienstleistungen und Beratung bezüglich Unternehmensführung, sowie Unterstützung beim Entwurf von Geschäftsplänen und bei der Beschaffung von Verträgen von Behörden.
Wirkung	Die Lobbyarbeit von SAW-B hat einen Beitrag geleistet zur: Schaffung eines Beratungsorgans für Sozialwirtschaft; Einführung einer Legaldefinition der Sozialwirtschaft dank enger Kontakte zu Parlamentsmitgliedern; Schaffung der gemeinnützigen Gesellschaft; und Ausarbeitung von öffentlichen Vereinbarungen oder Zeichen. Auf einer Mikroebene haben im Jahr 2014 schätzungsweise 50 Sozialunternehmen von den Beratungsdienstleistungen profitiert.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Überwindung von Widerständen gegenüber Änderungen (hauptsächlich von Behörden) angesichts des innovativen und alternativen Charakters der Initiativen. – Auftreten neuer Akteure (z. B. kollaborative oder gemeinsam genutzte Wirtschaftsplattformen), welche die Werte der Sozialwirtschaft nur teilweise unterstützen; die Herausforderung besteht darin, diese Entwicklungen zu berücksichtigen, ohne die Grundsätze der Wirtschaftsdemokratie und der eingeschränkten Umverteilung von Überschüssen zu verwässern. – Fehlende Spezialisierung (was zu einem potenziellen Verlust der Legitimität führt) und keine fundierten Kenntnisse.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Begrenzung des geografischen Anwendungsbereichs der Initiative und Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips, damit der Verband seine Beratungs- und Schulungstätigkeiten genau erfüllt und um die einflussreichste politische Ebene zu ermitteln. – Transversaler Charakter, um die gesamte Sozialwirtschaft zu erfassen und das Bewusstsein für Innovationen aufrechtzuerhalten. – Kontakt mit vielen verschiedenen Akteuren. – Ergänzende Tätigkeiten.
Finanzierungsquelle(n)	Nationale öffentliche Quellen (87 %); EU (3,9 %); Vertrieb und Spenden (ca. 9 %).
Budget	Ca. 1 300 000 EUR (2014).

Kroatien

Die nationale Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums

Hauptakteur(e)	Regierung Kroatiens.
Umsetzungsebene	National.
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 2015, andauernd.
Politikbereich	Institutioneller/rechtlicher Rahmen.
Politischer Ansatz	Integrierter Ansatz.
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Förderung der Gründung und des Wachstums von Sozialunternehmen durch Schaffung eines stärker unterstützenden institutionellen und finanziellen Umfelds. 2. Reduzierung von regionalen Ungleichheiten, Steigerung der Beschäftigung und Sicherstellung einer gerechten Verteilung des Wohlstands.
Grundprinzipien	Vor der Strategie wurde das soziale Unternehmertum im politischen Diskurs lediglich als eine Komponente der Zivilgesellschaft wahrgenommen, und Sozialunternehmen hatten Schwierigkeiten, sich an ungeeignete und teilweise widersprüchliche Regelungen anzupassen. Die Strategie wurde entwickelt, um die spezifischen Besonderheiten von Sozialunternehmen zu erkennen und ihre Bedürfnisse zu erfüllen.
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Die Strategie umfasst vier Hauptmaßnahmen, welche unter anderem die folgenden Tätigkeiten umfassen: – Entwicklung und Verbesserung des rechtlichen und institutionellen Rahmens: Einrichtung einer speziellen institutionellen Einheit und eines amtlichen Registers für Sozialunternehmen, Harmonisierung der Gesetzgebung, Bereitstellung ungenutzter öffentlicher Flächen und Gebäude für die Nutzung durch Sozialunternehmen, Entwicklung von Partnerschaften mit öffentlichen Einrichtungen, Entwicklung einer Methodik zur Messung der sozialen Wirkung. – Schaffung eines angemessenen Finanzrahmens: Entwicklung eines einzigartigen Garantiemechanismus/-fonds, durch den systematische finanzielle Unterstützung (Zuschussysteme) gewährt wird, die mit den EU-Finanzmitteln und der Kofinanzierung durch das nationale Budget verknüpft ist. – Förderung des sozialen Unternehmertums durch Bildung: Unterstützung von Bildungsprogrammen zu sozialem Unternehmertum und Projekten für lebenslanges Lernen, Erstellung von Informationsschriften, Förderung der Weiterbildung im Bereich soziales Unternehmertum für Lehrer, Erwachsene und Beamte. – Verbesserung der Sichtbarkeit und der Informationskanäle: Erstellung von Werbematerialien und Hervorhebung von Beispielen für gute Praktiken, Entwicklung von Marktzeichen für Sozialunternehmen.
Wirkung	Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Umsetzung vor recht kurzer Zeit erfolgte, stehen keine Daten zur Verfügung.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Fehlende institutionelle Anerkennung und fehlender politischer Wille auf höchster Ebene. – Notwendigkeit, gegensätzliche Ansätze in Bezug auf Sozialunternehmen in Einklang zu bringen. – Die Landschaft der Sozialunternehmen ist noch klein und verfügt über begrenzte Kapazitäten: Viele Sozialunternehmen haben Schwierigkeiten, die Anforderungen zu erfüllen, um den Status „Sozialunternehmen“ zu erhalten.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Anwendung eines „Bottom-up“-Ansatzes, gemäß dem ein Netzwerk oder ein Dachverband gegründet werden, das/der die Interessen und Bedürfnisse von Sozialunternehmen vertritt. – Begründung einer Partnerschaft mit der Regierung (als ein Prozessverantwortlicher). – Erstellung eines transparenten und partizipativen Modells für die Vorbereitung und Umsetzung, einschließlich Stakeholdern aus verschiedenen Sektoren und einem öffentlichen Konsultationsverfahren. – Enge Verknüpfung der Strategie mit EU-Dokumenten und EU-Politiken, um die Kohärenz mit strategischen Prioritäten der EU sicherzustellen und den Zugang zu Finanzmitteln der EU zu verbessern.
Finanzierungsquelle(n)	Öffentliche Finanzierung.
Budget	Ca. 37 Millionen EUR (davon 32 Millionen EUR aus dem ESF) (2015-2020).

Dänemark

Kopenhagen Project House (KPH): Ein Gründungszentrum für die Gründung von Sozialunternehmen

Hauptakteur(e)	KPH, Stadt Kopenhagen.
Umsetzungsebene	Lokal.
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 2009, andauernd.
Politikbereich	Unterstützung der Unternehmensentwicklung, Ausbildung und Qualifizierung.
Politischer Ansatz	Co-Working-Raum, Unterstützung bei Unternehmensgründung, Unternehmensberatung, Mentoring, Networking.
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> Schaffung eines Werts für die Gesellschaft durch Unterstützung von Kultur- und Sozialunternehmen während der Anlauf- und Skalierungsphase. Stärkung von sektorübergreifenden Partnerschaften, indem der öffentliche und private Sektor sowie der Freiwilligensektor aktiv miteinander vernetzt werden. Schwerpunkt auf Bereichen, in denen der Markt versagt hat und in denen die Gemeinde nicht tätig ist und in denen neue Dienstleistungen notwendig sind.
Grundprinzipien	Dänemark steht gegenwärtig vor großen Herausforderungen bezüglich der Wahrung der sozialen Wohlfahrt. Die Auftragsvergabe der Gemeinde an Sozialunternehmen könnte dieses Problem reduzieren, und Gründungszentren, wie KPH, tragen zur Stärkung der Rolle von Sozialunternehmen bei.
Hauptaktivitäten	<p>KPH ist tätig als:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ein Gründungszentrum und Accelerator für die Gründung von Sozialunternehmen, – ein Colocation-Raum für reifere Sozialunternehmen, – ein multifunktionaler Veranstaltungsraum. <p>Das zugrundeliegende Geschäftsmodell des KPH-Gründungszentrums beruht auf einem Mentoring-Programm mit mehreren Partnern sowie auf starken Partnerschaften. KPH-Unternehmer müssen ihre Peers für drei Stunden pro Monat betreuen. Sachverständige aus dem öffentlichen und privaten Sektor bieten zudem eine Betreuung im Einzelfall an. KPH fördert die Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde und den Sozialunternehmen. Das Sekretariat von KPH ist in der Gemeindeverwaltung vertreten und wird sowohl als Initiator als auch als Vermittler von Beziehungen zwischen öffentlichen Einrichtungen und Sozialunternehmern tätig.</p>
Wirkung	Das KPH-Netzwerk an privaten Partner hat geholfen, die kleinen praktischen Bedürfnisse von Unternehmern zu erfüllen, und es hat bedeutende Partnerschaften vermittelt und auf diese Weise Möglichkeiten für Sozialunternehmer geschaffen, ihre Ideen in Zusammenarbeit mit erfahrenen Unternehmern, Organisationen und Unternehmen zu testen sowie neue Geschäfts- und Investitionsperspektiven zu entwickeln. KPH arbeitet jetzt mit mehr als 300 Sozialunternehmern sowie mit mehr als 60 Unternehmen und Organisationen zusammen und richtet ca. 20 dauerhafte kulturelle Veranstaltungen aus.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Diversifizierung der Finanzierungsquellen und Reduzierung der Abhängigkeit von der Finanzierung durch die Gemeinde, während starke Beziehungen zum öffentlichen Sektor aufrechterhalten werden, – Änderung der politischen Prioritäten, welche zu Instabilität im Bereich der Finanzierung durch die Gemeinde führen, – Verschärfter Wettbewerb zwischen Co-Working-Räumen, – Anpassung des Geschäftsmodells, um die Qualität der bereitgestellten Dienstleistungen aufrechtzuerhalten, – Bewertung der sozialen Wirkung der Organisation.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Einführung einer weiten Definition von Sozialunternehmen und Zusammenarbeit mit einem umfangreichen Ökosystem für Unternehmensgründungen, – Umsetzung spezieller Bedingungen bezüglich der Unternehmensführung, welche es dem Gründungszentrum ermöglichen, weitere Einkommensquellen zu gewinnen und sein Dienstleistungsportfolio zu diversifizieren, – Arbeit in städtischen Abteilungen und über städtische Abteilung hinweg.
Finanzierungsquelle(n)	Öffentlich (Subventionen), Einkünfte aus Tätigkeiten (Mitgliedschaft und Mieten, gewerbliche Tätigkeiten), EU-Förderung.
Budget	400 000 EUR (2,9 Millionen DKK) jährlich (2009-2012); 320 000 EUR (2,4 Millionen DKK) jährlich als direkte Finanzierung sowie 80 000 EUR (500 000 DKK) als ein „Wachstumspaket“ für Miete und Nebenkosten (2013-2016) vom Amt für Kultur und Freizeit der Stadt Kopenhagen.

Frankreich

Alter'Incub: Ein regionales Gründungszentrum

Hauptakteur(e)	Alter'Incub, Region Languedoc-Roussillon, der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), die Caisse des Dépôts et Consignations.
Umsetzungsebene	Regional.
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 2007, andauernd.
Politikbereich	Unterstützung der Unternehmensentwicklung, Ausbildung und Qualifizierung.
Politischer Ansatz	Förderung der Unternehmensgründung, Beratungsdienstleistungen, Coaching und Mentoring, Networking.
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entwicklung einer Multi-Stakeholder-Lösung für nicht erfüllte lokale Bedürfnisse. 2. Förderung der Gründung von Sozialunternehmen, welche die wirtschaftliche, soziale und lokale Entwicklung fördern und Arbeitsplätze schaffen.
Grundprinzipien	Trotz des nationalen Interesses an sozialem Unternehmertum Anfang der 2000er-Jahre wurden, wurden die soziale Innovation und die Gründung von Sozialunternehmen in Frankreich kaum unterstützt. Alter'Incub war ein Vorreiter bezüglich der Unterstützung von Projekten, damit diese die Vorteile der bestehenden Instrumente des konventionellen Wirtschaftssystems nutzen können.
Hauptaktivitäten	<p>Alter'Incub schafft Synergien zwischen Unternehmern, Forschungszentren der Geisteswissenschaften und Sozialwissenschaften und den Gebieten. Das Förderprogramm dauert zwölf Monate und umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Individuelle Unterstützung: Unterstützung der Unternehmer in den Bereichen Networking, Marktstudien, Finanz- und Geschäftsplanung, Wahl der Rechtsform und Management. – Kollektive Unterstützung: gemeinsame Schulungsveranstaltungen, die zu positiven Gruppendynamiken führen, bessere Kommunikation zwischen Projektträgern, Erwerb von strategischen Kompetenzen sowie Marketing- und Managementkompetenzen. – Externe Unterstützung: Anbahnung von Partnerschaften mit lokalen Sachverständigen, um die Erfordernisse für innovative Projekte zu erfüllen, insbesondere, wenn Unternehmer spezielle Ressourcen benötigen (z. B. spezielle rechtliche Beratung, detaillierte Marktstudien), die anderweitig nicht verfügbar wären.
Wirkung	In weniger als zehn Jahren hat Alter'Incub 250 Arbeitsplätze und 41 Sozialunternehmen in der Region geschaffen. Alter'Incub hat einen Beitrag zur Definition von sozialer Innovation und Sozialunternehmen in Frankreich geleistet und geholfen, regionale und nationale Strategien festzulegen, die soziale Innovation unterstützen. Alter'Incub leitet gegenwärtig ein Netzwerk von fünf Gründungszentren in drei Regionen in Frankreich.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Der Aufbau von umfassenden Partnerschaften braucht Zeit: Auf soziale Innovation spezialisierte Forscher sind es nicht gewohnt, mit Sozialunternehmen zusammenzuarbeiten. – Finanzierung höherer Kosten für die Förderung von sozial innovativen Projekten, für die eine längere und komplexere Betreuung erforderlich ist als für normale Projekte. – Die Hochskalierung des Netzwerks an Gründerzentren erfordert eine Stärkung der Auslagerungsstrategie, um die Anzahl an geförderten Projekten zu erhöhen; zudem ist Zeit erforderlich, um das Netzwerk und seine Gemeinschaft zu fördern und zu koordinieren.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Netzwerk an lokalen Partnern: Alter'Incub hat auf die Kompetenzen von lokalen Akteuren vertraut, die die Vorteile der bestehenden Ressourcen nutzen. – Qualifizierte Betreuung: Der Erfolg eines Projekts hängt von der Qualität der Ideenfindung zwischen den Unternehmern und den Mentoren ab. – Zeit, die Fähigkeit, zuzuhören, und starke Partnerschaften sind bei der Ermittlung der Stärken und Schwächen eines Projekts, Teams und/oder eines Umfelds von wesentlicher Bedeutung.
Finanzierungsquelle(n)	90-95 % von der Region Okzitanien und dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE); 5-10 % von der Genossenschaftsbewegung (URScop oder CGScop).
Budget	Ca. 500 000 EUR jährlich.

Frankreich

Das Gesetz zur Sozial- und Solidarwirtschaft (SSW)

Hauptakteur(e)	Ministerium für Wirtschaft und Finanzen.
Umsetzungsebene	National.
Umsetzungstermin	Inkrafttreten im Juli 2014.
Politikbereich	Rechtlicher/institutioneller Rahmen.
Politischer Ansatz	Integrierter Ansatz.
Ziele	Das SSW-Gesetz dient der Notwendigkeit der Anerkennung von SSW-Akteuren, Anerkennung der SSW als ein spezielles Modell des Unternehmertums, und Ergänzung oder Verbesserung einer Reihe von Instrumenten mit dem Ziel, die Entwicklung von SSW-Akteuren zu fördern.
Grundprinzipien	In Studien wurden die Widerstandsfähigkeit von Sozialunternehmen im Zuge der Wirtschaftskrise sowie das Potenzial der Sozial- und Solidarwirtschaft, auf wirtschaftliche Probleme zu reagieren, nachgewiesen. Es war ein integrierter und förderlicherer politischer Rahmen erforderlich, um der Tendenz der politischen Entscheidungsträger, die Sozial- und Solidarwirtschaft zu „unterschätzen“, entgegenzuwirken.
Hauptaktivitäten	Die wichtigsten Maßnahmen, die im SSW-Gesetz ergriffen wurden, umfassen: <ul style="list-style-type: none"> – Strukturierung des Netzwerks und Gewährung rechtlicher Anerkennung für repräsentative SSW-Institutionen, wie dem Obersten Rat für Sozial- und Solidarwirtschaft, der französischen Kammer für Sozial und Solidarwirtschaft und der regionalen SSW-Kammern. – Anerkennung der SSW als ein spezielles Modell des Unternehmertums durch: Vorschlag einer eindeutigen Definition der Strukturen, die in die SSW einbezogen werden, Festlegung von genauen Kriterien zur Definition von „sozialer Innovation“ und Einführung der Akkreditierung „Sozial- und Solidarunternehmen“ für SSW-Unternehmen. – Erleichterung des Zugangs zu Finanzierungsmitteln und öffentlichen Aufträgen durch: Schaffung von individuell zugeschnittenen Finanzierungsinstrumenten (z. B. solidarische Beteiligungsdarlehen und spezielle Direktinvestition von Eigenkapital), Darlegung des rechtlichen Rahmens für Subventionen, um diesen besser vom öffentlichen Auftragswesen abzugrenzen, einschließlich Sozialklauseln im öffentlichen Auftragswesen. – Stärkung der lokalen, nachhaltigen Entwicklungsstrategien und des Netzwerkansatzes durch: Einführung regionaler SSW-Konferenzen, Beteiligung an der Erstellung des Entwurfs der regionalen Pläne für nachhaltige Entwicklung und territoriale Gleichheit in den regionalen Kammern, Erteilung der Erlaubnis an SSW-Unternehmen, durch ein regionales Zentrum für wirtschaftliche Zusammenarbeit (PTCE genannt) sowie in Zusammenarbeit mit allen relevanten wirtschaftlichen und institutionellen Stakeholdern ihr eigenes regionales Netzwerk zu gründen. – Unterstützung von Angestellten, ein Unternehmen in Form einer SCOP zu übernehmen, um Arbeitsplätze zu erhalten oder neu zu schaffen durch: Schaffung eines Übergangstatus für genossenschaftliche und partizipative Unternehmen in der Seed-Phase, Einführung von Mechanismen, um Mitarbeiter über eine bevorstehende Eigentumsübertragung zu informieren. – Modernisierung des Status von Genossenschaften, indem die Gründung von SCOP-Vereinigungen genehmigt wird.
Wirkung	k. A.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Egozentrismus innerhalb des Netzwerks. – Begrenzte öffentliche Finanzierung für die SSW.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Multi-Stakeholder-Ansatz, der in der Entwurfsphase des Gesetzes angewandt wurde. – Übernahme einer umfassenden Definition, gemäß der die Besonderheiten der verschiedenen SSW-„Familien“ (traditionelle Organisationen und neue Sozialunternehmen) anerkannt werden und diesen individuell zugeschnittene und innovative Instrumente zur Verfügung gestellt werden.
Finanzierungsquelle(n)	Öffentliche Finanzierung.
Budget	k. A.

Deutschland Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE): Ein Vermittler von Hybrid-Finanzierung

Hauptakteur(e)	FASE, vollständig im Besitz von Ashoka Deutschland.
Umsetzungsebene	National (und in ausgewählten europäischen Ländern).
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 2013, andauernd.
Politikbereich	Zugang zu Finanzierungsmitteln.
Politischer Ansatz	Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, Finanzvermittlung, Unterstützung bezüglich der Investitionsbereitschaft.
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beschaffung von Wachstumskapital für Sozialunternehmen in der Anlaufphase, um es ihnen die Skalierung ihrer Wirkung zu ermöglichen. 2. Entwicklung von innovativen Finanzierungsstrategien, die mehr wirkungsorientierte Investoren garantieren, sowie Aufbau einer Reihe von investitionsfähigen Sozialunternehmen.
Grundprinzipien	Bei Sozialunternehmen, die sich in der Anlaufphase befinden, tritt eine strategische Finanzierungslücke ein, wenn die erforderlichen Investitionsbeträge für private Spenden oder philanthropische Organisationen tendenziell zu hoch sind und für institutionelle Sozialinvestoren zu niedrig und risikoreich sind. Dieses Marktversagen wird häufig „das Tal des Todes“ genannt: Viele Sozialunternehmen riskieren ein frühzeitiges Scheitern, weil einfach die Finanzierungsmittel fehlen.
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Angebot an Sozialunternehmen bezüglich Unterstützung für Transaktionen und Investitionsbereitschaft. – Entwicklung neuer Hybrid-Finanzierungsmodelle. – Aufbau eines Netzwerks an potenziellen Impact Investors. – Anbahnung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Marktteilnehmern, um das Ökosystem für Sozialfinanzierung zu fördern. – Beteiligung an politischen Initiativen. – Weitergabe von Wissen durch Beispiele bewährter Praxis, Veranstaltungen und Fallstudien.
Wirkung	FASE hat 20 Transaktionen erfolgreich abgeschlossen und dabei ca. 8 Millionen EUR (im Dezember 2016) in den sozialen Finanzsektor geleitet und ca. 200 Sozialunternehmen hinsichtlich der Art, der Verfahren und Anforderungen für die Aufnahme von Wachstumskapital beraten. FASE hat mehr als 250 gegenwärtige und potenzielle Impact Investors zu seinem Netzwerk hinzugefügt und über 30 Artikel, Interviews und Abhandlungen veröffentlicht.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung eines tragfähigen und nachhaltigen Geschäftsmodells, welches die Skalierung der Wirkung auf mehrere Zielgruppen und geografische Regionen ermöglicht. – Personalintensives Geschäft. – Begrenzte Budgets der Sozialunternehmen, um externe Dienstleistungen zu bezahlen. – Erhebliche Barrieren zwischen den gedanklichen Modellen von Philanthropen und Impact Investors.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Ansatz der „Deal-by-Deal“-Zusammenführung. – Zusammenschlüsse von Investoren, die zwei Investoren von verschiedenen „Finanzierungsplaneten“ umfassen. – Ein individuell zugeschnittener „hybrider“ Ansatz in Bezug auf Finanzierungsinstrumente. – Strenges Prozessmanagement. – Open-Source-Methode: Weitergabe von Plänen und Erfahrungen für die Übernahme.
Finanzierungsquelle(n)	Einnahmen aus der Transaktionsunterstützung für Sozialunternehmen (45 %), Projektunterstützung und Infrastrukturförderung von der Europäischen Kommission sowie von privaten Organisationen (55 %).
Budget	Ca. 200 000 EUR (2015)

Deutschland PHINEO: Ein Finanzmittler

Hauptakteur(e)	PHINEO.
Umsetzungsebene	Lokal, regional und national.
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 2010, andauernd.
Politikbereich	Zugang zu Finanzierungsmitteln, Unterstützung der Unternehmensentwicklung, Marktzugang, Sichtbarkeit.
Politischer Ansatz	Finanzvermittlung, Networking, Zeichen, Sensibilisierung, Wissensaustausch.
Ziele	Stärkung der Zivilgesellschaft, während gleichzeitig die Wirkung der Tätigkeiten von gemeinnützigen Organisationen und von Sozialunternehmen verbessert wird, Bau von Brücken zwischen Spendern, Sozialinvestoren, gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen.
Grundprinzipien	PHINEO wurde aufgrund der fehlenden Transparenz und Wirkungsbewertung im Sektor der gemeinnützigen Unternehmen und der Sozialunternehmen, der hohen Transaktionskosten in dem Sektor (z. B. für Forschung und Due Diligence) und dem sehr unterschiedlichen Grad an Professionalität gegründet.
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Akkreditierung und Veröffentlichungen: Analyse der sozialen Herausforderungen, Prüfung der gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen, die in diesen Bereichen tätig sind, Vergabe eines Zeichens an diejenigen, die ihren Betrieb an die Wirkungsziele angepasst haben, und Erstellung eines Kompendiums für Sozialinvestoren, um diese zu bestärken, Investitionen vorzunehmen, Partnerschaften einzugehen oder Corporate Citizenship-Tätigkeiten umzusetzen. – Corporate Citizenship: Entwicklung und Verbreitung von Wissen bezüglich Corporate Citizenship-Methoden, -Instrumenten und –Tendenzen durch Workshops, Studien, Leitfäden und Marktinformationen. – Beratung: Angebot verschiedener Beratungsdienstleistungen an Sozialinvestoren, wobei der Schwerpunkt auf der Strategieentwicklung liegt, Beratung von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen, wie nachhaltige Tätigkeitsstrategien entwickelt werden und die soziale Wirkung verbessert wird, Vorstellung des Social Reporting Standard (SRS) gegenüber gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen in Deutschland. – Impact Investing: Bereitstellung von Wirkungsanalysen für bestimmte Organisationen oder Angelegenheiten, Zugang zum trisektoralen Netzwerk, das für erfolgreiche Impact Investments erforderlich ist; Unterstützung interessierter Unternehmen bei der Entwicklung der Ökosysteme, die für Impact Investing erforderlich sind.
Wirkung	PHINEO ist es gelungen, ein hohes Maß an Aufmerksamkeit auf die Notwendigkeit zu ziehen, die Wirkung des Sektors zu erhöhen, und auf diese Weise die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen zu verbessern. PHINEO hat sein trisektorales Netzwerk an privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Stakeholdern von zehn auf über 100 aktive Partner erweitert. Es wurden mehr als 800 gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen analysiert, und 200 von ihnen wurden mit dem Wirkungszeichen ausgezeichnet.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Pionier in vielen Bereichen, hohe Entwicklungskosten. – Wenige strategische Spender und Partner sind bereit, in Vermittler zu investieren, die Marktinformationen anbieten: Der Wert der Marktinformationen und der eigenen Rolle bei der Vermittlung dieser Informationen muss proaktiv nachgewiesen werden. – Unterschiedliche ideologische Ansichten innerhalb des gemeinnützigen Sektors.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Legitimität aus der multisektoralen Partnergruppe und starke Beziehungen mit Stakeholdern in jedem Sektor. – Hoch qualifizierte Mitarbeiter. – Zusammenarbeit und Wissensaustausch.
Finanzierungsquelle(n)	Aktionäre und wichtige Partner, Einnahmen aus Projektarbeit und Beratungstätigkeit.
Budget	2,6 Millionen EUR (2015).

Irland

Clann Credo: Ein Anbieter von Sozialfinanzierung

Hauptakteur(e)	Clann Credo, Social Finance Foundation.
Umsetzungsebene	Lokal, regional, national.
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 1996, andauernd.
Politikbereich	Zugang zu Finanzierungsmitteln.
Politischer Ansatz	Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, Marktunterstützung, Sensibilisierung, Lobbyarbeit, Forschung, Wissensaustausch
Ziel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bereitstellung von Krediten an Gemeinschaftsunternehmen, ehrenamtliche Unternehmen und Sozialunternehmen (CVSE) zu erschwinglichen Konditionen. 2. Stärkung des regionalen Markts für Sozialinvestitionen.
Grundprinzipien	Vor dem Jahr 2000 bestand kein hinreichendes Verständnis bezüglich des wachsenden Sektors der Sozialunternehmen in Irland, und dieser hatte folglich Schwierigkeiten, Kapital zu beschaffen. Viele irische Gemeinwesenorganisationen, insbesondere in benachteiligten Gegenden, hatten keinen Zugang zur allgemeinen Bankfinanzierung. Aufgrund dieses festgestellten Marktversagens, wurde Clann Credo gegründet.
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Bereitstellung von Sozialfinanzierung an die CVSEs zu günstigen Bedingungen: keine persönlichen Sicherheiten von Projektträgern oder ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern, keine Strafen bei vorzeitiger Rückzahlung, flexible Kreditlaufzeiten, um Schwierigkeiten zu begegnen, die während der Laufzeit des Kredits auftreten. – Unterstützung der Organisationen beim Aufbau ihrer Kapazitäten und Kompetenzen im Bereich Projekt-/Geschäftsplanung und -führung, Verwaltung von und Zugang zu Finanzmitteln, und Ermittlung der Bereiche sozialer Wirkung. – Forschung zu Sozialinvestitionen, die das Potenzial haben, den CVSE-Sektor zu stärken, und Untersuchung neuer Finanzinstrumente. – Information an politische Institutionen bezüglich der Bedeutung und des Wachstumspotenzials des CVSE-Sektors, einschließlich Sektorfinanzierung (z. B. zentrale Rolle in der Lobbyarbeit bei der irischen Regierung, um Initiativen zur Sozialfinanzierung einzuführen, Mitglied der Social Enterprise Task Force).
Wirkung	<p>Seit seiner Gründung hat Clann Credo über 82 Millionen EUR an mehr als 800 Projekte verliehen. Das Privatkreditbuch weist gegenwärtig 18,5 Millionen EUR aus.</p> <p>Im Jahr 2011 ergab eine wirtschaftliche Prüfung, dass jeder Euro, der von einem Kunden von Clann Credo in die Wirtschaft geleitet wurde, die Wirtschaft um weitere 32 % gefördert hat (z. B. durch Gehälter oder den Erwerb von Waren und Dienstleistungen).</p>
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Schwierigkeiten bei der Unterstützung von Sozialunternehmen durch rückzahlbare Gelder aufgrund ihres hohen Risikoprofils. – CVSE sind sich der Möglichkeiten, die durch die Sozialfinanzierung geschaffen werden, nicht ausreichend bewusst, oder sie lehnen die Aufnahme von Krediten ab. – Clann Credo verfügt über begrenzte Kapazitäten zur Finanzierung von kapitalintensiven Projekten, die von CVSEs durchgeführt werden.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Kreditlaufzeiten und -bedingungen sind an die Bedürfnisse und Kapazitäten der Empfängerorganisationen angepasst. – Bereitstellung von nicht finanzieller Unterstützung für die Kunden. – In der Region ansässige Mitarbeiter, die für potenzielle Kunden erreichbar sind. – Vollständig durch privates Kapital finanziert, keine Abhängigkeit von staatlicher Förderung. – Starke Verbindungen und gute Arbeitsbeziehungen innerhalb des Sektors.
Finanzierungsquelle(n)	Private Finanzierung (religiöse Wohltätigkeitsorganisationen, hauptsächlich Presentation Sisters, seit 2007 Social Finance Foundation).
Budget	k. A.

Italien
JEREMIE Sicily ESF Social Finance: Ein Mikrofinanzierungsprogramm

Hauptakteur(e)	Banca Popolare Etica (BPE), Europäischer Investitionsfonds (EIF).
Umsetzungsebene	Regional.
Umsetzungstermin	2013-2016.
Politikbereich	Zugang zu Finanzierungsmitteln, Unterstützung der Unternehmensentwicklung.
Politischer Ansatz	Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, Finanzvermittlung, Unternehmensberatung, Coaching und Mentoring, Ausbildung und Weiterbildung.
Ziele	Unterstützung bei der Gründung und Entwicklung von KMU und Sozialunternehmen mit dem Ziel, die wirtschaftliche Stellung von benachteiligten Arbeitnehmern zu fördern, indem der Zugang zum Arbeitsmarkt durch ein Mikrofinanzierungsprogramm vereinfacht wird.
Grundprinzipien	Nach der Wirtschaftskrise ist die Arbeitslosigkeit in Sizilien gestiegen, während KMU und Sozialunternehmen Schwierigkeiten hatten, Zugang zu traditionellen Bankkrediten zu bekommen.
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Erbringung von Finanzdienstleistungen: Erstellung eines Kreditportfolios, um sowohl die Konsolidierung als auch die Gründung von KMU und Sozialunternehmen zu fördern. – Erbringung von Dienstleistungen zur Unternehmensunterstützung (in Partnerschaft mit einem Konsortium von Organisationen): Ausrichtung auf Kredit- und Finanzdienstleistungen, Voranalyse zur Durchführbarkeit, Auswahl und Bewertung von Geschäftsangeboten, Ausarbeitung und Bewertung von Geschäftsplänen, Coaching- und Unterstützungsdienstleistungen, um die Kompetenzen der Unternehmer zu entwickeln. – Förderung des Programms: Kommunikation durch Zeitungen, Broschüren, Verteilerlisten, Organisation von Workshops und Werbeveranstaltungen, Förderung der Initiative in lokalen und regionalen Netzwerken von Unternehmen, Branchen und Berufsverbänden. – Überwachung von Maßnahmen und Evaluierung, einschließlich in Bezug auf die soziale Wirkung des finanzierten Projekts.
Wirkung	Bis Juli 2016 haben 82 Unternehmen – 8,14% der Antragsteller – Einzelkredite in Höhe von durchschnittlich 56 453 EUR erhalten. Anträge, welche die Vorprüfung der Nichtfinanzpartner bestanden haben, hatten eine höhere (73,5%) Erfolgsquote, wodurch die Fähigkeit der Partner unter Beweis gestellt wird, Werte zu schaffen und ein innovatives Geschäftsmodell für den Mikrofinanzsektor zu entwerfen. Jedes Unternehmen, das einen Kredit erhalten hat, hat durchschnittlich zwei Arbeitsplätze geschaffen.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Unzureichende Ressourcen, um die Kosten von nicht finanziellen Dienstleistungen zu decken, hauptsächlich von den Begünstigten aufgebracht. – Starre Bewertungsverfahren, die einen langsamen Evaluierungsprozess zur Folge haben. – Die ESF-Verfahren sind für Unternehmer zu komplex und bürokratisch. – Fehlende Kommunikation zwischen Finanz- und Nichtfinanzpartnern. – Schwaches Überwachungssystem.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Starke positive Wirkung von Anbietern von nicht finanziellen Dienstleistungen, die als „Filter“ und „Treuhandanstalten“ für den Finanzmittler handeln. – Ausrichtung auf ein breites Spektrum an Unternehmen (von KMU mit einem sozialen Zweck bis hin zu Sozialunternehmen als solchen). – Weitere Stärken des Programms sind Peer-to-Peer-Coaching sowie Networking und die Gründung einer Community of Practice zwischen den Begünstigten.
Finanzierungsquelle(n)	Europäischer Sozialfonds und Banca Popolare Etica.
Budget	5 Millionen EUR (2013-2016).

Niederlande (die)

Social Impact Factory: Eine Struktur für Unternehmensunterstützung

Hauptakteur(e)	Die Social Impact Factory; gegründet von der Gemeinde Utrecht und der Kirkman Company.
Umsetzungsebene	Lokal.
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 2014, andauernd.
Politikbereich	Marktzugang, Unterstützung der Unternehmensentwicklung.
Politischer Ansatz	Öffentlich-private Partnerschaft, Networking, Sensibilisierung.
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspiration für, Verbindung und Anspornen von Unternehmen, damit diese sozial verantwortliche Verhaltensweisen übernehmen. 2. Schaffung eines förderlichen Umfelds für Sozialunternehmen.
Grundprinzipien	Während konventionelle Unternehmen ihre Rolle zunehmend neu definieren, um mehr Werte für die Gesellschaft zu schaffen, entwickelt sich auch die Rolle der lokalen Regierungen dahin, dass sie einen stärker partizipativen Ansatz übernehmen. Um diesen Prozess zu unterstützen, möchte die Factory Fehlkommunikation unter den Sektoren (gewinnorientiert, gemeinnützig, öffentlich) beheben, die unterschiedliche Grundprinzipien haben und verschiedene Sprachen sprechen.
Hauptaktivitäten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soziale Beschaffung: Die Factory hat einen Online-Marktplatz, Social Impact Market genannt, für traditionelle Unternehmen gegründet, die soziale Produkte oder Dienstleistungen von Sozialunternehmen erwerben möchten. 2. Impact Challenges: Ein Programm mit einer Laufzeit von sechs Monaten, das verschiedene Stakeholder im Rahmen eines speziellen sozialen Problems, welches die Gemeinde vorgelegt hat, verbindet, um auf unternehmerische Art und Weise Lösungen zu entwerfen. 3. Herbeiführung von Änderungen: Kommunikation, Forschungs- und Lobbyarbeit, um Änderungen in Richtung einer Gesellschaft zu beschleunigen, in welcher der Betrieb eines Unternehmens auf faire, nachhaltige und integrative Art und Weise der Standard ist.
Wirkung	Im Jahr 2015 umfasste das Netzwerk der Factory 90 Sozialunternehmer, sieben große traditionelle Unternehmen und 15 Gemeinden. In den ersten sechs Monaten seines Bestehens hat der Social Impact Market zu 21 Übereinstimmungen geführt, was einem Umsatz in Höhe von insgesamt 75 000 EUR entspricht. 2015 wurden zehn von der lokalen Regierung vorgelegte „komplexe Probleme“ behandelt: Es waren 75 Organisationen beteiligt, und das investierte Gesamtbudget belief sich auf 130 000 EUR.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Es ist schwer, eine sich selbst tragende Organisation mit sozialen Zielen in Einklang zu bringen. – Trotz des gemeinsamen Ziels, das soziale Unternehmertum zu fördern, haben die unterschiedliche Art und die unterschiedlichen Besonderheiten der Gründungsorganisationen – ein öffentlicher Akteur und ein privates Unternehmen – zu Widerständen beim Aufbau von Partnerschaften mit einigen Organisationen geführt. – Die Factory hatte Schwierigkeiten, zu verstehen, was innerhalb des aktuellen rechtlichen Rahmens, insbesondere in Bezug auf Ausschreibungsverfahren, möglich oder verboten war.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Förderung einer Kultur der Integration und Zusammenarbeit, in der die Teilnahme von Organisationen mit einem gemeinsamen Ziel begrüßt wird. – Klarstellung der Vorstellungen und Interessen der Stakeholder von Beginn an, um Konflikte zu vermeiden und auf einer gleichen Grundlage zu arbeiten. – Sicherstellung der Unabhängigkeit der Plattform durch ihr eigenes Einnahmenmodell.
Finanzierungsquelle(n)	Öffentliche Quelle (Zuschüsse); private Beiträge (Beiträge der Gründer), selbst erwirtschaftete Einnahmen (Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten).
Budget	45 000 EUR von den Gründungspartnern (2015), 200 000 EUR von der Gemeinde Utrecht (2015-2016).

Polen
ES Fund TISE: Ein Kreditfonds für Sozialunternehmen

Hauptakteur(e)	Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung; Ministerium für Familie, Arbeit und Sozialpolitik; BGK; TISE.
Umsetzungsebene	National.
Umsetzungstermin	2013, andauernd.
Politikbereiche	Zugang zu Finanzierungsmitteln, Unterstützung der Unternehmensentwicklung.
Politischer Ansatz	Bereitstellung von Finanzierungsmitteln (Kredite), Unternehmensberatung.
Ziele	Das Ziel dieses Programms besteht darin, bestehenden Sozialunternehmen eine rückzahlbare Finanzierung zur Verfügung zu stellen, um die Investitionen und die Schaffung von Arbeitsplätzen zu fördern, die für die Ausweitung ihrer Tätigkeiten erforderlich sind.
Grundprinzipien	Etablierte Geldgeber halten sich mit Investitionen in Sozialunternehmen zurück und bieten Kapital nicht zu angemessenen Konditionen an, während Sozialunternehmen nicht über unternehmerische Kompetenzen verfügen und Schwierigkeiten haben, externe Finanzierungsmittel zu erhalten.
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikation und Partnerschaften: Zur Förderung des Projekts ist TISE 40 Partnerschaften mit großen nichtstaatlichen Dachverbänden, Förderzentren für die Sozialwirtschaft (OWES), Stiftungen und Vereinen sowie mit Einzelpersonen eingegangen, für die Schulungen und Workshops organisiert werden. – Bereitstellung von Vorzugsdarlehen: niedrig verzinsliche Kredite (mit einem Höchstbetrag für jeden Einzelkredit von 25 000 EUR) zur Hälfte oder zu einem Viertel des Diskontsatzes ohne Voraus- oder Verwaltungsgebühr und ohne zusätzliche Kosten. Der Finanzmittler, TISE, ist für den gesamten Kreditprozess verantwortlich. – Beratungsdienstleistungen: Jeder Kreditnehmer kann bis zu 30 Stunden kostenloser Beratungsdienstleistungen erhalten, die von internen Experten oder von externen Beratern erbracht werden.
Wirkung	Seit Mai 2016 hat TISE 431 Kredite an 371 Sozialunternehmen vergeben. Die Kredite haben sich als wirksames Instrument zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit erwiesen und Arbeitsplätze geschaffen (436 neue Arbeitsplätze) und erhalten. Durch die Beratungstätigkeit nach der Investition, die 241 Unternehmen zur Verfügung gestellt wurde, wurden die Leistung der Kreditnehmer und die Effektivität des Projekts insgesamt verbessert.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Schwierigkeiten bei der Mobilisierung der bestehenden Unterstützungsstrukturen der Sozialwirtschaft, um den Begünstigten bei der Teilnahme an dem Projekt zu helfen. – Mangelnde Erfahrung der öffentlichen Stakeholder bei der Schaffung von Finanzierungsinstrumenten im Rahmen von sozialen Angelegenheiten. – Seit Langem bestehendes System der Vergabe öffentlicher Aufträge, das nicht viel Raum für Flexibilität lässt, um sich mit Sozialunternehmen zu befassen.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Geeignetheit für die Erwartungen der Zielgruppe, insbesondere in Bezug auf kostengünstige Finanzierung. – Anerkennung des Programms und gleicher Zugang im ganzen Land, bei regionaler Zuweisung und Verteilung der Finanzierungsmittel. – Kostenlose Beratungsdienstleistungen, um die fachlichen Kompetenzen von Sozialunternehmern zu verbessern und die Wahrscheinlichkeit der Kreditrückzahlung zu erhöhen.
Finanzierungsquelle(n)	Öffentliche Finanzierung: 85 % vom Europäischen Sozialfonds (ESF), 15 % aus nationalen öffentlichen Quellen.
Budget	9,3 Millionen EUR (2013-2016).

Portugal

Portugal Inovação Social: Ein integrierter Ansatz für soziale Innovation

Hauptakteur(e)	Portugal Inovação Social, Regierung Portugals, Calouste Gulbenkian Foundation, Laboratório de Investimento Social.
Umsetzungsebene	National.
Status	Eingeführt im Jahr 2015, Laufzeit des Programmfonds 2016-2020.
Politikbereich	Zugang zu Finanzierungsmitteln, Sichtbarkeit.
Politischer Ansatz	Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, Kapazitätsaufbau, Marktunterstützung, Sensibilisierung.
Ziele	Schaffung und Förderung eines Investitionsmarktes für Sozialunternehmen, um EU-Strukturfonds zu katalysieren und zu mobilisieren.
Grundprinzipien	Nach viel Lobbyarbeit (einschließlich verschiedener Forschungsarbeiten, Machbarkeitsstudien und eines Maßnahmenplans, der von der portugiesischen Social Investment Taskforce erstellt wurde) hat die nationale Regierung die Gründung von Portugal Inovação Social initiiert, um das Finanzierungsungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage im Sozialsektor zu beheben.
Hauptaktivitäten	Die Finanzierungsmittel der EU werden vier Förderprogrammen zugewiesen, die erwartungsgemäß von 2016 bis 2020 laufen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Durch „Kapazitätsaufbau für Sozialinvestitionen“ wird es Sozialunternehmen ermöglicht, Zugang zu Unterstützung von spezialisierten Anbietern in Bereichen wie Finanzmanagement, Erstellung von Geschäftsmodellen, Wirkungsmessung, Führungskompetenzen und Unternehmensführung zu erhalten. 2. Durch „Partnerschaften für Wirkung“ wird Venture-Philanthropie in Portugal durch ein Kofinanzierungssystem gefördert. 3. Durch das „Finanzierungsinstrument der sozialen Wirkungskredite“ (SIBs (Social Impact Bonds)) wird eine auf Auswirkungen bezogene Ausrichtung der öffentlichen Einrichtungen gefördert. 4. Beim „Social Innovation Fund“ handelt es sich um einen Wholesale-Fonds, der Ko-Investitionen in portugiesische Sozialunternehmen und soziale Investmentprodukte tätigt, die nachweislich das Potenzial haben, soziale und finanzielle Erträge zu erzielen.
Wirkung	Geringe Nachweise für die Wirkung, da das Programm erst vor sehr kurzer Zeit eingeführt wurde.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Sozialunternehmen, die durch eine überwiegend schwache Messung der sozialen Wirkung gekennzeichnet sind, wodurch sowohl die erste Auswahl als auch ein kontinuierliches Leistungsmanagement beeinträchtigt werden. – Unterentwickelte Märkte von spezialisierten Anbietern und Gutachtern, die für die Programme zum Kapazitätsaufbau und des Finanzierungsinstruments für soziale Wirkungskredite besonders wichtig sind. – Relativ kurzer Zeitraum, um Lehren aus dem Markt zu ziehen und Programme gegebenenfalls anzupassen.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Verschiedene Förderprogramme, welche die Bedürfnisse von Sozialunternehmen in allen Entwicklungsphasen erfüllen. – Starke politische Unterstützung, unabhängig von der bestehenden Parteienstruktur.
Finanzierungsquelle(n)	EU-Strukturfonds.
Gesamtkosten	150 Millionen EUR (2016-2020).

Spanien

Erlass des Stadtrats von Barcelona über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge

Hauptakteur(e)	Stadtrat von Barcelona.
Umsetzungsebene	Lokal.
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 2013, andauernd.
Politikbereich	Regulierungsrahmen, Marktzugang.
Politischer Ansatz	Vergabe öffentlicher Aufträge.
Ziele	Nutzung des öffentlichen Auftragswesens, um Beschäftigungsmöglichkeiten für die schwächsten Mitglieder der Gesellschaft zu schaffen und auf diese Weise den sozialen Zusammenhalt zu verbessern, Förderung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Sektoren und Entwicklung des Sozialsektors (Beschäftigungszentren, Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration (work integration social enterprises, WISEs), gemeinnützige Organisationen).
Grundprinzipien	Der Schwerpunkt des Erlasses liegt auf der Förderung der Beschäftigung in sensiblen Sektoren, insbesondere von arbeitslosen Menschen, die keinerlei Einkommen erhalten (die Hälfte aller Arbeitslosen), arbeitslosen Jugendlichen (43,6 %) und Menschen, die unterhalb der Armutsgrenze leben (18,3 %).
Hauptaktivitäten	Die Sozialklauseln für öffentliche Aufträge wurden im Rahmen eines partizipativen Prozesses eingeführt und umfassen: <ul style="list-style-type: none"> – Aufträge im Wert von 8 Millionen EUR pro Jahr, die speziellen Beschäftigungszentren und Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration vorbehalten sind und die durch den Fonds für soziale Rücklagen Barcelonas zugewiesen werden. – Bieterorganisationen (mit 50 oder mehr Mitarbeitern) müssen nachweisen, dass mindestens 2 % ihrer Mitarbeiter eine Behinderung von mindestens 33 % aufweisen, dass mindestens 5 % der mit dem Auftrag verbundenen Mitarbeiter des Unternehmens, dem der Auftrag erteilt wurde, Schwierigkeiten haben, in den Arbeitsmarkt eingegliedert zu werden, dass mindestens 5 % des Auftragsbudgets des Unternehmens, dem der Auftrag erteilt wurde, dafür eingesetzt werden, um Unteraufträge über die Dienstleistungen von speziellen Beschäftigungszentren und Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration zu erteilen. Die Unternehmen, die diese Ziele übertreffen, erhalten höhere Bewertungen. – Festlegung von Umweltkriterien für alle Aspekte des Betriebs und Einkaufs der Bieterorganisationen.
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> – Im ersten Jahr der Umsetzung enthielten 75 % aller veröffentlichten Aufträge die vereinbarten Sozialklauseln, und 770 Menschen, die von sozialer Ausgrenzung betroffen bedroht waren, haben von dem Erlass profitiert. – Der Erlass hat noch nicht seine vollständige Wirkung erzielt, insbesondere da die sozialen Kriterien in viele mehrjährige Aufträge der Stadtverwaltung erst aufgenommen werden, wenn diese erneuert werden müssen. – Viele Gemeinden des Landes haben die Methode, den Text und die Struktur, die in Barcelona angewandt werden, übernommen.
Haupt Herausforderungen	<p>Während der Entwurfsphase des Erlasses:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Administrative Trägheit und Widerstände gegenüber Änderungen. – Verdacht ideologischer Interessen seitens einiger politischer Gruppierungen, die der Ansicht sind, dass der Erlass gegen die Grundsätze der freien Marktwirtschaft verstößt. – Ein Unternehmenssektor hatte Bedenken bezüglich nicht freiwilliger sozialer Verpflichtungen, zusätzlicher Kosten und eingeschränkter unternehmerischer Freiheiten. <p>Während der Umsetzungsphase des Erlasses:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Schaffung eines einheitlichen Systems, um die Einhaltung der Sozialklauseln zu überprüfen. – Optimierung des Systems zur Wirkungsmessung. – Einbeziehung anderer sozialer Kriterien (z. B. Gleichstellung der Geschlechter, fairer Handel, Arbeitnehmerrechte, Ethik und steuerliche Transparenz) in die verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Gründung eines speziellen Forums (die Gemischte Kommission), um Probleme zu erörtern und sicherzustellen, dass alle Stakeholder gleichermaßen gehört werden. – Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und Terminologie. – Starke Führung und Unterstützung durch den Bürgermeister.
Finanzierungsquelle(n)	Öffentlich.
Budget	k. A.

Spanien

El Hueco: Ein lokales Gründungszentrum

Hauptakteur(e)	El Hueco, gegründet von Cives Mundi (NGO).
Umsetzungsebene	Regional.
Umsetzungstermin	2012. Eröffnung des Büros in Brüssel im Jahr 2014, andauernd.
Politikbereich	Unterstützung der Unternehmensentwicklung, Zugang zu Finanzierungsmitteln, Sichtbarkeit.
Politischer Ansatz	Unterstützung bei der Unternehmensgründung, Mentoring, Networking, Kommunikation, Wissensaustausch, Finanzierung, Lobbyarbeit, Sensibilisierung.
Ziele	Schaffung eines günstigen Umfelds für die Gründung und Entwicklung von Sozialunternehmen in dünn besiedelten Gegenden, wie der Region Soria in Spanien.
Grundprinzipien	Die Region Soria ist die am stärksten entvölkerte geografische Gegend in Spanien. Unternehmertalente müssen gehalten und angezogen werden, um nachhaltige wirtschaftliche, soziale und ökologische Initiativen zu erarbeiten, welche die Entwicklung und hochwertige Arbeitsplätze fördern.
Hauptaktivitäten	Das zentrale Element von El Hueco besteht in einem Co-Working-Raum, der ein breites Spektrum an Dienstleistungen und Tätigkeiten anbietet, um die Interaktion zwischen Sozialunternehmern und anderen Stakeholdern zu fördern: <ul style="list-style-type: none"> – Das spanische Social Entrepreneurship Immersion Programme (SEIP): ein Gründungszentrum für Sozialunternehmen mit individuell zugeschnittenen Schulungen und Mentoring. – IMPUL/SO: ein sechsmonatiges Accelerator-Programm, bei dem in der Seed-Phase Mentoring und Finanzierungsmittel zur Verfügung gestellt werden. – „El Hueco Starter“: ein jährlicher Wettbewerb, um potenzielle Sozialunternehmer zu gewinnen und zu schulen. – Frühjahrestreffen: große internationale Veranstaltungen, bei denen Sozialunternehmer, Investoren und Institutionen mit dem Ziel des Networkings und Wissensaustauschs zusammenkommen. – Soziales Unternehmertum in dünn besiedelten Gegenden- (SOCENT SPAs Interreg): Bessere Umsetzung von regionalen Entwicklungsstrategien und -programmen, insbesondere von Programmen für Investitionen für Wachstum und Arbeitsplätze, und gegebenenfalls ETC-Programme, welche KMU in allen Phasen ihrer Lebensdauer helfen, sich zu entwickeln und zu wachsen und sich im Bereich der Innovation zu engagieren.
Wirkung	Im Jahr 2015 hat El Hueco dabei geholfen, 22 Organisationen zu gründen und 120 Arbeitsplätze zu schaffen. Zudem wurden 115 Unternehmensberater angeworben. Der Co-Working-Raum beherbergte 30 Organisationen. Durch die verschiedenen Veranstaltungen, Networking, Kommunikationskampagnen und die Medienpräsenz hat El Hueco das Bewusstsein bezüglich Sozialunternehmen und der Schwierigkeiten, denen sie ausgesetzt sind, gestärkt.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Mangel an Ressourcen (hauptsächlich finanzieller Art), um die Tätigkeiten durchzuführen. – Erhalt von Unterstützung von der öffentlichen Verwaltung und führenden privaten Einrichtungen, während deren Legitimität in der Region und darüber hinaus festgestellt wird. – Entwicklung und Aufrechterhaltung der Tätigkeiten, um das soziale Unternehmertum durch Kooperationen und Partnerschaften in einer Region, in der keine anderen Akteure die gleichen Dienstleistungen anbieten, zu unterstützen.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Zugang zu Wissen von einer etablierten Organisation des Tertiärsektors. – Aktive Zusammenarbeit und Kommunikation mit öffentlichen und privaten Partnern.
Finanzierungsquelle(n)	Öffentliche und private Finanzierung auf Projektbasis, selbst erwirtschaftete Einnahmen (Vermietung des Co-Working-Raums, Dienstleistungen für Unternehmer und private Spenden) decken die Betriebskosten und/oder die Infrastrukturinvestition.
Budget	349 200 EUR (2015).

Vereinigtes Königreich

Big Potential: Ein Programm zur Unterstützung der Investitionsbereitschaft

Hauptakteur(e)	Big Lottery Fund, Social Investment Business (SIB).
Umsetzungsebene	Territorial.
Umsetzungstermin	2014-2017.
Politikbereich	Zugang zu Finanzierungsmitteln, Unterstützung der Unternehmensentwicklung, Sichtbarkeit.
Politischer Ansatz	Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, Unternehmensberatung, Sensibilisierung, Wissensaustausch.
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unterstützung von ehrenamtliche Unternehmen, Gemeinschaftsunternehmen, und Sozialunternehmen (VCSEs), sich für Investitionen vorzubereiten oder öffentliche Aufträge zu erhalten. 2. Sensibilisierung in Bezug auf Investitionsansätze für VCSEs.
Grundprinzipien	Im Vereinigten Königreich stehen VCSEs häufig vor Hindernissen, die den Zugang zu Investitionen beeinträchtigen. Zu diesen Hindernissen gehören das Fehlen von angemessenen finanziellen Fachkenntnissen und von Kenntnissen über Sozialinvestitionen, das Fehlen von Filtersystemen, die schlechte Koordination von Unterstützungsanbietern sowie die Komplexität der Vereinbarungen für den betroffenen Finanzierungsbetrag.
Hauptaktivitäten	<p>Bei Big Potential handelt es sich um ein Zuschussprogramm, das vom Big Lottery Fund finanziert wird und durch eine Partnerschaft bereitgestellt wird, die von Social Investment Business (SIB) geleitet wird. Es ist in zwei Stränge unterteilt, die auf dem Grad der Investitionsbereitschaft des Empfängers und dem gewünschten Investitionsbetrag beruhen:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Im Rahmen des „Breakthrough“-Strangs werden Fachleute finanziert, die VCSEs helfen, auf die ersten Stufen der Sozialinvestitionen aufzuspringen, sodass diese fundierte Maßnahmen bezüglich der Investitionsbereitschaft durchführen können. b. Im Rahmen des „Advanced“-Strangs werden Organisationen unterstützt, die auf dem Weg der Sozialinvestitionen weiter fortgeschritten sind und sich um Investitionen im Gesamtwert von über 595 000 EUR (500 000 GBP) bemühen.
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> – Seit März 2016 hat Big Potential 128 „Breakthrough“-Zuschüsse (von 246 eingegangenen Anträgen) und 23 „Advanced“-Zuschüsse (bei 58 eingegangenen Anträgen) genehmigt. – Es wurden 39 „Breakthrough“-Unterstützungsanbieter und 24 „Advanced“-Unterstützungsanbieter gewonnen und akkreditiert. – Seit Juni 2015 haben sich aus dem „Breakthrough“-Programm vier erfolgreiche Investitionen in VCSEs ergeben, bei aufgebracht Finanzierungsmitteln in Höhe eines Gesamtbetrags von 1,2 Millionen EUR.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Einordnung von Wohltätigkeitsorganisationen und Sozialunternehmen in die gleiche Kategorie, auch wenn sie verschiedene Kulturen und unterschiedlichen Unterstützungsbedarf haben. – Spannungen zwischen Gremiumsmitgliedern und Unterstützungsanbietern bezüglich des finanziellen Werts der durchzuführenden Tätigkeiten. – Unterstützungsanbieter entsprechen nicht den Wertvorstellungen der VCSEs.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Benennung eines Evaluierungspartners von Beginn an, wodurch es ermöglicht wird, im Verlauf des Programms Änderungen einzuführen und den Betrieb zu verbessern. – Austausch von Erkenntnissen über erfolgreiche Antragsteller hinaus, indem Informationsressourcen auf der Website angegeben werden und ein Online-Marktplatz für Anbieter geschaffen wird. – Vorherige Recherche bezüglich der Bedürfnisse der Organisationen, die Unterstützung benötigen, und individuelle Anpassung des Programms an die unterschiedlichen Bedürfnisse von Sozialunternehmen und traditionelleren Wohltätigkeitsorganisationen.
Finanzierungsquelle(n)	Öffentliche Finanzierung.
Budget	23,8 Millionen EUR (20 Millionen GBP) (2014-2015).

Vereinigtes Königreich (Schottland) Eine Partnerschaft zur Unterstützung der Strategie für Sozialunternehmen

Hauptakteur(e)	Schottische Regierung, Social Enterprise Scotland, Senscot, Social Firms Scotland.
Umsetzungsebene	Territorial.
Datum der Umsetzung	Eingeführt im Jahr 2011, andauernd.
Politikbereich	Politischer Rahmen, Unterstützung der Unternehmensentwicklung, Marktzugang und Zugang zu Finanzierungsmitteln.
Politischer Ansatz	Integrierter Ansatz, Networking-Veranstaltungen, Wissensaustausch.
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Information, Förderung und Unterstützung von Sozialunternehmen an der Basis, um ihr Profil durch politisches Engagement und Kommunikation zu verbessern, Anerkennung und Bestätigung des Werts, den Sozialunternehmen für die lokalen Gemeinden schaffen, und Erfüllung von staatlichen Zielsetzungen sowohl auf lokaler als auch auf nationaler Ebene. 2. Verbesserung des kollektiven Einflusses und des Beitrags des Sektors zur Strategieentwicklung sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene, und Stärkung der Kapazität, Mitgliederbasis und Nachhaltigkeit der Partnerorganisationen.
Grundprinzipien	Häufig überschneiden sich die Kundenkreise der vielen Unterstützungseinrichtungen für Sozialunternehmen in Schottland, was bei Sozialunternehmen oft zu Verwirrung führt, wenn sie die beste Organisation auswählen sollen, an die sie sich wenden möchten, um Beratung und/oder Unterstützung zu erhalten. Die Strategie hat diese Einrichtungen zur Zusammenarbeit aufgefordert, um sowohl für den Sektor als auch für die Regierung Klarheit und Kohärenz zu schaffen.
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Beratung der Mitglieder in Bezug auf Finanzierungsströme und -initiativen sowie Unterstützung des Veranstaltungsprogramms Social Enterprise Exchange, welches den Dialog und Wissensaustausch fördert. – Beitrag zur Strategieentwicklung, indem Diskussionsrunden zur Strategie organisiert werden, an denen Praktiker und politische Entscheidungsträger teilnehmen, und Vorlage von Stellungnahmen zu Regierungskonsultationen, parlamentarischen Anfragen und Anträgen, monatliche E-Bulletins für Mitgliedsorganisationen und Parlamentarier. – Präsentation und Förderung des Werts von Sozialunternehmen gegenüber den Medien und lokalen Gemeinden durch die Koordinierung eines nationalen Veranstaltungskalenders sowie durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie, um das Profil von Sozialunternehmen für ein breites Spektrum an schottischen und britischen Stakeholdern zu verbessern. – Information, Beratung und Unterstützung von Sozialunternehmen an der Basis indem Netzwerktreffen von Sozialunternehmen gefördert werden, persönliche und elektronische (Webseiten, Newsletter, Studienbesuche etc.) Beratung bereitgestellt wird und öffentlich-private Partnerschaften entwickelt werden, um Investitionsmöglichkeiten und das Engagement in Bezug auf Sozialunternehmen zu verbessern.
Wirkung	Die Partnerschaft, welche die Strategie unterstützt, hat sowohl auf lokaler als auch auf nationaler Ebene die Zusammenarbeit durch Vermittler und in einzelnen Sozialunternehmen verstärkt. Die „synergieorientierte Unternehmenskultur“, die durch die Strategie entwickelt wurde, hat in anderen Geschäftsfeldern und Regionen große Aufmerksamkeit auf sich gezogen. In Schottland wird gegenwärtig eine neue Strategie ausgearbeitet.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Aufbau von Vertrauen unter den Teilnehmern unter Berücksichtigung der sich überschneidenden Kundenkreise. – Gespannte Beziehungen zwischen den lokalen Behörden und der schottischen Regierung, die zu Inkonsistenzen im Land führen. – Aufrechterhaltung einer starken Führung.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Ein systemischer und ganzheitlicher Ansatz, der alle Teile des Ökosystems für Sozialunternehmen abdeckt, wobei Verbindungen zwischen Stakeholdern innerhalb und außerhalb des Sektors gestärkt werden. – Die engen Beziehungen zwischen den wichtigsten organisierenden Einheiten und Vermittlern des Sektors haben zum Erfolg der Initiative beigetragen. – Die Anerkennung, dass eine Reihe von nicht finanziellen Ressourcen – Sozialkapital, Legitimität und Fachwissen – unerlässlich ist und dass alle Partner einen einzigartigen Beitrag leisten.
Finanzierungsquelle(n)	Öffentlich.
Gesamtkosten	Ca. 405 000 EUR jährlich.

Mehrere Länder, Dänemark Specialisterne & SAP: Eine Partnerschaft für Marktzugang

Hauptakteur(e)	Specialisterne, Specialisterne Foundation (SPF), SAP.
Umsetzungsebene	Lokal, national, global.
Umsetzungstermin	Specialisterne: 2004, andauernd – SPF: 2008, andauernd. „Autism at Work Programme“ 2013; andauernd.
Politikbereich	Marktzugang; Qualifizierung und Ausbildung.
Politischer Ansatz	Multi-Stakeholder-Partnerschaft, Coaching und Mentoring, Ausbildung und Weiterbildung, Wissensaustausch, Sensibilisierung.
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pionierarbeit für neue Wege, um die Fähigkeiten von Menschen mit Autismus-Spektrum-Störung (ASS) zu nutzen und diese zu stärken, indem sie mit Unternehmen zusammengeführt werden, die IT-Fachleute benötigen. 2. Erreichung nachhaltiger Verfahren und Abläufe, indem die Aufgabe von SAP, eine Vordenkerrolle bezüglich globaler Innovation einzunehmen, umgesetzt wird und ein Lernprogramm für alle beteiligten Stakeholder erarbeitet wird. 3. Neugestaltung und Neuorientierung der Personalpolitik und der Verfahren im Personalwesen von SAP, um die Neurodiversität vollständig zu integrieren (sodass der parallele Einarbeitungsprozess des Programms nicht mehr notwendig ist, um Zugang zu den Talenten von Menschen mit ASS zu erhalten).
Grundprinzipien	Während Menschen mit ASS über einzigartige Fähigkeiten verfügen (z. B. ein ausgezeichnetes Gedächtnis, ein bemerkenswertes Auge für Details, eine strukturierte Arbeitsweise), haben sie Schwierigkeiten im Bereich der sozialen Interaktion und persönlichen Kommunikation. Aus diesen Gründen erhalten sie keinen Zugang zum Arbeitsmarkt.
Hauptaktivitäten	<p>SAP (ein multinationaler Softwarekonzern) ist eine Partnerschaft mit SPF eingegangen, um das „Autism at Work Programme“ umzusetzen. Auf lokaler Ebene werden zwei Hauptaktivitäten durchgeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ein Pre-Screening-Prozess und eine Schulung vor Aufnahme der Beschäftigung: Zusammen mit lokalen Partnern haben Manager von SAP potenzielle Stellen bei SAP ermittelt, die zu besetzen sind, und sie haben einen Bewerberpool erstellt. Ausgewählte Bewerber nehmen an einer einwöchigen Schulung bezüglich „sozialer Kompetenzen“ teil, um sich mit den sozialen Normen eines professionellen Arbeitsplatzes vertraut zu machen. Zudem nehmen sie an einer sechswöchigen Schulung vor Aufnahme der Beschäftigung teil, um die SAP-Methodiken kennenzulernen. Zudem bietet SAP seinen Teams umfassende Schulungen zur Stärkung des Bewusstseins und zur Sensibilisierung in Bezug auf Autismus an. – Passgenaue Stellenbesetzung: Lokale Programmmanager von SAP sammeln Informationen über die Fähigkeiten der Bewerber und gleichen diese mit verfügbaren Stellen oder künftigen Möglichkeiten ab.
Wirkung	Bis Mitte 2016 wurde das „Autism at Work Programme“ von SAP an zwölf Standorten von SAP in acht Ländern (Deutschland, Indien, Kanada, Brasilien, der Tschechischen Republik, Irland, den Vereinigten Staaten und Australien) durchgeführt, und es wurden Arbeitsmöglichkeiten für mehr als 100 Menschen geschaffen.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Änderung der Denkweise von Entscheidungsträgern bezüglich der Fähigkeiten von Menschen mit ASS. – Überzeugen der Stakeholder, in langfristigen Partnerschaften zusammenzuarbeiten. – Zugang zu öffentlichen Subventionen, um die Kosten der individuell zugeschnittenen Schulungen zu finanzieren und Social Impact Investors zu gewinnen, die Zuschüsse und geduldiges Kapital gewähren.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Konvergenz der Ziele, Zusammenlegung von Ressourcen und starkes Engagement von beiden Seiten. – Zusammenarbeit mit öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen, die dabei helfen, sich in den speziellen öffentlichen Programmen, Richtlinien und Vorschriften, die für jeden Standort gelten, zu orientieren; dies war hilfreich bei der Beschaffung von Finanzierungsmitteln (öffentliche Zuschüsse, Subventionen, Spenden); hat die Identifizierung von Bewerbern ermöglicht.
Finanzierungsquelle(n)	Privat, Einkünfte aus Tätigkeiten, (öffentliche Geldmittel, abhängig vom Land).
Budget	Nicht verfügbar.

Mehrere Länder

Junior Achievement Europe: Ein Ausbildungsnetzwerk

Hauptakteur(e)	Junior Achievement Europe (JA Europe).
Umsetzungsebene	National, europäisches Netzwerk von 40 nationalen gemeinnützigen Junior Achievement-Organisationen.
Umsetzungstermin	Eingeführt im Jahr 2001, andauernd.
Politikbereich	Qualifizierung und Ausbildung, Sichtbarkeit.
Politischer Ansatz	Ausbildung und Weiterbildung, Coaching und Mentoring, öffentlich-private Partnerschaften, Networking, Wissensaustausch, Sensibilisierung.
Ziele	Jungen Menschen so früh wie möglich die Welt der Unternehmen und des Unternehmertums, einschließlich sozialen Unternehmertums, vermitteln, indem die öffentlichen und privaten Sektoren in der Ausbildung zusammengeführt werden, Förderung von innovativem Denken und Verbesserung der Arbeitsfähigkeiten und Lebenskompetenzen junger Menschen.
Grundprinzipien	Die stark ansteigende Jugendarbeitslosigkeit, die geringe unternehmerische Ausbildung und niedrige Unternehmensgründungsraten in vielen europäischen Ländern fördern die Tätigkeiten von JA Europe. Die Forschung hat ergeben, dass Investitionen in die unternehmerische Ausbildung in der Schule zu mehr unternehmerischen Aktivitäten im späteren Leben führen.
Hauptaktivitäten	<p>JA Europe entwickelt Programme und Tätigkeiten, wobei eng mit den nationalen Mitgliedsorganisationen zusammengearbeitet wird, die den Inhalt an die speziellen nationalen Lehrpläne und Bedingungen anpassen. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung von Kompetenzen, wie Teamarbeit, Problemlösung, Führungskompetenzen, Initiative und Kreativität. Es werden die Fähigkeiten der Schüler entwickelt, Ideen in die Tat umzusetzen, Informationen zu analysieren, Projekte oder Geschäftsvorhaben zu leiten, ein Budget aufzustellen, und es werden Kompetenzen in den Bereichen Finanzmanagement, Marketing und Vertrieb entwickelt.</p> <p>Bei den beiden Hauptprogrammen, die sich mit der Ausbildung im Bereich soziales Unternehmertum befassen, handelt es sich um:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Social Enterprise 360 (SE360): einjährige Tätigkeiten, in deren Rahmen die Schüler Mini-Sozialunternehmen gründen und an verschiedenen Wettbewerben teilnehmen, die JA auf nationaler, europäischer und globaler Ebene organisiert. – Social Innovation Relay (SIR): unter Nutzung einer speziellen Vermittlungsplattform, bringt JA Europe von Lehrern geleitete Schülerteams aus verschiedenen Ländern mit Corporate Volunteers der NN Group zusammen, die ihnen helfen, ihre Konzepte, welche sich auf soziale Bedürfnisse beziehen, in tragfähige Geschäftskonzepte zu übertragen.
Wirkung	Im Jahr 2014/15 haben JA-Organisationen 3,5 Millionen Schüler in Europa erreicht, die von 117 000 Lehrern und 164 000 Freiwilligen aus Unternehmen unterstützt wurden. Eine Studie zum SIR-Programm hat ergeben, dass 78 % der teilnehmenden Schüler größeres Vertrauen in ihre Fähigkeiten hatten, ein Sozialunternehmen zu gründen; 86 % waren sich sozialer Probleme in ihrer eigenen Gemeinde stärker bewusst; 84 % war stärker bewusst, dass sich soziale Ziele und Geschäftsziele ergänzen können.
Haupt Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Hochskalierung der Initiative und Gewinnung von mehr ehrenamtlichen Beratern, um die Wirkung zu optimieren. – Die Initiativen sind von der Motivation und Bereitschaft der Lehrer abhängig. – Notwendigkeit weiterer Evaluierungen, Bewertungsinstrumente und Forschung bezüglich der Wirkung sowie der Methoden der Lehrer.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Geringe Realisierungskosten. – Sensibilisierung bezüglich der Vorteile einer (sozialen) unternehmerischen Ausbildung. – Angebot entsprechender Schulungen für Lehrer und Schulleiter.
Finanzierungsquelle(n)	82 % private Geldmittel, 14 % öffentliche Geldmittel, 4 % aus sonstigen Einnahmequellen. Projektbasierte EU-Förderung.
Budget	8 Millionen EUR (2015).

Mehrere Länder

NESsT: Eine mehrgleisige Unterstützungsstruktur

Hauptakteur(e)	NESsT.
Umsetzungsebene	National (mehrere Länder).
Umsetzungstermin	Gegründet im Jahr 1997, andauernd.
Politikbereich	Zugang zu Finanzierungsmitteln, Unterstützung der Unternehmensentwicklung, Ausbildung und Weiterbildung.
Politischer Ansatz	Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, Unternehmensberatung, Wissensaustausch, Mentoring.
Ziele	Entwicklung von und Investition in Unternehmen aus mehreren Ländern, die marktorientierte Lösungen anwenden, um Möglichkeiten für dauerhafte Arbeitsplätze und Einkommensgenerierung zu schaffen.
Grundprinzipien	Ende der 1990er-Jahre litten zivilgesellschaftliche Organisationen in Mitteleuropa an den Folgen geringerer ausländischer Finanzierung sowie der unterentwickelten lokalen Philanthropie, die bezüglich der Finanzierung der organisatorischen Entwicklung zurückhaltend war. Zudem bestand das Verlangen nach neuen und marktorientierten Ansätzen. Dies hat sich in eine günstige Zeit für die Entwicklung von Sozialunternehmen gewandelt.
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> – Kapazitätsaufbau: Workshops, Portfolioveranstaltungen, Konferenzen, Seminare und persönliche Beratung bezüglich Geschäftsplanung, finanzielle Fachkenntnisse, Investitionsbereitschaft; Business Advisory Network von lokalen und internationalen Fachleuten, die kostenlos Fachwissen und Netzwerke anbieten. – Finanzielle Unterstützung: 1) Finanzierungsinstrumente, einschließlich rückzahlbarer Zuschüsse für Wachstumspläne, geduldiger Kredite für Infrastrukturinvestitionen, Betriebskapital und Kreditbürgschaften, um Investitionsquellen Dritter zu unterstützen, 2) gemischtes Kapital, 3) Ermittlung anderer Kapitalgeber, die als Kofinanzierer das fehlende Kapital anbieten könnten. – Wirkungsmessung und -management: Leistungsmanagementtool, das auf der Grundlage von vereinbarten Indikatoren, die individuell auf jedes Sozialunternehmen zugeschnitten sind, Ziele und Zielsetzungen festlegt, Basismessungen durchführt und regelmäßig die Leistung überwacht.
Wirkung	<p>Bis 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Unterstützung von 167 Sozialunternehmen. – Investitionen in Höhe von 10 Millionen EUR in finanzielle Unterstützung und Kapazitätsaufbau. – Angebot von Schulungen im Bereich soziales Unternehmertum und Unternehmensplanung an 12 000 Führungskräfte aus 5 300 Organisationen. – NESsT-Unternehmen erzielen durchschnittlich ein Umsatzwachstum in Höhe von 25 %.
Haupt Herausforderungen	<p>Während der Entwurfsphase:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fehlendes Bewusstsein bezüglich der Konzepte von Sozialunternehmen sowie wenig Partner. – Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen für die Entwicklung von Sozialunternehmen. <p>Gegenwärtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erreichung finanzieller Nachhaltigkeit. – Beschaffung von Finanzmitteln zur Investition in die Skalierungsportfolios: begrenztes Angebot an geduldigem Kapital im Bereich von 25 000 EUR–250 000 EUR.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Starke Führung und hoch qualifiziertes, innovatives und engagiertes Personal. – Einbeziehung von Konzernen und Stiftungen, die Teil eines weitreichenden professionellen Netzwerks sind. – Solide Methodik bezüglich der Entwicklung von Sozialunternehmen und der sozialen Wirkung.
Finanzierungsquelle(n)	Stiftungen (47 %), erzielte Einnahmen aus Beratungsdienstleistungen (32 %), Unternehmensbeiträge (12 %), Zuschüsse von Regierungen und multilateralen Organisationen (5 %) sowie Spenden von Privatpersonen (4 %).
Budget	2,3 Millionen EUR (2014).

Beispiele guter Praxis für die Entwicklung von Sozialunternehmen

Kapitel 2

Social Innovation Factory: Unterstützungsstruktur für Unternehmen in der Anlaufphase, Belgien (Flandern)

Bei der Social Innovation Factory handelt es sich um Unterstützungsstruktur zur Förderung von Unternehmen in der Anlaufphase, die auch das Bewusstsein bezüglich sozialer Innovation und sozialen Unternehmertums erhöht. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Tätigkeiten der Organisation beschrieben. Zudem werden die Herausforderungen bei der Umsetzung der Programme sowie die bislang erzielte Wirkung beschrieben. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext dargestellt.

Zusammenfassung

Die Social Innovation Factory wurde im Jahr 2013 in Brüssel (Belgien) durch zivilgesellschaftliche Organisationen, Sozialunternehmen und private Unternehmen gegründet. Ihre Aufgabe besteht darin, das Bewusstsein bezüglich sozialer Innovation und sozialen Unternehmertums zu erhöhen und ihre Stakeholder in die Lage zu versetzen, Herausforderungen auf eine sozial innovative und unternehmerische Art und Weise anzugehen.

Innovationen fallen in den Zuständigkeitsbereich der regionalen Regierungen Belgiens. Die wichtigsten Subventionen der Factory kommen von der Agentur für Innovation und Unternehmertum (einer kürzlich erfolgten Fusion zwischen der Agentur für Unternehmertum und der Agentur für Innovation durch Wissenschaft und Technologie), die dem Ministerium für Arbeit, Wirtschaft und Innovation in der flämischen Region untersteht. Die Factory war ursprünglich als Innovationsplattform konzipiert, die von der Agentur für Innovation durch

Wissenschaft und Technologie finanziert wurde, welche verschiedene Innovationsplattformen gefördert hat, die als Unterstützungsstrukturen zur Förderung der Innovation in bestimmten Sektoren, wie dem Lebensmittel-, Mobilitäts-, Medien- und Logistiksektor, fungieren.

In Flandern wurde „soziale Innovation“ ursprünglich als Innovation bezüglich des Arbeitsplatzes definiert (SERV, 2008). Später wurde diese Definition jedoch erweitert, sodass alle innovativen Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen umfasst sind (VRWI, 2011). Eine der Hauptaufgaben der Social Innovation Factory als Innovationsplattform bestand darin, Entwicklungsprojekte zu ermitteln und zu unterstützen, die unter das für soziale Innovation vorgesehene Budget fallen. Daher sollte die Factory nicht so verstanden werden, dass sie sich ausschließlich auf die Unterstützung der Gründung von Sozialunternehmen konzentriert.

Die Hauptwirkung und Stärke der Factory liegt darin, Menschen in Bezug auf die Aufnahme ihres unternehmerischen Projekts zu informieren und zu unterstützen, ohne sie notwendigerweise auf dem gesamten Weg bis zur Markteinführung ihres Produkts oder ihrer Dienstleistung zu begleiten. Die Factory bietet Dienstleistungen an, wie persönliche Unterstützung durch Prozessmanager, Fortbildungssitzungen mit erfahrenen Innovatoren, Workshops und Boot Camps. Zudem führt sie breiter angelegte Kommunikations- und Sensibilisierungskampagnen durch und organisiert zahlreiche Networking-Möglichkeiten für alle beteiligten Stakeholder. Sie hat über 300 Innovatoren geholfen, ihre Ideen zu testen und zu überprüfen, und sie hat zahlreiche Wegbereiter ermittelt (Geldgeber und Sachverständige), welche die Innovatoren gegebenenfalls unterstützen.

Eine interessante Eigenschaft der Social Innovation Factory ist die Tatsache, dass sie mit einer alternativen Tauschwährung, SIF, arbeitet. Die Menschen nutzen die Dienstleistungen der Factory im Austausch dafür, dass sie jemand anders helfen; alle Transaktionen in dieser virtuellen Währung werden im Finanzbuchhaltungssystem in Euro umgerechnet, sodass Sachressourcen in finanzielle Ressourcen umgerechnet werden.

Wichtige Fakten

Die Social Innovation Factory wurde im März 2013 formell als eine „Vereinigung ohne Gewinnerzielungsabsicht“ (*vereniging zonder winstoogmerk* (vzw), dem flämischen juristischen Fachbegriff für eine gemeinnützige Organisation) gegründet. Das Konsortium von 15 Gründungspartnern bestand aus einer Mischung aus Sozialunternehmen¹, privaten Unternehmen² und zivilgesellschaftlichen Organisationen³.

Die flämische Regierung hat sich verpflichtet, die Factory mit einem Höchstbetrag von 640 000 EUR (Euro) (80%) pro Jahr zu finanzieren, vorausgesetzt, dass die Factory bis Ende des Jahres 2016 eine Kofinanzierung in Höhe von 160 000 EUR (20%) aufbringt. Diese strenge Budgetregel von 80%-20% gilt nach Ablauf eines Zeitraums von vier Jahren; zu diesem Zeitpunkt wird der Prozentsatz der staatlichen Finanzierung überprüft und möglicherweise reduziert; bis zu diesem Zeitpunkt kann die Verteilung der Finanzierung jedes Jahr variieren. Im Jahr 2016 hat die Factory ca. 250 000 EUR in Form einer Finanzierung der Europäischen Union⁴ für das Projekt „Spark Social Enterprise“ gesichert, das von 2016 bis 2019 läuft.

Bei den zwei konstituierenden Organen der Factory handelt es sich um den Vorstand und die Generalversammlung, die für den Zeitraum von 2013-2016 ein genaues Gleichgewicht an Mitgliedern aus (Sozial-)Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen sichergestellt haben. Der Vorstand besteht aus neun Mitgliedern und die Generalversammlung aus 16 Mitgliedern, die sich gleichmäßig auf Vertreter aus Unternehmen

und/oder Sozialunternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Regierung verteilen. Auf der Grundlage einer Evaluierung der ersten drei Jahre und einer Beurteilung von künftigen Herausforderungen und Bedürfnissen (hauptsächlich Finanzierung) hat die Generalversammlung im April 2016 einen Teil der Satzung der Factory geändert und die strengen „Gleichgewichtsanforderungen“ in beiden Organen aufgehoben. Daher liegt der Schwerpunkt bei der Auswahl neuer Vorstandsmitglieder stärker auf individuellen Kompetenzen als auf dem beruflichen Hintergrund⁵.

Die Dienstleistungen der Factory richten sich hauptsächlich an Innovatoren – Menschen, die eine konkrete Idee haben und ein Projekt durchführen möchten. Die Factory spricht jedoch auch „potenzielle Innovatoren“ – Menschen, die in einer guten Position zu sein scheinen, um einen sozialeren innovativen Ansatz für ihre Arbeit zu untersuchen – sowie die breite Öffentlichkeit und Wegbereiter an. Im Verlauf der Jahre hat sie ein großes Netzwerk an Geldgebern und Sachverständigen aufgebaut, durch das soziale Innovatoren und Sozialunternehmer unterstützt werden.

Ziele

Die Arbeit der Factory ist in drei wichtigen Grundsätzen definiert. Zunächst kontaktiert die Factory alle Einzelpersonen und Organisationen, unabhängig davon, ob diese kommerziell ausgerichtet sind oder nicht (Social Innovation Factory, 2015a). Dies ermöglicht die echte Beteiligung aller gesellschaftlichen Akteure, und ihre Kenntnisse und Kompetenzen werden stark erweitert. Zweitens arbeitet die Factory in den frühen Phasen des Innovationstrichters. Drittens vertraut die Factory auf einen „Bottom-up“-Ansatz.

Das langfristige Ziel der Factory besteht darin, allen Stakeholdern – Sozialorganisationen, Unternehmen, Einzelpersonen, Akademien und staatlichen Akteuren – zu helfen, einen Beitrag zum sozialen Wohlergehen der Gesellschaft zu leisten. Zu diesem Zweck möchte sie

- das Bewusstsein bezüglich sozialer Innovation und sozialem Unternehmertum erhöhen,
- Akteure in die Lage versetzen, Herausforderungen auf eine sozial innovative und unternehmerische Art und Weise anzugehen.

In den ersten Jahren hat die Factory gelernt, mit vier Zielgruppen zusammenzuarbeiten – der Öffentlichkeit, potenziellen Innovatoren, Innovatoren und Wegbereitern aus zivilgesellschaftlichen Gruppen, Sozialunternehmen und Unternehmen⁶ (Social Innovation Factory, 2016a). Die Factory fordert alle Akteure auf, eine solide finanzielle Grundlage für ihre Innovationen aufzubauen; dennoch werden Projekte, die lediglich gesellschaftliche Vorteile schaffen, ohne wirtschaftliche Erträge zu erzielen, nicht ausgeschlossen.

Grundprinzipien

Der gesamtgesellschaftliche Kontext in Flandern war durch ein wachsendes Bewusstsein bezüglich „komplexer Probleme“, wie Fettleibigkeit, Armut und ökologische Herausforderungen, gekennzeichnet. Politische Entscheidungsträger und gesellschaftliche Akteure begannen zu realisieren, dass diese Probleme nicht mit den bekannten Methoden oder den herkömmlichen Akteuren gelöst werden können. Sie erfordern neue und innovative Ansätze.

Subventionskürzungen führten zur akuterer Notwendigkeit von sozialer Innovation und sozialem Unternehmertum. In den vergangenen Jahren erhielten viele zivilgesellschaftliche Organisationen weniger Subventionen, und sie untersuchen nun verstärkt Möglichkeiten, um Einnahmen aus nichtstaatlichen Quellen zu generieren. Gleichzeitig legen herkömmliche

Geldgeber von zivilgesellschaftlichen Organisationen einen stärkeren Schwerpunkt auf die Wirkungsmessung, häufig in Verbindung mit wirtschaftlicher Valorisierung. Die zunehmende Untersuchung von sozialen Wirkungskrediten verdeutlicht diesen Trend.

Viele zivilgesellschaftliche Organisationen achten seit einigen Jahren auf soziale Innovation, auch wenn sich die Innovationsstrategien zunächst hauptsächlich auf technologische Innovationen und ihre wirtschaftliche Valorisierung konzentrieren und nicht auf soziale Vorteile. In einem Memorandum aus dem Jahr 2009 an die flämische Regierung hat der Dachverband der zivilgesellschaftlichen Organisationen, Verenigde Verenigingen, soziale Innovation als einen der vorrangigen Arbeitsbereiche der Zivilgesellschaft definiert (Verenigde Verenigingen, 2009). Auch private Unternehmen zeigten wachsendes Interesse durch Initiativen zur „sozialen Unternehmensverantwortung“ und Netzwerke (z. B. Kauri und Business and Society, kürzlich fusioniert zu The Shift⁷), die zivilgesellschaftliche Akteure und Unternehmen zusammenführen, einen Beitrag zu einer besseren Gesellschaft zu leisten.

Im Jahr 2012 haben zivilgesellschaftliche Akteure (vertreten durch Verenigde Verenigingen) und das Sozialunternehmen i-propeller gemeinsam bei dem für Innovation zuständigen Minister einen offiziellen Antrag auf Finanzierung der Social Innovation Factory gestellt. Dieser Antrag wurde von der Regierung begrüßt, die die Notwendigkeit der Sensibilisierung bezüglich neuer Konzepte, wie sozialer Innovation und sozialen Unternehmertums, erkannte. Die Tatsache, dass einige große Unternehmen die Forderung unterstützt haben, war möglicherweise förderlich für die Entscheidung der Regierung. Etwa zur gleichen Zeit hat ein kurz zuvor gegründeter Social Impact Investment Fund (SI2-Fund) in sehr kurzer Zeit über 12 Millionen EUR gesammelt – ein weiterer Hinweis dafür, dass private Fonds bereit waren, sich zu engagieren.

Tätigkeiten

Die Factory möchte Menschen aus verschiedenen Sektoren – z. B. Sport, Jugend, Kultur, Bildung und Unternehmen – anregen, die Welt aus der Perspektive der sozialen Innovation und des sozialen Unternehmertums zu betrachten. Menschen, die eine Idee oder ein Konzept haben, können an einer Orientierungsveranstaltung teilnehmen. Unter Verwendung einer Standardvorlage präsentieren sie den Prozessmanagern der Factory ihre Idee, und die Prozessmanager informieren sie über den Zugang zu Finanzierungsmitteln, Wissen und/oder Kontakten. Einigen Innovatoren werden die Folgedienstleistungen empfohlen.

Bezahlung von Dienstleistungen: Ein innovatives Element der Factory ist die Nutzung der virtuellen Währung „SIF“. Ein Innovator, der während einer Fortbildungssitzung Hilfe erhält, hat einen bestimmten Betrag in SIF zu zahlen, der in einem Schuldsaldo verbucht wird; der Innovator gleicht den Saldo durch eine Sachleistung aus (z. B. Unterstützung eines anderen Innovators bei der Verbesserung eines Konzepts, Tätigkeit als Sprecher oder Verfassen eines Blogbeitrags zu sozialer Innovation) und erhält die vollständige Buchhaltungsdokumentation, einschließlich Rechnungen für erhaltene Dienstleistungen und Gutschriften für erbrachte Dienstleistungen. Durch ein strenges Überwachungssystem wird sichergestellt, dass alle Salden innerhalb eines Jahres ausgeglichen werden, sodass die Factory das Wachstum des Lernnetzwerks verwalten kann. Alle SIF-Transaktionen werden im Buchhaltungssystem der Factory in Euro umgerechnet. Auf diese Weise werden Sachressourcen als privat erwirtschaftete Einnahmen gezählt, die verwendet werden können, um die geforderte Kofinanzierung in Höhe von 20% zu erreichen. Dank der SIF fühlen sich die Teilnehmer anerkannt und nützlich, und sie schätzen diese kreative und innovative Arbeitsweise sehr (Social Innovation Factory, 2015b).

Networking (Lernnetzwerk der Factory): Die Factory beschäftigt Innovatoren und Wegbereiter bei jährlichen Veranstaltungen, in Fokusgruppen und bei Networking-Möglichkeiten (wie der Social Pitch Box⁸). Sie hat eine umfangreiche Datenbank erstellt, in der Innovatoren mit speziellen Bedürfnissen und Innovatoren oder Wegbereiter mit dem entsprechenden Fachwissen ausgewählt werden; beide werden dann eingeladen, zusammen an einer Fortbildungssitzung teilzunehmen. Zudem organisiert die Factory Workshops (z. B. zur Abstimmung, Finanzierung und wirkungsorientierten Erstellung von Geschäftsmodellen), Peer-Runden (z. B. zu Lebensmittelverschwendung oder zur Pflege des Gemeinwesens) sowie Boot Camps zu sozialem Unternehmertum.

Wissensaufbau: Zur Verbesserung der Kenntnisse in dem Bereich hat die Factory mit der **Aktionsforschung** zur Messung und Bewertung der Wirkung begonnen⁹. Zusammen mit dem europäischen Projekt „Spark Social Enterprise“ soll diese die Kapazität der Sozialunternehmen verbessern, indem effektivere Modelle und Unterstützungsinstrumente entwickelt werden. Zudem nimmt die Factory potenzielle Innovatoren mit auf „Exkursionen“ („Safaris“ genannt), damit sie Innovationen in Verbindung mit ihrem Sektor besichtigen, und sie organisiert „Inspirationsveranstaltungen“, bei denen die positiven Beispiele von Unternehmen oder Organisationen bezüglich sozialer Innovation in dem jeweiligen Sektor dargestellt werden.

Kommunikation: Im Mai 2015, haben die Factory und zahlreiche Partner (einschließlich der Zeitung *De Standaard*¹⁰) die Kampagne „Radical Innovators“ durchgeführt, eine umfangreiche Recherche zur Ermittlung radikaler Innovationen für eine bessere Welt. Diese Recherche ergab 335 Ergebnisse, aus denen eine Jury zehn siegreiche Innovationen ausgewählt hat. Dank der umfangreichen Medienberichterstattung wurde durch die Kampagne ein breites Publikum über die Konzepte der sozialen Innovation und des sozialen Unternehmertums informiert.

Herausforderungen und Wirkung

Herausforderungen

Die Factory begrüßt alle Themen oder Anfragen, die von Innovatoren oder Wegbereitern vorgelegt werden und verlangt daher keinen speziellen thematischen Ansatz. Folglich befürchteten einige Akteure – einschließlich einiger Minister der flämischen Regierung – dass die Factory Finanzierungsmittel binden würde, die anderenfalls für andere Politikbereiche bestimmt gewesen wären. Einige zivilgesellschaftliche Organisationen hatten zudem die Sorge, dass die Aufnahme von Akteuren, die hauptsächlich auf finanziellen Gewinn ausgerichtet sind, soziale Innovationen gefährdeten, die nie Marktumsätze generieren würden. Schließlich hatten gewinnorientierte Akteure Bedenken bezüglich der Reduzierung der Budgets für Innovationen, die ursprünglich für Unternehmen vorgesehen waren. Dank der Courage und des Einsatzes einer kleinen Gruppe engagierter und gut positionierter Einzelpersonen (aus großen zivilgesellschaftlichen Gruppen, großen Unternehmen, wegweisenden Sozialunternehmen und Regierungskabinetts) wurde die anfängliche Zurückhaltung jedoch in relativ kurzer Zeit überwunden.

Die Hauptaufgabe und die Stärke der Factory liegen darin, die Menschen zu informieren und ihnen beim Start zu helfen, ohne sie auf ihrem gesamten Innovationsweg zu begleiten. Die Festlegung, wann genau die Unterstützung eingestellt wird, ist jedoch eine Herausforderung. Die Factory muss diese Frage in Zusammenarbeit mit vielen (neu entstehenden) Unterstützungsstrukturen und Vermittlungsorganisationen erörtern, wobei sie zu berücksichtigen hat, wie diese ihre Rolle sehen.

Unter Berücksichtigung des künftigen Rückgangs der Subventionen muss die begrenzte Beteiligung von größeren Einrichtungen (sowohl traditionelle zivilgesellschaftliche Akteure, wie Gewerkschaften und soziokulturelle Organisationen, als auch Sozialunternehmen) am Netzwerk der Factory erörtert werden. Die Beziehungen der Factory mit diesen Stakeholdern sind relativ schwach, was wahrscheinlich auf ihren starken Fokus auf Innovationen sowie auf neu entstehende Trends und Organisationen zurückzuführen ist. Daher muss sich die Factory auf den Aufbau stärkerer Beziehungen mit größeren „etablierten“ Akteuren, die in ihren Tätigkeitsfeldern arbeiten, konzentrieren.

Trotz des wachsenden Interesses großer Unternehmen an sozialem Unternehmertum und Innovation sowie ihrer anfänglichen Unterstützung der Factory beteiligen sich nur wenige von ihnen tatsächlich an dem Netzwerk. Die Unternehmen, die den Weg zur Factory finden, verfügen häufig über gut entwickelte Strategien zur „sozialen Unternehmensverantwortung“, es gelingt ihnen jedoch nicht, die soziale Wirkung direkt in ihre Kerntätigkeiten zu integrieren.

Schließlich ist die Finanzierung der Factory in naher Zukunft gefährdet. Die Regierung ist der Ansicht, dass Unternehmen und zivilgesellschaftliche Gruppen selbst für die weitere Entwicklung von sozialen Innovationen verantwortlich sind, und zieht sich langsam zurück. Auch wenn diese Entwicklung nicht unerwartet kommt, steht die Factory unter großem Druck, alternative Einkommensquellen zu finden, z. B. durch Sponsoring, Partnerschaften, Teilnehmergebühren, Rednergebühren und Honorare für Dienstleistungen.

Wirkung

Die erste englischsprachige Veröffentlichung der Factory (Social Innovation Factory, 2015b) bot einen Überblick über die sozialen Angelegenheiten, die durch ihr Netzwerk aufgegriffen werden, wie Armut, eine alternde Bevölkerung, Klimawandel, Diversität, sozialer Zusammenhalt und Verstädterung; der Großteil der Innovatoren arbeitet am Aufbau neuer Partnerschaften und Verbindungen.

Die Factory hilft ihnen, Geschäftsmodelle zu erstellen, Partner zu finden und ihre Wirkung zu bewerten sowie bei der Hochskalierung und der Analyse ihrer Zielgruppe. In geringerem Umfang bietet sie auch Unterstützung bei der Kommunikation, dem Wertbeitrag, der Methodik und Mitgestaltung (Social Innovation Factory, 2015b).

Der Factory ist es gelungen, in relativ kurzer Zeit ein sehr breites und vielfältiges Publikum zu erreichen, sodass das Bewusstsein bezüglich sozialer Innovation und sozialen Unternehmertums unter den zivilgesellschaftlichen Akteuren erhöht wurde. Beobachter stellen einen kulturellen Wandel innerhalb der Zivilgesellschaft fest, bei dem eine neue wirkungsbezogene Sprache verwendet wird und der offen ist für neue Formen der Finanzierung¹¹. Dies kann eine Möglichkeit für die weitere Entwicklung der Tätigkeiten der Factory bieten.

Über 400 Innovatoren haben zusammen mit der Factory ihre Ideen getestet und überprüft, und die Factory erlebt einen konstanten Zustrom an neuen Innovatoren. Bei den meisten handelt es sich um Einzelpersonen, die nicht in eine Organisationsstruktur eingebunden sind, aber auch bestehende Sozialunternehmen nehmen Innovationen vor.

Die Social Innovation Factory arbeitet mit einer Reihe von Leistungskennzahlen (KPI), die jedes Jahr im Rahmen ihrer Subventionsvereinbarungen mit der Regierung evaluiert werden. Der Maßnahmenplan 2016 der Factory enthält die folgende Tabelle mit den erwarteten und tatsächlichen Ergebnisse bezüglich der Leistungskennzahlen (Tabelle 2.1).

Tabelle 2.1 **Leistungskennzahlen (KPI) Social Innovation Factory**

KPI	2016 Ziel	2013	2014	Erwartet für 2015	Erwartet für 2016	2013 - 20 insgesamt erwartet
KPI-1 – Anzahl an Unternehmen/ Organisationen, die einen finanziellen Beitrag zu den Betriebskosten leisten	48	11	48	83	85	227
KPI-2 – Beitrag (in EUR) von Unternehmen zu Projekten, die in diesem Jahr begonnen wurden	8,83 Mio.	140 810	1,1 Mio.	1,1 Mio.	1 Mio.	3,37 Mio.
KPI-3 – Anzahl an organisierten Tätigkeiten und Veranstaltungen (oder an denen mitgewirkt wurde)	204	22	60	65	60	207
KPI-4 – Veranstaltungsteilnehmer	6510	1 005	2400	2900	2400	8705
KPI-5 – Durch Projekte entwickelte neue Dienstleistungen und/oder Produkte	30	/	7	15	10	32
KPI-6 – Anzahl an flämischen Unternehmen oder Organisationen, die an Projekten der Factory beteiligt sind	256	7	27	87	65	186
KPI-7 – Anzahl an Unternehmen und Organisationen, die Projektergebnisse auf kommerzielle Weise oder im Rahmen von Forschung und Entwicklung nutzen	96	/	...	58		96
KPI-8 – Anzahl an europäischen Projektvorschlägen mit Beteiligung von oder Förderung durch die Factory	10	1	3	2	2	8

Quelle: Social Innovation Factory (2016b).

Die Factory überwacht eine Reihe sonstiger Output-Indikatoren, wie die Anzahl an erreichten Akteuren (7 018 im Jahr 2015), die Anzahl an organisierten Orientierungsveranstaltungen (111 im Jahr 2015) und die Anzahl an organisierten Fortbildungssitzungen (55 im Jahr 2015) (Social Innovation Factory, 2015a).

Tabelle 2.2 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) der Factory.

Tabelle 2.2 **SWOT-Analyse der Social Innovation Factory**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Weitreichendes Netzwerk mit vielen verschiedenen Akteuren ● Hohe Leistung: steigende Zahl an Innovationen, die von Einzelpersonen (nicht in bestehende Organisationen eingebunden) initiiert wurden ● Vermittlerrolle in einem umfangreichen und vielfältigen Netzwerk ● Stark in den Anfangsphasen des Innovationstrichters ● Schlankes Organisationsmodell, in dem mit relativ geringen Betriebskosten ein erheblicher Ertrag generiert wird ● Konzentration auf eine Vermittlerrolle in einem sehr großen Netzwerk, um Innovatoren mit Helfern zu verknüpfen, sodass eine größere Wirkung erzielt wird 	<ul style="list-style-type: none"> ● Geringere Leistung: geringe Anzahl an Innovationen, die von bestehenden Sozialorganisationen initiiert wurden ● Unklar, wann Unterstützung einzustellen ist
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● In zivilgesellschaftlichen Organisationen findet ein kultureller Wandel statt, der eine neue wirkungsbezogene Sprache verwendet und offen ist für neue Formen der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Instabile Finanzierungssituation ● Schwache Beziehungen mit etablierten Akteuren (traditionelle zivilgesellschaftliche Gruppen, große Unternehmen)

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

Es muss eine stabile Nachfrage für die Unterstützung von sozialer Innovation und sozialem Unternehmertum bestehen, in Kombination mit einer kritischen Masse an Vermittlern, die bereits an diesen Themen arbeiten. Ohne diese Nachfrage läuft eine Initiative, wie die Factory, Gefahr, nicht mehr als ein Werbeinstrument zu sein, dessen Benutzer ihre Geschäfte wie gewohnt weiterführen.

Diese Nachfrage muss von verschiedenen Akteuren der Gesellschaft kommen. In Flandern wuchs die Nachfrage gleichzeitig in zivilgesellschaftlichen Gruppen, Sozialunternehmen, Unternehmen, bei Geldgebern und in der Regierung, was zu einer gleichberechtigten Partnerschaft führte, in der niemand das Gefühl hatte, manipuliert worden zu sein.

In der Gründungsphase haben die zivilgesellschaftlichen Akteure und die Sozialunternehmen, die an der Social Innovation Factory beteiligt sind, viel Zeit damit verbracht, ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Konzepte der „sozialen Innovation“ und des „sozialen Unternehmertums“ zu entwickeln. Wann ist eine Maßnahme „sozial innovativ“? Kann eine gemeinnützige Organisation ein „Sozialunternehmen“ sein? Der Beirat der Factory hat 13 Kriterien für die Bewertung eines sozial innovativen Konzepts entwickelt. Es wurde zwar auch anerkannt, dass es möglicherweise schwer ist, Einigkeit zu erzielen, was jedoch nicht verhindern sollte, dass Maßnahmen ergriffen werden.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Als Unterstützungsstruktur könnte die Factory in anderen Ländern und Regionen übernommen werden. Da sie jedoch nur begrenzte direkte wirtschaftliche Erträge liefert, muss eine (lokale, regionale oder nationale) Regierung mit Finanzierungsmitteln eintreten – zumindest bis die meisten Stakeholder den Mehrwert von sozialer Innovation weitgehend anerkennen.

Zudem muss die Regierung ein Kriterium der sozialen Wirkung in ihre Innovationspolitik aufnehmen. Die Factory fällt in den Bereich der Innovationspolitik der Region Flandern, die zunächst hauptsächlich technologieorientiert war, mit dem Schwerpunkt auf der wirtschaftlichen Valorisierung von Innovationen. Dank der Factory hat die staatliche Innovationsagentur ein Kriterium des sozialen Werts in ihre Liste der Finanzierungskriterien aufgenommen, sodass nicht nur gesellschaftliche Akteure zur Vornahme von Innovationen aufgefordert wurden, sondern alle Akteure angehalten wurden, die soziale Dimension ihrer Innovationen zu berücksichtigen.

Die gegenseitige Bereicherung durch die Vereinigung von zivilgesellschaftlichen Akteuren und (sozialen) Unternehmen in einer einzigen Struktur stellt ein weiteres interessantes Element dar. Da einer unternehmerischen Denkweise und unternehmerischen Kompetenzen auf der einen Seite sowie Kenntnissen bezüglich gesellschaftlicher Fragen auf der anderen Seite die gleiche Bedeutung beigemessen wird, begegnen sich die beiden Gruppen wirklich auf gleicher Augenhöhe und können zum Wohl der Allgemeinheit zusammenarbeiten.

Durch die Nutzung einer alternativen Währung steht das Lernnetzwerk schließlich jedermann zur Verfügung, es werden die Kompetenzen aller Teilnehmer aufgewertet, und alle Mitglieder des Netzwerks werden wirklich einbezogen. Diese innovative Eigenschaft kann gut übertragen werden. Es sollte jedoch eine rechtliche und steuerliche Beratung eingeholt werden, wenn eine alternative Währung eingeführt wird, um Beschuldigungen

wegen Betrugs oder Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden – insbesondere, wenn andere Marktteilnehmer ähnliche Dienstleistungen gegen „normale“ Bezahlung anbieten.

Hinweise

1. I-propeller, Joker Toerisme; Boobs-n-Burps; Jugend- & Stadtprojekte; Social Innovation Accelerator; Triodos Bank.
2. Tessenderlo Chemie.
3. Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen; Bond Beter Leefmilieu Vlaanderen; Union Nationale des Mutualités Socialistes-Nationaal Verbond van Socialistische Mutualiteiten; Algemeen Christelijk Werknemersverbond – Mouvement ouvrier chrétien; Federatie van Organisaties voor Volksontwikkelingswerk; De Ambrassade; vzw Samen; Forum voor Amateurkunsten.
4. Im Rahmen von Interreg 2 Seas 2014-2020, einem europäischen Programm zur territorialen Zusammenarbeit in England, Frankreich, den Niederlanden und Belgien (Flandern), das zum Teil vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung finanziert wird. Weitere Informationen finden Sie unter: www.interreg2seas.eu/
5. Interview mit Kaat Peeters, Geschäftsführer der Social Innovation Factory.
6. In Belgien sind Sozialunternehmen in verschiedenen Rechtsformen tätig, z. B. als Vereinigung ohne Gewinnerzielungsabsicht, Genossenschaft, Genossenschaft mit sozialem Zweck, Gesellschaft mit sozialem Zweck oder sogar als normales Unternehmen. Ein gewerbliches Unternehmen kann sich entscheiden, als „gemeinnützige Gesellschaft“ (*société à finalité sociale/vennootschap met sociaal oogmerk*) zu handeln. Diese Gesellschaften verankern ihr soziales Ziel in ihrer Satzung und unterliegen Beschränkungen bei der Auszahlung von Dividenden. Bei ihrer Gründung hat die Social Innovation Factory beschlossen, sich nicht ausschließlich auf „gemeinnützige Gesellschaften“ zu konzentrieren, da nicht alle juristischen Personen, die als Sozialunternehmen handeln, diese Rechtsform angenommen haben. Die neueste Forschung hat ergeben, dass die Schaffung eines besseren rechtlichen und steuerlichen Rahmens für Sozialunternehmen notwendig ist (I-propeller, 2013).
7. Weitere Informationen finden Sie unter: www.theshift.be
8. Weitere Informationen finden Sie unter: www.socialpitchbox.com
9. Weitere Informationen finden Sie unter: www.impactnetwerk.be
10. Weitere Informationen. Siehe unter: www.standaard.be
11. Auf der Grundlage eines Interviews mit Anne Demeulemeester aus dem Jahr 2016.

Referenzen

- Social Innovation Factory (2016a), *Actieplan 2016* („Maßnahmenplan 2016“), Social Innovation Factory, Brussels.
- Social Innovation Factory (2016b), *Jaarverslag 2015* („Jahresbericht 2015“), Social Innovation Factory, Brussels.
- Social Innovation Factory (2015a), *Innovatie waar iedereen bij wint #2* (Innovation zugunsten aller #2), Social Innovation Factory, Brussels.
- Social Innovation Factory (2015b), *Accelerating Social Innovation*, Social Innovation Factory, Brussels, www.politeia.be/nl-be/book/social-innovation-factory-accelerating-social-innovation/SOCIAL958Z.htm
- Social Innovation Factory (2015), *Jaarverslag 2014* (Jahresbericht 2014), Social Innovation Factory, Brussels.
- Verenigde Verenigingen (2009), *Memorandum naar aanleiding van de Vlaamse en Europese verkiezingen* (Memorandum anlässlich der flämischen und europäischen Wahlen), http://www.deverenigdeverenigingen.be/images/2009_Vlaams_Memorandum.pdf
- VRWI (2011), *Een pleidooi voor verdere beleidsvorming rond sociale innovatie* (Ein Plädoyer für weitere Politikgestaltung bezüglich sozialer Innovation), <http://www.vrwi.be/pdf/Eindrappport%20iRG%20'Sociale%20Innovatie'.pdf>

Weiterführende Literatur

- I-propeller (2013), *Mapping Social Enterprises in Belgium*, Research Project conducted for the King Baudouin Foundation, i-propeller, Leuven, http://www.oksigenlab.eu/sites/default/files/selusi_belgium_key_findings_e_0.pdf
- SERV (2008), *Briefadvies met betrekking tot sociale innovatie en werkbaarheid, gericht aan de heer Frank Vandenbroucke, Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming* (Empfehlungen bezüglich sozialer Innovation und Beschäftigungsfähigkeit, gerichtet an Herrn Frank Vandenbroucke, Flämischer Minister für Arbeit und Bildung), <http://www.serv.be/uitgaven/1473.pdf>
- Social Innovation Factory (2014a), *Jaarverslag 2013* (Jahresbericht 2013), Social Innovation Factory, Brussels.
- Social Innovation Factory (2014b), *Innovatie waar iedereen bij wint* (Innovation zugunsten aller), Social Innovation Factory, Brussels.

Kapitel 3

SAW-B: Ein Verband für Schulungs- und Beratungsdienstleistungen, Belgien (Wallonie-Brüssel)

SAW-B ist ein Verband von Akteuren der Sozialwirtschaft sowie ein Forschungs- und Ausbildungszentrum, das Sozialunternehmen integrierte Unterstützung anbietet und durch Lobbyarbeit eine institutionelle Landschaft formt, die für ihre Entwicklung förderlich ist. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Haupttätigkeiten der Organisation sowie die erzielte Wirkung und die Herausforderungen beschrieben. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Initiative in andere Kontexte dargestellt.

Zusammenfassung

Die Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (SAW-B) wurde im Jahr 1981 in der Wallonischen Region als Reaktion auf die fehlende politische Unterstützung für die wachsende Anzahl an Erzeugergenossenschaften und Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration (WISE; work integration social enterprises) gegründet. Der Verband verfolgte das Ziel, Akteure der Sozialwirtschaft, unabhängig von ihren Tätigkeitsbereichen, zusammenzubringen, um Praktiken auszutauschen und ihre Anliegen auf der politischen Ebene zu unterstreichen.

Im Jahr 2014 zählte SAW-B 124 Mitglieder (vorwiegend Sozialunternehmen). Kurz nach ihrer Gründung hat sie ihre Tätigkeiten ausgeweitet, um Bildungs-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten aufzunehmen. SAW-B bietet Sozialunternehmen nun integrierte Unterstützung an, sowohl auf der Mikroebene (Einzelunternehmen) als auch auf der Makroebene (Institutionen). SAW-B ist ein anerkannter Akteur, der seinen Mitgliedern und Anteilseignern im Sektor der Sozialwirtschaft Legitimität verleiht und Sozialunternehmen schließlich den Zugang zum Markt und zu Finanzierungsmitteln erleichtert.

SAW-B ist stark von öffentlichen Subventionen abhängig, die im Jahr 2014 87% der Gesamteinnahmen ausmachten (SAW-B, 2015).

SAW-B hat ihr Tätigkeitsportfolio im Verlauf der Zeit entwickelt und fällt daher in verschiedene Politikbereiche. Es handelt es sich in erster Linie um eine Unterstützungsstruktur, die Sozialunternehmen auf politischer Ebene berät und vertritt. Zweitens ist SAW-B im Bereich Ausbildung und Fortbildung tätig in dem Bestreben, die Kompetenzen von Sozialunternehmern zu verbessern. Drittens gewährt SAW-B Sozialunternehmen im Allgemeinen und speziell ihren Mitgliedern Legitimität. Schließlich wird indirekt der Zugang zum Markt und zu Finanzierungsmitteln gefördert, indem für spezielle Projekte Partnerschaften mit privaten und öffentlichen Akteuren eingegangen werden mit dem Ziel, das soziale Unternehmertum zu fördern (z. B. hat SAW-B ImpulCera¹ initiiert, ein öffentlich-privates Programm zur Gewährung von Zuschüssen an angehende Sozialunternehmer, damit diese Machbarkeitsstudien durchführen können).

Die Hauptwirkung von SAW-B besteht darin, dass die institutionelle Landschaft geformt wird, indem eine Reihe von ergänzenden Tätigkeiten angeboten wird, welche die Bedürfnisse von Sozialunternehmen in der Anlaufphase erfüllen. Durch Beratungsdienstleistungen (z. B. Feststellung und Bereitstellung von Schulungen zu Themen wie Rechtsformen, Finanzierung oder Verwaltung der Freiwilligenarbeit) wird SAW-B im täglichen Leben von Sozialunternehmern verankert. Zudem führt SAW-B Forschungstätigkeiten durch, die auf ihren Kenntnissen zur Entwicklung praktischer Instrumente aufbauen (z. B. ein Leitfaden für die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen), und informiert über ihre politische Positionierung und die Lobbyarbeit zur Gestaltung des Regelungsumfelds für Sozialunternehmen.

SAW-B könnte in anderen Regionen erfolgreich übernommen werden, wenn vier kritische Faktoren berücksichtigt werden. Zunächst sollte der geografische Anwendungsbereich der Initiative nicht zu weit gefasst werden, und das Subsidiaritätsprinzip sollte berücksichtigt werden, damit der Verband seine Beratungs- und Schulungstätigkeiten genau erfüllt und um festzustellen, welche politische Ebene den größten Einfluss auf Sozialunternehmen hat. Für den Fall von SAW-B und Belgien ist die regionale Ebene für die meisten Aspekte des Ökosystems, in dem sich Sozialunternehmen entwickeln, zuständig. Zweitens sollten die Tätigkeiten einen transversalen Charakter aufweisen, um die gesamte Sozialwirtschaft zu erfassen und das Bewusstsein bezüglich Innovationen zu wahren, die an ihren Grenzen liegen. Drittens trägt die Einbeziehung eines breiten Spektrums an Akteuren (neben den Alleingründern und Managern) zur Entwicklung von Sozialunternehmen bei. Schließlich sollten Behörden schnell erhebliche finanzielle Unterstützung bereitstellen, wenn bei der Übernahme alle drei Tätigkeitsbereiche transversal entwickelt werden sollen.

Wichtige Fakten

Die Solidarité des Alternatives Wallonnes (SAW) wurde im Jahr 1981 als Reaktion auf das Auftreten von Erzeugergenossenschaften sowie von neuen Konzepten und Initiativen (z. B. fairer Handel und nachhaltige Entwicklung) gegründet, wobei das Ziel verfolgt wurde, dass die Absicht der Organisationen, eine Sozialwirtschaft in der Wallonischen Region (Belgien) aufzubauen, gebündelt wird. Im Jahr 2004 hat die Initiative ihre Präsenz in der Region Brüssel offiziell gemacht und wurde zur SAW-B (das B steht für „Bruxelloises“).

Im Verlauf der Zeit hat SAW-B ihr Tätigkeitsportfolio erweitert. Sie handelt nun als Verband, der im Namen von Sozialunternehmen Unterstützungsleistungen erbringt und Lobbyarbeit durchführt, sowie als Forschungs-, Ausbildungs- und Fortbildungszentrum und

als Beratungsagentur. Sie ist viele verschiedene Partnerschaften sowohl mit traditionellen Partnern (einschließlich institutioneller Akteure, z. B. akademische Forschungszentren und Abstimmungsplattformen zur Sozialwirtschaft) als auch mit innovativen Akteuren (z. B. aktive Gemeinden und Bürgerinitiativen) eingegangen, abhängig von der durchgeführten Tätigkeit. Einige Partnerschaften erweitern ihre Tätigkeiten (z. B. Projekte und/oder Lobbyarbeit) über ihren vorwiegend regionalen Geltungsbereich hinaus auf die überregionale, nationale und europäische Ebene. SAW-B ist beispielsweise Mitglied der Social Economy Europe, des europäischen Verbands der Sozialunternehmen und der Sozialwirtschaft.

SAW-B ist transversal organisiert und hat Mitglieder aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen sowie aus der Sozialwirtschaft insgesamt (Tabelle 3.1).

Tabelle 3.1 **Verteilung der Mitgliedschaft von SAW-B im Jahr 2014**

Dimension	Verteilung (124 Mitglieder)
Rechtsform	<ul style="list-style-type: none"> ● Gemeinnützige Organisationen (<i>Associations sans but lucratif</i>) – 73 % ● Genossenschaften – 23 % ● Gemeinnützige Gesellschaften (<i>Sociétés anonymes à finalité sociale</i>) – 2 % ● Stiftungen/Sonstige – 2 %
Größe	<ul style="list-style-type: none"> ≤ 10 Vollzeitmitarbeiter – 43 % ≥ 11 und ≤ 30 Vollzeitmitarbeiter – 27 % ≥ 31 und ≤ 50 Vollzeitmitarbeiter – 7 % ≥ 51 und ≤ 100 Vollzeitmitarbeiter – 11 % ≥ 101 Vollzeitmitarbeiter – 12 %
Alter	<ul style="list-style-type: none"> < 5 Jahre – 29 % ≥ 5 und ≤ 30 Jahre – 65 % > 30 Jahre – 6 %

Quelle: SAW-B (2015).

SAW-B erhält den Großteil (87 %) ihrer Ressourcen aus öffentlichen Quellen, von denen lediglich 50940 EUR (Euro) (3,9 % der Gesamtfinanzierung) aus europäischen Fonds stammen². Mit dem Budget von SAW-B (Tabelle 3.2) werden in erster Linie der Personalbereich (71 %) sowie die Organisation von professionellen Tätigkeiten und Werbetätigkeiten (16 %) abgedeckt.

Tabelle 3.2 **Zusammenfassung der Erträge und Aufwendungen der SAW-B (2014)**

Finanzierungsstruktur (2014)	EUR	%
Verkauf (Beratungsagentur, Raummiete etc.)	123 600	10 %
Spenden, Mitgliedschaft	31 000	2 %
Strukturförderung (öffentliche Finanzierung, abhängig von Akkreditierungen, z. B. für Schulungen und die Beratungsagentur bezüglich der Sozialwirtschaft)	449 000	35 %
Gelegentliche Subventionen (öffentliche Finanzierung für bestimmte Projekte)	454 700	35 %
Subventionen für Dienstleistungen (private Finanzierung für bestimmte Projekte)	40 800	3 %
Sonstige (Steuerrückzahlungen, Zinsen etc.)	192 100	15 %
Gesamt	1 291 200	
Aufwendungen (2014)	EUR	%
Produktion, Tätigkeiten	202 600	16 %
Betrieb	95 600	7 %
Personalwesen (Löhne, Vergütungen etc.)	915 200	71 %
Schulung von Mitarbeitern von SAW-B	1 400	1 %
Abschreibungen etc.	16 800	1 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	41 000	3 %
Finanzaufwendungen (Zinsen, Bankgebühren etc.)	9 400	1 %
Gesamt	1 282 000	

Quelle: SAW-B (2015).

Ziele

Gemäß der neuesten (2004) Fassung ihrer Satzung besteht das Ziel von SAW-B darin, „Unternehmen und Akteure der Sozial- und Solidarwirtschaft in der Wallonie und Brüssel zusammenzuführen, zu verteidigen, zu vertreten, zu fördern und zu entwickeln, um eine Wirtschaft aufzubauen, die sich auf die menschliche Entwicklung und nicht auf Gewinnerzielung gründet. Die Vereinigung unterstützt Gruppen und Einzelpersonen, die in einem oder mehreren Bereichen des wirtschaftlichen und sozialen Lebens sowie in den Bereichen Gesundheitswesen, Bildung, Kultur, Information, Wohnungswesen, Energie, Konsum, Transport etc. „tätig werden“ und dabei die Aspekte der Solidarität, Zusammenarbeit, nachhaltigen Entwicklung, des Selbstmanagements, der demokratischen Arbeitsweise, Transparenz des Managements und der Lebensqualität berücksichtigen“ (freie Übersetzung der Autoren).

Daher ist die Unterstützung, die SAW-B Sozialunternehmen anbietet sowohl umfassender als auch enger als die Unterstützung gemäß der Definition in der Initiative für soziales Unternehmertum der Europäischen Kommission, auch wenn beide auf die Definition von Sozialunternehmen gemäß dem EMES-Netzwerk zurückgreifen (Borzaga und Defourny, 2001; OECD, 2009). SAW-B schließt alle Akteure und Unternehmen in die Sozialwirtschaft ein (einschließlich Stiftungen und Gesellschaften auf Gegenseitigkeit, von denen einige aus dem Konzept des „Sozialunternehmens“ gemäß der Initiative für soziales Unternehmertum ausgeschlossen sind) und unterstützt alle Gruppen und Einzelpersonen (auch nicht gewerbliche Unternehmen), die eine humanistischere und demokratischere Wirtschaft schaffen möchten. Im Vergleich zur Initiative für soziales Unternehmertum der Europäischen Kommission wird jedoch berücksichtigt, dass die Umverteilung von Gewinnen an Inhaber und Anteilseigner auf der Grundlage strengerer Erwägungen als der „bloßen“ sozialen Wirkung vorgenommen werden sollte. Zudem tritt SAW-B eindeutig für ein System der Unternehmensführung ein, das auf dem Grundsatz „eine Stimme pro Person“ bei der Generalversammlung beruht.

Der strategische Ansatz von SAW-B unterstützt die Entwicklung von Sozialunternehmen, um eine globale Änderung des wirtschaftlichen Paradigmas herbeizuführen, und er beruht auf den folgenden Zielen:

- Nachweis der Realisierbarkeit des Modells der Sozialunternehmen auf vielen verschiedenen Märkten und in verschiedenen Gebieten, indem alle Akteure im Ökosystem für Sozialunternehmen abgedeckt werden: Sozialunternehmer, Manager und Mitarbeiter; politische Organe; sonstige Unterstützungsstrukturen (d. h. sonstige Verbände von Sozialunternehmen) sowie ein allgemeineres Publikum (Studenten, Bürger etc.);
- Unterstützung innovativer Projekte, Schaffung der Grundlage für künftige ähnliche Projekte und Unterstützung von Sozialunternehmen beim Eintritt in neue Tätigkeitsbereiche, indem Dienstleistungen bezüglich der Unternehmensentwicklung bereitgestellt werden und die finanzielle Beteiligung an Stammaktien von einzelnen Sozialunternehmen ermöglicht wird;
- Entwicklung der fachlichen Kompetenzen von Sozialunternehmern und Mitarbeitern durch Ausbildung und Weiterbildung;
- Neuerdings Beitrag zu den Grundprinzipien und zur Legitimität der Sozialunternehmen auf dem Markt, indem Forschungstätigkeiten durchgeführt werden.

Grundprinzipien

In den 1970er-Jahren wurden in Belgien viele insolvente Unternehmen von ihren Mitarbeitern übernommen, und sie wurden zu Genossenschaften. Wie in den utopischen Bewegungen des 19. Jahrhunderts traten sie für Selbstmanagement und die Änderung des Kapitalismus ein. Anfang der 1980er-Jahre tauchten Initiativen zur Förderung des fairen Handels und von Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration auf, sie wurden von der Regierung oder den beiden bestehenden genossenschaftlichen Verbänden (die sich hauptsächlich auf Erzeugergenossenschaften konzentrierten) jedoch kaum beachtet. Diese Bewegungen benötigten einen Platz, um sich zu treffen und Ideen auszutauschen.

SAW wurde im Jahr 1981 auf Betreiben von Max Delespesse³ als erster pluralistischer Verband gegründet, der die Repräsentativität, Koordination, Werbung und Entwicklung von alternativen Initiativen sicherstellt (SAW-B, 2006). Das ursprüngliche Ziel bestand darin, „Menschen für eine bestimmte Mentalität zu öffnen: derjenigen von Genossenschaften“ (SAW-B, 2006), indem der rechtliche Rahmen ausgearbeitet wird und Unterstützung (insbesondere für die soziale und berufliche Eingliederung) aus dem öffentlichen und privaten Sektor eingeholt wird.

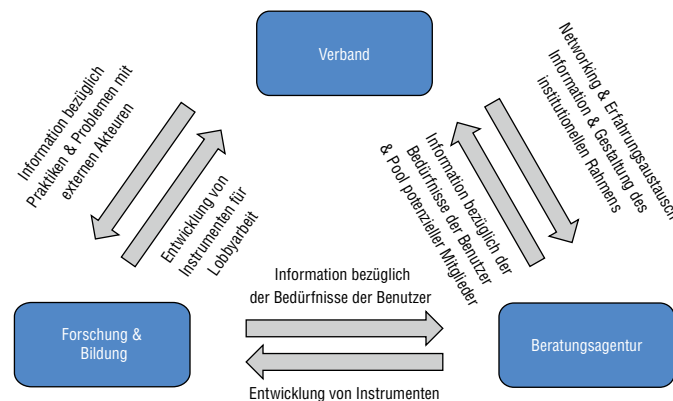
Die wachsende Anzahl und Diversität der Sozialunternehmen in der Wallonischen Region führten zu der Notwendigkeit, die öffentliche Politik näher an die Bedürfnisse und die Realität in diesem Bereich heranzuführen. SAW hat beschlossen, diese „alternativen“ Unternehmer aus- und fortzubilden, wobei anerkannt wurde, dass die Professionalisierung des Sektors ihre Legitimität als Wirtschaftsakteure fördern würde. Die von SAW angebotene Ausbildung bestand zunächst im Austausch guter Praktiken. Später wurden jedoch formelle Ausbildungsprogramme entwickelt (SAW-B, 2005).

Im Jahr 1985 hat SAW, mit der finanziellen Unterstützung der wallonischen Behörden, Beratungsdienstleistungen eingeführt, um erfolgreiche Unternehmensgründungen durch alternative Unternehmer sowie die Sozialwirtschaft zu fördern.

Tätigkeiten

SAW-B hat drei umfassende Funktionen: Sie ist ein Verband zur Bündelung von Akteuren der Sozialwirtschaft, eine Beratungsagentur für entstehende und etablierte Sozialunternehmen und ein Forschungs- und Ausbildungszentrum. Diese Rollen unterstützen sich gegenseitig (siehe Abbildung 3.1) und stärken letztendlich die Rolle von SAW-B als wichtiger Akteur im sozialen Unternehmertum.

Abbildung 3.1 **Tätigkeiten von SAW-B**



Verband: Das Ziel von SAW-B besteht darin, Sozialunternehmen in der politischen Arena zu bündeln und zu vertreten und Einfluss auf den institutionellen Rahmen zu nehmen, indem die öffentliche Politik beobachtet und Lobbyarbeit betrieben wird (z. B. hat SAW-B ein Beratungsorgan für Sozialwirtschaft in der Wallonischen Region eingerichtet⁴).

Neben der aktiven Lobbyarbeit wird SAW-B manchmal aufgefordert, Beratungsleistungen zu erbringen (z. B. hat SAW-B im Jahr 2015 das föderale Parlament Belgiens in Bezug auf eine neue Rechtsform für Arbeitnehmergenossenschaften beraten, und sie berät öffentliche Einrichtungen, die Sozialklauseln in das Auftragswesen einfügen möchten). SAW-B organisiert zudem Sensibilisierungsmaßnahmen bezüglich sozialen Unternehmertums für Bürger und Studenten.

SAW-B vermittelt Legitimität und signalisiert ihre Unterstützung durch den Kauf von Beteiligungen an einigen Sozialunternehmen. Diese Art der Finanzierung ist relativ begrenzt und häufig auf innovative Initiativen und Sozialunternehmen, die in weniger traditionelle Tätigkeitsbereiche eintreten, oder auf sehr große Projekte ausgerichtet (z. B. hält SAW-B Anteile an New-B, einem gemeinsamen Projekt für Ethikbanken).

Bildung und Forschung: SAW-B hat immer Weiterbildungen für Manager von Sozialunternehmen und Sozialunternehmer angeboten; vor Kurzem begannen auch Schulungen für ihre Mitarbeiter. SAW-B ist eine offizielle „Organisation für lebenslanges Lernen“⁵ (seit 2009). Als solche erhält sie Finanzierungsmittel für die Organisation von Veranstaltungen, Schulungen und den Austausch von Praktiken (z. B. zur Förderung der Arbeitnehmerbeteiligung) und führt Forschungstätigkeiten zu einem anderem Thema durch, das jährlich ausgewählt wird. Zudem veröffentlicht SAW-B jedes Jahr ca. 15 kürzere analytische Kommentare in den folgenden Bereichen: 1) Übersichten über, Ziele und Arbeitsweise der Sozialwirtschaft; 2) die Sozialwirtschaft und politische Änderungen; 3) die Sozialwirtschaft und Arbeit und 4) alternative Produktion und alternativer Konsum in verschiedenen Bereichen (Kultur, Lebensmittel, Wohnungswesen, Dienstleistungen etc.). Ein neuer Trend bestand darin, spezieller darauf einzugehen, was es bedeutet, Stakeholder eines Sozialunternehmens zu sein (Mitarbeiter, Anteilseigner, Begünstigter oder Verbraucher).

Beratungsagentur: SAW-B bietet Beratungsdienstleistungen sowie Dienstleistungen bezüglich der Unternehmensentwicklung an und unterstützt auf diese Weise die Gründung, Skalierung und/oder Umstrukturierung von Sozialunternehmen in allen Tätigkeitsbereichen. Die Beratungsdienstleistungen umfassen rechtliche, finanzielle und personalbezogene Beratung und Beratung bezüglich der Unternehmensführung sowie den Entwurf von Geschäftsplänen und Kommunikationsmitteln und/oder Hilfe beim Erhalt von Verträgen von Behörden. Dieses breite Spektrum an Dienstleistungen wird durch methodologische Instrumente unterstützt, wie geeignete Tabellen für Finanzpläne, technische Anmerkungen (z. B. zu Rechtsformen), praktische Erfahrungen und das Netzwerk von SAW-B an Unternehmern und Sachverständigen. SAW-B geht keinen standardisierten Weg der Unterstützung; die Beratungstätigkeiten werden vielmehr an die Bedürfnisse jedes Sozialunternehmers angepasst. Daher kann eine Beratung bei persönlichen Treffen erfolgen, oder SAW-B verfolgt den Sozialunternehmer vor Ort, organisiert Gruppengespräche mit anderen Unternehmern, die ähnliche oder ergänzende Bedürfnisse haben, etc.

Kürzlich hat SAW-B begonnen, verschiedene Akteure (z. B. ein Sozialunternehmen, Akteure aus traditionellen Sektoren, Sozialarbeiter und politische Organe) um ein gemeinsames Projekt zu versammeln, um die Maßnahmen zu ermitteln, die notwendig sind, um einen neuen Tätigkeitsbereich zu institutionalisieren oder zu entwickeln (z. B. soziale Landwirtschaft zugunsten von Menschen, die von Ausgrenzung bedroht sind⁶).

Herausforderungen und Wirkung

Nach Aussage ihres Geschäftsführers⁷ besteht die größte Herausforderung für SAW-B darin, den Widerstand gegenüber Änderungen in Bezug auf den innovativen und alternativen Charakter der Initiativen zu überwinden (hauptsächlich seitens der Behörden). Dieser Kampf um Anerkennung und Strukturierung des Bereichs durch spezielle Politiken (z. B. staatliche Finanzierungsvereinbarungen) und Rechtshandlungen (z. B. spezielle Rechtsformen und offizielle Anerkennung der Rolle der Sozialwirtschaft) bildet die Grundlage für das Bestehen von SAW-B.

Das wachsende Interesse der Bürger und politischen Organe an sozialem Unternehmertum hat die Werte und Dynamiken der Sozialwirtschaft beleuchtet und zur Entwicklung neuer Finanzprodukte geführt (z. B. soziale Wirkungskredite und Impact Investment). Durch das Auftreten neuer Akteure (z. B. kollaborative oder Sharing-Economy-Plattformen), die die Werte der Sozialwirtschaft nur teilweise unterstützen und die sich darauf konzentrieren, öffentliche Maßnahmen auszugleichen – statt zu ergänzen – besteht jedoch die Tendenz, die Definition von Sozialunternehmen zu verwischen, und es entsteht die Gefahr der Verwechslung mit anderen Organisationsmodellen. Die Fähigkeit von SAW-B, mit neuen Akteuren zusammenzuarbeiten, macht sie zu einem zentralen Akteur im Ökosystem der Sozialunternehmen; dadurch besteht jedoch auch die Gefahr, dass ihre Fähigkeit eingeschränkt wird, das Modell der Sozialunternehmen zu verteidigen. Daher besteht die Herausforderung darin, diese Entwicklungen zu berücksichtigen, ohne die Grundsätze der Wirtschaftsdemokratie und der eingeschränkten Umverteilung von Überschüssen zu verwässern.

Als Verband hat SAW-B den Auftrag, Maßnahmen zu koordinieren, die das soziale Unternehmertum unterstützen. Dies kann einen Wettbewerbsvorteil für die Beratungsagentur darstellen, der möglicherweise zu Verwirrung über ihre Rolle führen kann (sowohl als Verband, der verschiedene Akteure koordiniert, als auch als Beratungsagentur, die in die zu koordinierenden Akteure eingebunden ist). SAW-B arbeitet kontinuierlich daran, diese Schwäche abzubauen.

Der transversale Charakter von SAW-B hilft innovativen Sozialunternehmen, erfolgreich zu sein, indem individuelle, allgemeine Unterstützungstätigkeiten in vielen Branchen durchgeführt werden. In Zukunft kann dieser breite Ansatz jedoch dazu führen, dass SAW-B nicht mehr in der Lage ist, weitere maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, welche die Bedürfnisse von Sozialunternehmern erfüllen, die ein höheres Maß an fachspezifischer Kompetenz benötigen.

Tabelle 3.3 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) von SAW-B.

Tabelle 3.3 **SWOT-Analyse von SAW-B**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Transversaler, offener Charakter • Ergänzende Tätigkeiten, die auch dabei helfen, dass der Betrieb von SAW-B eine kritische Größe erreicht • Finanzierung durch Behörden und Anerkennung als rechtmäßiger Gesprächspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Spezialisierung (was zu einem potenziellen Verlust der Legitimität führt) und keine fundierten Kenntnisse • Mögliches Problem zwischen Auftraggeber-Agentur • Instabile Finanzierungsstruktur aufgrund der Abhängigkeit von öffentlicher Finanzierung
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Wachsendes Interesse an sozialem Unternehmertum seitens der Bürger und Behörden • Bessere Sichtbarkeit der Werte und Dynamiken der Sozialwirtschaft • Auftreten neuer Akteure • Neue Finanzierungsinstrumente 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschwommene Grenzen im Bereich der Sozialwirtschaft • Rückgang der externen Finanzierung aufgrund der lange anhaltenden Wirkungen der Finanzkrise¹

1. Beispielsweise sind Subventionen, die Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration für behinderte Menschen gewährt werden, in Brüssel im Jahr 2014 um 500 000 EUR zurückgegangen (Baele, 2014).

Wirkung

Obwohl SAW-B ihre Prozesse (in Bezug auf Personalmanagement, Produktion etc.) regelmäßig bewertet, sind keine Daten zur Kosteneffizienz, zur Wirtschaftlichkeit oder zur gemessenen sozialen Wirkung ihrer Maßnahmen verfügbar. Da ihre Maßnahmen hauptsächlich langfristig angelegt sind und nicht in jährlichen Analysen zusammengefasst werden können (z. B. die Wirkung der Lobbyarbeit auf den rechtlichen Rahmen und die politische Unterstützung für Sozialunternehmen), führt SAW-B eine nachträgliche qualitative Analyse ihrer Prozesse und Tätigkeiten durch, die ihre soziale Wirkung nur teilweise angibt. Die Lobbyarbeit hat einen direkten Beitrag geleistet zu der im Jahr 1988 erfolgten Einrichtung eines Beratungsorgans für Sozialwirtschaft; zur Einführung einer Legaldefinition der Sozialwirtschaft dank enger Kontakte zu Parlamentsmitgliedern; zur Schaffung einer Rechtsform für Organisationen (der gemeinnützigen Gesellschaft (*société à finalité sociale*)) und zur Ausarbeitung von öffentlichen Vereinbarungen oder Zeichen (z. B. Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration).

Auf der Mikroebene fördert SAW-B die Gründung oder Entwicklung von einzelnen Sozialunternehmen: 2014 profitierten schätzungsweise 50 Sozialunternehmen von den Beratungsdienstleistungen (SAW-B, 2015). Zudem bietet SAW-B ihnen Unterstützung bei der Finanzierung durch Kapitalbeteiligung sowie bei der Verwaltung der Zuschussprogramme (z. B. ImpulCera) im Namen anderer öffentlicher oder privater Akteure an.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

Zunächst unterstreicht der Erfolg von SAW-B den Mehrwert, der durch das Angebot einer Reihe von ergänzenden Dienstleistungen unter dem gleichen Dach geschaffen wird. Während der Lebensdauer eines Sozialunternehmens bietet SAW-B Unterstützung auf verschiedenen Handlungsebenen an, die es ihm ermöglichen, die kritische Größe zu erreichen und die seine Legitimität sowohl aus der Sicht von Sozialunternehmen als auch aus der Sicht von externen Stakeholdern stärkt.

Zudem wurde es SAW-B durch die Beteiligung an Kooperationspartnerschaften mit anderen Akteuren ermöglicht, ihre Stärken auszubauen sowie neue Dienstleistungen anzubieten und Ressourcen effizienter einzusetzen. Dies hat geholfen, den Bereich zu strukturieren und neue Akteure für den Sektor zu gewinnen.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

SAW-B ist tief im regionalen Kontext von Wallonie und Brüssel verankert, und während sie mit anderen europäischen Akteuren zusammenarbeitet und gute Praktiken austauscht, hat SAW-B nie darüber nachgedacht, ihr Modell auf andere Länder zu übertragen.

Dennoch scheint die institutionelle Arbeit auf mehreren Ebenen, die Sozialunternehmen und das soziale Unternehmertum unterstützt und die sich aus einer Kombination von Bottom-up- und Top-down-Tätigkeiten ergibt, einmalig zu sein (Battilana, Lena und Boxenbaum, 2009). Ungeachtet des Subsidiaritätsprinzips ist dieser Ansatz auf regionaler Ebene wahrscheinlich übertragbar. Dies hängt davon ab, welche Behörde die meisten Befugnisse im Bereich der Entwicklung von Sozialunternehmen hat (in Belgien entwerfen regionale Behörden viele Richtlinien bezüglich der Sozialwirtschaft). Die regionale Ebene garantiert auch eine gewisse Kohärenz unter den Tätigkeiten, die als Verband durchgeführt werden, und den Tätigkeiten, die direkt auf Sozialunternehmer zugeschnitten sind.

Der transversale Charakter der Mitgliedschaft bei SAW-B und der Tätigkeiten von SAW-B (insbesondere die Beratungstätigkeiten) hilft dabei, Innovationsbereiche zu ermitteln, und er sollte in Bezug auf die Übertragbarkeit berücksichtigt werden.

Maßnahmen, die auf viele verschiedene Stakeholder ausgerichtet sind – d. h. nicht nur Gründer und Manager, sondern auch Arbeitnehmer, Behörden, Akteure sozialer Bewegungen (z. B. Gewerkschaften oder Aktivistennetzwerke), Verbraucher und Bürger – bieten die effektivste Unterstützung für die Entstehung und Skalierung von Sozialunternehmen und sind für die Übernahme in anderen Kontexten von wesentlicher Bedeutung.

Schließlich ist die Unterstützung durch Behörden – insbesondere in Form von Finanzierungsmitteln – eine Bedingung, damit das Modell von SAW-B übertragen werden kann.

Hinweise

1. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.saw-b.be/spip/Appel-a-projets-ImpulCera>
2. Aufgrund eines Forschungsprojekts des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung sowie der Beratungstätigkeiten sollte diese Zahl in den Geschäftsbüchern für das Jahr 2015 steigen.
3. Max Delespesse ist ein ehemaliger Priester und Philosoph; zum Zeitpunkt der Gründung von SAW war er Mitarbeiter der Provinzverwaltung. Aufgrund von persönlichem Interesse stand er immer in engem Kontakt mit Initiativen, deren Ziel in der Unterstützung von Arbeitnehmern, insbesondere Arbeitnehmergenossenschaften, bestand.
4. Infolge der Lobbyarbeit von SAW haben die Regionalbehörden im Jahr 1988 den Wallonischen Rat für Sozialwirtschaft (Conseil Wallon de l'Économie Sociale) gegründet, der aus Vertretern von Arbeitnehmern, Gewerkschaften, Sozialunternehmen und akademischen Einrichtungen besteht, die Beratung zu politischen Entscheidungen anbieten, welche die Sozialwirtschaft und Sozialunternehmen betreffen. Mit diesem Organ und in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern hat SAW geholfen, eine offizielle Definition für die Sozialwirtschaft und Sozialunternehmen in der Wallonischen Region zu entwerfen. Diese Definition wurde im Jahr 1990 angenommen und hat bei der Strukturierung des Bereichs geholfen, indem ihm Legitimität verliehen wurde und der Entwurf von speziellen Richtlinien sichergestellt wurde, einschließlich öffentlicher finanzieller Unterstützung.

5. Décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Éducation permanente (französischsprachige Gemeinschaft Belgiens), konsolidierte Fassung verfügbar unter: <http://www.ejustice.just.fgov.be/loi/loi.htm>
6. <http://www.saw-b.be/spip/Agriculture-sociale>
7. Interviews wurden am 22. April 2016 mit Marie-Caroline Collard, Geschäftsführerin von SAW-B, und am 22. April sowie am 7. Juni 2016 mit Frédérique Konstantatos, Koordinator für Kommunikation und Lobbyarbeit, geführt. Die Autoren standen zudem im Schriftverkehr mit beiden. Zudem wurde ein Satz von 15 Zeitungsausschnitten, die „den Zeitraum seit dem Jahr 2012 umfassen, als Hintergrundinformation genutzt.

Referenzen

- Baele, M. (2014). „Moins de subsides pour les ETA à Bruxelles: Le secteur est inquiet“, *RTBF.be Info*, 3 December 2014, https://www.rtb.be/info/regions/detail_moins-de-subsides-pour-les-eta-bruxelles-le-secteur-est-inquiet?id=8503532 (Zugriff am 5. Juni 2016).
- Battilana, J., B. Leca and E. Boxenbaum (2009), „How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship“, *Academy of Management Annals*, Vol. 3(1), S. 65-107.
- Borzaga, C. and J. Defourny (eds.) (2001), *The emergence of social enterprise*, Routledge, London.
- Noya, A. (ed.) (2009), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264055513-en>
- SAW-B (2015), *Rapport d'activités 2014*, SAW-B, Monceau-sur-Sambre.
- SAW-B (2006), *25 ans*, SAW-B, Monceau-sur-Sambre.
- Conseil National de la Coopération (2015), *Rapport d'activité 2014*, Conseil National de la Coopération, Brussels.
- SAW-B (n. d.), allgemeine Website, <http://www.saw-b.be>
- SAW-B (2014), *Rapport d'activités 2013*, SAW-B, Monceau-sur-Sambre.
- SAW-B (2013), *Rapport d'activités 2012*, SAW-B, Monceau-sur-Sambre.
- SAW-B (2011), *30 ans. Portraits de l'alternative économique.*, SAW-B, Monceau-sur-Sambre.

Kapitel 4

Die nationale Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums, Kroatien

Das Ziel der nationalen Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums besteht in der Schaffung eines förderlichen und kohärenten politischen Rahmens für die Entwicklung von Sozialunternehmen in Kroatien. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Tätigkeiten der Strategie beschrieben. Zudem werden die Herausforderungen bei der Umsetzung sowie die bislang erzielte Wirkung beschrieben. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext dargestellt.

Zusammenfassung

Die „Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums in der Republik Kroatien für den Zeitraum 2015-2020“ wurde im Jahr 2015 beschlossen und ist ein fundamentales Dokument für die Schaffung eines politischen Rahmens für Sozialunternehmen¹. Das Hauptziel der Strategie besteht darin, die Gründung und das Wachstum von Sozialunternehmen in Kroatien zu fördern, indem ein institutionelles und finanzielles Umfeld geschaffen wird, das bessere Unterstützung bietet.

Die Strategie wurde im Rahmen eines „Bottom-up“-Ansatzes von einem Netzwerk von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Sozialunternehmen in Partnerschaft mit der Regierung initiiert. Sie wurde weitgehend an die Politiken der Europäischen Union (EU) angepasst – insbesondere an die Initiative für soziales Unternehmertum. Sie ermittelt Sozialunternehmen auf der Grundlage von neun Kriterien und legt Schlüsselbereiche und -tätigkeiten für die Verbesserung des institutionellen Umfelds fest. Die Hauptmaßnahmen dienen den folgenden Zielen: 1) Entwicklung und Verbesserung des rechtlichen und institutionellen Rahmens, 2) Schaffung eines angemessenen und unterstützenden Finanzrahmens, 3) Förderung des sozialen Unternehmertums durch Bildung und 4) Verbesserung der Sichtbarkeit von Sozialunternehmen.

Die gesamte Umsetzung der Strategie beruht auf einem horizontalen und vertikalen Ansatz, der viele Stakeholder zusammenbringt: andere zuständige Ministerien und nationale Regierungsinstitutionen als gemeinsame Träger der Strategie, lokale Behörden, lokale und regionale Entwicklungsagenturen; zivilgesellschaftliche Organisationen; Sozialunternehmen, Finanzinstitute und akademische Einrichtungen. Der erste operative Schritt bestand in der Gründung einer Regierungseinheit, die für die Umsetzung der Strategie und für die Koordinierung der Tätigkeiten unter den gemeinsamen Trägern zuständig ist.

Verschiedene Schlüsselfaktoren könnten die Übertragbarkeit dieser Initiative auf andere Kontexte verbessern: Anwendung eines „Bottom-up“-Ansatzes, indem ein Netzwerk oder ein Dachverband gegründet wird, das/der die Interessen und Bedürfnisse von Sozialunternehmen vertritt, Begründung einer Partnerschaft mit der Regierung (als ein Prozessverantwortlicher), Erstellung eines transparenten und partizipativen Modells für die Vorbereitung und Umsetzung, einschließlich Stakeholdern aus verschiedenen Sektoren und einem öffentlichen Konsultationsverfahren, und Rückgriff auf strategische EU-Dokumente und EU-Politiken, um auf diese Weise die Kohärenz mit strategischen Prioritäten der EU sicherzustellen und den Zugang zu Finanzmitteln der EU zu verbessern.

Wichtige Fakten

Die Strategie wurde vom Ministerium für Arbeit und Rentenversicherung entworfen und im April 2015 von der kroatischen Regierung beschlossen. Das Ministerium für Arbeit und Rentenversicherung – das auch die Verwaltungsbehörde für den Europäischen Sozialfonds (ESF) für die Zeiträume 2007-13 und 2014-20 war – hat die Abteilung für die Vorbereitung und Umsetzung von Projekten aus dem Bereich des sozialen Unternehmertums eingerichtet, um die Umsetzung der Strategie zu koordinieren. Zu den wichtigsten Partnern und gemeinsamen Trägern der Strategie gehören das Ministerium für Sozialpolitik und Jugend, das Ministerium für Unternehmertum und Handwerk, die Regierungsstelle für die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen und die nationale Stiftung zur Entwicklung der Zivilgesellschaft. Weitere gemeinsame Träger innerhalb der Regierung sind die kroatische Arbeitsvermittlungsstelle, das Ministerium für Kriegsveteranen und das Ministerium für Wissenschaft, Bildung und Sport. Auch Partner aus anderen Bereichen – einschließlich Forschungsinstituten, Bildungseinrichtungen, Berufsbildungseinrichtungen, regionalen Entwicklungsagenturen, Finanzinstituten, lokalen und regionalen Behörden, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Sozialunternehmen, Medien und Sozialpartnern – werden die Umsetzung der Strategie unterstützen.

Gemäß der Strategie ist die Gründung des Rats für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums vorgesehen, einem Beratungsorgan, das für die Überwachung der Umsetzung zuständig ist. Die Mitglieder des Rates werden von der Regierung ernannt und umfassen Vertreter aus Regierungsinstitutionen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Sozialunternehmen, Finanzinstituten und akademische Einrichtungen, die regelmäßig zusammenkommen, um die Probleme von Sozialunternehmen zu erörtern und strategische Empfehlungen für die weitere Entwicklung anzubieten.

Die im Rahmen der Strategie empfohlenen Maßnahmen und Tätigkeiten (z. B. Erhöhung der Anzahl und Verbesserung der Nachhaltigkeit von Sozialunternehmen und ihren Mitarbeitern) sind in das ESF Operational Programme Efficient Human Resources 2014-2020 (operationelles Programm des ESF bezüglich effizientem Personalwesen 2014-2020) integriert und mit dem spezifischen Ziel 9.v „Förderung des sozialen Unternehmertums und berufliche Eingliederung in Sozialunternehmen sowie in die Sozial- und Solidarwirtschaft, um den

Zugang zu Beschäftigung zu vereinfachen“ verbunden². Für die Umsetzung der Strategie wurde ein Gesamtbetrag von ca. 37 Millionen EUR (Euro) – 32 Millionen EUR vom ESF und der verbleibende Betrag aus dem öffentlichen Haushalt – zugewiesen. Ca. 60% dieses Betrags dienen der Verbesserung der Finanzierungsinstrumente für Sozialunternehmen und werden in Form von nicht rückzahlbaren Zuschusssystemen bereitgestellt. Der verbleibende Betrag (40%) wird drei anderen prioritären Bereichen durch nicht rückzahlbare Zuschusssysteme zugewiesen: Bildungstätigkeiten (27,7%), Verbesserung des rechtlichen und institutionellen Rahmens (6,6%) und Verbesserung der öffentlichen Sichtbarkeit des Sektors (6%) (Regierung der Republik Kroatien, 2015a).

Ziele

Das Hauptziel der Strategie besteht darin, ein unterstützendes Umfeld für Sozialunternehmen in Kroatien zu schaffen und auf diese Weise regionale Unterschiede zu reduzieren, die Beschäftigung zu steigern und eine faire Verteilung des sozialen Wohlstands sicherzustellen. Die Förderung des sozialen Unternehmertums kann auch dabei helfen, andere nationale strategische Ziele zu erreichen, wie Förderung des sozialen Zusammenhalts, Bekämpfung der Armut, Steigerung der Beschäftigung, Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen, Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Schutz der Umwelt (Regierung der Republik Kroatien, 2015a).

Die Strategie beruht weitgehend auf EU-Dokumenten und EU-Politiken, insbesondere der Initiative für soziales Unternehmertum (Europäische Kommission, 2011), deren Konzept von Sozialunternehmen in das Verständnis und den Ansatz der Strategie aufgenommen wurde.

Gemäß der Strategie werden Sozialunternehmen definiert als „Unternehmen, die auf den Grundsätzen der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit beruhen und die Gewinne/Überschüsse ganz oder zu einem großen Teil wieder zum Vorteil der Gemeinschaft investieren“ (Regierung der Republik Kroatien, 2015a). Der Schwerpunkt von Maßnahmen zur Schaffung eines förderlicheren Umfelds liegt auf vier prioritären Bereichen: 1) Entwicklung und Verbesserung des rechtlichen und institutionellen Rahmens für Sozialunternehmen, 2) Schaffung eines angemessenen und unterstützenden Finanzrahmens für Sozialunternehmen, 3) Förderung der Bedeutung und der Rolle des sozialen Unternehmertums durch formelle und informelle Bildung und 4) Verbesserung der Sichtbarkeit von Sozialunternehmen in Kroatien. Die Tätigkeiten in jedem Bereich werden durch delegierte gemeinsame Träger oder Partner geleitet und sind durch definierte Indikatoren für die Messung der Umsetzung sowie durch bestimmte Zeitrahmen und spezielle finanzielle Ressourcen gekennzeichnet.

Die Strategie erstreckt sich über verschiedene Politikbereiche: 1) **Zugang zu Finanzierungsmitteln** durch Zuschusssysteme (die mit EU-Finanzmitteln und öffentlichen Finanzmitteln verbunden sind), um die Beschäftigung benachteiligter Gruppen sowie innovative soziale Dienstleistungen und Produkte, einen Garantiemechanismus/-fonds zur Vereinfachung des Zugangs zu Finanzierungsmitteln, innovative Instrumente, die auf Sozialunternehmen zugeschnitten sind, und sonstige finanzielle Anreize zu fördern; 2) **Bildungstätigkeiten** durch formelle und informelle Bildungsprogramme auf verschiedenen Stufen der Ausbildung sowie durch Schulungen, Wissens- und Kompetenztransfer und Forschungstätigkeiten und 3) **Marktzugang** durch spezielle Zeichen und Produktdeklarationen, wie das EU-Umweltzeichen und das Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) der EU (Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung)³. Zudem fördert die Strategie die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für öffentlich-private

Partnerschaften sowie die Nutzung von stillgelegten öffentlichen Gütern und leer stehenden öffentlichen Gebäuden durch Sozialunternehmen. Der politische Ansatz konzentriert sich auf die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, Ausbildungsprogrammen und -kapazitäten sowie auf die Forschung. Zudem werden die Einrichtung von Datenbanken, die Erstellung von statistischen Berichten und Beispielen guter Praxis sowie die Schaffung sonstiger Wissensprodukte in Bezug auf Sozialunternehmen in Kroatien empfohlen.

Grundprinzipien

Die Strategie wurde entwickelt, um die spezifischen Besonderheiten und Bedürfnisse des entstehenden Sektors der Sozialunternehmen anzuerkennen und auf diese zugeschnittene Anreize und Leistungen anzubieten. Vor der Strategie wurde das soziale Unternehmertum im politischen Diskurs lediglich als eine Komponente der Zivilgesellschaft wahrgenommen, und Sozialunternehmen hatten Schwierigkeiten, sich an ungeeignete und teilweise widersprüchliche Regelungen anzupassen.

Die Initiative zur Entwicklung eines nationalen strategischen Dokuments ergab sich im Jahr 2011 aus einem „Bottom-up“-Ansatz. 2009 haben sich zunächst verschiedene richtungsweisende zivilgesellschaftliche Organisationen im Forum für soziales Unternehmertum und später im Cluster für ökologische und soziale Innovation und Entwicklung zusammengeschlossen⁴, sie wurden jedoch durch allgemein fehlende institutionelle und finanzielle Mechanismen zur Förderung des Wachstums behindert. Sie betrachteten das strategische Dokument als wesentlichen Schritt hinsichtlich der Schaffung von unterstützenden Einrichtungen und der Ermöglichung des Zugangs zu Finanzierungsquellen. Durch die Partnerschaft mit einem engagierten Regierungspartner – dem Ministerium für Arbeit und Rentenversicherung⁵ – wurde die Initiative klarer und offizieller. Die enge Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus dem gemeinnützigen Sektor und dem öffentlichen Sektor hat ein stärkeres Engagement in Bezug auf dieses Ziel sichergestellt, auch wenn Hindernisse bestanden – wie fehlende Anerkennung auf höchster politischer Ebene –, durch welche die Verabschiedung des Dokuments verzögert wurde.

Im Jahr 2013 gab die Regierung grünes Licht, und es wurde eine offizielle Arbeitsgruppe gegründet, die aus 44 Mitgliedern aus verschiedenen Sektoren (Regierungsbehörden, zivilgesellschaftliche Organisationen, Sozialpartner, Berufsverbände, Entwicklungsagenturen und Bildungseinrichtungen) bestand und die Strategie ausgearbeitet hat. In den Jahren 2013-14 kam die Arbeitsgruppe siebenmal zusammen, um Vorschläge auszuarbeiten und Kommentare abzugeben, bis die endgültige konsolidierte Version fertiggestellt war. Das Dokument wurde auch online zur Verfügung gestellt, sodass alle interessierten Bürger ihre Kommentare und Anmerkungen hinzufügen konnten⁶. Im Jahr 2014 war der Entwurf der Strategie zur öffentlichen Erörterung bei Veranstaltungen, die im ganzen Land organisiert wurden, verfügbar. Durch diesen Ansatz wurde ein Beitrag zur Transparenz des Prozesses und zur Integration geleistet, und es wurde sichergestellt, dass das endgültige Dokument die Bedürfnisse von Sozialunternehmern genau widerspiegelt.

Tätigkeiten

Einer der ersten Schritte bei der Umsetzung der Strategie besteht in der Schaffung eines amtlichen Registers für Sozialunternehmen, das vom Ministerium für Arbeit und Rentenversicherung verwaltet wird. Neben der Beseitigung widersprüchlicher Bücher bezüglich der Anzahl an Sozialunternehmen in Kroatien (schätzungsweise zwischen

40 und 150) gewährt das Register den Sozialunternehmern einen offiziellen Status als „Sozialunternehmen“ – ein Begriff, den die Akteure noch willkürlich verwendet haben. Unabhängig von ihrer Rechtsform müssen Organisationen und/oder Einzelpersonen, die als Sozialunternehmen/Sozialunternehmer betrachtet werden möchten, daher neun kumulative Kriterien erfüllen. Sie sollten:

1. ausgewogene soziale, ökologische und wirtschaftliche Ziele festlegen,
2. Waren produzieren und/oder Dienstleistungen erbringen oder Einnahmen auf dem Markt erwirtschaften und dabei eine positive Wirkung auf die Umwelt und die Gesellschaft erzielen,
3. mindestens 25 % ihrer jährlichen Einnahmen aus ihren unternehmerischen Tätigkeiten erzielen, auf der Grundlage eines Betriebs- oder Planungszeitraums von drei Jahren,
4. mindestens 75 % ihres Gewinns/Überschusses in ihre Tätigkeiten und/oder Ziele investieren,
5. eine freiwillige und offene Mitgliedschaft sowie geschäftliche Autonomie anbieten,
6. nicht ausschließlich von der Republik Kroatien, einer lokalen/regionalen Selbstverwaltung oder einer Behörde gegründet worden sein,
7. demokratische Grundsätze anwenden, soweit neben Anteilseignern oder Mitgliedern auch relevante Stakeholder an der Entscheidungsfindung beteiligt sind,
8. ihre soziale, wirtschaftliche und ökologische Wirkung überwachen und bewerten,
9. im Fall der Auflösung Vermögenswerte auf ein anderes Sozialunternehmen oder eine lokale und regionale Behörde übertragen (Vermögensbindung).

Der Status des „Sozialunternehmens“ ist drei Jahre gültig. Während dieses Zeitraums muss das Unternehmen jährliche Tätigkeitsberichte sowie Berichte bezüglich der sozialen Wirkung einreichen. Am Ende des Zeitraums muss der Status erneuert werden; anderenfalls wird das Unternehmen aus dem Register gelöscht. Das Register dient der Feststellung, ob die Berechtigung zur Teilnahme an Ausschreibungen vorliegt, die sich an Sozialunternehmen richten.

Im Rahmen der Strategie werden vier Hauptmaßnahmen definiert, die jeweils verschiedene Tätigkeiten umfassen.

Die Maßnahme bezüglich des **rechtlichen und institutionellen Rahmens** umfasst die Einrichtung der institutionellen Einheit und des amtlichen Registers für Sozialunternehmen, die Durchführung einer gründlichen Analyse der Bedürfnisse von bestehenden Sozialunternehmen und des aktuellen rechtlichen Rahmens, um die Gesetzgebung zu harmonisieren und Vorteile und Anreize für Sozialunternehmen einzuführen, die Bereitstellung von ungenutzten öffentlichen Flächen und Gebäuden für die Nutzung durch Sozialunternehmen, die Entwicklung von Partnerschaften mit öffentlichen Einrichtungen, um das soziale Unternehmertum zu unterstützen, und die Erweiterung der Unterstützung für qualitative und quantitative Forschung sowie die Entwicklung einer Methodik für die Messung der sozialen Wirkung. Durch diese Maßnahme sollen evidenzbasierte Ergebnisse zur Gesamtwirkung von Sozialunternehmen geliefert werden.

Die Maßnahme bezüglich des **Finanzrahmens** beinhaltet die Entwicklung eines einzigartigen Garantiemechanismus/-fonds, durch den eine systematische finanzielle Unterstützung (Zuschusssysteme) gewährt wird, die mit den EU-Finanzmitteln und der Kofinanzierung durch das nationale Budget verbunden ist, die Bereitstellung von Krediten und anderen Anreizen für Sozialunternehmen sowie die Entwicklung von innovativen

Finanzierungsinstrumenten und Zuschusssystemen, um die Beschäftigung benachteiligter Gruppen sowie soziale Innovation, soziale Dienstleistungen für die Gemeinschaft und die gegenseitige Solidarität zu fördern⁷.

Der Schwerpunkt der Maßnahme bezüglich der **Bildung** liegt auf der Förderung des sozialen Unternehmertums auf allen Ausbildungsstufen, indem Ausbildungsprogramme und Projekte für lebenslanges Lernen (sowohl finanziell als auch nicht finanziell) unterstützt werden und Informationsschriften erstellt werden, welche das soziale Unternehmertum fördern, innovative Ausbildungsprogramme übernommen werden und die Weiterbildung im Bereich soziales Unternehmertum für Lehrer, Erwachsene, Beamte und Sozialunternehmer gefördert wird.

Das Ziel der Maßnahme bezüglich der **Verbesserung der Sichtbarkeit und Informationskanäle** besteht schließlich darin, die Sichtbarkeit von Sozialunternehmen zu erhöhen, indem die Medien und die Öffentlichkeit über ihre Bedeutung informiert werden, Werbematerialien erstellt und Beispiele für gute Praktiken hervorgehoben werden, Sozialunternehmen und ihre Produkte auf dem Markt gemeinsam gefördert werden und Marktzeichen für Sozialunternehmen entwickelt werden.

In dem Dokument wird kurz ein fünfter Bereich definiert, **Überwachung und Evaluierung**, der jährliche Treffen des Rates zur Überwachung und eine Halbzeitbewertung vorsieht, die möglicherweise zu einer Überarbeitung der Strategie führen.

Wirkung und Herausforderungen

Wirkung

Da die tatsächliche Umsetzung bislang nicht erfolgt ist, sind keine Daten zur Wirkung, Wirtschaftlichkeit oder Kosteneffizienz der Tätigkeiten verfügbar. In Tabelle 4.1 sind die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) der Strategie angegeben.

Herausforderungen

Verschiedene Schwierigkeiten haben die Umsetzung der Strategie erschwert. Zunächst ist das fehlende Engagement seitens der politischen Akteure insgesamt zu nennen. Das soziale Unternehmertum steht immer noch am Rande der politischen Agenda, was sich in der sehr langsamen Bewegung hinsichtlich der Umsetzung der strategischen Maßnahmen widerspiegelt. Die institutionelle Einheit wurde gegründet, während mit anderen Tätigkeiten noch nicht begonnen wurde. Im Juli 2016 hat das Ministerium für Arbeit und Rentenversicherung schließlich die erste Ausschreibung in Verbindung mit der Strategie veröffentlicht, durch welche Sozialunternehmen die ersten Zuschüsse zugewiesen werden.

Der Gesamtprozess für die Entwicklung der Strategie dauerte länger als erwartet, was hauptsächlich der fehlenden institutionellen Anerkennung und dem fehlenden politischen Willen – insbesondere auf den höheren Ebenen – sowie der Notwendigkeit, gegensätzliche Ansätze in Bezug auf Sozialunternehmen in Einklang zu bringen, geschuldet war. Es entstand eine lange Debatte, ob der Begriff *socijalno* oder *društveno* verwendet werden sollte; beide bedeuten „sozial“, haben jedoch eine unterschiedliche Konnotation. Auch wenn die meisten Akteure vorher den Begriff *socijalno* verwendet haben, wurde in der Strategie ausschließlich der Begriff *društveno* verwendet (beide Begriffe werden umgangssprachlich noch verwendet). Diese semantischen Diskussionen führten zu größerer terminologischer Klarheit und Einheitlichkeit.

Tabelle 4.1 **SWOT-Analyse der nationalen Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums in der Republik Kroatien**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Definition der Kriterien für ein Sozialunternehmen; Förderung der Anerkennung, Sensibilisierung und Hilfe bei der Klärung des Sektors ● Institutionalisierung des Status eines Sozialunternehmens, Verringerung der willkürlichen oder missbräuchlichen Verwendung des Begriffs ● Durch die Genehmigung und Anerkennung („Inhaberschaft“) des Sektors der Sozialunternehmen wurde Legitimität erlangt ● Schaffung von Instrumenten, um finanzielle Ressourcen aus EU-Fonds und dem nationalen Budget zu erhalten ● Schaffung von Raum für Veränderungen und Verbesserungen bezüglich des rechtlichen und steuerlichen Rahmens ● Einführung einer einzigen Regierungseinheit als Werkzeug für effektivere Koordination in dem gesamten Sektor ● Abstimmung mit den Prioritäten der EU zur Verbesserung der Unterstützung durch die Institutionen und Fonds der EU 	<ul style="list-style-type: none"> ● Allgemein fehlende öffentliche Anerkennung von Sozialunternehmen ● Marginalisierung, niedrigere Priorität von Sozialunternehmen auf der politischen Agenda ● Geringe Größe des bestehenden Sektors der Sozialunternehmen ● Beschränkte Kapazität von Sozialunternehmen, um finanzielle Ressourcen einzusetzen und zu verwenden ● Fehlende menschliche Kapazitäten in öffentlichen Einrichtungen, die für die Umsetzung der Strategie zuständig sind ● Zu stark bürokratisierte Verfahren für den Erhalt des Status des Sozialunternehmens und den Nachweis, dass die Anforderungen erfüllt werden ● Fehlendes Engagement von anderen staatlichen gemeinsamen Trägern/Partnern ● Keine festgelegten Verfahren für die Koordinierung und Überwachung der Umsetzung
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Das Register liefert Erkenntnisse bezüglich der Größe und der Struktur des Sektors ● Buchungspflichtige und geeignete Finanzmittel aus dem ESF ● Verfügbarkeit von Finanzmitteln für Sozialunternehmen kann das Interesse am sozialen Unternehmertum erhöhen ● Durch den Rat hat der Sektor der Sozialunternehmen eine Möglichkeit, um die Umsetzung der Strategie zu beeinflussen ● Unterstützende EU-Politiken dank der gestiegenen Popularität von Angelegenheiten der Sozialwirtschaft im EU-Kontext ● Abstimmung der Ziele der Strategie mit anderen strategischen Bereichen auf nationaler Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> ● Die Mehrheit der bestehenden Sozialunternehmen hat möglicherweise Schwierigkeiten, die neun Kriterien zu erfüllen ● Unzureichende menschliche Kapazitäten in dem Sektor ● Häufige und unvorhersehbare Gesetzesänderungen in Verbindung mit der ständigen Entwicklung von Strategien führen zu Unsicherheit und zur fehlenden Bereitschaft, geschäftliche Risiken einzugehen ● Politische Instabilität, die zur Verlangsamung der öffentlichen Verwaltung und der Umsetzung der Strategie sowie der damit verbundenen Politiken führen kann ● Möglichkeit, dass opportunistische Sozialunternehmen angelockt werden

Das fehlende Verständnis bezüglich des sozialen Unternehmertums führt dazu, dass eine Änderung des Rechts- und Steuersystems mit dem Ziel, Sozialunternehmen zu unterstützen und ihnen Anreize zu bieten, mit Sicherheit auf stärkeren Widerstand von weniger fachkundigen Abteilungen der Regierungsinstitutionen stoßen wird. Die geringe Anzahl an Beamten, die in der neuen Abteilung des Ministeriums für Arbeit und Rentenversicherung beschäftigt sind, die für die Koordination der interministeriellen Zusammenarbeit zuständig ist, ist nicht ermutigend. Die meisten Regierungsinstitutionen, die an der Strategie beteiligt sind, haben wahrscheinlich Schwierigkeiten sicherzustellen, dass ausreichende menschliche Kapazitäten für ihre Umsetzung vorhanden sind.

Schließlich ist der Sektor der Sozialunternehmen noch klein und verfügt über beschränkte Kapazitäten. Viele Sozialunternehmen haben möglicherweise Schwierigkeiten, die Anforderungen für die Gewährung des offiziellen Status (insbesondere die Pflicht, mindestens 25 % ihrer Einnahmen durch wirtschaftliche Tätigkeiten zu erzielen, was in dem Sektor noch selten erreicht wird) zu erfüllen und folglich Zugang zu Finanzierungsmitteln zu erhalten. Auf der anderen Seite kann der erhebliche Betrag an Ressourcen, die Sozialunternehmen zur Verfügung stehen, opportunistischere Einzelpersonen und Organisationen anziehen, die möglicherweise die Anzahl an Sozialunternehmen in kurzer Zeit erhöhen – ohne jedoch einen Beitrag zur langfristigen Entwicklung des Sektors zu leisten.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Verschiedene Faktoren können die Übertragbarkeit der Initiative auf andere nationale Kontexte beeinflussen, insbesondere in Ländern mit einem ähnlichen kulturellen, sozioökonomischen und politischen Hintergrund.

Umsetzung eines „Bottom-up“-Ansatzes: Sozialunternehmen sollten ein Netzwerk aufbauen, um ihre Bedürfnisse und Interessen klar zu formulieren und die Arten der institutionellen Unterstützung, Finanzierungsmechanismen oder der Gesetze, die sie benötigen, zu ermitteln. Wenn Sozialunternehmen einen politischen Rahmen vorschlagen und schaffen, hätten sie größeren Einfluss bei der Herbeiführung institutioneller Änderungen.

Aufbau einer Partnerschaft zwischen dem Sektor der Sozialunternehmen und der Regierung: Durch die Anwendung dieses Ansatzes stellen die Akteure des Sektors sicher, dass für die politischen Instrumente ein institutioneller Träger oder ein Leitungsorgan existiert und dass die Bedürfnisse des Sektors genau widerspiegelt werden.

Einführung eines stark partizipativen Verfahrens im Rahmen des Prozesses der Entwicklung und Umsetzung der Strategie: Die Arbeitsgruppe – und später der Beirat – sollten Stakeholder aus verschiedenen Sektoren einbeziehen; zudem sollten öffentliche Konsultationen und Online-Konsultationen durchgeführt werden, um die Rechtmäßigkeit des endgültigen Dokuments sicherzustellen. Durch die Zusammenarbeit mit mehreren Stakeholdern können auf der Grundlage eines „Verantwortungsgefühls“ Transparenz, Integration und ein langfristiges Engagement sichergestellt werden.

Enge Verbindung der Strategie mit EU-Dokumenten und EU-Politiken: Ein solcher Ansatz stellt die Kohärenz mit weiter reichenden nationalen strategischen Prioritäten sowie innerhalb der Europäischen Union sicher; er kann zudem die Türen zu EU-Strukturfonds öffnen und den Zugang zu Finanzmitteln erleichtern und so möglicherweise die Größe und die Kapazitäten des Sektors erhöhen.

Mögliche Schwierigkeiten hinsichtlich der Übernahme

Das fehlende Verständnis bezüglich Sozialunternehmen insgesamt sowie die daraus folgende mangelnde Bereitschaft, diese weiter oben auf die nationale politische Agenda zu setzen, können die Umsetzung einer entsprechenden Strategie beeinträchtigen. Das Engagement der Institutionen, das während der Vorbereitung der Strategie gezeigt wurde, kann möglicherweise nicht in die Tat umgesetzt werden. Zudem kann der Mangel an menschlichen Kapazitäten in den Umsetzungsorganen den Prozess verlangsamen. Die in der Strategie genannten Tätigkeiten sollten daher realistisch sein und in Bezug auf die verfügbaren Kapazitäten verhältnismäßig sein.

Schließlich stellen mögliche Änderungen des politischen Klimas und der Regierung unvorhersehbare, aber wichtige Faktoren dar, die den Umsetzungsprozess beeinflussen. Abhängig von Änderungen der politischen Prioritäten, können sich Themen bezüglich des sozialen Unternehmertums in der politischen Agenda nach oben oder nach unten verschieben. Daher sollte sich die Lobbyarbeit auf die Schaffung von Bedingungen konzentrieren,

welche die Entwicklung von Sozialunternehmen als eine Priorität der sozioökonomischen Entwicklung betrachten.

Hinweise

1. Es bestehen immer noch terminologische Inkonsistenzen im Diskurs in Kroatien, in dem die Begriffe soziales Unternehmertum, Sozialunternehmen und Sozialunternehmer häufig synonym verwendet werden.
2. Weitere Informationen zum ESF Operational Programme Efficient Human Resources 2014-2020 finden Sie unter: <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/FINAL-OP-EHR.pdf>
3. Das EU-Umweltzeichen und EMAS sind freiwillige Zeichen oder Initiativen, durch die umweltfreundliche Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen gekennzeichnet und gefördert werden.
4. Beim Forum für soziales Unternehmertum handelt es sich um ein informelles Netzwerk von Sozialunternehmen in Kroatien, das im Jahr 2009 gegründet wurde, um Sozialunternehmen zu unterstützen und dabei zu helfen, ein stärker unterstützendes Umfeld zu entwickeln. Beim Cluster für ökologische und soziale Innovation und Entwicklung, das im Jahr 2012 aus dieser Initiative entstanden ist, handelt es sich um eine offizielle Organisation und ihr operatives Organ.
5. Zu der Zeit Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Unternehmertum.
6. Gemäß den Änderungen des Gesetzes bezüglich des Rechts auf Zugang zu Informationen (Regierung der Republik Kroatien, 2015b) stellt E-Beratung einen Teil des Prozesses der transparenten und offenen Regierungsführung dar. Staatliche Organe sind verpflichtet, die Öffentlichkeit zu befragen; dies gilt grundsätzlich für einen Zeitraum von 30 Tagen.
7. Gegenseitige Solidarität bezieht sich auf die direkte, nicht vermittelte Verbindung zwischen den Bürgern und lokalen Erzeugern, die auf Vertrauen und Solidarität beruht und die lokale nachhaltige Produktion sowie kleine Erzeuger fördert, schützt und unterstützt.

Referenzen

- Government of the Republic of Croatia (2015a), *Strategy for the Development of Social Entrepreneurship in the Republic of Croatia 2015-2020*, Government of the Republic of Croatia, Zagreb, <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2015/226%20sjednica%20Vlade/226%20-%207.pdf>, S. 7.
- Government of the Republic of Croatia (2015b), „Act on the Right of Access to Information“, Official Gazette of the Republic of Croatia 85/2015, <http://www.pristupinfo.hr/wp-content/uploads/2014/03/ZPPI-procisceni-tekst-eng.pdf>
- European Commission (2011), *Social Business Initiative: Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 25.10.2011 COM(2011) 682 final, European Commission, Brussels, http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf

Kapitel 5

Kopenhagen Project House (KPH): Ein Gründungszentrum für die Gründung von Sozialunternehmen, Dänemark

Beim Kopenhagen Project House (KPH) handelt es sich um ein lokales Gründungszentrum, das den unternehmerischen Prozess von der Idee bis zur Umsetzung fördert. Das zugrunde liegende Geschäftsmodell des KPH-Gründungszentrums beruht auf einem soliden Mentoring-Programm mit mehreren Partnern sowie auf starken Partnerschaften. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Tätigkeiten von KPH beschrieben. Zudem werden die Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms sowie die erzielte Wirkung beschrieben. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext dargestellt.

Zusammenfassung

Beim Kopenhagen Project House (KPH) handelt es sich um ein dänisches Gründungszentrum, das den unternehmerischen Prozess – von der Idee bis zur Umsetzung – für Sozialunternehmen und innovative Organisationen, die an sozialen, kulturellen und ökologischen Initiativen arbeiten, fördert. KPH unterstützt nicht nur Sozialunternehmen (sehr enge Definition in Dänemark), sondern auch Unternehmer mit einer sozialen Aufgabe.

Ursprünglich wurde KPH vollständig von der Stadt Kopenhagen finanziert. Das Ziel besteht darin, bis zum Jahr 2021 finanziell unabhängig zu werden, indem ein Geschäftsmodell mit Mitgliedsbeiträgen als Haupteinnahmen entwickelt wird, die durch Investitionen von Stiftungen und Beratungsunternehmen und möglicherweise durch eine Finanzierung durch die Europäische Union (EU) ergänzt werden.

KPH bezeichnet sich selbst als einen „Bereich für soziale Innovation“, dessen Schwerpunkt auf sozialer Eingliederung und sozialer Verantwortung liegt. Das Hauptziel besteht in der Unterstützung von Kultur- und Sozialunternehmen in den Anlauf- und Skalierungsphasen, sodass sie sich zu nachhaltigen Unternehmen und Projekten entwickeln können. KPH ist zudem in einem offenen Umfeld tätig, in dem Innovation gefördert wird, und KPH stützt sich auf starke Mentoring-Programme: Alle Mitglieder von KPH sind vertraglich verpflichtet, mindestens drei Stunden pro Monat ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit neuen Mitgliedern auszutauschen oder diesbezüglich als Mentor tätig zu werden. KPH bietet zudem Mentoring durch externe Sachverständige sowie eine Vielzahl von Tätigkeiten und Netzwerken zur Unterstützung seiner Mitglieder an.

KPH arbeitet gegenwärtig mit mehr als 300 Sozialunternehmern sowie mit mehr als 60 Unternehmen und Organisationen zusammen und richtet in einer KPH Volume genannten Organisation ca. 20 dauerhafte kulturelle Veranstaltungen aus. In den letzten fünf Jahren war KPH Gastgeber für mehr als 2400 Unternehmer, die in über 400 eingetragenen Kreativ- und Sozialunternehmen arbeiten.

Diese Fallstudie bietet einen Einblick in die Erkenntnisse, die bei der Gründung eines unpolitischen, unabhängigen und nachhaltigen Gründungszentrums für Sozialunternehmen erworben wurden, und sie befasst sich mit den wichtigsten Faktoren, die eine Skalierung und Wachstum ermöglichen. Die Einführung einer weiten Definition von Sozialunternehmen, die Umsetzung spezieller Bedingungen bezüglich der Unternehmensführung, welche es dem Gründungszentrum ermöglichen, weitere Einnahmequellen zu gewinnen, sowie die Diversifizierung seines Dienstleistungsportfolios sind Schlüssel zum Erfolg.

Wichtige Fakten

KPH ist eine gemeinnützige Organisation, die im Jahr 2009 von einer Gruppe von Basisorganisationen für Jugendkultur¹ in einer benachteiligten Gegend von Kopenhagen gegründet wurde. KPH mietet ein altes, teilweise genutztes Straßenbahndepot, das als Teil des von der Stadt Kopenhagen entwickelten wirtschaftlichen Sanierungsplans für die Gegend schrittweise renoviert wird.

Von 2009 bis 2012 erhielt KPH ein jährliches Budget in Höhe von ca. 400 000 EUR (2,9 Millionen DKK) vom Amt für Kultur und Freizeit der Stadt Kopenhagen. Während KPH ursprünglich als Initiative zur Erbringung kostenloser Dienstleistungen konzipiert war, haben erste Erkenntnisse gezeigt, dass die Aufrechterhaltung der Qualität ohne Einnahmequellen schwer war. Zur Verbesserung der Professionalität hat KPH sein Geschäftsmodell geändert, um Mitgliedsbeiträge und Mietgebühren für die bereitgestellten Flächen einzubeziehen. Dieser Schritt hat Sozialunternehmer nicht abgeschreckt; im Gegenteil, es wurde eine sehr erfolgreiche Kultur der Beschleunigung geschaffen.

Von 2013 bis 2016 gab die zweite Betriebsvereinbarung mit der Stadt diese Änderung durch eine geringfügige Veränderung der Budgetstruktur wieder: KPH erhielt jährlich 320 000 EUR (2,4 Millionen DKK) als direkte Finanzierung sowie 80 000 EUR (600 000 DKK) als ein „Wachstumspaket“ für Miete und Nebenkosten für die Verwaltung des neu eingeführten „4. Stock“-Programms.

Gegenwärtig bereitet KPH seine Bewerbung für den Finanzierungszeitraum 2017-2020 vor. KPH beabsichtigt, sich bis zum Jahr 2021 zu 100% finanziell selbst zu tragen und von Finanzmitteln der Gemeinde vollständig unabhängig zu sein. Hierfür sind die Erweiterung

des Arbeitsbereichs und möglicherweise die Gründung einer Stiftung erforderlich, wodurch es ermöglicht wird, verschiedene Dienstleistungen anzubieten und unterschiedliche Finanzierungsquellen zu akzeptieren.

Ziele

KPH hat einen interdisziplinären Ansatz übernommen, dessen Schwerpunkt auf kultureller und sozialer Innovation liegt. Das Hauptziel besteht in der Schaffung eines Werts für die Gesellschaft, indem jungen Unternehmern geholfen wird, nicht traditionelle Geschäftsmodelle zu entwickeln, in deren Zentrum eine soziale Aufgabe steht. KPH unterstützt ausschließlich Projekte und Organisationen, die eine soziale Aufgabe haben und auf eine der im Folgenden genannten Art und Weise einen Wert schaffen: 1) Sie erbringen auf innovative Art und Weise eine öffentliche Dienstleistung; 2) sie schaffen eine Dienstleistung, welche das Angebot der öffentlichen Dienstleistung verbessert; 3) sie können erhebliche Einsparungen öffentlicher Gelder bieten, z. B. durch die Erbringung präventiver Dienste (wie Schaffung von Arbeitsplätzen für junge ehemalige Strafgefangene oder die Entwicklung ihrer unternehmerischer Kompetenzen) 4) sie schaffen Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen, die schwer zu beschäftigen sind (z. B. Einwanderer) und 5) sie entwickeln soziale ergebnisorientierte Dienstleistungen (z. B. durch Tätigkeiten in der Sharing Economy oder durch die Reduzierung von Lebensmittelverschwendung).

Die ursprüngliche Vereinbarung zwischen KPH und der Stadt Kopenhagen enthielt die folgenden Ziele:

- Förderung der Entwicklung von Sozial- und Kreativunternehmen sowie von traditionellen Unternehmen,
- sozialer, kultureller und ökologischer Beitrag zur Gemeinschaft.
- Die Geschäftsführung und der Vorstand von KPH haben die folgenden Ziele hinzugefügt²:
- Stärkung von sektorübergreifenden Partnerschaften, indem der öffentliche und private Sektor sowie der Freiwilligensektor aktiv miteinander verknüpft werden,
- Kopenhagen eine Führungsrolle im Bereich soziale, kulturelle und ökologische Innovation verschaffen,
- Schwerpunkt auf Bereichen, in denen der Markt versagt hat und in denen die Gemeinde nicht tätig ist, in denen jedoch neue Dienstleistungen notwendig sind.

Grundprinzipien

Gegenwärtig ermöglichen Sozialunternehmen Innovationen im öffentlichen Sektor, insbesondere im Bereich der sozialen Wohlfahrt; sie wenden sich sozialen Problemen zu, für die der öffentliche Sektor keine Lösungen gefunden hat. Die Herausforderung auf europäischer Ebene besteht darin, die richtige Art der Unterstützungsstrukturen für diese aufstrebenden sozialen und wirtschaftlichen Akteure zu fördern und zu unterstützen. Gründungszentren und Acceleratoren spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung, Unterstützung und Skalierung von Sozialunternehmen.

Die nordischen Länder stehen gegenwärtig vor großen Herausforderungen bezüglich der Aufrechterhaltung und Entwicklung der sozialen Wohlfahrt, und Dänemark bildet keine Ausnahme. Wie die Europäische Kommission (2014) betont hat, besteht in Dänemark zwar „eine lange Tradition bezüglich der Beteiligung des Tertiärsektors/Freiwilligensektors an

der Erbringung von Sozialleistungen“ sowie bezüglich der Unterstützung der dänischen Gesellschaft und Kultur insgesamt, „die Konzepte der *Sozialwirtschaft* und der *Sozialunternehmen* sind jedoch relativ neu“ für das Land. Dies spiegelt sich darin wider, dass eine allgemeine Definition für – und ein Konsens bezüglich des Potenzials von – Sozialunternehmen nicht existieren. Gemäß der nationalen Strategie für die Zivilgesellschaft der Regierung, die im Jahr 2010 eingeführt wurde, werden Sozialunternehmen definiert als gemeinnützige Unternehmen, die

- einen sozialen, gesundheitsbezogenen und/oder ökologischen Zweck haben,
- Dienstleistungen und/oder Produkte verkaufen,
- alle Überschüsse wieder in das Unternehmen und seinen Zweck investieren,
- organisatorisch unabhängig vom öffentlichen Sektor sind,
- über eine Nummer im zentralen Unternehmensregister verfügen (d. h. formell als Unternehmen registriert sind).

Dies bedeutet, dass Dänemark im Wesentlichen zwischen Sozialunternehmen, sozialen Projekten und Freiwilligenorganisationen unterscheidet, die sich vollständig auf Mitgliedsbeiträge und eine öffentliche Finanzierung stützen (Europäische Kommission, 2014). Das dänische Gesetz zur Registrierung von Sozialunternehmen, das im Jahr 2013 erlassen wurde, spiegelte diese enge Definition wider und führte ein freiwilliges Registrierungssystem für Sozialunternehmen ein³. Dennoch befürchteten viele Sozialunternehmen, dass die Registrierung ihre Möglichkeiten, Finanzierungsmittel zu erhalten, beeinträchtigen könnte, da viele Investoren und Akteure des öffentlichen und privaten Sektors der Ansicht sind, dass Sozialunternehmer keinen starken Geschäftssinn haben⁴. In der Tat haben Umfragen ergeben, dass sich die meisten Organisationen, auf welche die Definition eines Sozialunternehmens zutrifft, unter anderen Rechtsformen registrieren, z. B. Vereine, Freiwilligenorganisationen, GmbH, Selbstverwaltungsinstitutionen, Fonds und Stiftungen⁵.

Es wurden Versuche unternommen, die Größe und das Potenzial des dänischen Sektors der Sozialunternehmen zu schätzen, der stark schwankt, je nachdem, welche Definition verwendet wird. Die jüngsten Schätzungen legen nahe, dass es in Dänemark ca. 300 Sozialunternehmen mit etwa 3 500 Vollzeitmitarbeitern gibt (Europäische Kommission, 2014). Diese Zahl macht nur einen kleinen Teil der Unternehmen und der Beschäftigung in Dänemark aus; sie spiegelt nicht den breiteren Sektor der Sozialunternehmen und die Gesamtzahl an Vereinbarungen über Freiwilligentätigkeit in dem Land wider.

Ursprünglich erhielt die Sozialwirtschaft starke politische Unterstützung auf nationaler Ebene, was sich in der Gründung des Zentrums für soziales Unternehmertum und des Zentrums für Sozialwirtschaft Mitte der 2000er-Jahre zeigt. Die neue Regierung, die seit 2015 im Amt ist, zeigte eine geringere Bereitschaft, Unterstützung zu gewähren. Dies beruhte jedoch auf der nicht erfolgten Registrierung von Sozialunternehmen und dem als gering wahrgenommenen wirtschaftlichen Wert, der von der Sozialwirtschaft erwartet wird. Dennoch prüft die Regierung Wege, um soziale Innovation zu unterstützen (Beck-Nilsson, o.D.), indem der Schwerpunkt auf eine weiter gefasste Definition von Sozialunternehmen und ihr transformatives Potenzial gelegt wird – insbesondere im Zusammenhang mit der Reform des Sozialwesens –, um den sozialen Zusammenhalt und die Ressourceneffizienz zu verbessern.

Der Markt für Sozialunternehmen hängt nicht nur von der nationalen Politik ab, sondern auch von der Bereitschaft der dänischen Gemeinden, Dienstleistungen von Sozialunternehmen zu beschaffen. Auf der Ebene der Gemeinde waren die für diesen Bericht befragten Stakeholder⁶ der Ansicht, dass viele Silos überwunden werden müssen, damit Sozialunternehmen wirksam unterstützt und entwickelt werden können. Sie wiesen auf die schwache Zusammenarbeit zwischen den lokalen/nationalen Politikbereichen und den Initiativen für Sozialunternehmen hin, die ihre Fähigkeit zur Skalierung beeinträchtigen. Sie haben zudem angemerkt, dass die Gemeinden versuchen, sich zu differenzieren, anstatt zusammenzuarbeiten und sich abzustimmen, was zu einer weiteren Abschwächung der Wirkung der sozialen Innovation auf regionaler und nationaler Ebene führt.

Tätigkeiten

In Zusammenarbeit mit der Stadt Kopenhagen stellt KPH kostengünstige Arbeitsbereiche sowie ein offenes interdisziplinäres Netzwerk zur Verfügung, in dem professionelle Schulungs- und Networking-Veranstaltungen angeboten werden. Neue und etablierte Unternehmen sowie Unternehmer und Akteure des öffentlichen Sektors kommen zusammen und erörtern Ideen, was häufig zu Kooperationen führt, aus denen bessere Lösungen für die Gesellschaft sowie neue Geschäftsmöglichkeiten für Sozial- und Kulturunternehmer hervorgehen.

Das zugrunde liegende Geschäftsmodell des KPH-Gründungszentrums beruht auf einem soliden Mentoring-Programm mit mehreren Partnern sowie auf starken Partnerschaften. Diese Kooperationspartnerschaften werden insbesondere durch die folgenden Haupttätigkeiten unterstützt:

- **Integrierte Unterstützung von der Stadt und wichtigen Partnern:** Vertreter aus dem privaten Sektor und der gemeinnützigen Gemeinschaft sprechen bei Veranstaltungen von KPH häufig miteinander und bieten ihren Mitgliedern Beratung an. Im Gegenzug helfen erfahrene ständige Mitarbeiter von KPH und ihren geförderten Sozialunternehmen der Stadt Kopenhagen häufig, Ansätze für Themen wie Sharing Economy und grüne Modelle für Sozialunternehmen zu entwickeln. Zudem bietet der Vorstand von KPH – dem Mitglieder von anderen relevanten Gründungszentren, Stiftungen und sozialen Finanzinstituten angehören – Beratung und Zugang zu Wissen und Informationen an.
- **Dienstleistungen bezüglich der Unternehmensentwicklung:** Das Hauptziel des KPH-Programms besteht darin, Kultur- und Sozialunternehmen zu helfen, sich zu nachhaltigen Unternehmen und Projekten zu entwickeln. KPH bietet reiferen Unternehmen (üblicherweise zwei Jahre alt) sowohl in der Anlaufphase als auch bei der Skalierung für einen Zeitraum von durchschnittlich vier bis fünf Jahren Unterstützung an.
- **Coaching und Mentoring:** Jedes Mitglied von KPH ist verpflichtet, drei Stunden pro Monat Peers zu betreuen. Mitglieder des erweiterten Netzwerks von KPH, einschließlich Sachverständiger aus dem öffentlichen und privaten Sektor, bieten zudem im Einzelfall eine Betreuung an.

KPH bietet seine Dienstleistungen in verschiedenen Gebäuden und Stockwerken an und benennt seine Tätigkeiten entsprechend:

- Beim **3. Stock** handelt es sich um ein Gründungszentrum und Accelerator, wo junge Sozial- und Kulturunternehmer (im Alter von 15 bis 30 Jahren⁷) ihre Peers treffen und Hilfe bei der Realisierung ihrer Ideen erhalten. Jedem neuen Unternehmer wird ein Mentor aus dem 4. Stock zugewiesen, der die Zusammenarbeit zwischen den Bewohnern des 3. Stocks

fördert; sie anderen KPH-Unternehmern, KPH-Unternehmen und KPH-Organisationen vorstellt und sicherstellt, dass sie an den vom KPH-Netzwerk angebotenen Aktivitäten und Veranstaltungen teilnehmen.

- Beim **4. Stock** handelt es sich um einen Colocation-Raum für stärker etablierte Sozialunternehmen, der ein gutes Maß an Diversität hinsichtlich der Unternehmensgröße, Geschäftsbereiche und Kompetenzen aufweist. Gegenüber anderen traditionellen Geschäftszentren zeichnet er sich dadurch aus, dass seine Mitglieder verpflichtet sind, mindestens drei Stunden pro Monat Mentoring-Leistungen für die Unternehmer des 3. Stocks zu erbringen. Auf diese Weise werden die Einheitlichkeit innerhalb des KPH-Ökosystems und der Austausch von Kompetenzen sowie die gemeinsame Nutzung von Ressourcen gefördert.
- **KPH Volume** ist ein multifunktionaler Veranstaltungsraum, der im Jahr 2011 eingerichtet wurde und der bis zu 800 Teilnehmer aufnehmen kann. Mitglieder von KPH und andere externe Parteien können den Raum mieten, um Veranstaltungen zur Sensibilisierung und zur Unterstützung ihrer Projekte und Unternehmen zu organisieren. In dem Raum wurden jedes Jahr über 200 Veranstaltungen mit 20 000 Teilnehmern ausgerichtet.

Herausforderungen und Wirkung

Herausforderungen

Die größte Herausforderung von KPH besteht darin, seine Abhängigkeit von der Stadt Kopenhagen zu reduzieren, während starke Beziehungen mit dem öffentlichen Sektor aufrechterhalten werden. Das Ziel besteht darin, eine ausgewogenere Zusammenarbeit mit der Stadt zu erreichen. Die Vereinbarung zwischen KPH und der Stadt enthält viele Maßnahmen und Ziele für KPH, die jährlich überwacht und erreicht werden müssen. KPH würde gern gemeinsame Ziele einführen, die auch die Gemeinde betreffen würden und die die Anzahl an erfolgreichen Partnerschaften, die für Sozialunternehmen vermittelt werden, die von Sozialunternehmen beschafften Dienstleistungen, mit KPH gemeinsam geplante Veranstaltungen oder geleistete Mentoring-Stunden umfassen könnten. KPH ist zudem einem verschärften Wettbewerb zwischen Co-Working-Räumen ausgesetzt. Die größten Herausforderungen bestehen in der Notwendigkeit, die Finanzierungsquellen zu diversifizieren sowie den für die Gesellschaft erbrachten Wert ständig zu bestimmen.

Wirkung

KPH arbeitet gegenwärtig mit mehr als 300 Sozialunternehmern sowie mit mehr als 60 Unternehmen und Organisationen zusammen und richtet im KPH Volume ca. 20 dauerhafte kulturelle Veranstaltungen aus. Im Jahr 2015 arbeiteten 3 740 Menschen (360 fest angestellte Mitarbeiter von Sozialunternehmen und KPH, 70 Praktikanten und über 3 300 Freiwillige) an Projekten, die KPH von gefördert wurden. In den letzten fünf Jahren waren mehr als 2400 Unternehmer, die in über 400 eingetragenen Kreativ- und Sozialunternehmen arbeiten, bei KPH tätig.

Tabelle 5.1 bietet einen Überblick über die Anzahl an Projekten, die von KPH unterstützt werden, sowie über die Anzahl der im Rahmen dieser Projekte beschäftigten Personen, gemessen im Vollzeitäquivalent (VZÄ).

Die Tätigkeiten von KPH hatten positive Auswirkungen auf die Mitglieder des Netzwerks und die Gemeinschaft insgesamt, wie im Folgenden beschrieben.

Sparringspartner: Das umfangreiche KPH-Netzwerk von privaten Partnern hat geholfen, die kleinen praktischen Bedürfnisse von Unternehmern zu erfüllen (z. B. professionelle Audio- und Beleuchtungsanlage, ein Kleinbus, Sponsoring, DJs und auch Freiwillige). Das Netzwerk hat zudem bedeutende Partnerschaften vermittelt, durch die Möglichkeiten geschaffen wurden, um in Zusammenarbeit mit erfahrenen Unternehmern, Organisationen und Unternehmen Ideen zu testen sowie neue Geschäftsmöglichkeiten zu schaffen und Investoren zu gewinnen.

Tabelle 5.1 **Anzahl an Projekten, die von KPH unterstützt werden, sowie an Personen, die im Rahmen dieser Projekte beschäftigt sind**

Jahr	Anzahl an Projekten, die von KPH unterstützt werden (einschließlich Sozialunternehmen)	Anzahl an Personen, die im Rahmen dieser Projekte beschäftigt sind (VZÄ)
2009	33	117
2010	32	127
2011	36	280
2012	87	510
2013	80	500
2014	52	450
2015	90	500

Quelle: KPH (2016).

Lokale Zusammenarbeit: Dank der räumlichen Lage im Südwesten Kopenhagens hat KPH viele Kooperationen mit lokalen Akteuren aufgebaut, wie dem benachbarten Skatepark und der Jugendorganisation für Straßensport GAME. KPH plant zudem eine Zusammenarbeit mit zwei Bezirken von Kopenhagen, dem Schlachthofviertel – bekannt für sein wirtschaftliches und kulturelles Leben – sowie das Carlsberg-Viertel, das sich gegenwärtig in der Entwicklung befindet, um junge, kreative Menschen anzuziehen. Zudem denkt KPH über eine Partnerschaft mit dem neu eröffneten Carlsberg Campus des University College UCC nach⁸.

Networking: Sozial- und Kulturunternehmer von KPH haben über 400 lokale, nationale und internationale Veranstaltungen bei KPH und im KPH Volume sowie mehr als 3 300 Veranstaltungen und Tätigkeiten in der Umgebung von Kopenhagen organisiert. KPH hat geholfen, Netzwerke zu gründen und neue Konzepte und Kompetenzen zu entwickeln. Die Social Business Company hat beispielsweise Sitzungen und Mini-Konferenzen bei KPH durchgeführt, bei denen Netzwerke der zuständigen Personen für soziale Unternehmensverantwortung sowie sozial verantwortliche Unternehmen Lösungen entwickeln, die einen sozialen Wert und einen Geschäftswert schaffen.

Öffentlich-private Partnerschaften: KPH arbeitet mit vielen öffentlichen Einrichtungen und Behörden zusammen. KPH fungiert als Katalysator für öffentlich-private Partnerschaften: Das Sekretariat ist sowohl der Zugang für Mitglieder von KPH zum öffentlichen Sektor als auch Vermittler zwischen öffentlichen Einrichtungen und Sozialunternehmern. Das Projekt „Sharing Copenhagen“, das einen Rahmen für grüne Partnerschaften zwischen der Stadt und ihren vielen ökologischen Stakeholdern bereitstellt, ist beispielsweise an einer öffentlich-privaten Partnerschaft mit KPH beteiligt. Zudem hat KPH seit 2014 im Bereich Greater Copenhagen ein Netzwerk von Unternehmen mit einer sozialen Aufgabe aufgebaut⁹. Im Jahr 2015 hat KPH verschiedene kleine Pre-Accelerator-Programme für vielversprechende Sozialunternehmen in Kopenhagen, die behinderte Menschen beschäftigen, gefördert.

Mentoring-Programme: KPH ist Leiter und Vermittler eines Mentoring-Programms für sieben registrierte Sozialunternehmen, die mit zehn Mentoren aus dem öffentlichen und privaten Sektor sowie dem Bildungssektor zusammengeführt werden. Das Ziel besteht darin, Sozialunternehmen zu einem Zeitpunkt zu unterstützen, wenn sie den Erfolg ihrer Konzepte nachgewiesen haben und auf dem Weg sind, sich zu reifen Unternehmen zu entwickeln.

Tabelle 5.2 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) von KPH.

Tabelle 5.2 **SWOT-Analyse von KPH**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Unabhängige Organisationsstruktur (nicht als Teil der Gemeinde gegründet) ● Co-Working-Raum ● Wissensaustausch ● Anwendung einer „Methode zur schnellen Beschleunigung“ durch die Mentoring-Programme ● Eindeutiger Vertrag mit den Mitgliedern ● Verschiedene Geschäftsmodelle, die von KPH unterstützt werden ● Klare Ergebnisziele ● Schaffung eines sozialen Werts ● Offene Innovationskultur ● Direkte Partnerschaft mit der Gemeinde 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zu geringer Schwerpunkt auf Markenbildung, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation ● Partnerschaftsvereinbarung gewährt der Gemeinde zu viele Rechte, sodass andere potenzielle Partner oder Investoren beeinträchtigt werden ● KPH ist in einem Bereich ansässig, der vor 2016 zu den Prioritäten des Entwicklungsplans der Stadt gehörte ● KPH Volume ist nicht isoliert, kann nur in den warmen Monaten ordnungsgemäß genutzt werden und hat nur eine Toilette, sodass die Nutzung für gewerbliche Zwecke nicht möglich ist ● Der Name von KPH ist zu sehr stadtbezogen, was ein Hindernis für ein Franchising des Ansatzes darstellt ● Mangelndes Fachwissen bezüglich Finanzmittelbeschaffung
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Veränderung zu einem sich selbst tragenden Geschäftsmodell ● Wachstum durch Schaffung von mehr Raum für Sozialunternehmen ● Künftige Ansätze können ein Franchise-Konzept für andere Gemeinden in Dänemark oder auf internationaler Ebene umfassen ● Einrichtung eines Innovationsfonds ● Bessere Werbung durch die strategische Nutzung der sozialen Medien ● Höhere Wirkung durch die Förderung einer stärkeren Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern von KPH und dem öffentlichen und privaten Sektor ● Schwerpunkt auf Studenten unterschiedlicher Bildungswege (einschließlich Berufsausbildung) ● Schwerpunkt auf arbeitslosen Jugendlichen ● Abstimmung mit anderen politischen Prioritäten in Kopenhagen, wie Kreativwirtschaften, Sharing Economy, Kreislaufwirtschaft und Gründung von Bildungsunternehmen; Schwerpunkt auf Ressourceneffizienz und einem grünem Lebensstil ● Internationale Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mögliche Kürzungen bei der Finanzierung durch die Stadt ● Starker Wettbewerb in Bezug auf Finanzmittel der Gemeinde ● Andere neu entstehende Co-Working-Räume ● Keine langfristige Vereinbarung mit der Stadt in Bezug auf das Gebäude und die Anlagen ● Kein Schwerpunkt der nationalen Politik auf Sozialunternehmen ● Politiker könnten beschließen, interne Satellitendienste von KPH zu schaffen, die von der Gemeinde finanziert werden

Quelle: Interview mit der Gründerin und Leiterin Anne Katrin Heje Larsen vom 22. März 2016.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Die Geschichte von KPH besteht aus kontinuierlicher Innovation und ständigem Lernen. KPH wurde durch eine starke Partnerschaft mit der Abteilung für Jugend, Arbeit und Kultur der Stadt Kopenhagen gegründet. Am Anfang mussten die Aufgaben von KPH mit dem Arbeitsprogramm dieser Abteilung im Einklang stehen. KPH hofft, in Zukunft mit verschiedenen Abteilungen sowohl auf städtischer Ebene als auch auf nationaler Ebene zusammenzuarbeiten, abhängig von der besten Politik.

Gewonnene Erkenntnisse

Im Rahmen des Prozesses der Gründung eines unabhängigen Gründungszentrums für Sozialunternehmen hat KPH die folgenden wichtigsten Erkenntnisse gewonnen:

- **Unabhängige Organisationsstruktur:** Um sich selbst vor Änderungen der politischen Prioritäten zu schützen, die zu einer Neustrukturierung der Stadtverwaltung führen können, plant KPH, bis zum Jahr 2021 zu 100 % finanziell unabhängig zu werden.
- **Ermöglichung verschiedener Finanzierungsströme:** KPH hat sich weiterentwickelt und verfügt nun über verschiedene Finanzierungsströme von der Stadt und anderen Gemeinden; zudem erzielt KPH Einnahmen aus der Vermietung seiner Bürofläche und aus sonstigen gewerblichen Tätigkeiten.
- **Zugang zu weiteren Finanzierungsoptionen aufgrund eines hybriden Geschäftsmodells:** Als gemeinnütziger Akteur kann KPH sich für eine Finanzierung durch eine Stiftung, private Investitionen oder Finanzierungsmittel der EU (z. B. der Strukturfonds oder Horizont 2020) bewerben. Wenn KPH unter dem Dach kultureller Institutionen der Gemeinde stehen würde, wäre die Schaffung eines hybriden Geschäftsmodells nicht möglich.
- **Abteilungsübergreifende Arbeit innerhalb der Silos der Stadt:** KPH hat einen Beitrag zur Umgestaltung von Gebäuden und eines ganzen Bezirks geleistet und es dabei geschafft, über die Grenzen der Abteilungen der Stadt hinweg zu arbeiten. Als eigenständige Institution, die im Namen ihrer Mitglieder handelt, hat KPH eine stärkere Position, um Vermittlungstätigkeiten über verschiedene Abteilungen hinweg durchzuführen.
- **Aufbau von Partnerschaften mit Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise:** KPH hat eine Wirkung erzielt, indem Einzelpersonen für die Mentoring-Programme gewonnen wurden und Sponsoren für einzelne Kurse oder Veranstaltungen vermittelt wurden.
- **Nachfrageorientierte strategische Vision:** KPH stellt sicher, dass es sowohl den Anforderungen seiner Mitgliederbasis als auch der Gründer entspricht, indem KPH seiner Vision und Aufgabe bezüglich öffentlicher Dienstleistungen treu bleibt. Die strategische Vision beruht auf der konkreten sozialen Wirkung, die KPH in der Stadt Kopenhagen erzielen kann.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Ein Gründungszentrum, welches das Modell von KPH übernehmen möchte, sollte Folgendes berücksichtigen:

- **Feststellung, wie der soziale Wert gemessen wird:** Da Sozialunternehmen in einer Position sind, um wirtschaftliches Wachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen zu fördern, müssen Gründungszentren feststellen, wie der Wert, den sie für die Gesellschaft schaffen, gemessen wird. Gegenwärtig werden in diesem Bereich, der besondere Aufmerksamkeit verdient, sehr wenig systematische Forschungstätigkeiten durchgeführt (z. B. wurden Sozialunternehmen in Dänemark bislang noch nicht untersucht).
- **Teil des umfangreichen Ökosystems für Unternehmensgründungen:** Gründungszentren sollten eng mit anderen Umgebungen für private Unternehmensgründungen (z. B. Co-Working-Räumen) zusammenarbeiten.
- **Auf Versuchen aufbauen:** Gegenwärtig richtet KPH einen Sozial- und Wirtschaftsfonds sowie ein „FabLab“¹⁰ ein und denkt zudem über strategische neue Projekte mit wichtigen nationalen und internationalen Akteuren nach.

Eine Gemeinde, die darüber nachdenkt, eine Initiative wie KPH zu unterstützen, sollte Folgendes berücksichtigen:

- **Unterstützung eines Gründungszentrums mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell, welches das Ziel verfolgt, sich selbst zu tragen:** Finanzierungsmittel für Dienstleistungen bezüglich der Unternehmensgründung können aus vielen Quellen stammen, einschließlich öffentlicher Finanzmittel, Stiftungen, Sozialfinanzierung oder Beratungsdienstleistungen, die parallel durchgeführt werden.
- **Arbeit in einer echten Partnerschaft:** Sozialunternehmen sollten als Dienstleister oder Zuschussempfänger Zugang zu Gemeindebudgets und nationalen Budgets erhalten können. Die Finanzierungsmittel sind für diese Initiativen sehr wichtig, und die Gemeinden sollten administrative Belastungen (z. B. Prüfbescheinigungen und Registrierungen) abbauen, Finanzierung in Form von Sachmitteln für neue soziale Geschäftsideen bereitstellen und Sozialunternehmen Glaubwürdigkeit verleihen, indem sie diese engagieren und/oder fördern.
- **Förderung von Veränderungen in den Stadtverwaltungen:** Das soziale Unternehmertum ist bereichsübergreifend tätig: Es kann neue Themen der sozialen Wohlfahrt, Bildung, die Aktivierung der Jugend, Fragen zur Einwanderung, den sozialen Zusammenhalt oder die soziale Wiedereingliederung von ehemaligen Strafgefangenen umfassen. Die Gemeinden sollten darüber nachdenken, einen „Single-Portal“-Ansatz für Sozialunternehmer/-unternehmen zu entwickeln, bei dem sie die Agenda der sozialen Innovation durch digitale Plattformen oder Partnerschaften (wie KPH) horizontal über die Gemeinden und vertikal innerhalb der Sektoren koordinieren. Sie könnten zudem einen Ansprechpartner bereitstellen, der mit den Sozialunternehmen zusammenarbeitet, um die richtigen Acceleratoren sowie Veranstaltungen und Räume von Gründungszentren zu ermitteln.
- **Stärkung des Ökosystems:** Sozialunternehmer benötigen ein aktives Ökosystem, das Finanzierungsmöglichkeiten, Networking, Mentoring und Unterstützung anbietet. Dies kann neben den Gründungszentren auch von anderen Akteuren angeboten werden.

Hinweise

1. GAME, Bureau Detours, Supertanker, Republikken und Copenhagen Unfair.
2. Interview mit Anne Katrine Heje Larsen vom 16. August 2016.
3. Das dänische Gesetz zur Registrierung von Sozialunternehmen (L 148 Forslag til lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder) wurde im Jahr 2013 erlassen. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.ft.dk/samling/20131/lovforslag/1148/index.htm>
4. Interview mit der Gründerin und Leiterin Anne Katrine Heje Larsen vom 16. August 2016.
5. Siehe: <http://socialvirksomhed.dk/filer/anbefalingsrapporter-og-bilag/appendiks-2-kortlaegning-af-socialoekonomiske-virksomheder-i-danmark.pdf>
6. Die Interviews wurden geführt mit Anne Katrine Heje Larsen, Gründerin von KPH, und Karsten Frølich Hougaard, Mitverfasser von *Sammen om velfærd – bedre løsninger med social innovation* (Gemeinsam Wohlstand schaffen: Bessere Lösungen für soziale Innovation) (2014).
7. KPH ermöglicht bewusst Studenten im Alter von lediglich 15 Jahren, sich für den Arbeitsbereich zu bewerben. Ihre Bewerbungen erfolgen in der Regel für Zeiten nach der Schule und die Wochenenden; zu den Bewerbern gehören auch Schulabbrecher, die ein Projekt entwickeln oder ein Unternehmen gründen möchten.
8. Die Partnerschaft mit dem Carlsberg Campus könnte das KPH-Modell für vorübergehende Gründungszentren in leer stehenden Gebäuden in der Nachbarschaft anwenden.
9. Dieses Netzwerk umfasst Sozialunternehmen, Stiftungen, Akteure des privaten Sektors und Akteure der Gemeinde.
10. Fabrication Laboratory.

Referenzen

- Beck-Nilsson, C.T. (n. d.), „Ny komité vil fastholde fokus på socialøkonomi“ (Neues Komitee wird seinen Schwerpunkt auf der Sozialwirtschaft aufrechterhalten), *Altinget*, www.altinget.dk/artikel/ny-komite-vil-fastholde-fokus-paa-socialoekonomi
- European Commission (2014), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – Country Report: Denmark*, Publication Office of the European Union, Luxembourg, <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socentcntryrepts&mode=advancedSubmit&langI&langId=en>
- Bason, C. (2010), „Co-creation is key to innovation in Government“, *Understanding Society*, Winter 2010, Ipsos Mori, United Kingdom.
- Copenhagen Municipality (2013), *Evaluering af Københavns Kommunes strategi for Socialøkonomiske virksomheder 2010-2013* (Evaluierung der Strategie für Sozialunternehmen der Gemeinde Kopenhagen 2010-2013), <http://socialvirksomhed.dk/filer/kommuners-socialoekonomiske-strategier/evaluering-af-kobenhavn-kommunes-strategi-for-socialoekonomiske-virksomheder.pdf>
- Keller Lauritzen, J. and K. Frøhlich Hougaard (2014), *Sammen om velfærd: bedre løsninger med social Innovation* (Gemeinsam Wohlstand schaffen: Bessere Lösungen für soziale Innovation), Gyldendal Public, Copenhagen, <http://www.gyldendalbusiness.dk/products/9788702152074.aspx>
- Jensen, E. (2012), *Fokus på socialøkonomiske virksomheder. Notat om socialøkonomiske virksomheders beskæftigelsesfremmende og jobskabende formål* (Schwerpunkt auf Sozialunternehmen. Anmerkung zur Aufgabe von Sozialunternehmen, die Eingliederung in den Arbeitsmarkt zu fördern und Arbeitsplätze zu schaffen), CABI, Ministry of Employment, Copenhagen.
- Mandag Morgen (2010) *Velfærdens iværksættere – en dansk strategi for socialt iværksætteri* (Die Unternehmer im Bereich der Wohlfahrt – ein dänische Strategie für soziales Unternehmertum), Mandag Morgen, Copenhagen, http://kooperationen.dk/media/115019/Velfaerdens-ivaerksaettere_Share.pdf
- Nordic Council of Ministers (2015), *Social entrepreneurship and social innovation in the Nordic countries: Initiatives to promote social entrepreneurship and social innovation*, Nordic Council of Ministers Secretariat, Copenhagen, Denmark.
- Rådet for Socialøkonomiske Virksomheder (2015), *Årsrapport 2015, (Jahresbericht 2015)*, Rådet for Socialøkonomiske Virksomheder, http://socialvirksomhed.dk/om/radet-for-socialoekonomiske-virksomheder/vaekstcenter_arsrapport2015_web.pdf
- Siboni Lund, C. (2016), *Social Innovation in Denmark*, Social Innovation Community, https://www.siceurope.eu/sic-themes/education/public-school-system-reform-denmark-claus-hjorddal-open-school?alt_path=node/123
- Sørensen, A. and H.A. Frederiksen (2010), „Social Innovation in Denmark“, Social + website article, <https://socialeopfindelser.dk/viden/social-innovation-in-denmark/>
- Boelman et al. (2014), *Growing Social Innovation: A Guide for Policy Makers. A deliverable of the project: „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe“ (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, European Commission, DG Research, Brussels, http://www.tepsie.eu/images/documents/policy_report_final_web.pdf
- Thuesen, F. et al. (2013), *Socialøkonomiske virksomheder i Danmark: Når udsatte bliver ansatte* (Sozialunternehmen in Dänemark: Wenn benachteiligte Gruppen beschäftigt werden), Danish National Centre for Social Research, Copenhagen, <http://socialvirksomhed.dk/filer/mere-viden-om-socialoekonomi-1/socialoekonomiske-virksomheder-i-danmark-nar-udsatte-bliver-ansatte.pdf>

Kapitel 6

Alter'Incub: Ein regionales Gründungszentrum, Frankreich

Alter'Incub ist das erste regionale Gründungszentrum, das die Gründung von Sozialunternehmen in Frankreich fördert. Es entwickelt eine Multi-Stakeholder-Lösung für nicht erfüllte lokale Bedürfnisse und schafft ein Ökosystem für die Entwicklung von Sozialunternehmen. In diesem Kapitel werden die Ziele und die Grundprinzipien, auf denen die Gründung von Alter'Incub beruht, sowie die Haupttätigkeiten und die Wirkung beschrieben. Es werden die Herausforderungen bei der Umsetzung der Unterstützungsstruktur, die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieses Ansatzes in andere Kontexte dargestellt.

Zusammenfassung

Alter'Incub¹ ist das erste regionale Gründungszentrum, das Sozialunternehmen in Frankreich gewidmet ist. Das Programm wurde im Jahr 2007 von der regionalen Vereinigung genossenschaftlicher Unternehmen von Languedoc-Roussillon (URScop-LR)² in Partnerschaft mit dem Regionalrat von Languedoc-Roussillon³ eingeführt. Beide hatten das gemeinsame Ziel, den Sektor der Sozial- und Solidarwirtschaft (SSW) und die Gründung von Sozialunternehmen zu unterstützen.

Wie bei jedem Gründungszentrum besteht die Hauptaufgabe von Alter'Incub darin, Unternehmer zu unterstützen und ihnen rechtliche, finanzielle und wirtschaftliche Unterstützung bei der Gründung von sozial innovativen Unternehmen anzubieten. Alter'Incub hilft ihnen dabei, Partnerschaften aufzubauen, durch die die notwendigen Kompetenzen für die Gründung ihrer Unternehmen bereitgestellt werden. Alter'Incub legt den Schwerpunkt auf den Aufbau von Partnerschaften, partizipatives Management, demokratische Grundsätze und Gewinnbeteiligung.

Alter'Incub ist ein „Think-and-do-Tank für soziale Innovation“. Alter'Incub hat nicht nur zur Gründung neuer Sozialunternehmen und zur Schaffung von Arbeitsplätzen geführt, sondern auch ein besseres Verständnis des Sektors in Frankreich gefördert. Um praktische

Erfahrungen mit anderen europäischen Ländern auszutauschen und neue Möglichkeiten zur Förderung sozialer Innovation zu untersuchen, hat Alter'Incub im Jahr 2013 die erste Internationale Konferenz zu sozialer Innovation in Montpellier und im November 2015 eine weitere Konferenz zur Finanzierung sozialer Innovation organisiert. Zudem nimmt Alter'Incub regelmäßig an großen internationalen Veranstaltungen teil⁴. Im Jahr 2016 ist Alter'Incub dem Europäischen Netzwerk der Acceleratoren für soziale Innovation (European Social Innovation Accelerators Network), das von BENISI koordiniert wird, beigetreten und hat auf diese Weise internationale Sichtbarkeit erlangt.

Alter'Incub hat ein eigenes Replikationsmuster konzipiert und leitet nun ein Netzwerk von fünf Gründungszentren in drei Regionen⁵.

Wichtige Fakten

Alter'Incub entstand aus einer Partnerschaft zwischen der Region Languedoc-Roussillon, dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), der Caisse des Dépôts et Consignations (einem öffentlichen Finanzinstitut) und verschiedenen wichtigen Stakeholdern im SSW-Sektor, einschließlich Genossenschaftsbewegungen, Investmentfonds (Macif Foundation) und Genossenschaftsbanken (Caisses d'Épargne). Alter'Incub war das erste SSW-Programm in Frankreich, das als Innovationsprojekt vom EFRE finanziert wurde.

Das jährliche Budget von Alter'Incub beläuft sich auf fast 500 000 EUR (Euro), von denen 70% für die Unterstützung von Projekten und 30% für die Koordinierung von Programmen eingesetzt werden.

Die durchschnittlichen Kosten eines geförderten Projekts belaufen sich auf ca. 22 000 EUR pro Jahr, von denen die Hälfte für externe Beratung ausgegeben wird (Marktanalyse, Rechtsberatung etc.).

Die Region Languedoc-Roussillon und der EFRE stellen 90% bis 95% der finanziellen Unterstützung von Alter'Incub bereit und die Genossenschaftsbewegung – entweder URScop oder CGScop – finanziert 5% bis 10% des Programms durch Selbstfinanzierung.

Die Kombination aus öffentlichen und privaten Finanzmitteln hat dabei geholfen, Alter'Incub im regionalen und institutionellen Ökosystem zu verankern. Alter'Incub arbeitet mit anderen technologischen Gründungszentren und Acceleratoren zusammen und fördert auf diese Weise Innovationen und den SSW-Sektor. Zudem arbeitet Alter'Incub mit sozialwissenschaftlichen Forschungszentren und Universitäten (z. B. Montpellier und Aix-Marseille) zusammen, um sicherzustellen, dass Unternehmer von der neuesten wissenschaftlichen Forschung profitieren.

Alter'Incub wird von fünf Mitarbeitern von URScop geleitet: ein Geschäftsführer; 2,5 Vollzeitäquivalentmentoren, die für die Unterstützung von sozialen Projekten zuständig sind (zwei Mentoren in der Vorbereitungsphase und ein in der Anlaufphase, der in Teilzeit bei Alter'Incub und in Teilzeit bei URScop arbeitet); und ein Teilzeitbeschäftigter, der im Bereich Kommunikation und Verwaltung arbeitet.

Die Organisation stützt sich auf drei Gremien:

- Im Lenkungsausschuss sind Kapitalgeber (Vertreter von Banken sowie Investoren) und das regionale akademische Gründungszentrum Languedoc-Roussillon Innovation (LRI) vertreten; er bestimmt die strategische Ausrichtung von Alter'Incub.

- Das Auswahlgremium besteht aus 20 Fachleuten mit unterschiedlichem Hintergrund, z. B. öffentlicher Sektor, SSW-Sektor sowie technologische/akademische Gründungszentren und Forscher.
- Der Fachausschuss besteht aus vier bis fünf Personen, die im Zentrum des Programms (URScop, Region, LRI) stehen und die entscheiden, ob ein Projekt ausgewählt wird oder nicht.

Zudem hat Alter'Incub eine Gruppe von wissenschaftlichen Forschern im Bereich Management und Wirtschaftswissenschaft zusammengeführt. Sie analysieren Alter'Incub und ähnliche Vorhaben aus lokaler, nationaler und europäischer Perspektive, wobei der Schwerpunkt stärker auf den Bedingungen liegt, welche die Entstehung von Ökosystemen fördern, als auf der sozialen Wirkung des Projekts. Graduierte Studenten und Doktoranden führen zudem eine ständige Bewertung des Projekts durch⁶.

Seit dem Jahr 2007 hat Alter'Incub 275 Bewerbungen von Menschen erhalten, die sozial innovative Unternehmen gründen möchten. Diese Bewerbungen führten zu 138 Gesprächen mit Unternehmern, mehr als 88 Mentoring-Gesprächen und 41 Gründungen von Sozialunternehmen.

Ziele

Alter'Incub verfolgt drei Hauptziele:

Zunächst soll die Gründung von Sozialunternehmen gefördert werden, welche die wirtschaftliche, soziale und lokale Entwicklung fördern und Arbeitsplätze schaffen. Die Region Languedoc-Roussillon hat die höchste Arbeitslosenquote in Frankreich, und der Großteil ihrer Einnahmen stammt aus Vermögensverteilungsmechanismen. In diesem Zusammenhang hilft die Unterstützung der Entwicklung des SSW-Sektors und der Gründung von Sozialunternehmen – unabhängig von ihrer Rechtsform – dabei, die lokalen Bedürfnisse zu erfüllen. Auf dieses gemeinsame Interesse einzugehen, stellt die Voraussetzung für Investitionen des öffentlichen Sektors in das Wirtschaftsmodell von Alter'Incub dar.

Zweitens verbindet Alter'Incub auf lokaler Ebene ermittelte soziale Bedürfnisse mit Forschungstätigkeiten im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften sowie mit unternehmerischen Möglichkeiten. Diese Interaktion ermöglicht es sozialen Projekten, von der wissenschaftlichen Forschung zu profitieren und innovativer zu werden; zudem kann auf diese Weise die unternehmerische Entwicklung von technologischen Gründungszentren gefördert werden. Im weiteren Sinne entwickelt Alter'Incub eine Multi-Stakeholder-Lösung für nicht erfüllte lokale Bedürfnisse und stärkt das Ökosystem für soziales Unternehmertum. In diesem Zusammenhang scheint es, dass das genossenschaftliche Modell (z. B. *sociétés coopératives d'intérêt collectif*⁷), das die Unternehmensführung in den Vordergrund stellt und Mitarbeiter sowie öffentliche und private Stakeholder umfasst, einen relevanten Status für die gegründeten Sozialunternehmen darstellt.

Drittens unterstützt Alter'Incub, wie jedes Gründungszentrum, Unternehmerteams bei der Entwicklung von innovativen und wirtschaftlich sinnvollen Lösungen, die dazu führen, dass bis zum Ende der Gründungsphase Sozialunternehmen gegründet werden. Das Ziel besteht darin, die Vorteile aller möglichen Synergien zu nutzen, um soziale Innovation in Sektoren wie Wohnungswesen, Umwelt und Konsum von der Theorie in den wirtschaftlichen Bereich zu übertragen. Unabhängig von ihrer Rechtsform müssen alle Projekte über ein tragfähiges Geschäftsmodell verfügen und einen sozialen und/oder ökologischen Zweck haben. Gemäß dem genossenschaftlichen Modell von Alter'Incub müssen sie zudem

ein partizipatives Management und ein beschränktes Gewinnstreben haben, wobei das langfristige Wohl der Mitarbeiter sichergestellt wird, und durch die Gewinnverteilung zwischen Mitarbeitern und Stakeholdern gekennzeichnet sein.

Grundprinzipien

Soziale Innovation entsteht, wenn verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen eng zusammenarbeiten, um Lösungen für ungenügend oder nicht erfüllte soziale Bedürfnisse zu entwickeln⁸. Insbesondere die Synergien zwischen Gebieten (die ein genaues Verständnis bezüglich der Bedürfnisse der Bevölkerung haben), Geistes- und Sozialwissenschaften und Unternehmern sollten zu sozial innovativen unternehmerischen Lösungen führen. Akademische Gründungszentren, deren Schwerpunkt auf geschäftsorientierter Innovation liegt, haben die Entwicklung von Alter'Incub stark beeinflusst. Die Idee bestand darin, das bestehende Modell im französischen Kontext auf eine neue Art von Innovation – die soziale Innovation – zu übertragen.

Trotz des nationalen Interesses an sozialem Unternehmertum Anfang der 2000er-Jahre wurden die soziale Innovation und die Gründung von Sozialunternehmen in Frankreich kaum unterstützt. Alter'Incub war ein Vorreiter bezüglich der Unterstützung von Projekten, damit diese die Vorteile der bestehenden Instrumente des konventionellen Wirtschaftssystems nutzen können. Als Versuchsprojekt hat Alter'Incub bei der Entwicklung von Strategien geholfen, die Initiativen für Sozialunternehmen unterstützen. Sowohl Avisa (die Agentur zur Förderung von sozioökonomischen Initiativen, die 2002 gegründet wurde) als auch die Mouvement des entrepreneurs sociaux (die Bewegung der Sozialunternehmen, die 2010 gegründet wurde) haben auf das Modell von Alter'Incub zur Betonung von sozialer Innovation hingewiesen und auf diese Weise zur Anerkennung, Entwicklung und Legitimität von Alter'Incub beigetragen.

Da der SSW-Sektor kaum institutionalisiert war, diente URScop-LR als verbindende Schnittstelle zwischen den Stakeholdern. Durch den Mangel an Sozialunternehmen und Genossenschaften in der Region Languedoc-Roussillon wurde URScop-LR bestärkt, deren Entwicklung zu fördern. Anstatt ein eigenes Kooperationsnetzwerk zu fördern, wie ursprünglich beabsichtigt, begann URScop-LR schrittweise, die Entwicklung des regionalen SSW-Sektors und der gesamten regionalen Wirtschaft zu fördern. Diese integrativen Positionen, die auf gemeinsamen Werten und engen persönlichen oder institutionellen Beziehungen beruhen, haben sich bislang gegenüber dem Kampf um Einfluss und dem Widerstand gegen Änderungen durchgesetzt.

In einem Kontext, in dem der Regionalrat von Languedoc-Roussillon bereit war, alle Initiativen für innovative Unternehmen zu unterstützen, hat Alter'Incub dazu beigetragen, ein umfassendes Ökosystem zu schaffen, welches Sozialunternehmen in jeder Phase ihrer Gründung unterstützt. In der Tat hat seine Politik Organisationen und Programme, welche die Gründung von innovativen Unternehmen unterstützt haben, wie das Business & Innovation Centre, das akademische Gründungszentrum LRI und das Synersud-Netzwerk, das Gründungszentren und Acceleratoren zusammenführt, in starkem Maße begünstigt. Diese Organisationen und Programme, die von dem regionalen Netzwerk von Universitäten und Forschungszentren profitiert haben, wurden in die regionale Strategie für Innovation⁹ aufgenommen, und innerhalb der regionalen Agentur für Innovation wurde eine Abteilung für soziale Innovation eingerichtet. Dieses Ökosystem wurde schrittweise erweitert, sodass Sozialunternehmen und die SSW in einem breit gefächerten Ökosystem umfasst waren¹⁰, und es wurden zwei Gründungszentren geschaffen: Alter'Incub (das Projekte in der

„Vorbereitungsphase“ unterstützt) und Realis (ein Zentrum für Sozialwirtschaft und soziales Unternehmertum, das Projekte in der „Anlaufphase“ unterstützt). Daher hat Alter'Incub es zugelassen, dass etablierte Programme für Unternehmensunterstützung in sozial innovative Projekte einbezogen wurden.

Tätigkeiten

Der Gesamtprozess von Alter'Incub dauert 15 Monate.

Die **Vorbereitungsphase der Gründung** dauert drei Monate, in denen das Unternehmerteam, sein Mentor und ein externer Berater eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) bezüglich des Projekts durchführen und gemeinsam entscheiden, ob es zur zweiten Phase zugelassen wird.

An dieser Stelle bewertet ein Auswahlgremium das Projekt zum zweiten Mal und entscheidet, ob es für den zwölfmonatigen **Förderprozess** zugelassen wird, in dem individuelle, kollektive und externe (ergänzende) fachliche Unterstützung gewährt wird.

Die Projekte müssen die folgenden drei Anforderungen erfüllen, um ausgewählt zu werden:

- sie müssen auf innovative Art und Weise auf einen neuen oder bestehenden Markt abzielen sowie Waren und Dienstleistungen anbieten, wobei immer das öffentliche Interesse beachtet wird.
- es muss eine kollektive Leitungsstruktur gewählt werden – entweder Genossenschaft (z. B. Scop oder Scic) oder Einbeziehung von Benutzern und/oder lokalen Behörden –, ohne die Unternehmer jedoch auf eine bestimmte Rechtsform zu beschränken.
- sie müssen zur Schaffung von mehr als einem hochwertigen Arbeitsplatz führen, der ein gutes Gehalt und gute Arbeitsbedingungen bietet.

In den vergangenen Jahren hat Alter'Incub den Unternehmern nicht nur technische Unterstützung, sondern auch Zugang zu neuen Möglichkeiten und Quellen angeboten: Regionale Partner betrachten die Zulassung zu Alter'Incub als „Qualitätszeichen“, da im Rahmen des Projekts ein strenges Auswahlverfahren durchgeführt wird, bevor Zugang zu dem Gründungszentrum gewährt wird.

Das Förderpaket von Alter'Incub umfasst:

- individuelle Unterstützung: Unterstützung der Unternehmer in den Bereichen Networking, Marktstudien, Finanz- und Geschäftsplanung, Wahl der Rechtsform und Management;
- kollektive Unterstützung: gemeinsame Schulungsveranstaltungen, die zu positiven Gruppendynamiken führen, bessere Kommunikation zwischen Projektträgern, Erwerb von strategischen Kompetenzen sowie Marketing- und Managementkompetenzen und Verständnis dafür, was es bedeutet, Unternehmer zu sein;
- externe Unterstützung: Anbahnung von Partnerschaften mit lokalen Sachverständigen, um die Erfordernisse für innovative Projekte zu erfüllen, insbesondere, wenn Unternehmer spezielle Ressourcen benötigen (z. B. spezielle rechtliche Beratung, detaillierte Marktstudien), die anderweitig nicht verfügbar wären.

Herausforderungen und Wirkung

Alter'Incub wurde in einer Zeit gegründet, in der es keine öffentliche Politik oder gemeinsame Definition für Sozialunternehmen gab. Trotz dieses ungünstigen Umfelds hat Alter'Incub bei der Definition von sozialer Innovation und Sozialunternehmen in Frankreich

sowie bei der Einführung neuer öffentlicher Maßnahmen auf regionaler Ebene geholfen, um ein Ökosystem zu errichten.

Herausforderungen

Zu einem Zeitpunkt, als der SSW-Sektor noch nicht formalisiert war, hat sich die Region für einen neuartigen Maßnahmenplan entschieden, der für alle Arten von Unternehmen – einschließlich Unternehmen, die nicht im SSW-Sektor tätig sind – offen ist. Aus diesem integrativen Ansatz ergaben sich drei Herausforderungen für Alter'Incub: Verbindung von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialer Verantwortung, Einbeziehung aller Arten von Wirtschaftsmodellen und Stakeholdern sowie Unterstützung lokaler Projekte, damit diese nationale Reichweite erlangen.

Zur Bündelung von Kompetenzen, Fachwissen und Finanzmitteln hat Alter'Incub weitreichende Partnerschaften auf regionaler und nationaler Ebene initiiert. Die Umsetzung des Plans, Forscher zu mobilisieren, die im Bereich der sozialen Innovation spezialisiert sind – und die es nicht gewohnt sind, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten –, erweist sich jedoch immer noch als schwierig; der Aufbau von weitreichenden Sozialpartnerschaften braucht Zeit. Zudem musste Alter'Incub seine Partner davon überzeugen, dass für sozial innovative Projekte eine längere und komplexere Betreuung notwendig ist als für normale Projekte, und daher höhere Kosten für die Förderung anfallen.

Gegenwärtig steht Alter'Incub vor zwei neuen Herausforderungen. Zunächst erfordert die Hochskalierung des Netzwerks an Gründerzentren eine Stärkung der Auslagerungsstrategie, was die Formalisierung von Methoden und Praktiken (Unternehmen, Modell, Prozess und Kompetenzen) umfasst, um die Anzahl an geförderten Projekten zu erhöhen und die Zeit aufzubringen, um das Netzwerk und seine Gemeinschaft (d. h. die geförderten Projekte und Unternehmen) zu fördern und zu koordinieren. Zweitens umfasst die Hochskalierung der gegründeten Sozialunternehmen die Entwicklung von neuen, individuell zugeschnittenen Finanzierungsinstrumenten.

Tabelle 6.1 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) von Alter'Incub.

Wirkung

Ohne die starke Zusammenarbeit mit einem privaten Akteur der SSW im Vorfeld der Unternehmensgründung und der Absicht einer öffentlichen Einrichtung, Sozialunternehmen zu entwickeln, hätte Alter'Incub nicht gegründet werden können.

In etwas mehr als acht Jahren hat Alter'Incub die Entwicklung der SSW in der Region Languedoc-Roussillon gefördert und historische SSW-Akteure in die Entwicklung der regionalen Wirtschaft einbezogen.

Die Tätigkeiten des Gründungszentrums hatten bedeutende Wirkungen:

- Das Gründungszentrum hat zur Definition von sozialer Innovation und Sozialunternehmen in Frankreich beigetragen und geholfen, regionale und nationale Strategien festzulegen, die soziale Innovation unterstützen.
- Es hat geholfen, die systematisch vorgenommene Unterscheidung zwischen SSW-Unternehmen und normalen Unternehmen zu reduzieren, und hatte eine positive Wirkung auf die lokale Entwicklungsstrategie.
- Seine Hochskalierungs- und Auslagerungsstrategie hat zur Einrichtung von fünf Gründungszentren von Alter'Incub in drei weiteren Regionen geführt.

- Es hat zur Schaffung von 250 Arbeitsplätzen und 41 Sozialunternehmen in der Region geführt, die einen sozialen Zweck mit einem tragfähigen Geschäftsmodell verbinden.

Tabelle 6.1 **SWOT-Analyse von Alter'Incub**

Stärken	Schwächen
Extern: <ul style="list-style-type: none"> ● Netzwerk an lokalen Partnern ● Das Netzwerk von Alter'Incub ist das erste nationale Netzwerk von sozialen Gründungszentren ● Nationale Anerkennung (Mouves, Avise) ● Beitrag zur öffentlichen Anerkennung von Sozialunternehmen und sozialer Innovation ● Internationale Sichtbarkeit ● Partnerschaft Synerstud – Alter'Incub Intern: <ul style="list-style-type: none"> ● Qualifizierte Teams ● Professionelles Mentoring ● Formalisierte Praktiken und Methoden mit einer Kompetenzbasis und Kenntnissen, die bei Alter'Incub erarbeitet wurden 	<ul style="list-style-type: none"> ● Finanzielle Abhängigkeit von regionalen und europäischen Behörden ● Schwierigkeiten bei der Mobilisierung von Forschern im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften ● Hohe Kosten der Förderung (22 000 EUR pro Jahr für jedes Projekt) ● Gefahr der Verschiebung von Projekten, die eingeschränkt gewinnorientiert arbeiten, hin zu Projekten mit einem hohen wirtschaftlichen Potenzial: ein „Absahnen“, das durch die Notwendigkeit der Leistung gerechtfertigt wird
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Europäisches Programm 2014-2020 zur Unterstützung von sozialer Innovation und sozialem Unternehmertum ● Dynamisches Netzwerk an innovativen Gründungszentren und Acceleratoren in der Region Languedoc-Roussillon ● Aufbau einer Gemeinschaft von innovativen Sozialunternehmern; Networking ● Think-and-do-Tank, der zur Schaffung neuer Instrumente für die Entwicklung von sozialer Innovation führt (z. B. ein spezieller Accelerator) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alter'Incub erzeugt Spannungen innerhalb der SSW, da konventionelle Paradigmen auf den Kopf gestellt werden; einige Akteure im Ökosystem haben eine enge Sichtweise bezüglich des Unternehmertums ● Fehlende Anerkennung von sozialer Innovation und Sozialunternehmen in der öffentlichen Politik und bei der Gründung von Unternehmen ● Wenig Finanzierungspläne für Sozialunternehmen

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Erkenntnisse

Alter'Incub hat aus der Erfahrung in der Region Languedoc-Roussillon die folgenden Erkenntnisse gezogen, die bei der Gründung der nachfolgenden Gründungszentren in den Regionen Poitou-Charentes und Rhône-Alpes sinnvoll genutzt wurden.

Zunächst muss das Gründungszentrum **sein regionales und lokales Umfeld kennen** und alle vorhandenen Ressourcen nutzen (lokale Partnerschaften und Infrastrukturen, regionale Subventionen), um sich auf lokaler Ebene zu etablieren. Statt der Wiedereingliederung von Kompetenzen hat sich Alter'Incub von Beginn an auf die Kompetenzen von lokalen Akteuren verlassen. Wenn für unternehmerische Projekte beispielsweise technologische Kompetenzen erforderlich sind, werden diese Projekte automatisch gemeinsam von Alter'Incub und einem technologischen Gründungszentrum oder der regionalen Agentur für Innovation unterstützt.

Des Weiteren muss das Gründungszentrum im Bereich der **Betreuung von unternehmerischen Projekten qualifiziert** sein. Technische Beratung während der Vorbereitungs- und Anlaufphase ist nicht ausreichend; der Erfolg eines Projekts hängt von der Qualität der Ideenfindung der Unternehmer und ihrer Mentoren ab.

Zusammengefasst, sind Zeit, die Fähigkeit, zuzuhören und starke Partnerschaften die wesentlichen Faktoren, die es Alter'Incub ermöglichen, die Stärken und Schwächen eines Projekts, Teams und/oder eines (lokalen oder bekannten) Umfelds aufzuzeigen.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Vor zwei Jahren hat Alter'Incub beschlossen, sein Modell zu übertragen und seine Prozesse und Praktiken in einem Handbuch zu formalisieren (Alter'Incub und Union Régionale des Scop Languedoc-Roussillon, 2013). Der Geschäftsführer von Alter'Incub bietet strategisches Coaching für die Übernahme an, wobei die zentrale Rolle der Partnerschaft und ein konsistentes Ökosystem zugrunde gelegt werden. Gegenwärtig läuft das Programm in drei Regionen und wächst schnell.

Die Bedingungen für die Übertragung auf andere Regionen beziehen sich auf die oben genannten Herausforderungen:

- Das Programm sollte nicht auf Sozialunternehmen im SSW-Sektor beschränkt werden, sondern auch neue Modelle für Sozialunternehmen einbeziehen, die gemäß dem Gesetz zur Sozial- und Solidarwirtschaft aus dem Jahr 2014 anerkannt sind.
- Das Ökosystem sollte auf weitreichenden Partnerschaften beruhen und Synergien mit bestehenden Programmen schaffen.
- Die Gründungsphase muss länger dauern, da für sozial innovative Projekte mehr Zeit benötigt wird, um ihren sozialen Zweck mit einem tragfähigen Geschäftsmodell zu verbinden.
- Die unternehmerischen Kompetenzen sowie die Networking-Fähigkeiten, die für die Durchführung des Programms erforderlich sind, müssen formell definiert werden.
- Das Gründungszentrum muss einen Evaluierungsrahmen schaffen, um seine Wirkung zu messen. Diese Bewertung sollte sich nicht ausschließlich auf die unmittelbare Schaffung von Arbeitsplätzen konzentrieren, sondern auch Indikatoren bezüglich der personellen und finanziellen Ressourcen sowie die Qualität von Partnerschaften im SSW-Sektor und im etablierten Sektor einbeziehen. Zudem sollten mittelfristige Indikatoren entwickelt werden, da für die Projekte ausreichend Zeit gewährt werden muss, damit sie vollständig umgesetzt werden können.

Hinweise

1. Weitere Informationen finden Sie unter: www.alterincub.coop/
2. URScop ist eine Gewerkschaft, die regionale Produktivgenossenschaften (Scop und Scic) unterstützt. Alle URScops gehören dem Allgemeinen Verband der genossenschaftlichen Unternehmen (in französisch „CGScop“) an.
3. Als Alter'Incub gegründet wurde, lautete der Name der Region Languedoc-Roussillon; dieser wurde jedoch im Januar 2016 infolge der Gebietsreform in Okzitanien geändert.
4. Beispielsweise die 10. Jahresversammlung des OECD LEED Forum on Partnerships and Local Development (LEED-Forum für Partnerschaften und lokale Entwicklung der OECD) (Stockholm, April 2014); Social Innovation in Europe: Exploring social innovation ecosystems (Soziale Innovation in Europa: Untersuchung von Ökosystemen für soziale Innovation) (Berlin, Juni 2015); und BENISI final event: Scaling Social Innovation (BENISI Abschlussveranstaltung: Skalierung von sozialer Innovation) (Brüssel, März 2016).
5. Alter'Incub Rhône-Alpes wurde im Jahr 2011, Alter'Incub Poitou-Charentes 2013, Alter'Incub Midi-Pyrénées 2014 und Alter'Incub Auvergne im Jahr 2016 gegründet.
6. Ein graduiertes Student, der gegenwärtig ein Praktikum bei Alter'Incub absolviert, prüft gerade, wie regionale Finanzierungsinstrumente besser für sozial innovative Projekte mobilisiert werden können. Ein anderer Doktorand analysiert die Arbeit von Alter'Incub und schreibt seine Doktorarbeit zur Rolle von Gründungszentren bei der Mitgestaltung von sozialer Innovation.

7. Gemeinnützige Genossenschaft, ein neuer Status, der durch das Gesetz aus dem Jahr 2001 eingeführt wurde.
8. „Sozial“ ist hier als „gesellschaftlich“ zu verstehen: Die Bedürfnisse betreffen nicht nur benachteiligte oder ausgegrenzte Bevölkerungsgruppen, sondern auch die Bereiche Gesundheit, Umwelt und Kultur etc. Diese Definition steht im Einklang mit dem SSW-Gesetz vom 31. Juli 2014.
9. Eines der fünf Ziele der Strategie „Entrepreneuriat et Innovation“ bestand darin, die Region Languedoc-Roussillon als ein Modell zur Unterstützung von Innovation und sozialem Unternehmertum zu etablieren. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.3s-en-lr.com/>
10. Es bildet zudem die Grundlage für Strategien für die Sozialwirtschaft in verschiedenen anderen Regionen Frankreichs.

Referenzen

- Alter'Incub and Union Régionale des Scop Languedoc-Roussillon (2013), Guide méthodologique et référentiel des fonctions d'un incubateur d'entreprises socialement innovantes: L'exemple des „Alter'Incub“, Alter'Incub, Montpellier, <http://www.alterincub.coop/mbFiles/documents/innovation-sociale/ressources-et-outils/2014-05-15-alterincub-guide-incub-72dpi.pdf>
- Balas, N. et al. (2013), „Les processus d'innovation sociale en question: Quels politiques et dispositifs d'accompagnement pour quelles dynamiques de projet?“, Labex Entreprendre Publications, No. 3, Montpellier, <http://labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/files/2013/06/LETTRE-LABEX-3.pdf>
- Richez-Battesti, N. (2015), „Les processus de diffusion de l'innovation sociale: des arrangements institutionnels diversifiés“, Sociologie Pratique, No. 31, S. 21-30, http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=SOPR_031_0021
- Richez-Battesti, N. and F. Petrella (2014), „Social entrepreneur, social entrepreneurship, social enterprise: Semantics and controverses“, Journal of Innovation Economics and Management, Vol. 2/2014, No. 14, S. 143-156, <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2014-2-page-143.htm>
- Richez-Battesti, N., F. Petrella and D. Vallade (2012), „L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: quels enjeux et défis pour l'analyse“, Innovations, Vol. 2/2012, No. 38, S. 15-36, <http://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2.htm>
- Richez-Battesti, N. and D. Vallade (2012), „Vers une politique publique de soutien à l'innovation sociale comme processus d'endogénéisation de l'attractivité du territoire? Le cas de la région Languedoc-Roussillon“, in Hamdouch, A., M.-H. Depret and C. Tanguy (eds.), Mondialisation et résilience des Territoires: Trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences locales, Presses Universitaires du Québec, Montréal.

Kapitel 7

Das Gesetz zur Sozial- und Solidarwirtschaft (SSW), Frankreich

Das französische Gesetz zur Sozial- und Solidarwirtschaft (SSW), das im Jahr 2014 verabschiedet wurde, enthält einen förderlichen und umfassenden regulatorischen Rahmen, um traditionelle SSW-Organisationen und neue Sozialunternehmen besser zu unterstützen. In diesem Kapitel werden die Ziele und die Grundprinzipien des Gesetzes sowie seine Hauptmaßnahmen beschrieben. Es werden einige Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken dargestellt, die trotz seiner erst kürzlich erfolgten Umsetzung festgestellt wurden. Schließlich werden gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für die mögliche Übertragbarkeit dargestellt.

Zusammenfassung

Das Gesetz Nr. 2014-856 vom 31. Juli 2014 bezüglich der Sozial- und Solidarwirtschaft (SSW) wurde von Benoît Hamon, zu der Zeit stellvertretender Minister für Sozial- und Solidarwirtschaft sowie Konsum, bei der Eröffnung der Parlamentsdebatten als „Gründungsakt“ beschrieben mit dem Ziel:

- SSW-Akteuren die notwendige Anerkennung zu gewähren,
- die SSW als ein spezielles Modell des Unternehmertums anzuerkennen,
- Teil eines auf europäischer Ebene eingeführten Ansatzes zu sein,
- eine Reihe von Instrumenten zu ergänzen oder zu reformieren, um die Entwicklung von SSW-Akteuren zu fördern, insbesondere durch die Vereinfachung des Zugangs zu Finanzierungsmitteln und öffentlichen Aufträgen, die Konsolidierung des Netzwerks von SSW-Akteuren, die Vereinfachung der Wiederaufnahme der Arbeit für Angestellte, die Modernisierung der Rechtsstellung von Genossenschaften und die Stärkung von nachhaltigen lokalen Entwicklungsstrategien.

Die Besonderheit des Gesetzes besteht in der Schaffung eines neuen konzeptionellen Rahmens, der nicht nur die traditionellen gesetzlich vorgesehenen Akteure (d. h. Genossenschaften, Gegenseitigkeitsgesellschaften, Vereine, Stiftungen) umfasst, die bislang als „SSW-Organisationen“ bezeichnet werden. Das Gesetz erkennt nicht nur diese historischen Akteure an, sondern es bezieht auch mehrere Wirtschaftsunternehmen in seinen Geltungsbereich ein, vorausgesetzt, dass sie die speziellen Grundsätze beachten, wie Durchführung einer gemeinnützigen Tätigkeit oder Bereitstellung von Gewinnen für diese Tätigkeit. Auch wenn die Initiativen, die auf europäischer Ebene im Zusammenhang mit der „Initiative für soziales Unternehmertum“ (SBI) ergriffen wurden, auf nationaler Ebene die bestehende Spaltung zwischen den traditionellen SSW-Akteuren und neuen Sozialunternehmern möglicherweise verstärkt hat, hatten sie auch eine positive Wirkung auf die Entwicklung des SSW-Ökosystems, was durch den Erlass des französischen Gesetzes bestätigt wird. Nach den Präsidentschaftswahlen 2012 hat die französische Regierung die Ausarbeitung eines Gesetzes, in dem ein gemeinsamer konzeptioneller Rahmen für alle SSW-Organisationen definiert wird, der für verschiedene Sektoren anwendbar ist, als politische und wirtschaftliche Chance betrachtet. Die Widerstandsfähigkeit von Sozialunternehmen im Rahmen der wirtschaftlichen und sozialen Krise des 21. Jahrhunderts, die sie dank ihrer Konzentration auf soziale Werte sowie ihrer lokalen Wurzeln und der Fähigkeit erreicht haben, verschiedene Tätigkeitsfelder zu bestellen, wurde in der Tat in mehreren Studien nachgewiesen.

Wichtige Fakten

Als der Entwurf für das SSW-Gesetz im Jahr 2012 verfasst wurde, deckten Daten zum SSW-Sektor lediglich die traditionellen gesetzlichen Formen ab. Gemäß dem *Panorama 2012*, das von der nationalen SSW-Beobachtungsstelle (Observatoire national de l'économie sociale et solidaire, 2012) erstellt wurde, machten diese Organisationen im Jahr 2012 10,3% der Gesamtbeschäftigung und 13,9% der privaten Beschäftigung in Frankreich aus. Verbände hatten die höchste Beschäftigungsquote (78,6% der insgesamt im SSW-Sektor angestellten Personen), gefolgt von Genossenschaften (13,1%), Gegenseitigkeitsgesellschaften (5,4%) und Stiftungen (2,9%).

In einigen Tätigkeitsbereichen erfolgt die Personalausstattung überwiegend durch Unternehmen, die im SSW-Sektor tätig sind. Dies trifft insbesondere auf den sozialen Sektor (63% Arbeitsplätze in dem Sektor) und den Bereich Sport und Freizeit (56%), jedoch auch auf Finanz-, Bank- und Versicherungstätigkeiten (30%), den Kultursektor (29%) und Lehrtätigkeiten (19%) zu. Ganz anders sind die Zahlen hingegen im Produktionssektor. Dank des Agrarsektors und landwirtschaftlicher Genossenschaften, machen SSW-Strukturen in der Lebensmittelbranche 4,6% der Beschäftigung in dem Sektor aus.

Sowohl die im Oktober 2012 von der SSW-Beobachtungsstelle (Observatoire national de l'économie sociale et solidaire, 2012) veröffentlichte Studie als auch die im Juni 2012 vom Institut für Forschung & Solidarität (Institut Recherches & Solidarités, 2013) veröffentlichte Studie zeigen das Potenzial des SSW-Sektors bezüglich der Schaffung von Arbeitsplätzen: Die Beschäftigung in diesen Strukturen hat sich während der Krise in den Jahren 2008-2010 als sehr widerstandsfähig erwiesen, und durch einen Generationswechsel können zwischen 2012 und 2020 zusätzliche 600 000 Arbeitsplätze geschaffen werden.

Grundprinzipien

Der stellvertretende Minister, Benoît Hamon, hat bei einem Treffen des Büros des Obersten Rats für Sozialwirtschaft (Bureau du Conseil supérieur de l'économie sociale) am 29. Mai 2012 die Initiative zur gesetzlichen Regelung der SSW und des sozialen Unternehmertums vorgeschlagen¹. Nach der Veröffentlichung eines Berichts des Abgeordneten Francis Vercamer im April 2010, der auf Verlangen des damaligen Premierministers François Fillon erstellt wurde, hatten bereits verschiedene Arbeitsgruppen innerhalb des Rates begonnen, die Machbarkeit eines Gesetzgebungsvorhabens zu überprüfen. Im Rahmen der wichtigen Forschungstätigkeiten, die anlässlich dieses Berichts (Vercamer, 2010) durchgeführt wurden, wurde hervorgehoben, dass sich SSW-Akteure die Umsetzung einer ehrgeizigen Politik wünschten. Nach mehreren Wochen der Abstimmung mit Akteuren und Verwaltungen wurden 50 Vorschläge formuliert. Das Ziel dieser Vorschläge bestand darin, bessere statistische Informationen zur SSW zu erhalten, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu modernisieren und zu vereinfachen, das Angebot an Finanzierungsinstrumenten zu erweitern und die SSW auf verschiedenen Ebenen (national, regional, lokal) der öffentlichen Politik anzuerkennen und zu integrieren. Wie in einer Studie der OECD (Mendell, Enjolras und Noya, 2010) dargestellt, die von der interministeriellen Delegation für Innovation, soziale Erprobung und Sozialwirtschaft (Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale) in Auftrag gegeben wurde, war es daher notwendig, der Tendenz der politischen Entscheidungsträger, die SSW zu „unterschätzen“, entgegenzuwirken.

Nach dem Regierungswechsel im Jahr 2012 bot diese vorangegangene Arbeit einen Rahmen für einen Teil der Vorbereitungsarbeiten der Gesetzgebung, indem versucht wurde, wirtschaftliche Themen anzugehen. Dies wird beispielsweise durch das Ziel des Gesetzes belegt, angesichts der Schwierigkeiten, auf die Unternehmen stoßen, denen es nicht gelingt, das Eigentum erfolgreich zu übertragen oder deren Geschäftstätigkeit stark zurückgeht, was zu Liquidationsverfahren führt, einen „genossenschaftlichen Schock“ herbeizuführen. In beiden Fällen konnte das genossenschaftliche Modell eine Lösung bereitstellen, die hilft, die Tätigkeit aufrechtzuerhalten. Das Ziel bestand darin, die Anzahl an Genossenschaften in einem Zeitraum von drei Jahren zu verdoppeln.

Die gesetzliche Regelung von Eigentumsübertragungen wurde lange als eines der Highlights des Gesetzes präsentiert. Das Ziel bestand nicht nur darin, auf ein bedeutendes wirtschaftliches Problem zu reagieren – das nationale Institut für Statistik und Wirtschaftsstudien hat einen kontinuierlichen Rückgang der Unternehmensakquisitionen zwischen 1998 und 2010 festgestellt (Ministère de l'économie et des finances, 2013) –, sondern auch darin, eine Umkehr der vorherrschenden Ideologie zu verdeutlichen, indem der Schwerpunkt auf Kollektivunternehmen gelegt wird, die dem Humankapital Vorrang vor der wirtschaftlichen und finanziellen Kapitalisierung einräumen, um diesen die Aufrechterhaltung oder Verbesserung ihrer Tätigkeit zu ermöglichen.

Der Aufschwung des sozialen Unternehmertums auf europäischer Ebene, der von der Europäischen Kommission anerkannt und gefördert wird, hat bereits zur Annahme der Initiative für soziales Unternehmertum geführt, die im Oktober 2010 von dem Kommissar Michel Barnier geleitet wurde und in der ein Sozialunternehmen definiert wird als „ein Akteur der Sozialwirtschaft, dessen Hauptziel eher in einer gesellschaftlichen Wirkung seiner Tätigkeit als in der Erwirtschaftung von Gewinnen für seine Eigentümer und Anteilseigner besteht. Es ist auf dem Markt durch die Herstellung von Waren und die

Erbringung von Dienstleistungen unternehmerisch und innovativ tätig und verwendet Überschüsse in erster Linie für die Verwirklichung sozialer Ziele. Es wird auf transparente und verantwortungsvolle Art und Weise verwaltet, insbesondere durch die Einbindung von Arbeitnehmern, Verbrauchern und Stakeholdern, die von der unternehmerischen Tätigkeit betroffenen sind“ (Europäische Kommission, 2011).

Diese Entwicklung führte jedoch zu Spannungen zwischen den traditionellen SSW-Akteuren und den neuen Sozialunternehmern. Gemäß dem Grundsatz „Status ist kein Zeichen für Wert“ haben diese neuen Unternehmer die gleiche Rechtsform (insbesondere Verein oder Genossenschaft) beibehalten, sie haben sich jedoch bemüht, einen unternehmerischen Ansatz zu wahren, der sich von dem Modell des traditionellen Unternehmertums unterscheidet und durch eine soziale Verpflichtung und einen sozialen Zweck gekennzeichnet ist. Während einige Stakeholder beschlossen haben, öffentlich finanzierte Akteure zu bleiben, haben andere Managementkriterien angewandt, die eher dem traditionellen Modell des Unternehmertums entsprechen.

Auch wenn der europäische Einfluss (insbesondere der Erlass bestimmter Richtlinien) die SSW-Akteure in Frankreich etwas gespalten hat, wurde der Inhalt des Gesetzes dadurch in mehrfacher Hinsicht bestimmt – insbesondere in Bezug auf die Vergabe öffentlicher Aufträge und die Bedingungen, die SSW-Einrichtungen den Zugang zu Behörden ermöglichen – indem die Einbeziehung von Sozialklauseln befürwortet wurde.

Ziele

Das Ziel des französischen Gesetzes besteht in erster Linie darin, im Rahmen der europäischen Initiative für soziales Unternehmertum die Erwartungen der traditionellen SSW-Akteure zu erfüllen, indem ihr Beitrag zu wirtschaftlichem Wachstum und sozialem Zusammenhalt anerkannt wird. Es soll das erste „integrative“ Gesetz sein, das einen gemeinsamen Rahmen festlegt, der viele Organisationen mit unterschiedlicher Rechtsform umfasst. In Frankreich unterliegen Organisationen, die das gegenwärtige SSW-Ökosystem bilden, einer Vielzahl von Rechtstexten, die seit Langem bestehen².

Die Ziele des Gesetzes sind im Text des Gesetzgebers eindeutig angegeben – insbesondere in Artikel 1 – der durch die ausdrückliche Definition einer „speziellen Art des Unternehmertums“ den Wunsch nach Anerkennung der SSW-Akteure erfüllt. Durch die Öffnung dieser „Art des Unternehmertums“ für kommerzielle Unternehmen steht der Text auch im Einklang mit der europäischen Initiative für soziales Unternehmertum.

Der Gesetzgeber wollte das Gesetz jedoch nicht auf bloße Absichtserklärungen beschränken. Durch spezielle Maßnahmen, die auf verschiedene Kategorien von Unternehmen ausgerichtet sind, soll das Gesetz eine Reihe von Instrumenten ergänzen oder reformieren, sodass die Entwicklung von SSW-Akteuren gefördert wird. Unter diesen Instrumenten soll das Gesetz die Gründung von Unternehmen sowie die Entwicklung von Tätigkeiten fördern, insbesondere durch:

- Konsolidierung des Netzwerks von SSW-Akteuren, um ihre Legitimität in der öffentlichen Debatte zu stärken,
- Vereinfachung des Zugangs zu Finanzierungsmitteln und öffentlichen Aufträgen,
- Vereinfachung der Übernahme von Unternehmen durch die Mitarbeiter, um Arbeitsplätze zu erhalten,
- Modernisierung der Stellung von Genossenschaften, z. B. indem es ihnen gestattet wird, sich zusammenzuschließen, um höhere Effizienz zu erreichen.

Durch das Gesetz sollen zudem lokale nachhaltige Entwicklungsstrategien verbessert werden, insbesondere sollen Anreize für die Schaffung von Arbeitsplätzen geboten werden, die nicht ausgelagert werden können, z. B. indem auf die territorialen Zentren für wirtschaftliche Zusammenarbeit (*pôles territoriaux de coopération économique*) zurückgegriffen wird. Auf diese Weise demonstriert der Gesetzgeber die Fähigkeit der SSW, neue Formen für Partnerschaften und Beschäftigung zu schaffen, und berücksichtigt dabei die Empfehlungen der OECD (Mendell, Enjolras und Noya, 2010).

Hauptmaßnahmen des SSW-Gesetzes

Strukturierung des Netzwerks und Gewährung rechtlicher Anerkennung für repräsentative SSW-Institutionen: Das ambitionierte und innovative Gesetz vom 31. Juli 2014 ist weit davon entfernt, sein volles Potenzial ausgeschöpft zu haben, und im Verlauf eines Jahres nach seinem Erlass wurden verschiedene verbundene Instrumente entwickelt – insbesondere die Beratungsorgane, z. B. der Oberste Rat für Sozial- und Solidarwirtschaft (*Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire*) und der Oberste Rat für Zusammenarbeit (*Conseil supérieur de la coopération*). Jedes dieser Organe nimmt eine wichtige Rolle bei der Strukturierung des Netzwerks und der Formulierung der gesetzlichen Bestimmungen ein, durch die die rechtliche Anerkennung von SSW-Institutionen sichergestellt wird.

Unter der Leitung des für SSW zuständigen Ministers erarbeitet der Oberste Rat für Sozial- und Solidarwirtschaft alle drei Jahre eine nationale SSW-Entwicklungsstrategie. Er hat beispielsweise den Leitfaden für die „Definition der Bedingungen für eine kontinuierliche Verbesserung der guten Praktiken“ (Ministerium für Wirtschaft, Industrie und digitale Technologie, o. D.a) verabschiedet, dessen Anwendung seit Juli 2016 dabei hilft, die Grundsätze der Unternehmensführung zur Regelung von Unternehmen der Sozialwirtschaft, wie in Artikel 1 des Gesetzes definiert, zu stärken und zu klären. Der Rat weitet zudem seinen Zuständigkeitsbereich aus, um transversale Fragen einzubeziehen, z. B. den Stand der Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz und die Verbreitung von SSW-Grundsätzen unter jungen Menschen.

Der Oberste Rat für Zusammenarbeit handelt seinerseits als Wächter, der für die Festlegung von Verfahrensgrundsätzen und Standards zur Regelung der kooperativen Überprüfungsverfahren zuständig ist, um genossenschaftliche Grundsätze wieder im Zentrum der kooperativen Unternehmensführung zu verankern³.

Durch diese beiden Räte wird eines der Hauptziele des Gesetzes hervorgehoben, d. h. die formelle Gestaltung einer öffentlichen Politik, die mit den Vertretern der traditionellen SSW-Organisationen sowie den neuen Sozialunternehmen gemeinsam erarbeitet wird. Jeder Rat führt Vertreter dieser beiden „Familien“ mit SSW-Experten und Regierungsvertretern, die in den jeweiligen Sektoren tätig sind, zusammen.

Neben diesen Räten stellt eine neu eingerichtete französische Kammer für Sozial- und Solidarwirtschaft eine stärkere Vertretung und Förderung von SSW-Unternehmen auf nationaler Ebene sicher.

Die regionalen SSW-Kammern (*Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire*), die seit mehreren Jahren bestehen, wurden als Vertreter der Unternehmen auf regionaler Ebene bestätigt. Durch die neue territoriale Organisation werden sie zu wichtigen regionalen Akteuren für wirtschaftliche Entwicklung aufgrund

- ihrer gemeinsamen Organisation von regionalen Konferenzen, die gemeinsam von der dezentralen Regierung und der Region durchzuführen sind, mit dem Ziel, eine „regionale SSW-Strategie“ festzulegen,

- ihrer obligatorischen beratenden Funktion während des Entwurfs der regionalen Pläne für wirtschaftliche Entwicklung – zentrale Instrumente für die Realisierung der wirtschaftlichen Kompetenzen jeder Region.

Anerkennung der SSW als spezieller unternehmerischer Ansatz: In dem Gesetz wird eine eindeutige Definition der in die SSW aufgenommenen Strukturen vorgeschlagen, welche die ausdrückliche Anerkennung dieses Modells des Unternehmertums ermöglicht und das Verständnis von öffentlichen und privaten Geldgebern bezüglich des Wirtschaftsmodells der SSW verbessert. Daher umfasst dieser neue Rahmen langjährige gesetzlich vorgesehene Stakeholder (Genossenschaften, Gegenseitigkeitsgesellschaften, Vereine und Stiftungen) und kommerzielle Unternehmen mit einem sozialen Zweck (d. h. die Grundsätze beachten wie Ausübung einer Tätigkeit mit sozialem Nutzen oder Bereitstellung von Gewinnen für diese Tätigkeit). Das Gesetz enthält zudem genaue Kriterien zur Definition von „sozialer Innovation“ und fördert auf diese Weise die Anerkennung durch die Geldgeber.

In dem Bemühen, solidarische Einsparungen ausschließlich auf Unternehmen mit einem starken sozialen Zweck auszurichten, ist die Akkreditierung als „Sozial- und Solidarunternehmen“ gemäß dem Gesetz nun SSW-Unternehmen vorbehalten, deren Tätigkeit eine bedeutende soziale Wirkung hat. Bei dieser Akkreditierung handelt es sich weder um eine Marke noch um ein Zeichen; es werden Unternehmen anerkannt, die einem alternativen Entwicklungsmodell angehören und denen auf diese Weise vereinfachter Zugang zu solidarischen Mitarbeitersparprogrammen gewährt wird.

Vereinfachung des Zugangs zu Finanzierungsmitteln und öffentlichen Aufträgen: Es ist noch zu früh, um die Wirkung der Maßnahmen zur Förderung der Finanzierung von SSW-Unternehmen abzuschätzen – insbesondere in Bezug auf die Einrichtung des Fonds für soziale Innovation (*Fonds d'innovation sociale*) durch die öffentliche Investitionsbank Bpifrance, der mit einem Budget von 40 Millionen EUR ausgestattet ist und auf wichtige Akteure im Bereich der sozialen Innovation ausgerichtet ist, die Schwierigkeiten haben, Finanzierungsmittel zu marktüblichen Konditionen zu erhalten. In der ersten Versuchsphase, die sich über acht Regionen erstreckt, wurden 10 Millionen EUR dieses Gesamtbudgets beschafft. Der Rest des Budgets wird abhängig von den Bewertungsergebnissen dieser ersten Versuchsphase gewährt.

Es ist jedoch zu beachten, dass Bpifrance solidarische Beteiligungskredite und spezielle Direktinvestition von Eigenkapital eingeführt hat. Im Juni 2015 war der SSW-Unternehmen vorbehaltene Kredit (*prêt économie sociale et solidaire*) die erste Maßnahme, bei der SSW-Unternehmen ein nicht garantierter Kredit in Höhe von 100 000 EUR angeboten wurde.

Durch das Gesetz werden zudem assoziative Bindungen verbessert sowie mutualistische und gemeinsame Entwicklungszertifikate geschaffen, wodurch es Vereinen, Stiftungen und Gegenseitigkeitsgesellschaften, die expandieren möchten, ermöglicht wird, die entsprechenden Finanzierungsinstrumente zu nutzen.

Einem weiteren öffentlichen Finanzträger, der Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), wurde für den Zeitraum von 2010 bis 2015 die Verwaltung des Programms „Investition für die Zukunft“ (*Programme d'investissements d'avenir*) mit einem Umfang von 100 Millionen EUR übertragen. Zusammen mit öffentlichen und privaten Stakeholdern hat die CDC am 30. Juni 2016 einen neuen Investitionsfonds mit einem Umfang von 100 Millionen EUR zur Unterstützung von SSW-Unternehmen eingerichtet, NovESS – Le Fond ESS. NovESS hat zudem eine Messung der sozialen Wirkung und ein Überwachungsinstrument, MESIS, eingeführt (Caisse des Dépôts, 2016).

In dem Gesetz wird auch der rechtliche Rahmen für Subventionen klargestellt, wobei die Kriterien der Rechtsprechung herangezogen werden, durch die er sich von der Vergabe öffentlicher Aufträge unterscheidet; auf diese Weise wird dieses wichtige Finanzierungsmodell für den Vereinssektor erhalten.

Um den Zugang von SSW-Unternehmen zu öffentlichen Aufträgen zu vereinfachen, wird durch das Gesetz schließlich die Anwendung von Sozialklauseln im öffentlichen Auftragswesen gefördert, die für Gemeinden und Regionen obligatorisch sind, deren öffentliche Auftragsvergabe jährlich 100 Millionen EUR übersteigt.

Stärkung der lokalen nachhaltigen Entwicklungsstrategien und des Netzwerkansatzes: Eine weitere Besonderheit des SSW-Gesetzes ist die Stärkung des Netzwerkansatzes, wobei die neue territoriale Organisation berücksichtigt und der Austausch unter verschiedenen Ebenen der öffentlichen Politik in den Regionen gefördert wird. Dazu gehören die Durchführung von regionalen SSW-Konferenzen sowie die Beteiligung von regionalen Kammern am Entwurf der regionalen Pläne für eine nachhaltige Entwicklung und territoriale Gleichheit (*schémas régionaux d'aménagement de développement durable et d'égalité des territoires*).

Das SSW-Gesetz verstärkt zudem die Nähe und Unterstützungsmechanismen, wie den lokalen Unterstützungsmechanismus (*dispositif local d'accompagnement*). Insbesondere können SSW-Unternehmen durch ein **regionales Zentrum für wirtschaftliche Zusammenarbeit** (*pôle territorial de coopération économique* (PTCE)) nun ihr eigenes regionales Netzwerk aufbauen und gemeinsame Entwicklungs- und Innovationsstrategien umsetzen; dies geschieht in Zusammenarbeit mit allen relevanten wirtschaftlichen und institutionellen Stakeholdern. Durch die Unterstützung dieser ursprünglichen Projekte, die traditionelle Unternehmen und SSW-Unternehmen, Gemeinden, Bildungszentren und Forschungszentren zusammenführen, fördert die Regierung die Schaffung von Arbeitsplätzen, die nicht ausgelagert werden können. Die zweite Ausschreibung für Projekte für PTCEs, die im April 2015 vorgenommen wurde, war mit einem Budget von 2,5 Millionen EUR ausgestattet, das von mehreren Ministerien gemeinsam finanziert wurde. Dieser innovative Mechanismus wurde erstmals vor dem Erlass des Gesetzes untersucht, dessen Umsetzung die Kontrolle des Mechanismus gestärkt hat – insbesondere unter Berücksichtigung des rechtlichen Rahmens des Projekts – und zu einem Rückgang der förderungswürdigen Projekte um 20 % geführt hat⁴. Die tatsächliche Qualität der Projekte wird jedoch erst am Ende des Versuchs, in den Jahren 2018-2019, festgestellt.

Vereinfachung der Übernahme durch die Mitarbeiter, um Arbeitsplätze zu erhalten oder neu zu schaffen: Andere direkt anwendbare und innovative Mechanismen haben eine gewisse Medienwirkung erzielt. Die Schaffung eines Übergangstatus für genossenschaftliche und partizipative Unternehmen (*statut transitoire de société coopérative et participative d'amorçage* (SCOP)) stellt eine dieser Neuerungen dar, die zu dem von dem Minister Benoît Hamon geforderten „genossenschaftlichen Schock“ beigetragen haben. Dieser Status ermöglicht es Angestellten, ein Unternehmen in Form einer SCOP zu übernehmen, wobei sie zunächst einen Minderheitsanteil am Kapital halten, während sie die Stimmenmehrheit haben. Die Idee beruht auf der einfachen Beobachtung, dass zu viele Unternehmen – insbesondere kleine und mittlere Unternehmen – keine Vorkehrungen für ihre Rechtsnachfolge treffen; das politische Ziel bestand darin, den Erwerb dieser Unternehmen durch ihre Angestellten zu fördern. Diese neuen Modalitäten sind die direkte Folge davon, dass Mechanismen in das Gesetz aufgenommen wurden, durch die Angestellte über eine bevorstehende Eigentumsübertragung informiert werden: In Zukunft ist die Unternehmensleitung verpflichtet, die Mitarbeiter mindestens zwei Monate vor einem Verkauf zu informieren,

und die Mitarbeiter müssen regelmäßig informiert werden, um den Erwerb zu gegebener Zeit zu unterstützen.

Modernisierung der Stellung von Genossenschaften: Gemäß dem Gesetz ist die Gründung von SCOP-Gruppen zulässig, die zuvor gemäß dem Gesetz aus dem Jahr 1978 verboten waren⁵. Vor dem Erlass des SSW-Gesetzes im Jahr 2014 mussten SCOPs, die expandieren und wettbewerbsfähig bleiben wollten, klassische Zweigstellen gründen, die nicht mit dem Genossenschaftsmodell verbunden waren.

Durch das Gesetz wird zudem die Entwicklung von „Genossenschaften für Aktivitäten und Beschäftigung“ (*coopératives d'activités et d'emploi*) gefördert, die es einem Unternehmer ermöglichen, im Rahmen einer Genossenschaft eine Geschäftstätigkeit aufzunehmen, während er die Vorteile des Status eines Angestellten der Genossenschaft mit unbefristetem Arbeitsverhältnis nutzen kann.

Herausforderungen und Wirkung

Das Gesetz wurde vor weniger als zwei Jahren erlassen, und die Rechtstexte wurden erst vor einigen Monaten übernommen – einige traten erst am 1. Januar 2016 in Kraft. Aufgrund seiner relativen Neuheit ist weder eine quantitative Untersuchung noch eine qualitative Bewertung der Initiative insgesamt möglich. Dennoch enthält Tabelle 7.1 eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT), die in Bezug auf ihre Umsetzung bereits ermittelt werden können.

Tabelle 7.1 **SWOT-Analyse des Gesetzes zur Sozial- und Solidarwirtschaft**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Rahmengesetz ● Von einem Ministerium getragen ● Transversale Politik ● Umsetzung verschiedener Maßnahmen sowie Einrichtung verschiedener Instrumente und Institutionen, durch welche die SSW-Entwicklung gefördert wird 	<ul style="list-style-type: none"> ● Geringe Verwaltungskapazitäten ● Begrenzte öffentliche Finanzierung für die SSW
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Dankbarkeit von SSW-Akteuren für die ergriffenen politischen Maßnahmen ● Regionale Strukturierung von PTCs und regionalen SSW-Kammern 	<ul style="list-style-type: none"> ● Neue politische Organisation der französischen Regionen kann die Umsetzung von einigen der in dem Gesetz vorgesehenen Maßnahmen verzögern ● Egozentrismus innerhalb des Netzwerks ● Schwierigkeiten, Zugang zu Finanzierungsmitteln zu erhalten, aufgrund der ständigen Kluft zwischen Geldgebern und Organisationen

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Das SSW-Gesetz wurde als „Gründungsgesetz“ (Blein und Fasquelle, 2016) bezeichnet, durch das zum ersten Mal das Konzept einer alternativen Wirtschaft im größeren Kontext einer pluralistischen Betrachtungsweise der Wirtschaft in die Gesetzgebung aufgenommen wurde; es kann jedoch auch als gesetzlicher Höhepunkt eines langen Prozesses betrachtet werden, dessen Ziel in der Anerkennung von traditionellen SSW-Akteuren besteht.

Das Gesetz, das am 31. Juli 2014 verkündet wurde, verdankt seinen Erfolg zweifellos dem Willen seines Befürworters, Benoît Hamon, und der Arbeit der parlamentarischen Versammlungen. Die allgemeine Kohärenz des Projekts – insbesondere die umfassende Definition gemäß Artikel 1 des Gesetzes – wäre ohne die Zusammenarbeit mit den verschiedenen SSW-„Familien“ nicht möglich gewesen. Der Wunsch, die Besonderheit

jeder Kategorie von Stakeholdern zu berücksichtigen, ermöglichte es jedem Stakeholder, mit innovativen Instrumenten aus dem Gesetzgebungsverfahren hervorzugehen. In der Tat sind in dem Gesetz spezielle Mechanismen für verschiedene Arten von SSW-Unternehmen sowie neue Finanzinstrumente (mutualistische Zertifikate, assoziative Titel, Fundierungsschuldverschreibungen, Subventionen) vorgesehen, durch die der transversale Ansatz gefestigt wird.

Daher kann das Gesetz nicht auf den von der Europäischen Kommission empfohlenen Grundsatz des sozialen Unternehmertums reduziert werden. Eine „Anglisierung“ des Gesetzes, bei der nur Sozialunternehmen einbezogen würden, würde in der Tat seinen umfassenden Charakter zerstören. Das französische Gesetz hat sich durchgesetzt, gerade weil es homogene Werte mit unterschiedlichen Vorschriften, Zwecken und Zielen kombiniert – eine Philosophie, die es ihm ermöglichen sollte, vorübergehenden Zeiterscheinungen zu widerstehen.

Dennoch stellen die Schwankungen in Bezug auf das Konzept des sozialen Unternehmertums und der Sozialunternehmen immer noch einen Anlass zur Sorge dar. Während sich die Kommission, die seit Oktober 2015 im Amt ist, auf europäischer Ebene von den Bestimmungen wegbewegt, die durch die Barnier-Initiative eingeführt wurden, entwickelt sich ein neuer Diskurs, der das Konzept gemäß Artikel 1 des Gesetzes umkehrt: Es würde sich nicht mehr um eine SSW-Angelegenheit handeln, einschließlich Sozialunternehmen, sondern vielmehr um Sozialunternehmen, einschließlich Genossenschaften, Gegenseitigkeitsgesellschaften, Vereinen und Stiftungen⁶.

Wenn diese neue Ausrichtung bestätigt wird, würde sich das Gesetz vom 31. Juli 2014 nicht mehr auf die Sozial- und Solidarwirtschaft beziehen, sondern auf Sozialunternehmen selbst. Angesichts der Zurückhaltung vieler Stakeholder ist der für SSW zuständige Minister zu dem Projekt der „Entwicklung der Sozialwirtschaft in Europa“⁷ zurückgekehrt – einer Philosophie, die der „offenen und integrativen“ Vision, die durch das SSW-Gesetz gefördert wird, entspricht.

Diese Debatte zeigt, dass das Gesetz vom 31. Juli 2014 trotz der erfolgten Zusammenarbeit die Divergenzen unter den verschiedenen SSW-Stakeholdern nicht beheben konnte, von denen viele mit der Anzahl und der Diversität der Einrichtungen, die gegenwärtig den SSW-Status einfordern können, unzufrieden sind. Alte Spaltungen zwischen einer altruistisch ausgerichteten Wirtschaft und genossenschaftlichen Unternehmen, die führende Positionen auf wettbewerbsintensiven Märkten einnehmen, werden daher erneut bestätigt.

Hinweise

1. Beratungsorgan, das im Oktober 2006 gegründet wurde und das im Jahr 2010 zum Obersten Rat für Sozial- und Solidarwirtschaft (Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire) wurde.
2. Gegenseitigkeitsgesellschaften und Genossenschaften sind in der französischen Landschaft fest verankert und unterliegen bereits seit dem 19. Jahrhundert einer gesetzlichen Struktur; für Genossenschaften wurde 1947 ein neuer rechtlicher Rahmen geschaffen. Vereine unterliegen dem Gründungsgesetz aus dem Jahr 1901.
3. Nach seiner Gründung im Oktober 2015 war dieser Rat in nur wenigen Monaten in der Lage, einen Rahmen für die Anerkennung von „Prüfern“ zu schaffen, d. h. der Personen, die für den Entwurf von Berichten über kooperative Praktiken, die von dem Unternehmen umgesetzt werden, zuständig sind; diese Form der Prüfung sollte zu einer Bewertung von kooperativen Praktiken führen.
4. Verordnung Nr. 2015-431 vom 15. April 2015 über Projektausschreibungen durch regionale Zentren für wirtschaftliche Zusammenarbeit, insbesondere Artikel 3.

5. Das Ziel des Gesetzes aus dem Jahr 1978 bestand darin, die Gründung von Genossenschaften durch Mitarbeiter zu fördern, insbesondere durch die Genehmigung, SCOPs in der Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu gründen. Gemäß dem Gesetz ist es einer SCOP jedoch untersagt, die Mehrheit der Stimmrechte an einer anderen SCOP zu halten (Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, n. d. b).
6. Diese Umkehr hat der französische Vertreter gegenüber der Expertengruppe für soziales Unternehmertum (GECES) während der Plenarsitzung der GECES am 14. April 2016 zum Ausdruck gebracht: „Wir erkennen uns selbst in dem Begriff ‚Sozialunternehmen‘, da wir in Frankreich den Begriff ‚Sozialunternehmen‘ für die Bezeichnung des französischen Konzepts der SSW verwenden, das Vereine, Stiftungen, Genossenschaften, Gegenseitigkeitsgesellschaften und kommerzielle Unternehmen umfasst, die sozial nützlichen Tätigkeiten durchführen und bestimmte klar definierte Managementvorschriften einhalten und demokratische Grundsätze anwenden. Mit einer gemeinsamen europäischen Terminologie für Sozialunternehmen schlagen wir vor, dass diese beiden Wörter gemäß dem Grundsatz der gemeinsamen Anerkennung die Verschiedenheit der Konzepte in den verschiedenen Mitgliedstaaten widerspiegeln.“
7. Rede von Frau Martine Pinville am 17. Juni 2016 anlässlich des Beginns des Projekts „Scale me up“.

Referenzen

- Blein, Y. and D. Fasquelle (2016), Information report on the implementation of Law No. 2014-856 of 31 July 2014 on the social and solidarity economy, Economic Affairs Commission, National Assembly, Paris.
- Caisse des Dépôts (2016), La Caisse des Dépôts lance NovESS – Le Fonds ESS, 30 June 2016, Caisse des Dépôts, Paris, <http://www.caissedesdepots.fr/la-caisse-des-depots-lance-novess-le-fonds-ess>
- European Commission (2011), Social Business Initiative – Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Social Business Initiative, 25. Oktober 2011, /* COM/2011/0682 final */, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&from=EN>
- Institut Recherches & Solidarités (2013), Économie sociale: Bilan de l'emploi en 2012, 27 June 2013, Institut Recherches & Solidarités, Lyon.
- Mendell, M., B. Enjolras and A. Noya (2010), „L'économie sociale au service de l'inclusion au niveau local: Rapport sur deux régions de France: Alsace et Provence-Alpes-Côte d'Azur“ (Verbesserung der sozialen Eingliederung auf lokaler Ebene durch die Sozialwirtschaft: Bericht über zwei französische Regionen: Elsass und Provence-Alpes-Côte d'Azur), OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, No. 2010/14, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5kg0nvhxwgbp-en>
- Ministère de l'économie et des finances (2013), Étude d'impact sur le projet de loi portant reconnaissance et développement de l'économie sociale et solidaire, 13 June 2013, Ref: NOR: ESSX1315311L/Rose-1 ETUDE D'IMPACT, Ministère de l'économie et des finances, Paris.
- Observatoire national de l'économie sociale et solidaire – CNCRES (2012), *Panorama de l'Économie sociale et solidaire en France et dans les régions* – édition 2012 (Panorama der Sozial- und Solidarwirtschaft in Frankreich – Ausgabe 2012), Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale, Montreuil.
- Vercamer, F. (2010), Rapport sur l'économie sociale et solidaire – L'économie sociale et solidaire: Entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi (Bericht über die Sozial- und Solidarwirtschaft: Ein neuer Weg, Geschäfte für Wachstum und Beschäftigung zu tätigen), Report to the prime minister, April 2010, Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, Paris.
- Conseil d'État, (2014), Rapport public 2014. Activité juridictionnelle et consultative des juridictions administratives, 27 May 2014, Direction de l'information légale et administrative, La Documentation Française, Paris.
- Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique (n. d. a), Loi économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014: dates d'entrée en vigueur des principales mesures, updated 19 January 2016, Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, Paris, www.economie.gouv.fr/files/loi_ess_mesures.pdf
- Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique (n. d. b), Tout savoir et tout comprendre sur la loi économie sociale et solidaire – ESS, trois lettres pour une nouvelle économie, Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, Paris, <http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/ess-brochure.pdf>.

Kapitel 8

Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE): Ein Vermittler von Hybrid-Finanzierung, Deutschland

Bei der Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) handelt es sich um einen Finanzmittler, der Hybrid-Finanzierung für Sozialunternehmen anbietet. Sie wendet einen exakt zugeschnittenen „Deal-by-Deal“-Ansatz an, um innovative Finanzierungspläne zu entwerfen, die den Bedürfnissen von Sozialunternehmen und Impact Investors entsprechen. Es werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Haupttätigkeiten von FASE sowie die Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms und die bislang erzielte Wirkung dargestellt. Zudem werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext beschrieben.

Zusammenfassung

Die gegenwärtigen Herausforderungen und Chancen auf dem europäischen Markt für Sozialfinanzierung erfordern neue Initiativen. Einerseits sind viele Sozialunternehmen noch nicht investitionsfähig und stark von Zuschüssen oder Spenden abhängig, während sie nach Geschäftsmodellen suchen, die Einnahmequellen schaffen und sie für größere, rückzahlbare Kapitalformen attraktiv machen. Andererseits sind Geldgeber zunehmend an Impact Investments interessiert, sie stehen jedoch vor vielen Hindernissen – wie unter anderem die fehlende Pipeline an Investitionsmöglichkeiten, welche es ihnen ermöglicht, sich direkt an investitionsfähige Sozialunternehmen zu wenden. Die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) wurde gegründet, um neue Lösungen für die Finanzierungslücke bei Sozialunternehmen bereitzustellen und hybrides Wachstumskapital über die häufig starren Grenzen zwischen Spendern, Investoren und dem öffentlichen Sektor hinweg zu beschaffen.

Durch die Anwendung und Entwicklung von innovativen Finanzierungsmodellen, welche die verschiedenen Bedürfnisse aller beteiligten Parteien erfüllen, bietet FASE Unterstützung bezüglich der Investitionsbereitschaft und Transaktionen für Sozialunternehmen mit einer starken positiven Wirkung an. Viele dieser Modelle sind hybrider Art und kombinieren verschiedene Finanzierungsinstrumente und Geldgeber in einer einzigen individuell zugeschnittenen Vereinbarung. Diese Modelle erkennen die Tatsache an, dass viele Sozialunternehmen sich entscheiden, als „strukturelle“ Hybride mit gemeinnützigen und gewinnorientierten organisatorischen Tochterunternehmen tätig zu sein. Hybride Sozialfinanzierung ebnet Sozialunternehmen, die skalieren möchten, den Weg, um das gesamte Spektrum an Finanzierungsquellen zu erschließen und alle Arten von Investoren und Risiko-Rendite-Profilen einzubeziehen.

Im gegenwärtigen Ökosystem muss die Zugkraft für Investoren aktiv aufgebaut werden. Auch wenn im Rahmen einer kürzlich durchgeführten Studie zum deutschen Markt für Social Impact Investing (Bertelsmann Stiftung, 2016) festgestellt wurde, dass sich die Investitionsbeträge fast verdreifacht haben – von 24 Millionen EUR (Euro) im Jahr 2012 auf ca. 70 Millionen EUR bis zum Ende des Jahres 2015 –, befindet sich der Markt noch in der Entstehung. Mittelzuweisungen von Investoren zur Erzielung einer Wirkung stellen nur einen kleinen Teil des einsatzbereiten Gesamtvermögens dar. Dies gilt insbesondere für Direktinvestitionen in Sozialunternehmen in der Anlaufphase, die viele Investoren als zu risikoreich betrachten. Dies hat FASE veranlasst, ein völlig neues Netzwerk von 250 aktiven Impact Investors und potenziellen Geldgebern – von vermögenden Investoren, Philanthropen und Stiftungen bis hin zu institutionellen Investoren, Banken und öffentlichen Einrichtungen – aufzubauen, das sich über mehrere europäische Länder erstreckt.

Im Jahr 2013 hat die Europäische Kommission eine Initiative gestartet, um „die Angebots- und Nachfrageseite des Marktes für die Finanzierung von Sozialunternehmen zu unterstützen“ (Europäische Kommission, 2013). Im Rahmen dieser Initiative hat FASE mehrere neue Finanzierungs- und Kooperationsmodelle entwickelt und geleitet (FASE, 2015), die zu einer Vielzahl an Fallstudien und gewonnenen Erkenntnissen geführt haben, welche gute Möglichkeiten für eine Übernahme bieten.

Verschiedene Fallstudien zu deutschen und österreichischen Sozialunternehmen (FASE, 2013) haben gezeigt, dass die „Deal-by-Deal“-Unterstützung ein sehr wirkungsvoller Mechanismus für die Beschaffung von Sozialfinanzierung sein kann. Seit Dezember 2016 hat FASE 20 Transaktionen abgeschlossen, durch die ca. 8 Millionen EUR in neue Ressourcen für das Ökosystem der Sozialfinanzierung geleitet wurden. Die Weitergabe von Wissen stellt eine weitere wichtige Komponente dar: FASE organisiert pro Jahr durchschnittlich 30 Fachveranstaltungen, Investorenforen und Diskussionsrunden zur Sozialfinanzierung oder nimmt an diesen teil, bei denen ihre Erkenntnisse weitergegeben werden und eine wachsende Anzahl an Sozialunternehmen und Impact Investors angesprochen wird. Die Agentur hat zudem über 30 eigene Fallstudien und Branchenberichte erstellt und Beiträge zu Zeitungsartikeln, Branchenberichten und wissenschaftlichen Arbeiten geleistet. Diese Erkenntnisse sowie die entwickelten Finanzierungsmodelle bieten gute Pläne sowohl für Neulinge im Bereich der Sozialfinanzierung als auch für Experten.

Wichtige Fakten

Nach einer Gründungsphase wurde FASE im Jahr 2013 von Ashoka¹ Deutschland formell gegründet. Die Idee war, den ersten – und führenden – Finanzmittler in Deutschland zu gründen, der darauf ausgerichtet ist, Sozialunternehmen in der Anlaufphase, die eine starke

positive Wirkung haben, bei der Beschaffung von Wachstumskapital zu helfen. Gegenwärtig ist FASE als privates Unternehmen registriert und steht vollständig im Eigentum von Ashoka Deutschland. Die Aufträge über Unterstützung bezüglich der Investitionsbereitschaft sowie bezüglich Transaktionen umfassen nun sowohl Partner von Ashoka als auch Sozialunternehmen außerhalb des Netzwerks von Ashoka. Das Geschäftsmodell von FASE stützt sich hauptsächlich auf Einnahmen, die durch Transaktionsunterstützung erzielt werden.

Gegenwärtig expandiert FASE und erarbeitet ein nachhaltiges Geschäftsmodell. Das Team besteht aus mindestens acht Fachleuten mit Kompetenzen in den Bereichen Sozialfinanzierung und soziales Unternehmertum Unternehmensberatung und Erstellung von Finanzierungsmodellen, sowie Risikokapital und Investorenbeziehungen². Das Team wird von einem aus sechs Senior-Beratern bestehenden Ausschuss unterstützt.

Zusammen mit anderen Akteuren hat FASE geholfen, den Markt für Sozialinvestitionen in Deutschland zu erweitern. Mit Ausnahme von Ashoka und BonVenture wurden die meisten Hauptakteure erst nach dem Jahr 2009 gegründet (Bertelsmann Stiftung, 2016).

Ziele

Das Hauptziel von FASE besteht in der Beschaffung von Wachstumskapital für Sozialunternehmen in der Anlaufphase, um ihnen die Skalierung ihrer Wirkung zu ermöglichen. Der wichtigste Zielmarkt war ursprünglich Deutschland, bei einem frühen Auftrag aus Österreich.

Während FASE an der Schnittstelle zwischen den Sphären der Sozialunternehmen und den Impact Investors positioniert ist, wurden die Tätigkeiten auch auf andere Politikbereiche ausgeweitet. FASE beteiligt sich beispielsweise an Initiativen zur Förderung des gesamten Markts für Impact Investment. Als Mitglied des National Advisory Board Deutschland (Teil der G7 Social Impact Investment Taskforce) sowie der Expertengruppe für soziales Unternehmertum der Europäischen Kommission (GECES Untergruppe AG1, „Verbesserung des Zugangs zu Finanzierungsmitteln“) gibt FASE ihre praktischen Erfahrungen bezüglich der Finanzierung von Sozialunternehmen offen weiter. Im Folgenden ist eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Funktionen angegeben:

1. Angebot an Sozialunternehmen bezüglich Unterstützung hinsichtlich Transaktionen und Investitionsbereitschaft,
2. Entwicklung von neuen hybriden Finanzierungsmodellen,
3. Aufbau eines Netzwerks an potenziellen Impact Investors über das gesamte Spektrum,
4. Anbahnung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Marktteilnehmern, um das Ökosystem für Sozialfinanzierung zu fördern,
5. Beteiligung an politischen Initiativen,
6. Weitergabe von Wissen durch Beispiele bewährter Praxis, Veranstaltungen und Fallstudien.

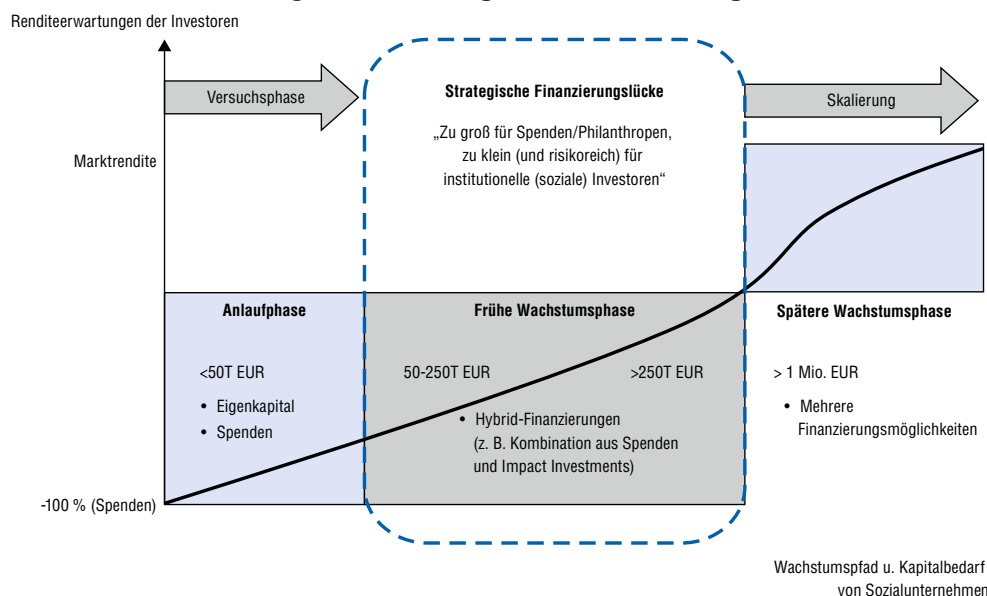
Grundprinzipien

Während der Lebensdauer eines Sozialunternehmens ist üblicherweise eine verschiedenartige Gruppe von Geldgebern erforderlich. Die meisten Projekte beruhen zunächst auf Startkapital von Freunden und Familie oder auf philanthropischem Startkapital; dies wird häufig „Venture-Philanthropie“ genannt. In späteren Phasen werden einige

Sozialunternehmen zu sehr attraktiven Anlagekandidaten, und institutionelle Impact Investors, Social Venture Fonds oder sogar Banken sind an einer Beteiligung interessiert. Viele Investoren erfüllen jedoch nicht den Finanzierungsbedarf einer bestimmten Gruppe von Unternehmen – Sozialunternehmen in der Anlaufphase, die üblicherweise 100 000-500 000 EUR für die Skalierung benötigen und im Allgemeinen nicht in der Lage sind, mehr als 75 % ihrer Betriebskosten durch Einnahmen zu decken. Die meisten Impact Investors warten ganz am Ende der Investitionspipeline auf reife Sozialunternehmen, die bereits kostendeckend arbeiten. Daraus ergibt sich eine strategische Finanzierungslücke für die Finanzierung von Sozialunternehmen in der Anlaufphase: Die erforderlichen Investitionsbeträge sind tendenziell zu hoch für Spenden oder philanthropische Stiftungen und zu klein und risikoreich für institutionelle Sozialinvestoren. Daher ist die Entwicklung von innovativen Finanzierungsstrategien notwendig, durch die mehr wirkungsorientierte Investoren garantiert werden und eine Reihe von investitionsfähigen Sozialunternehmen aufgebaut wird.

Dieses Marktversagen wird häufig „das Tal des Todes“ genannt: Viele Sozialunternehmen riskieren ein frühzeitiges Scheitern, weil einfach die Finanzierungsmittel fehlen. Ashoka Deutschland hat im Jahr 2013 FASE gegründet, um die Lücke zwischen Kapitalangebot und -nachfrage zu schließen, sodass Sozialunternehmen in der Lage sind, ihre Wirkung zu skalieren.

Abbildung 8.1 Die strategische Finanzierungslücke



Tätigkeiten

Wie in Abbildung 8.1 dargestellt, sind umfassende Tätigkeiten und Ansätze erforderlich, um die Finanzierungslücke bei Sozialunternehmen zu beheben. Im folgenden Abschnitt werden zwei von FASE durchgeführte Tätigkeiten hervorgehoben – neue kooperative Finanzierungsmodelle und ein schmales, transparentes Transaktionsmanagement –, bei denen es sich wahrscheinlich um die innovativsten Elemente handelt und die daher einen hohen Mehrwert bieten.

Neue kollaborative Finanzierungsmodelle

Im Verlauf des EU-Projekts (Europäische Kommission, 2013) hat FASE sieben innovative kollaborative Finanzierungsmodelle entwickelt, die drei Grundkategorien zugeordnet werden können: 1) individuell zugeschnittene Finanzierungsmodelle, 2) hybride Kooperationsmodelle und 3) innovative Finanzierungsinstrumente (FASE, 2016). Im folgenden Abschnitt werden fünf Modelle innerhalb dieser drei Kategorien beschrieben.

Individuell zugeschnittene Finanzierungsmodelle

Diese Gruppe umfasst drei Finanzierungslösungen, die speziell für hybride Sozialunternehmen, die gemeinnützige und gewinnorientierte Tochterunternehmen haben („strukturelle Hybride“), konzipiert sind. Während gemeinnützige Rechtssubjekte grundsätzlich Spenden oder öffentliche Zuschüsse annehmen können, ist das für gewinnorientierte Tochterunternehmen am besten geeignete Finanzierungsinstrument üblicherweise das Quasi-Eigenkapital (z. B. Mezzanine-Kapital). Zu dieser ersten Gruppe der innovativen Finanzierungsinstrumente gehören zwei grundlegende Modelle:

Mezzanine-Kapital mit Umsatzbeteiligung und Anreizen für soziale Wirkung umfasst nicht die Verlustbeteiligung und ist stattdessen durch einen festen Zinssatz gekennzeichnet, der mit einer Umsatzbeteiligung gekoppelt ist. Die zugrundeliegende Absicht besteht in der Definition einer Zielrendite für den Investor, während für den Betrag der Umsatzbeteiligung zu Beginn eine Obergrenze festgelegt wird, wodurch dem Sozialunternehmen die Entwicklung in den ersten Jahren ermöglicht wird. Am Ende sind die Investoren berechtigt, die Geltendmachung ihrer Ansprüche auf Realisierung ihrer Zielrendite nachzuholen.

Mezzanine-Kapital mit Gewinnbeteiligung und Anreizen für soziale Wirkung weist im Wesentlichen die gleiche Struktur wie das erste Modell auf, mit dem Unterschied, dass ein Gewinnbeteiligungsmechanismus vorgesehen ist, der einen festen Zinssatz mit einer Beteiligung am Gewinn (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) des Unternehmens kombiniert. Wie das erste Modell kann dieses Modell zusätzlich einen Anreiz für soziale Wirkung in der Form einer einmaligen Abschlusszahlung, die von der Wirkung des Unternehmens abhängt, umfassen. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, sollte dieses Wirkungsziel so genau wie möglich definiert werden.

Hybride Kooperationsmodelle

Diese zweite Gruppe umfasst zwei Lösungen, die verschiedene Arten von Investoren in einer einzigen Vereinbarung kombiniert. Dies ist eine andere wirksame Möglichkeit, mehr Kapital für Sozialunternehmen zu beschaffen: Anstelle von verschiedenen „Finanzierungsplaneten“ mit ihren eigenen, separaten Kulturen wird ein gesamtes Universum zugänglich gemacht.

Eigenkapitalspende mit Impact Investment kombiniert philanthropische Geldgeber und Investoren. Eine Stiftung, ein Philanthrop oder eine Gruppe privater Spender trägt einen Teil zur Gesamtfinanzierung bei, indem eine Spende an das gemeinnützige Rechtssubjekt eines Sozialunternehmens mit einer hybriden Organisationsstruktur erbracht wird. Diese Spende führt dann zur Erhöhung des Grundkapitals des gemeinnützigen Rechtssubjekts und ermöglicht es diesem, Kapital an das zweite Rechtssubjekt, bei dem es sich um ein gewinnorientiertes hundertprozentiges Tochterunternehmen handelt, zu übergeben. Dieser Schritt öffnet die Tür zu weiteren Finanzierungsmöglichkeiten: Um die Finanzierung des gewinnorientierten Tochterunternehmens weiter zu unterstützen, können Impact Investors

nun zusätzliches Wachstumskapital zuführen, was üblicherweise in der Form von Quasi-Eigenkapital geschieht. Dieser Teil des Impact Investing ist sehr flexibel und kann auch Merkmale wie eine Umsatz- oder Gewinnbeteiligung umfassen.

Crowdinvestment mit Impact Investment kombiniert Crowdfunder und Investoren. Crowdfunding ist sehr vorteilhaft, da es sehr flexibel ist: Die Crowd kann entweder das gemeinnützige Rechtssubjekt durch Spenden finanzieren oder die gewinnorientierte Organisation durch Investitionen unterstützen. Der Teil des Impact Investment ist für das gewinnorientierte Rechtssubjekt bestimmt, und seine Struktur kann die typischen Eigenschaften und Rechte, die in den ersten drei Modellen beschrieben sind, aufweisen.

Innovative Finanzierungsinstrumente

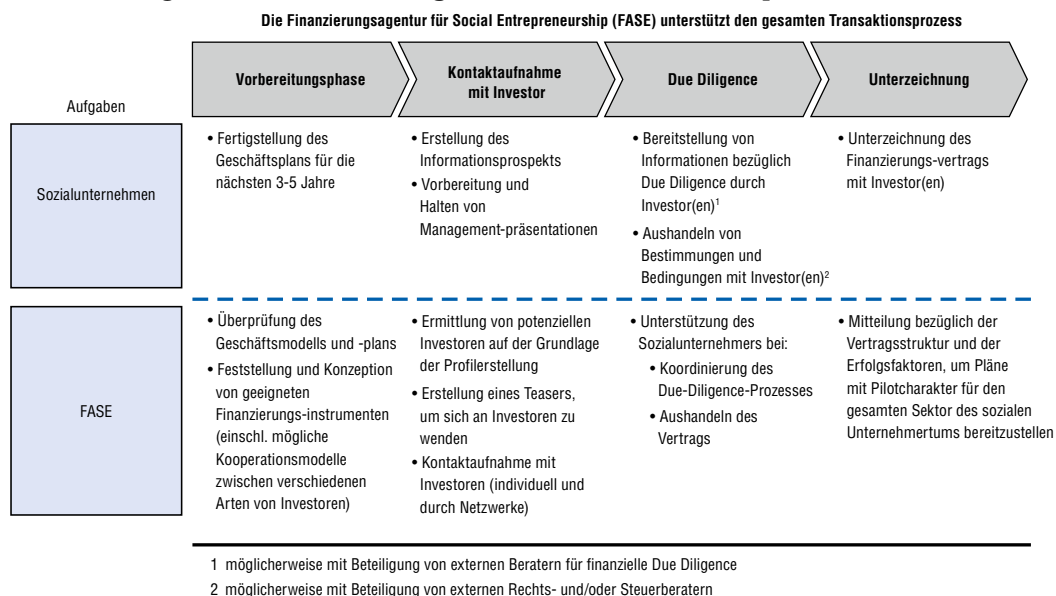
Zwei zusätzliche Kooperationsmechanismen dienen der Beseitigung von Lücken im Ökosystem der Sozialfinanzierung; es ist jedoch ein separates Finanzierungsinstrument erforderlich. Beim **Fonds für Ko-Investitionen in der Anlaufphase** handelt es sich diesbezüglich um das am weitesten entwickelte Instrument. Der Fonds, der sich gegenwärtig in der Vorvermarktungsphase befindet, dient der Behebung eines systematischen Marktversagens – und zwar dem Problem, wie mehr Finanzierungsmittel für Sozialunternehmen in der Anlaufphase gesichert werden können –, indem Impact Investors Zugang zu einem diversifizierten Portfolio an Vereinbarungen in der Anfangsphase angeboten wird. Der Fonds ist mit der offenen Pipeline von FASE an Investitionsmöglichkeiten in Sozialunternehmen verbunden und nimmt zu den genau gleichen Bestimmungen und Bedingungen, die von den jeweiligen Hauptinvestoren definiert werden, Ko-Investitionen vor. Zur Verbesserung der Attraktivität wird der Fonds passiv gemanagt und von einem erfahrenen Partner verwaltet. Zudem wird er sich für ein neu eingerichtetes EU-Garantieprogramm (EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation)³ bewerben, bei dem er sein Potenzial bündelt, um das Risiko-Rendite-Profil für Investoren zu verbessern.

Schmales Transaktionsmanagement

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Transaktionsmanagements ist ein schmaler und transparenter Prozess. Das Transaktionsmanagement muss sowohl für Sozialunternehmen als auch für potenzielle Investoren zuverlässig, gut strukturiert und effizient sein, um Vertrauen aufzubauen. Alle Beteiligten müssen wissen, dass sie Zeit, Geld und Mühe sparen, wenn sie mit einem erfahrenen Finanzmittler, wie FASE, zusammenarbeiten. Der Prozess beginnt üblicherweise mit ersten Gesprächen und endet mit dem erfolgreichen Abschluss einer Transaktion.

In der folgenden Abbildung 8.2 sind die wichtigsten Schritte eines Transaktionsprozesses aus der Perspektive eines Sozialunternehmens dargestellt. Auch unter perfekten Umständen kann es ca. sechs Monate dauern, bis die Finanzierungsmittel schließlich auf dem Bankkonto des Sozialunternehmens eingehen.

Verschiedene Berichte, Fallstudien und Artikel enthalten konkrete Beispiele für den Prozess⁴. Die dritte Komponente der Aufgabe von FASE besteht darin, so viel Wissen wie möglich weiterzugeben, um einen wachsenden Markt für Sozialfinanzierung zu schaffen.

Abbildung 8.2 **Schmales Management des Transaktionsprozesses von FASE**

Quelle: FASE (2014).

Herausforderungen und Wirkung

Die Quantifizierung der Wirkungen eines Finanzmittlers auf den Markt für die Finanzierung von Sozialunternehmen ist keineswegs ein belangloses Unterfangen. Die Beseitigung eines systematischen Versagens erfordert die Zusammenstellung eines vollständigen „Pakets“ an Tätigkeiten, die sich an verschiedene Teile und Akteure im Ökosystem richten. Was FASE betrifft, wird die Wirkung am besten gemessen in Bezug auf: 1) die Anzahl an abgeschlossenen Transaktionen und den Gesamtbetrag der Finanzierung, der in den Markt geleitet wird, 2) die Anzahl an Sozialunternehmen, die hinsichtlich Transaktionsunterstützung und Investitionsbereitschaft beraten wird, 3) die Größe des aktiv aufgebauten Investorennetzwerks und 4) das Wissen, das über verschiedene Kommunikationswege weitergegeben wird.

Im Juni 2016 hat FASE:

- 14 Transaktionen erfolgreich abgeschlossen und dabei ca. 5 Millionen EUR an frischem Geld in den Sektor der Sozialfinanzierung geleitet,
- ca. 200 Sozialunternehmen hinsichtlich der Art, des Prozesses und der Anforderungen für die Beschaffung von Wachstumskapital beraten,
- mehr als 250 aktuelle und potenzielle Impact Investors zu ihrem Netzwerk hinzugefügt, einschließlich vieler erstmaliger Impact-Akteure und etablierter europäischer Akteure, von Stiftungen und privaten Philanthropen über Business Angels, (sehr) vermögende Privatpersonen, Familienbetriebe und Vermögensverwalter bis in zu institutionellen Sozialinvestoren, alternativen Banken, Impact-Fonds und Risikokapitalgesellschaften,
- 24 Transaktionsaufträge unterzeichnet (14 abgeschlossene Transaktionen, acht laufende Aufträge über Transaktionsunterstützung und zwei gekündigte Transaktionen⁵) und drei Pakete bezüglich der Investitionsbereitschaft abgeschlossen,
- bei allen Transaktionen bislang fast 10 Millionen EUR realisiert, einschließlich 5 Millionen EUR aus bereits abgeschlossenen Transaktionen (d. h. 5 Millionen EUR in laufenden Transaktionen) (FASE, 2016).

- Weitere nennenswerte Ergebnisse von FASE umfassen:
- Organisation von und Teilnahme an ca. 40 Fachveranstaltungen, Workshops und Foren,
- Veröffentlichung von über 30 Artikeln, Interviews und Aufsätzen (insbesondere eine Studie mit dem Titel *Achieving impact for impact investing – a roadmap for developed countries* (Wirkungserzielung für Impact Investing – eine Roadmap für Industrieländer), die von FASE, McKinsey und Ashoka ausgearbeitet wurde, 2016)⁶.

Wie jede Initiative, die versucht, bestehende Marktstrukturen zu ändern, steht FASE bei der Entwicklung eines tragfähigen und nachhaltigen Geschäftsmodells, welches die Skalierung der Wirkung auf mehrere Zielgruppen und geografische Regionen ermöglicht, vor vielen Herausforderungen, die denjenigen von Sozialunternehmen entsprechen. Angesichts der begrenzten Größe des Teams und des begrenzten Budgets, liegt das Geheimnis in der Bündelung von Kompetenzen, Ressourcen und Wissen, indem Partnerschaften, Joint Ventures und Kooperationen aufgebaut werden. Neuere Initiativen umfassen: 1) eine Finanzierungspartnerschaft mit einer deutschen alternativen Bank, die eine Plattform bereitstellt, damit mehr Stiftungen in die Finanzierung von Sozialunternehmen einbezogen werden, 2) einen Social Investment Club, der zusammen mit einer Privatbank einzurichten ist, und 3) Ausweitung von FASE auf andere europäische Regionen, entweder in Form von regionalen Zentren oder Joint Ventures mit lokalen Branchenexperten. Zusammen mit ihren Partnern und anderen wichtigen Marktteilnehmern, entwirft FASE zudem viele andere Projekte. Dazu gehören:

Pilotprojekte für Modelle mit erfolgsbasierter Bezahlung: FASE befindet sich in einer fortgeschrittenen Phase der Erprobung eines direkten Modells mit erfolgsbasierter Bezahlung, das zusammen mit einem lokalen Sozialunternehmen durchgeführt wird und bei dem es sich um das erste seiner Art in Deutschland handelt. Anders als beim Konzept der sozialen Wirkungskredite besteht die Idee darin, ein Sozialunternehmen direkt für die Wirkung zu entlohnen, die durch die Einbeziehung eines philanthropischen Akteurs erzielt wird, der das Sozialunternehmen auf der Grundlage zuvor definierter Ergebnisse bezahlt und auf diese Weise die Einnahmen des Unternehmens steigert und ihm hilft nachhaltig zu werden.

Eine Crowdinvesting-Plattform für Sozialunternehmen: FASE steht am Anfang von Gesprächen mit einem erfahrenen Anbieter bezüglich der Errichtung einer „sozialen“ Crowdfunding-Plattform. FASE beabsichtigt, ihre einzigartige Fachkompetenz, ihr Netzwerk und ihre Auftragspipeline in diese Zusammenarbeit einzubringen.

Eine SWOT-Analyse von FASE (Tabelle 8.1) kann hilfreich sein, um die Herausforderungen, denen ein Vermittler im gegenwärtigen Ökosystem für Sozialfinanzierung ausgesetzt ist, besser zu verstehen:

Tabelle 8.1 **SWOT-Analyse von FASE**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Bewährtes Konzept und nachgewiesene Wirkung ● Pionier im Bereich der „Deal-by-Deal“-Syndizierung ● Starke Partnerschaften und starkes Netzwerk ● Hohe Anerkennung bei Sozialunternehmen ● Erfolgreiche Transaktionen ● Qualifiziertes und erfahrenes Team ● Eigenes Netzwerk an Impact Investors von allen „Finanzierungsplaneten“ ● Innovationsführer für hybride Finanzierungsmodelle ● Open-Source-Ansatz: Weitergabe von Plänen und Erfahrungen für die Übernahme des Modells ● Denkweise von und Schwerpunkt auf Sozialunternehmen ● Unabhängigkeit von bestimmten Investorengruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Noch auf dem Weg, ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln und kostendeckend zu arbeiten ● Personalintensives Geschäft mit „Deal-by-Deal“-Transaktionsunterstützung ● Langer Prozess, Philanthropen und traditionelle Investoren davon zu überzeugen, mit Investitionen für Wirkung zu beginnen ● Begrenzte Budgets der Sozialunternehmen, um externe Dienstleistungen zu bezahlen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Starke Nachfrage nach Transaktionsunterstützung bei Sozialunternehmen ● Zunehmender Wunsch nach Wirkung bei allen Arten von Investoren ● Erhebliches Potenzial, ein funktionierendes Ökosystem für Sozialfinanzierung in Deutschland aufzubauen ● Große Marktchancen in anderen europäischen Ländern ● Hohes Maß an Transaktionserfahrung, wodurch Skalierung und Expansion ermöglicht werden ● Innovative hybride Finanzierungsmodelle als gute Pläne für die Übernahme des Modells 	<ul style="list-style-type: none"> ● Die meisten Impact Investors sind nicht bereit, in Sozialunternehmen in der Anlaufphase zu investieren ● Zwei vorherrschende Denkmuster bei Kapitalgebern: reine Philanthropie oder Investitionsmodell zum Marktkurs oder sogar mit höheren finanziellen Erträgen ● Hoher Zeit- und Arbeitsaufwand erforderlich, um einen funktionierenden Markt für Sozialfinanzierung aufzubauen ● Gefahr, dass die Wirkung „weggespült“ wird ● Schwer auf andere Länder mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen oder Einstellungen zu übertragen ● Nachteilige Politik; Gesetzes- oder Steueränderungen ● Abhängigkeit von Politiken und Rahmenbedingungen, die für die Sozialfinanzierung positiv sind

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

FASE hat in den vergangenen drei Jahren viele hilfreiche Erkenntnisse gewonnen:

- Vermittler, die potenzielle Investoren und Spender auf der Angebotsseite mit Sozialunternehmen auf der Nachfrageseite zusammenführen, stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor für ein florierendes Ökosystem dar.
- Es bestehen erhebliche Barrieren zwischen den Denkmustern von Philanthropen und Impact Investors: Sozialunternehmen mit einem jährlichen Renditepotenzial von -50% bis +5% sind tendenziell zu kommerziell für Philanthropen und finanziell zu unattraktiv für die meisten Impact Investors.
- Für Sozialunternehmen, die Finanzierungsmittel zwischen 100 000 EUR und 500 000 EUR beschaffen, sind die Transaktionskosten unverhältnismäßig hoch, sodass institutionelle Impact Investors veranlasst werden, verstärkt zu Investitionen in einer späteren Phase überzugehen. Folglich könnte sich die strategische Finanzierungslücke für Sozialunternehmen in der Anlaufphase vergrößern.
- Eine reine marktorientierte Lösung für die Finanzierung von Sozialunternehmen in der Anlaufphase scheint auf dem gegenwärtigen Markt unmöglich zu sein. Die meisten Impact Investors schätzen die positiven externen Wirkungen, die diese Sozialunternehmen schaffen, nicht ausreichend und setzen finanzielle Erträge in Höhe des Marktkurses – oder sogar darüber – fest (J.P. Morgan und Global Impact Investing Network, 2015). Daher werden öffentliche und philanthropische Gelder weiterhin von wesentlicher Bedeutung sein, um Sozialunternehmen in der Anlaufphase mit ausreichend Kapital auszustatten, damit sie überleben und erfolgreich sein können.

Der Ansatz des „Deal-by-Deal“-Abgleichs liefert wichtige Erkenntnisse. Diese können als wertvolle Quellen für bewährte Praktiken, aber auch als Erinnerung an Hindernisse dienen, die ein Akteur überwinden muss, der das Modell übernehmen möchte.

- Vermittler, die im Bereich der Sozialfinanzierung in der Anfangsphase tätig sind, haben Schwierigkeiten, ein wirtschaftlich nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Die Transaktionskosten für kleinere Geschäfte sind hoch, und viele Sozialunternehmen in der Anlaufphase haben zudem Schwierigkeiten, externe Dienstleistungen zu bezahlen. Daher benötigen Vermittler neben den selbst erwirtschafteten Einnahmen auch öffentliche oder philanthropische Gelder, um ihre Kosten zu decken.
- Der Abgleich von Investoren und Sozialunternehmen für jedes einzelne Geschäft ist zeitaufwendig, aber sehr effektiv. Dieser Ansatz: 1) schafft die beste Kombination an Investoren, 2) passt jeden Zusammenschluss mit Investoren individuell an, um die besonderen Bedürfnisse jedes Sozialunternehmens zu erfüllen, und 3) vereinfacht die Erfüllung der speziellen Sektorpräferenzen von Impact Investors.
- Ein „Deal-by-Deal“-Ansatz ermöglicht es Impact Investors von verschiedenen „Finanzierungsplaneten“, in das gleiche Sozialunternehmen zu investieren. Grundsätzlich bildet FASE Zusammenschlüsse mit Investoren, die zwei bis vier Arten von Investoren umfassen.
- Das finanzielle Risiko-Rendite-Profil eines Geschäfts ist in hohem Maße von dem Sozialunternehmen abhängig. Üblicherweise unterstützt FASE risikoreiche Sozialunternehmen in der Anlaufphase, die finanzielle Erträge erwirtschaften, welche deutlich unter der risikobereinigten Marktrendite liegen.
- Ein individuell zugeschnittener Ansatz in Bezug auf Finanzierungsinstrumente ist sehr wichtig. Üblicherweise entwirft FASE Finanzierungsmodelle, die für hybride Organisationen auf Quasi-Eigenkapital (z. B. Mezzanine) und für vollständig gewinnorientierte Geschäftsmodelle auf Eigenkapital beruhen. Diese Grundelemente können dann mit Zuschüssen, Krediten, Garantien und Ko-Investitionen kombiniert werden, die zusätzliche Eigenschaften aufweisen, wie Anreize für soziale Wirkung und Vereinbarungen über Gewinn- oder Umsatzbeteiligungen.
- FASE hat drei Einstellungen von Investoren in Bezug auf die Wirkungsrendite festgestellt, mit dem Schwerpunkt auf: 1) nur Wirkung (typischerweise Zuschüsse), 2) Wirkung an erster Stelle (geringere Renditeerwartungen) und 3) Finanzen an erster Stelle (Renditeziele in Höhe des Marktkurses). Bei den meisten Investoren, mit denen FASE zusammenarbeitet, handelt es sich um Investoren, bei denen die Wirkung an erster Stelle steht: Sie unterstützen die soziale Aufgabe des Unternehmens und erwarten ein nachhaltiges Geschäftsmodell, bei dem zumindest das Kapital zurückgezahlt werden kann und idealerweise ein niedriger, einstelliger Zinssatz geboten wird.
- Ein strenges Prozessmanagement ist unerlässlich: Wenn eine Transaktion vorbereitet wird, muss ein Finanzmittler sowohl auf die Sozialunternehmer als auch auf die Impact Investors Druck ausüben. Dies ist einer der wesentlichen Vorteile der Anstellung eines Vermittlers: Der gesamte Prozess wird wesentlich effizienter, zuverlässiger und zeitsparender.

Eine allgemeine bislang gewonnene Erkenntnis lautet, dass es Sozialunternehmen durch den Zugang zur richtigen Art von Kapital sowie die Zeitersparnis während des Transaktionsprozesses ermöglicht wird, sich auf ihre Aufgabe zu konzentrieren: die größtmögliche Wirkung für die Gesellschaft zu schaffen.

Hinweise

1. Im Jahr 1980 von Bill Drayton gegründet, hat Ashoka Anlauffinanzierung, professionelle Unterstützungsdienstleistungen und Verbindungen zu einem globalen Netzwerk über den Geschäftsbereich und den sozialen Bereich hinweg angeboten und eine Plattform für Menschen, die die Welt verändern möchten, bereitgestellt. Mit fast 3 000 Partnern in 70 Ländern ist Ashoka das größte Netzwerk von Sozialunternehmern weltweit, das Ideen in die Tat umsetzt. Weitere Informationen finden Sie unter www.ashoka.org
2. Weitere Informationen finden Sie unter www.fa-se.de/en/
3. Europäischer Investitionsfonds, „EaSI Guarantee Financial Instrument“ (Bürgschaft), http://www.eif.org/what_we_do/microfinance/easi/
4. Detailliertere praxisbezogene Informationen finden Sie in Aufsätzen und Artikeln (in englischer und deutscher Sprache) unter <http://fa-se.de/en/press-links/> und unter <http://fa-se.de/en/case-studies/> für detaillierte Fallstudien mit Sozialunternehmen.
5. Während des Transaktionsprozesses wurde ein Unternehmen insolvent und das andere hat festgestellt, dass es zu früh war, um Wachstumskapital aufzunehmen.
6. Eine vollständige Liste der Veröffentlichungen (in deutscher und englischer Sprache) finden Sie auf der Webseite von FASE unter <http://fa-se.de/en/press-links/> und <http://fa-se.de/presse-links/>

Referenzen

- Bertelsmann Stiftung (2016), *Social impact investment in Germany — From momentum to implementation*, http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Market_Report_SII_in_Germany_2016.pdf
- European Commission (2013), *Call for proposals VP/2013/017: Supporting the demand and supply side of the market for social enterprise finance*, European Commission, Ref. Ares(2013)3414664 – 5.11.2013, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=629&langId=en&callId=394>
- FASE, Ashoka and McKinsey (2016), *Achieving impact for impact investing: A roadmap for developed countries*, March 2016, <http://fa-se.de/wp-content/uploads/2016/04/Ashoka-FASE-McKinsey-Achieving-Impact-for-Impact-Investing-2016.pdf>
- FASE (2015), *Creating collaborative funding models for social enterprises: How fine-tuned, state-of-the-art hybrid financing packages can build bridges and channel more investment capital into the social entrepreneurship sector*, final project report to the European Commission, July 2015, <http://fa-se.de/wp-content/uploads/2015/12/FASE-Final-Report-EU-Project-July-2015.pdf>
- FASE (2013), „Case studies“, six case studies on social enterprise finance transactions closed by FASE, Financing Agency for Social Entrepreneurship, Munich, <http://fa-se.de/en/case-studies/>
- J.P. Morgan and Global Impact Investing Network (GIIN) (2015), *Eyes on the Horizon: The impact investor survey*, May 2015, J.P. Morgan and Global Impact Investing Network, <https://thegiin.org/knowledge/publication/eyes-on-the-horizon>

Kapitel 9

PHINEO: Ein Finanzmittler, Deutschland

PHINEO ist ein Vermittler, der Marktinformationen bereitstellt, die für gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen, die sich um Finanzierungsmittel bemühen, sowie für Sozialinvestoren, die ein Projekt suchen, relevant sind. Zudem macht PHINEO auf die Wirkungsmessung als eine nützliche Funktion bei der Konkretisierung und Verbesserung von gemeinnützigen Tätigkeiten aufmerksam. In diesem Kapitel werden die Ziele und die Grundprinzipien dieses Vermittlers sowie seine Haupttätigkeiten beschrieben. Zudem werden die erzielte Wirkung und die Herausforderungen beschrieben. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die mögliche Übertragbarkeit in andere Kontexte dargestellt.

Zusammenfassung

Als eine Vermittlungsorganisation mit Thinktank und Beratungskapazitäten stellt PHINEO Informationen (z. B. Marktinformationen) bereit, die für den sozialen Sektor relevant sind¹. PHINEO baut Brücken zwischen Sozialinvestoren (z. B. Spender, Stiftungen und Programme für Corporate-Citizenship² oder soziale Unternehmensverantwortung), gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen, um die soziale Wirkung zu verbessern. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern gibt es in Deutschland keine besondere Rechtsform für Sozialunternehmen, die viele verschiedene Formen haben können: Stiftungen, gemeinnützige Aktiengesellschaften (gAG), Vereine und gemeinnützige GmbH (gGmbH). Daher bezieht sich dieser Beitrag sowohl auf gemeinnützige Organisationen als auch auf Sozialunternehmen.

PHINEO wurde im Jahr 2010 gegründet, um der Notwendigkeit größerer Transparenz bezüglich Finanzen und Wirkungsbewertung im gemeinnützigen Sektor und dem Sektor der Sozialunternehmen gerecht zu werden. Auf der Grundlage der Erkenntnisse

aus Marktanalysen des privaten Sektors haben die Gründer von PHINEO versucht, den gemeinnützigen Sektor und den Sektor der Sozialunternehmen zu analysieren, um festzustellen, welche Organisationen und Tätigkeiten ihre Ziele erreichen. PHINEO hat dann eine Methodik zur Wirkungsbewertung und ein Siegel zur Zertifizierung der Wirkung mit dem Namen „Wirkt!“ entwickelt.

PHINEO handelt als Vermittler zwischen Stakeholdern des privaten, öffentlichen und sozialen Sektors die in vielen verschiedenen Bereichen tätig sind, u. a. in der Katastrophenhilfe, der sozialen Eingliederung, der Unterstützung von Flüchtlingen, Generationengerechtigkeit, Impact Investment und Corporate Citizenship. PHINEO versucht, das politische, soziale und institutionelle Umfeld zu verbessern, sodass gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen den sozialen Zusammenhalt und integratives Wachstum fördern können. Der Schwerpunkt der Tätigkeiten liegt auf der Analyse von sozialen Herausforderungen; der Prüfung von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen, die in diesen Bereichen tätig sind, wobei diejenigen hervorgehoben werden, die eine bedeutende Wirkung erzielt haben, und der Erstellung von Kompendien für Sozialinvestoren. PHINEO wird zudem als Berater für Stakeholder im öffentlichen, privaten und sozialen Sektor tätig und hilft diesen, ihre potenzielle Wirkung besser zu realisieren. In Übereinstimmung mit der Initiative für soziales Unternehmertum (SBI) der Europäischen Kommission werden verschiedene Politikbereiche angesprochen, einschließlich Zugang zu Finanzierungsmitteln, Marken und Zeichen, Entwicklung von Kompetenzen, Unterstützungsstrukturen und Marktzugang.

Seit der Gründung, ist es PHINEO gelungen, ein hohes Maß an Aufmerksamkeit auf die Notwendigkeit zu lenken, die Wirkung im deutschen Sozialsektor zu erhöhen und auf diese Weise die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen zu verbessern – und Unterstützung dafür zu erhalten. PHINEO hat sein trisektorales Netzwerk an privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Stakeholdern von zehn auf über 100 aktive Partner erweitert. Es wurden mehr als 800 gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen analysiert, und 200 von ihnen wurden mit dem Wirkungszeichen ausgezeichnet. Die Bemühungen von PHINEO, die Wirkungsüberprüfung der Organisationen zu verbessern, könnte in andere Kontexte übertragen werden, auch wenn dies die Anpassung der analytischen Methoden an die lokalen Umgebungen erfordern würde.

Wichtige Fakten

PHINEO wurde von Dr. Andreas Rickert gegründet und bei der Bertelsmann Stiftung gefördert. PHINEO wurde im Jahr 2010 als gemeinnützige Aktiengesellschaft unter der Leitung der Bertelsmann Stiftung und der Deutsche Börse AG in Betrieb genommen. Diese beiden Unterstützungsstrukturen sind die Hauptaktionäre, die jeweils 12 % der Aktien halten.

PHINEO hat seinen Sitz in Berlin und konzentriert sich auf den gemeinnützigen Sektor und den Sektor der Sozialunternehmen in Deutschland und arbeitet hauptsächlich mit Organisationen und Unternehmen zusammen, die in Deutschland ansässig oder eingetragen sind. Als gemeinnützige Aktiengesellschaft wird PHINEO in erster Linie von seinen Aktionären finanziert, auch wenn die Gesellschaft zudem Unterstützung von strategischen Partnern der Zivilgesellschaft und des Unternehmenssektors erhält. Die Aktionärsstruktur von PHINEO wurde von Beginn an so gestaltet, dass eine Aktionärgemeinschaft umfasst ist (48%), der die Verwaltung nicht zugeteilter Aktien, die für künftige Aktionäre vorgesehen sind, übertragen wurde. Neben der Bertelsmann Stiftung und der Deutsche Börse AG gehören die folgenden Organisationen zu den wichtigsten Partnern, die in erster Linie finanzielle Ressourcen bereitstellen: KPMG AG (4%), Stiftung Mercator GmbH (4%), PricewaterhouseCoopers AG (4%),

Aktive Bürgerschaft e.V. (4%), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (4%) und New Philanthropy Capital (4%). Andere strategische Partner, die dabei helfen, Inhalte zu entwickeln und gemeinsam zu nutzen, sind u.a. der Deutsche Spendenrat, die Stiftung Charité und das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg.

Im Jahr 2015 belief sich das Budget von PHINEO auf insgesamt 2,6 Millionen EUR. Die Organisation erhält Finanzierungsmittel aus drei Quellen: Aktionäre und wichtige Partner, Einnahmen aus Projektarbeit und Beratungstätigkeit.

Auf Projektebene umfasst das breite Netzwerk von PHINEO an Partnern und Sponsoren über 100 Organisationen aus dem privaten und öffentlichen Sektor (einschließlich Bundesministerien, z. B. das Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; und das Ministerium für Arbeit und Soziales) sowie aus dem sozialen Sektor. Ein Sachverständigenrat bietet zusätzliche Beratung an.

Ziele

Die Hauptaufgabe von PHINEO besteht in der Stärkung der Zivilgesellschaft, während die Wirkung der Tätigkeit von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen in Deutschland verbessert wird; dabei liegt der Schwerpunkt auf den folgenden Bereichen:

- Verbesserung des bürgerschaftlichen Engagements durch Schaffung und Austausch von Wissen,
- Verbesserung der Wirkung der Tätigkeit von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen,
- Verbesserung der Transparenz und Wirkungsorientierung bei gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen (z. B. durch einfachen Zugang zu Informationen),
- Aufbau von Vertrauen in gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen, indem effektive gemeinnützige Arbeit präsentiert wird, die Professionalität verbessert und bewährte Praktiken ausgetauscht werden,
- Bau von Brücken zwischen Spendern, Sozialinvestoren, gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen,
- Schaffung eines förderlichen Umfelds für Sozialinvestoren, gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen, indem die Öffentlichkeit sensibilisiert und das Verständnis bezüglich der Tätigkeiten dieser Organisationen verbessert wird (d. h. Agenda Setting).

PHINEO hat seine Tätigkeiten auf eine Art und Weise gestaltet, die der Vernetzung dieser vier Bereiche Rechnung trägt.

PHINEO ist auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene tätig. Die Tätigkeiten betreffen verschiedene Politikbereiche, die an die Initiative für soziales Unternehmertum der Europäischen Kommission angepasst sind, einschließlich Zugang zu Finanzierungsmitteln, Marken und Zeichen, Entwicklung von Kompetenzen, Unterstützungsstrukturen und Marktzugang. Viele dieser Tätigkeiten beziehen sich auf mehrere Politikbereiche gleichzeitig. Durch die Identifizierung und Vergabe des „Wirkt“-Siegels von PHINEO an Projekte, die über bedeutende Kapazitäten zur Herbeiführung einer sozialen Veränderung verfügen (und dadurch ihre Wirksamkeit bezüglich der Erreichung ihrer Ziele nachweisen), fördert PHINEO die Beschaffung von öffentlichen und privaten Finanzmitteln im sozialen Sektor (Zugang zu Finanzierungsmitteln) und erhöht die Sichtbarkeit von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen (Marken und Zeichen). Andere themenorientierte Tätigkeiten – wie Studien und Workshops zur Verbesserung des Arbeitsmarktzugangs für

Frauen und Migranten – stärken sektorübergreifende Netzwerke (Unterstützungsstrukturen) und fördern öffentlich-private Partnerschaften (Marktzugang). Auf der Grundlage der verschiedenen Sätze an von PHINEO erhobenen Daten stellt PHINEO Informationen für gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen bereit und bietet Schulungen zur Kompetenzentwicklung für diese an.

PHINEO stellt zudem Marktinformationen bereit, die sowohl für gemeinnützige Organisationen, die sich um Finanzierungsmittel bemühen, als auch für Sozialinvestoren, die ein geeignetes Projekt oder eine geeignete Organisation suchen, relevant sind. In Übereinstimmung mit dem übergeordneten Ziel, die Wirkung zu verbessern, handelt PHINEO als Vermittler, der gemeinnützige Organisationen und potenzielle Investoren zusammenführt.

Grundprinzipien

Der soziale Sektor in Deutschland umfasst mehr als 600 000 Organisationen, einschließlich Sozialunternehmen (Krimmer und Priener, 2013). PHINEO wurde infolge der grundsätzlich fehlenden Transparenz des Sektors, der hohen Transaktionskosten in dem Sektor (z. B. für Forschung und Due Diligence) und des sehr unterschiedlichen Grads an Professionalität gegründet. Trotz ihrer insgesamt erheblichen wirtschaftlichen und sozialen Bedeutung bestand keine Infrastruktur, um den Informationsaustausch zwischen diesen Organisationen und Sozialinvestoren zu vereinfachen. Zudem standen viel zu wenig Informationen bezüglich ihrer spezifischen Tätigkeiten und der Frage zur Verfügung, was sie tun können, um ihre Ziele zu erreichen, sodass potenzielle Sozialinvestoren nicht in der Lage waren, fundierte Entscheidungen zu treffen und die öffentliche Wahrnehmung zu fördern, dass die Zivilgesellschaft ineffektiv ist.

PHINEO hat zunächst einen Rating-Service entwickelt, um Marktinformationen bereitzustellen und dabei zu helfen, die von gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen durchgeführten Tätigkeiten zu bewerten. Am Anfang stand PHINEO jedoch vor zwei Herausforderungen: 1) Es gab keine Leistungskennzahlen, die üblicherweise für die Bewertung der Tätigkeiten von gemeinnützigen Organisationen verwendet wurden und 2) tief verwurzelte ideologische Ansichten innerhalb des sozialen Sektors. Beispielsweise befürchteten Stakeholder, die in dem Bereich tätig sind, dass die Konzentration auf die Wirkungsmessung die Aufmerksamkeit und Ressourcen von Bemühungen weglenken würde, die direkt auf soziale Veränderungen ausgerichtet sind. Viele Stakeholder hatten Sorge, dass gemeinnützige Organisationen teuren und letztendlich unwirksamen Kontrollstandards unterworfen würden, und sie waren skeptisch, dass die Wirkung überhaupt gemessen werden kann. In einem Land, dessen Regierung traditionell viele Verantwortlichkeiten in Verbindung mit der sozialen Wohlfahrt übernommen hat, wurde – und wird – der Einbeziehung des privaten Sektors in Bemühungen zur Förderung des Gemeinwohls mit starkem Misstrauen begegnet.

Aufgrund dieser Herausforderungen hat PHINEO die Notwendigkeit erkannt, möglichst viele Informationen zur sozialen Wirkung zu sammeln, zu organisieren und zu verbreiten, verschiedenen Stakeholdern dabei zu helfen, auf der Grundlage dieser Informationen zu handeln, um ihre eigene Wirkung zu verbessern und sie über den Unterschied zwischen der Wirkung als Ziel und der Wirkungsanalyse (anstelle der Wirkungsmessung) zu informieren. Die Analyse der Wirkung ist kein Selbstzweck; sie hat vielmehr eine nützliche Funktion bei der Konkretisierung und Verbesserung von gemeinnützigen Tätigkeiten. PHINEO hat einen Forschungsrahmen eingerichtet, der breit angelegte Studien zum sozialen Sektor in Deutschland ermöglicht, und öffentliche, private und soziale Stakeholder kontaktiert, um

Konsens zu schaffen. Der Geschäftsführer von PHINEO hat sich mit über 200 Meinungsführern aus ganz Deutschland getroffen, um falsche Vorstellungen zu beseitigen, ein Umfeld zu schaffen, in dem der Informationsaustausch gefördert wird und ein besseres Verständnis bezüglich der Erwartungen der Stakeholder hinsichtlich der Zusammenarbeit und Wirkungsbewertung zu entwickeln. In diesen Gesprächen zeigte sich die Notwendigkeit einer Organisation (wie PHINEO), die der Zivilgesellschaft und dem sozialen Sektor dienen kann, indem die Wirkung verbessert wird. Zudem erklärte sich eine große Gruppe von Stakeholdern bereit, die Bemühungen von PHINEO zu unterstützen. PHINEO setzt die Entwicklung und den Ausbau dieses Netzwerks fort, um einen trisektoralen Konsens bezüglich wirkungsbezogener Angelegenheiten zu ermöglichen.

Tätigkeiten

Das Ziel der Tätigkeiten von PHINEO besteht darin, speziellen sozialen Herausforderungen zu begegnen. Die Tätigkeiten werden auf drei Ebenen durchgeführt:

7. **Agenda Setting:** Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements und Organisation von Workshops und Konferenzen zu neuen Trends im sozialen Sektor (wie Sozialunternehmen und die Anwendung von marktbasierter Ansätze durch gemeinnützige Organisationen).
8. **Entwicklung einer institutionellen Infrastruktur für den Informationsaustausch:** Verbesserung der Effizienz und Reduzierung der Transaktionskosten auf breiter Ebene, indem die Transparenz innerhalb gemeinnütziger Organisationen und Sozialunternehmen erhöht wird, Marktinformationen bereitgestellt und Projekte und Spender zusammengeführt werden.
9. **Unterstützung von Spendern und Projektleitern:** direkte Bereitstellung von Instrumenten, Workshops und Beratungsdienstleistungen durch PHINEO.

Akkreditierung und Veröffentlichungen: PHINEO führt erste Forschungstätigkeiten zu den Grundursachen sozialer Probleme (z. B. in Armut lebende Kinder, Klimaschutz und Übergang von der Schule ins Berufsleben), zu den beteiligten Akteuren und zu erfolgreich vorgenommenen Maßnahmen durch. Diese Forschungstätigkeiten liefern Informationen für Agenda Setting und Unterstützungsstrategien von PHINEO und dienen als kontextuelle Grundlage für die Bewertung von gemeinnützigen Organisationen durch PHINEO.

Nach dem an gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen gerichteten Aufruf zur Teilnahme an einer Wirkungsbewertung durch PHINEO, führt PHINEO eine gebührenfreie und risikolose Analyse der Organisationen durch, welche die Durchführbarkeits-, Kontroll- und Transparenzkriterien erfüllen. Die Analyse beginnt mit einem Online-Fragebogen, welcher es einer Organisation ermöglicht, Informationen über ihre Tätigkeiten, Projekte und ihren Gemeinnützigkeitsstatus anzugeben. Auf der Grundlage dieser Basisdaten bitten die Analysten von PHINEO die Organisation dann, weitere Informationen und Unterlagen einzureichen, wie Weißbücher, Satzungen und Jahresberichte. In einem dritten Schritt bewerten die Analysten diese Informationen, führen weitere Schreibtischuntersuchungen zu der Organisation durch und nehmen eine Besichtigung vor Ort vor. Die Evaluierungskriterien sind so konzipiert, dass Informationen erfasst und dargestellt werden, die für die gesamte gemeinnützige Tätigkeit – nicht nur für konkrete Ergebnisse – relevant sind. Daher werden anhand verschiedener Kriterien die organisatorische und finanzielle Struktur, die Vision, Strategie und potenzielle Wirkung einer gemeinnützigen Organisation sowie ihre Fähigkeit, Nachweise für die Ergebnisse vorzulegen, untersucht. Die Analysten von PHINEO legen dann ihrem Gremium an externen Wissenschaftlern und Praktikern eine Dokumentation

über die Organisationen vor, die ihrer Ansicht nach wirksam ihre Ziele erreichen³. Nach der Genehmigung durch diesen Ausschuss erhält die Organisation das offizielle (und dauerhafte) „Wirkt!“-Gütesiegel von PHINEO. Zudem arbeitet PHINEO die Informationen in Themenreports heraus (z. B. zur Förderung der sozialen Eingliederung von Menschen mit Behinderungen, Stärkung der Diversität und Bewältigung der Herausforderungen der Flüchtlingskrise in Deutschland), in denen Ziele, Herausforderungen und wirksame Ansätze beschrieben werden, praktische Hinweise zur Ermittlung und Unterstützung von Projekten bereitgestellt werden und Organisationen beschrieben werden, denen das „Wirkt!“-Siegel verliehen wurde. Das vorrangige Ziel besteht darin, das Bewusstsein der Sozialinvestoren bezüglich der vielfältigen Möglichkeiten, die ihnen zur Verfügung stehen, zu erweitern und sie zu bestärken, Investitionen zu tätigen, Partnerschaften mit einer gemeinnützigen Organisation einzugehen oder Corporate-7 Citizenship-Tätigkeiten umzusetzen (z. B. kompetenzbasierte Freiwilligenarbeit).

Die Forschungstätigkeiten von PHINEO befassen sich zudem mit vielen anderen Themen. In einer Studie, *Transparency among Charitable Organisations in Impact Reporting* (Transparenz unter karitativen Organisationen bei der Wirkungsberichterstattung) (PHINEO, 2014b), werden die öffentlich verfügbaren Praktiken der Berichterstattung bezüglich der sozialen Wirkung von 50 der größten karitativen Organisationen in Deutschland bewertet; von den 24 Organisationen, die PHINEO nach der Veröffentlichung des Berichts kontaktiert haben, sagten 22, dass sie beabsichtigen, die Transparenz ihrer Tätigkeit zu verbessern. Zudem veröffentlicht PHINEO eine Reihe von Leitfäden zu verschiedenen Aspekten des sozialen Unternehmertums und philanthropischer Tätigkeiten (z. B. Corporate Volunteering-Programme, Mikrofinanzierung und nachhaltige Verbrauchspraktiken), die anderenfalls unbeachtet blieben. Auf der Grundlage der Erfahrungen von 800 deutschen gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen bietet das *Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser machen wollen* (PHINEO, 2016⁴) viele verschiedene Instrumente an, einschließlich Checklisten, Vorlagen und Schritt-für-Schritt-Anweisungen. Mit mehr als 20000 Downloads von der Website von PHINEO fand der Leitfaden, der im Original in deutscher Sprache verfasst ist, große Resonanz im deutschen sozialen Sektor; er steht auch in englischer und spanischer Sprache zur Verfügung.

Corporate Citizenship: Die spezielle Arbeitsgruppe von PHINEO entwickelt Wissen über Corporate Citizenship-Methoden, -Instrumente und -Tendenzen und verbreitet dieses durch Workshops (z. B. zur Entwicklung einer wirksamen Strategie, zur Integration von Wirkungszielen in den täglichen Betrieb und zur Durchführung einer Wirkungsanalyse bei begrenzten Budgets), Studien, Leitfäden und Marktinformationen. Zudem fördert und erweitert die Gruppe Netzwerke zum Informationsaustausch im privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Sektor.

Beratung: PHINEO bietet Sozialinvestoren eine Reihe von Beratungsdienstleistungen an, deren Schwerpunkt auf der Strategieentwicklung liegt. PHINEO hilft ihnen, ihre Zielvorstellungen und Leitlinien zu definieren, auf der Grundlage der Bedürfnisse und kontextuellen Analysen gesellschaftliche Herausforderungen zu ermitteln, die für ihre Interessen relevant sind, ein Tätigkeitsprofil zu entwickeln, das an ihre Risikotoleranz und ihre Ziele angepasst ist, potenzielle Partner mit starker Wirkung zu ermitteln und den Dialog mit ihnen aufzunehmen und sicherzustellen, dass ihre Tätigkeiten und Investitionen eine tatsächliche soziale Wirkung erzielen. PHINEO hat dabei geholfen, den Social Reporting Standard (SRS) in Deutschland einzuführen⁵, durch den die Informationen der Berichterstattung verbessert werden, welche Sozialinvestoren von gemeinnützigen

Organisationen und Sozialunternehmen benötigen, um die Effizienz und Transparenz des Systems zu verbessern. PHINEO hat eng mit vielen Stakeholdern⁶ zusammengearbeitet, um die breite Akzeptanz der SRS im gesamten Land zu fördern.

Zudem berät PHINEO gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen in Bezug auf die Entwicklung nachhaltiger Tätigkeitsstrategien und die Verbesserung der sozialen Wirkung durch die Nutzung von Bildern, Konzepten, Strategien, Projekten und Programmen, in Bezug auf die Ermittlung von potenziellen Partnerorganisationen, in Bezug auf die Entwicklung von internen Prozessen, die auf die organisatorischen Bedürfnisse zugeschnitten sind, sowie in Bezug auf die Förderung des institutionellen Lernens durch Bewertungsindikatoren.

Im Rahmen der Beratungstätigkeiten hilft PHINEO Unternehmen dabei, Corporate-Volunteering-Strategien zu entwickeln. In Partnerschaft mit der BMW Foundation Herbert Quandt und der Auridis gGmbH hat PHINEO die Proboneo-Initiative in Deutschland eingeführt, bei der eine Plattform bereitgestellt wird, die Freiwillige und gemeinnützige Organisationen, die spezifisches Fachwissen benötigen, zusammenführt, wobei sichergestellt wird, dass die gemeinnützigen Organisationen die individuell zugeschnittene Unterstützung erhalten, die sie benötigen, um ihre Ziele zu erreichen. Vor Kurzem hat PHINEO begonnen, Unternehmen des privaten Sektors zu helfen, ihre Wirkung auszuweiten und die deutsche Regierung hinsichtlich damit verbundener Themen zu beraten.

Durch die Unterstützung der Entwicklung und Verbreitung von Informationen, die für alle Stakeholder leicht zugänglich sind, beabsichtigt PHINEO, diese in die Lage zu versetzen, das soziale Gut effektiver zu fördern. PHINEO wendet diese Grundsätze auch für sich selbst an, indem die vollständige finanzielle Transparenz sichergestellt wird und die Ergebnisse der Tätigkeiten erfasst werden.

Impact Investing: PHINEO hat begonnen, eine aktive Rolle im entstehenden Bereich des Impact Investing einzunehmen, in dem PHINEO dank seines Fachwissens in der Lage ist, drei Schlüsselbereiche abzudecken. PHINEO kann Wirkungsanalysen für bestimmte Organisationen oder Angelegenheiten erstellen; Zugang zum trisektoralen Netzwerk gewähren, der für erfolgreiche Impact Investments erforderlich ist, und interessierten Unternehmen bei der Entwicklung der Ökosysteme helfen, die für Impact Investing erforderlich sind. Diese Tätigkeiten entsprechen dem ganzheitlichen Ansatz von PHINEO für die Sicherstellung, dass Zuschüsse und philanthropische Geldmittel für die Erzielung der größtmöglichen Wirkung eingesetzt werden.

Herausforderungen und Wirkung

Die folgende Tabelle 9.1 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) von PHINEO.

Tabelle 9.1 SWOT-Analyse von PHINEO

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Legitimität aus der multisektoralen Partnergruppe ● Eindeutig aufgabenorientiert ● Starke Beziehungen mit Stakeholdern in jedem Sektor ● Guter Ruf hinsichtlich der Tatsache, dass relevante Kenntnisse geliefert werden ● Hoch qualifizierte Mitarbeiter ● Hohe Lern- und Innovationsfähigkeit ● Stellt einzigartige Informationen und Dienstleistungen bereit, die für Stakeholder in allen drei Sektoren relevant sind ● In der Lage, die Erfüllung der Anforderungen und die Wirkung nachzuweisen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pionier in vielen Bereichen, hohe Entwicklungskosten ● Viele Dienstleistungen und Instrumente, die dringend benötigt werden und von Zielgruppen angefordert werden, denen die Zahlungsbereitschaft oder -fähigkeit fehlt
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Zunehmende Rolle und Bedeutung des sozialen Sektors und sektorübergreifender Ansätze ● Hohe Nachfrage nach den angebotenen Dienstleistungen ● Offenheit für Zusammenarbeit und Wissensaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zurückhaltung bei Investoren und potenziellen Finanzierungsquellen bezüglich Investitionen in Vermittler ● Skepsis/Angst bezüglich der Anwendung von Marktanalysen auf gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen

Herausforderungen

In den ersten Betriebsjahren hat PHINEO erkannt, dass die Bereitstellung von hochwertigen Informationen nicht ausreichend war, um eine Veränderung bei den Empfängern von Ressourcen und bei den Spendern herbeizuführen. Während PHINEO erhebliche Ressourcen investiert hat, um Informationen zu den Zielen, Tätigkeiten und der Finanzierung von deutschen gemeinnützigen Gesellschaften und Sozialunternehmen einzuholen, hat PHINEO festgestellt, dass viel zu wenig Organisationen diese Informationen effektiv genutzt haben, um reale Einnahmen zu erzielen. Die Organisation hat mit der Neuorientierung auf Agenda Setting, der Schaffung der Infrastruktur für den Informationsaustausch als öffentliches Gut und der Bereitstellung von direkter finanzieller und nicht finanzieller Unterstützung für Organisationen reagiert. Durch diese Tätigkeiten konnte deutlicher aufgezeigt werden, was Stakeholder durch die Anwendung der bereitgestellten Informationen gewinnen müssen (z. B. stärkere Legitimität, breitere öffentliche Unterstützung und bessere Wirkung von Investitionen) und was sie verlieren, wenn sie diese Informationen ignorieren. Durch die Aufnahme einer wachsenden Anzahl an Stakeholdern in das Netzwerk, ist es PHINEO zudem gelungen, Ängste bezüglich der Beteiligung des privaten Sektors an philanthropischen Tätigkeiten abzubauen.

PHINEO wendet die Grundsätze der Transparenz und Wirkungsevaluierung auch auf sich selbst an. Dazu gehören die Sicherstellung der vollständigen finanziellen Transparenz und die Aufrechterhaltung der Kontrolle, wenn die Ergebnisse der Tätigkeiten von PHINEO erfasst werden. Während die Finanzierung von PHINEO stabil und nachhaltig ist, sind verhältnismäßig wenig strategische Spender und Partner bereit, in Vermittler zu investieren, die Marktinformationen bereitstellen. PHINEO muss sein Netzwerk weiter ausbauen und den Wert seiner Marktinformationen und seiner Rolle bei der Vermittlung dieser Informationen proaktiv nachweisen.

Zu den künftigen Herausforderungen gehört, die Aufmerksamkeit von politischen Entscheidungsträgern auf das Thema der sozialen Wirkung zu lenken und diese in Bezug auf Strategien zu beraten, welche eine effektivere Tätigkeit des sozialen Sektors fördern. Diesem Ziel liegt die Überzeugung zugrunde, dass Change Agents in staatlichen und politischen Einrichtungen, in der Zivilgesellschaft und im privaten Sektor zusammenarbeiten müssen, um die sozialen Herausforderungen zu bewältigen. PHINEO arbeitet engagiert mit der

deutschen Regierung zusammen, um Strategien zu entwickeln, welche ein Umfeld schaffen, in dem trisektorale Initiativen an Dynamik gewinnen und ihre Reichweite vergrößern können, während die vollständige Transparenz und Kontrolle aufrechterhalten werden, um größere Wirkung zu erzielen. Im Rahmen der Kommunikation bezüglich dieser Bemühungen ist ein hohes Maß an Sensibilität hinsichtlich der Bedürfnisse und Erwartungen jedes Sektors erforderlich.

Wirkung

In einer Folgebefragung zu dem „Wirkt!“-Siegel von PHINEO gaben die 15 Organisationen, an die das Siegel vergeben wurden, an, dass die Interaktionen mit PHINEO ihnen geholfen haben, ihre Wirkung zu verbessern, indem die Wissensverbreitung und die Sensibilisierung innerhalb ihrer Organisation verbessert wurde, was zu weiteren Erörterungen und praktischen Anwendungen geführt hat. Drei Organisationen gaben an, dass sie Maßnahmen zur Verbesserung der Wirkungsanalyse ergriffen haben; fünf haben die Transparenz verbessert; vier haben ihre allgemeinen Tätigkeiten und ihre allgemeine Strategie verbessert; eine Organisation hat eine Neuausrichtung ihrer Finanzmittelbeschaffung auf Wirkungsziele vorgenommen und beabsichtigte, Evaluierungen durchzuführen; und zwei Organisationen haben dank des „Wirkt!“-Siegels von PHINEO ihre Finanzierung gesichert. In Bezug auf die allgemeine Zufriedenheit und die gewonnenen Erkenntnisse gaben 76 % der Befragten an, dass sie mit den Networking-Möglichkeiten, die durch den Prozess bereitgestellt werden, sehr zufrieden sind; 63 % sagten, dass sie auf den hergestellten Kontakten aufbauen konnten; 41 % entwickelten infolge der Erfahrung konkrete Ideen für eine Zusammenarbeit; 66 % erweiterten ihre Kenntnisse dank der Workshops; und 57 % kehrten mit konkreten Empfehlungen für Änderungen zu ihren Organisationen zurück.

Im Folgenden ist eine Auswahl der qualitativen und quantitativen Ergebnisse angegeben, die mit den jüngsten Tätigkeiten von PHINEO verbunden sind:

- Im Jahr 2010 wurde das Thema der Wirkungsüberprüfung und -bewertung im sozialen Sektor in Deutschland kaum behandelt. Heute setzen alle Stakeholder Prioritäten bei ihren Bemühungen zur Verbesserung der Wirkung; PHINEO hat bei der Entwicklung dieses Bewusstseins eine zentrale Rolle gespielt.
- Seit dem Jahr 2010 hat PHINEO zusammen mit Partnern bedeutende Initiativen in Deutschland eingeführt, wie SRS oder Proboneo, um kompetenzbasierte Freiwilligenarbeit an die Bedürfnisse von gemeinnützigen Organisationen anzupassen.
- Seit dem Jahr 2010 ist die Zahl der Mitarbeiter von PHINEO von acht auf 45 Mitarbeiter gestiegen.
- Seit dem Jahr 2010 wurde das Netzwerk von PHINEO von ca. zehn auf über 100 aktive Partner erweitert.
- Seit dem Jahr 2010 ist das Beratungsportfolio von PHINEO auf 70 Stammkunden angewachsen, einschließlich Großkonzerne, Stiftungen, Ministerien und vermögende Privatpersonen.
- Seit dem Jahr 2010 hat PHINEO 800 gemeinnützige Organisationen analysiert und das „Wirkt!“-Siegel an über 200 gemeinnützige Organisationen vergeben.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

PHINEO ist der Ansicht, dass die Interaktion in zwei Bereichen gestärkt werden muss: Im Bereich der Förderung des Erfahrungs- und Informationsaustauschs zwischen gemeinnützigen Organisationen (teilweise durch den Rückgriff auf Wirkungsanalysen) und bei der Verbesserung der Koordinierung unter Spendern, die als Partner tätig werden, um soziale Herausforderungen zu bewältigen. Die Zusammenarbeit in diesen Bereichen erfordert die Erfassung von bedeutenden Informationen und Kenntnissen, sowie Offenheit unter allen Stakeholdern, um die Legitimität des sozialen Sektors zu fördern, Partner in die Entscheidungsfindungsprozesse einzubinden und eine Kultur des Austauschs und der Diskussion zu pflegen. Wie jede Organisation mit ähnlichen Zielen, muss PHINEO proaktiv und transparent seinen aufgabenorientierten Charakter nachweisen, um dem Verdacht eines verborgenen Programms entgegenzuwirken. Schließlich sind Geduld und Beharrlichkeit wesentliche Eigenschaften einer erfolgreichen Vermittlerorganisation: Die Marktentwicklung braucht Zeit.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Die Untersuchung und Analyse von gemeinnützigen Organisationen auf der Grundlage ihrer realisierten und potenziellen Wirkung kann der am eindeutigsten übertragbare Aspekt der Arbeit von PHINEO sein. Es ist jedoch immer darauf zu achten, dass ein Verständnis bezüglich der Unterschiede in lokalen Umgebungen besteht und diese respektiert werden: Transparenzstandards sowie Regelungen bezüglich der finanziellen und persönlichen Privatsphäre können sich in allen Ländern unterscheiden. Zu den weiteren übertragbaren Aspekten gehören der Bau von Brücken zwischen dem öffentlichen, privaten und sozialen Sektor sowie die Schaffung eines regulatorischen Rahmens, der die Sozialwirtschaft und gemeinnützige Tätigkeiten fördert. Auch diese Aspekte müssen sorgfältig lokalisiert werden, sodass die nationalen und regionalen Vorschriften berücksichtigt werden.

Spezielle Tätigkeiten, die in anderen nationalen Kontexten übernommen werden, umfassen unter anderem die Unterstützung von Organisationen bei der Entwicklung und Durchführung von Wirkungsbewertungen, die Schaffung eines von Sozialinvestoren anerkannten „Wirkt“-Siegels für gemeinnützige Organisationen und Sozialunternehmen; und die Bereitstellung von Leitlinien (durch Workshops, Veröffentlichungen und Konferenzen) zur Integration von Überwachungsmechanismen in den Betrieb einer Organisation.

Das langfristige Ziel für diese Arbeit würde in der Schaffung von weltweiten Rahmen für Wirkungssteuerung bestehen. Größere Transparenz innerhalb des globalen sozialen Sektors, die bessere Nutzung von evidenzbasierter Ergebniserfassung und die bessere trisektorale und internationale Zusammenarbeit in Bezug auf Themen, welche über die nationalen Grenzen hinaus reichen, würden gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen helfen, weltweit eine größere Nettowirkung zu erzielen. Diese Zusammenarbeit ist insbesondere angesichts des zunehmend globalen Charakters von wirtschaftlichen Tätigkeiten und der daraus folgenden sozialen Herausforderungen von Bedeutung.

Die Tätigkeiten von PHINEO in Deutschland könnten einige Anregungen enthalten, um diesbezüglich Fortschritte zu erzielen. Beispielsweise könnte die regionale und internationale Zusammenarbeit unterstützt werden, indem ein grenzübergreifendes „Wirkt“-Gütesiegel geschaffen wird, das teilweise auf EUROSTAT-Daten beruht, um die soziale Wirkung zu erfassen oder zu überwachen. Der Zertifizierungsprozess könnte skaliert werden, indem in

anderen Ländern Organisationen und/oder Rahmenbedingungen ermittelt oder geschaffen werden, die denen von PHINEO entsprechen, und diese Organisationen ermutigt werden, bewährte Praktiken gemeinsam zu nutzen. Zudem könnten Branchenberichte erstellt und Analysen bezüglich gemeinnütziger Organisationen durchgeführt werden, um die Transparenz zu fördern, wodurch es Akteuren ermöglicht wird, auf der Grundlage von objektiven Informationen Entscheidungen zu treffen. Schließlich könnten die Organisationen Managementtools einführen (wie das Kursbuch Wirkung oder SRS), um sicherzustellen, dass sie auf die Wirkung ausgerichtet sind.

Hinweise

1. Der soziale Sektor bezieht sich hier auf jede Organisation, deren Tätigkeit darauf ausgerichtet ist, Vorteile für die Gesellschaft oder die Umwelt zu schaffen. Dazu gehören Stiftungen, Wohltätigkeitsorganisationen, Vereine und sonstige gemeinnützige Organisationen sowie Organisationen, deren Rechtsform es ihnen ermöglicht, Gewinne zu erwirtschaften und auszuschütten.
2. Corporate Citizenship bezieht sich hier auf die Tätigkeiten einer Organisation, die ethischen Grundsätzen entsprechen, ihre Verantwortung als sozialer Akteur anerkennen und den Gesetzen sowie den Interessen einer nachhaltigen Entwicklung entsprechen.
3. Weitere Informationen finden Sie im deutschsprachigen Informationsblatt zur Empfehlung unter: www.phineo.org/phineo/analysemethode#c9855
4. Online und kostenlos verfügbar.
5. www.social-reporting-standard.de/en/
6. Ashoka; Bonventure; Auridis; PriceWaterhouseCoopers; das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; und die Vodafone Stiftung.

Referenzen

- Krimmer, H. und J. Priener (2013), *Zivilgesellschaft in Zahlen*, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin.
- PHINEO (2016), *Social Impact Navigator*, PHINEO, Berlin, <http://www.phineo.org/english>
- PHINEO (2014a), *Report der Wirkung. Jahresbericht 2014*, PHINEO, Berlin.
- PHINEO (2014b), *Wirkungstransparenz bei Spendenorganisationen*, PHINEO, Berlin

Kapitel 10

Clann Credo: Ein Anbieter von Sozialfinanzierung, Irland

Clann Credo ist ein Anbieter von Sozialfinanzierung, der privates Kapital beschafft und Sozialunternehmen Privatkredite anbietet. Das Ziel besteht darin, den Zugang zu Finanzierungsmitteln zu verbessern und den Markt für Sozialinvestitionen in Irland zu stärken. In diesem Kapitel werden die Ziele und die Grundprinzipien der Organisation beschrieben und ein Überblick über die Haupttätigkeiten gewährt. Zudem werden die Wirkung und die Herausforderungen dargestellt, und es enthält eine Erörterung der Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext.

Zusammenfassung

Clann Credo stellt Privatkredite, Wissen und Fachkenntnisse für den Sektor der Gemeinschaftsunternehmen, ehrenamtlichen Unternehmen und Sozialunternehmen (CVSE) in Irland zur Verfügung. Clann Credo spielte eine wichtige Rolle in der Lobbyarbeit bei der irischen Regierung, um Initiativen zur Sozialfinanzierung einzuführen¹. Dies führte zur Gründung der Social Finance Foundation, die Gemeinwesenorganisationen, wie Clann Credo, Wholesale-Kredite anbietet. Weder Clann Credo noch die Social Finance Foundation erhalten eine staatliche Finanzierung für ihre Betriebskosten oder ihre Kapitalbasis.

Vor dem Jahr 2000 bestand kein hinreichendes Verständnis bezüglich des wachsenden Sektors der Sozialunternehmen in Irland, und dieser hatte folglich Schwierigkeiten, Kapital zu beschaffen. Viele irische Gemeinwesenorganisationen, insbesondere in benachteiligten Gegenden, hatten keinen Zugang zur allgemeinen Bankfinanzierung. Als Reaktion auf dieses festgestellte Marktversagen haben die Presentation Sisters², eine international tätige Ordensgemeinschaft der römisch-katholischen Kirche, im Jahr 1996 Clann Credo gegründet, um die soziale Gerechtigkeit zu stärken und ihre Aufgabe der sozialen Veränderung zu unterstützen. Andere religiöse Wohltätigkeitsorganisationen haben ebenfalls Kapital bereitgestellt.

Seit seiner Gründung hat Clann Credo über 82 Millionen EUR (Euro) an mehr als 800 Projekte verliehen. Zudem hat Clann Credo weitere Tätigkeitsstränge entwickelt, um breitere gesellschaftliche Probleme anzugehen; z. B. hat Clann Credo im Rahmen eines Pilotprojekts, bei dem privates Kapital gesichert wird, um obdachlosen Familien zu helfen, in eine langfristige Unterkunft umzuziehen, eine Bewertung hinsichtlich der Realisierbarkeit des Konzepts der sozialen Wirkungskredite (SIB) vorgenommen.

Eine wichtige Voraussetzung für die Übertragung einer solchen Initiative auf andere Länder besteht in der Ermittlung eines Marktversagens bei der Bereitstellung von Krediten an Gemeinwesenorganisationen und Sozialunternehmen. Diese Initiativen werden von Menschen gefördert, die bereit sind, eine oder mehrere Nichtregierungsorganisationen (NGOs) (einschließlich Sozialunternehmen) zu gründen, und die die Fähigkeit haben, Kapital von Investoren (z. B. religiöse Wohltätigkeitsorganisationen, philanthropische Stiftungen oder private Investoren) zu beschaffen. Nichtregierungsorganisationen benötigen Mitarbeiter, die den CVSE-Sektor kennen und verstehen sowie über Kompetenzen verfügen, die notwendig sind, um Kreditrisiken und mögliche soziale Vorteile zu bewerten. In Irland nutzt die Regierung ihren Einfluss im Bankensektor, um private Finanzmittel für die Gründung eines neuen Anbieters von Wholesale-Sozialfinanzierung, die Social Finance Foundation, zu erhalten. In anderen Ländern könnten die Regierungen beschließen, direkt in diese Arten von Initiativen zu investieren.

Wichtige Fakten

Gemäß der Forfás (2013) sind im Sektor der Sozialunternehmen schätzungsweise 25 000-33 000 Menschen beschäftigt, und im Jahr 2009 wurden jährliche Einnahmen in Höhe von ca. 1,4 Milliarden EUR erwirtschaftet. In Irland ist das Konzept der Sozialunternehmen relativ neu. Die Vorstellung, dass ein Geschäft für soziale Zwecke und nicht zur Gewinnerzielung geführt wird, kann kontraintuitiv und schwer zu erklären sein. Es kann schwer sein, Zugang zu Finanzmitteln – Spenden von der Bevölkerung, Kreditfinanzierung von etablierten Kreditinstituten oder staatliche Zuschüsse – zu erhalten.

Clann Credo³ – der Sozialinvestitionsfonds – ist ein Sozialunternehmen, eine Wohltätigkeitsorganisation und eine Gesellschaft mit Garantiehaftungsbeschränkung ohne Stammkapital (company limited by guarantee without share capital). Clann Credo erhält keine staatliche Finanzierung. Die anfänglichen Finanzierungsquellen (1,9 Millionen EUR) stammten von den Presentation Sisters⁴. Anschließend investierten auch andere religiöse Wohltätigkeitsorganisationen in Clann Credo; ihre gemeinsamen Investitionen belaufen sich nun auf über 10 Millionen EUR. Seit dem Jahr 2007 hat auch die Social Finance Foundation Finanzierungsmittel für Clann Credo bereitgestellt.

Clann Credo ist auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene tätig; die Social Finance Foundation ist auf nationaler Ebene tätig.

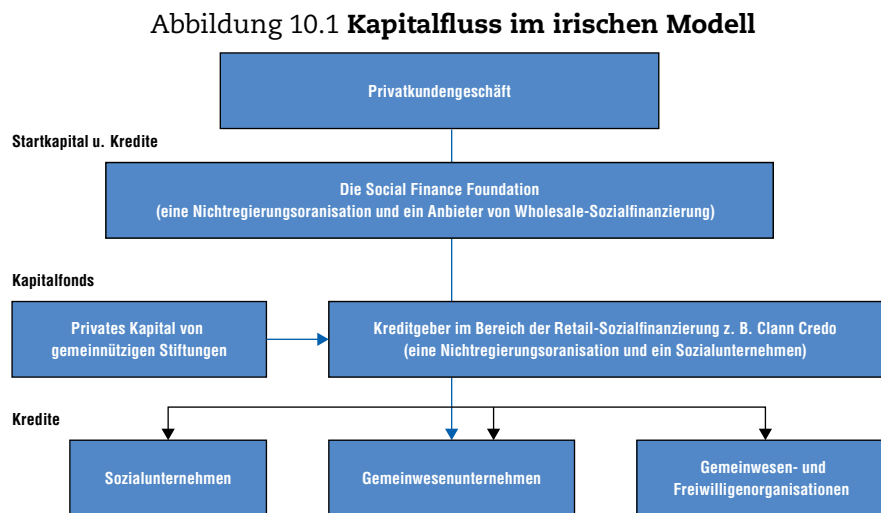
Seit seiner Gründung hat Clann Credo über 82 Millionen EUR verliehen und damit über 800 Gemeinwesenorganisationen und Sozialunternehmen unterstützt. Das Privatkreditbuch weist gegenwärtig 18,5 Millionen EUR auf (Clann Credo, 2016).

Die Laufzeit von Krediten von Clann Credo beträgt drei Monate bis 15 Jahre, und die Kredite von Clann Credo variieren zwischen 10 000 EUR und 500 000 EUR; der durchschnittliche Kreditbetrag liegt bei 120 000 EUR. Für Kredite mit einer Laufzeit von fünf Jahren oder mehr, beträgt der übliche Zinssatz gegenwärtig 4,95 % pro Jahr und ist variabel. Für Kredite mit kürzerer Laufzeit beträgt der übliche Zinssatz 6 % pro Jahr und ist unveränderlich.

Die Bedingungen umfassen keine persönlichen Sicherheiten von Projektträgern oder ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern, und es sind keine Strafen bei vorzeitiger Rückzahlung vorgesehen, auch für den Fall von festverzinslichen Krediten.

Infolge der Lobbyarbeit von Clann Credo und anderen⁵ hat die irische Regierung den Bankensektor im Jahr 2006 aufgefordert, Anbieter von Wholesale-Sozialfinanzierung zu gründen. Im Jahr 2007 wurde die Social Finance Foundation als gemeinnütziges Unternehmen gegründet. Zwölf irische Privatkundenbanken⁶ haben Startkapital in Höhe von 25 Millionen EUR bereitgestellt, wobei die Beiträge dem Marktanteil jeder Bank entsprechen. Im Jahr 2009 haben die Banken zusätzliche 72 Millionen EUR durch Zusagen über die folgenden zwölf Jahre zu einem Vorzugszinssatz bereitgestellt. Dies wurde durch die Vergabe von Krediten in Höhe von 6 Millionen EUR pro Jahr umgesetzt.

In Abbildung 10.1 ist der Kapitalfluss im irischen Modell für Sozialfinanzierung dargestellt.



Ziele

Das Ziel von Clann Credo besteht im Aufbau stärkerer Gemeinschaften. Clann Credo stellt soziale Finanzierungsmittel bereit, um Konzerne und Organisationen bei den folgenden Tätigkeiten zu unterstützen: Aufbau ihrer Kapazitäten und Kompetenzen im Bereich Projekt-/Geschäftsplanung und -führung; Verwaltung von und Zugang zu Finanzmitteln; und Ermittlung der Bereiche sozialer Wirkung. Clann Credo unterstützt Organisationen, die sich mit bestimmten Bereichen von Benachteiligung befassen, wie Drogenabhängigkeit, frühkindliche Erziehung, Arbeitslosigkeit und Wohnungswesen. Clann Credo stellt Kredite zur Entwicklung der Infrastruktur der Gemeinden bereit, z. B. für Kinderbetreuungseinrichtungen, Zentren für Gemeinwesenunternehmen, Anlagen für Amateursport und neue gemeindenahe Dienste.

Zudem führt Clann Credo Forschungstätigkeiten zu Sozialinvestitionen durch, die das Potenzial haben, den CVSE-Sektor zu stärken, und Clann Credo untersucht neue Finanzinstrumente (z. B. soziale Wirkungskredite), um innovative Lösungen für soziale Probleme zu entwickeln. Clann Credo informiert politische Institutionen über die Bedeutung und das Wachstumspotenzial des CVSE-Sektors. Schließlich arbeitet Clann Credo mit der Social Finance Foundation zusammen, um sicherzustellen, dass der Sektor

der Sozialfinanzierung lebensfähig bleibt und über angemessene Ressourcen verfügt, um den CVSE-Sektor unabhängig von staatlicher Finanzierung zu unterstützen.

Grundprinzipien

Die Ordensgemeinschaft der Presentation Sisters wurde 1775 gegründet und erfüllte traditionell die Bedürfnisse der Gesellschaft, indem ihre Mitglieder ausgesandt wurden, um sich um das Problem zu kümmern. Aufgrund der alternden und rückläufigen Mitgliederzahl wurde dieses Modell als nicht mehr tragfähig betrachtet; die Sisters beschlossen, die Finanzmittel effektiver einzusetzen, indem Entwicklungsmöglichkeiten für benachteiligte Gemeinden unterstützt wurden. Schwester Magdalen Fogarty, die Schatzmeisterin der Sisters, wurde damit beauftragt, diese Vision sozialer Gerechtigkeit in die Praxis umzusetzen. Clann Credo war der Höhepunkt dieser Arbeit.

Innerhalb weniger Jahre nach der Gründung von Clann Credo wurde deutlich, dass neue Finanzierungsquellen erforderlich waren, um den wachsenden Bedarf zu decken. Durch Roundtable-Veranstaltungen und in Auftrag gegebene Forschungstätigkeiten (TSA Consulting et al., 2013) haben sich Clann Credo und andere Organisationen⁷ bei der Regierung dafür eingesetzt, einen Anbieter von Wholesale-Sozialfinanzierung zu gründen. Mit der Anerkennung des Beitrags der Sozialfinanzierung zur Entwicklung von Sozialkapital und der Infrastruktur der Gemeinden⁸ hat sich die Regierung verpflichtet, Möglichkeiten zur Ausweitung des Angebots an Sozialfinanzierung zu untersuchen⁹, und sie hat mit dem Bankensektor zusammengearbeitet, um die Social Finance Foundation zu gründen.

Tätigkeiten

Clann Credo bietet Kreditfinanzierung für CVSE an, welche die wichtigsten Vergabekriterien erfüllen. Die Manager für Sozialfinanzierung von Clann Credo evaluieren die Anträge auf der Grundlage der Kompetenzen und der Erfahrung der Projektträger sowie ihrer Pläne für die künftige Entwicklung der Organisationen, auf der Grundlage des Umfangs und der Laufzeit des Kredits im Verhältnis zur Größe des Sozialunternehmens, auf der Grundlage der finanziellen Lage des Unternehmens und seiner Rückzahlungsfähigkeit, auf der Grundlage des sozialen Problems, das angegangen werden soll, und auf der Grundlage der erwarteten sozialen Vorteile. Dann legen sie dem Unterausschuss für die Evaluierung von Clann Credo einen detaillierten Bericht vor, und der Unterausschuss entscheidet, ob der Kredit gewährt wird.

Wenn der Kreditantrag genehmigt wird, bemüht sich Clann Credo um Wholesale-Finanzierung von der Social Finance Foundation¹⁰, deren Komitee zur Kreditüberprüfung einen Kreditantrag ablehnen kann: Beide Organisationen wenden ähnliche Bewertungskriterien an, ihre Ansichten bezüglich des Risikos und des sozialen Vorteils können jedoch voneinander abweichen. Clann Credo zahlt einen Zinssatz auf die von der Social Finance Foundation erhaltenen Kredite und berechnet daher eine Gewinnspanne auf die Kredite, die Clann Credo an Sozialunternehmen und Gemeinwesenorganisationen vergibt. Für den Fall eines Kreditausfalls wird der Verlust gleichmäßig auf Clann Credo und die Social Finance Foundation verteilt.

Wenn der Kredit genehmigt wurde, sendet Clann Credo ein Angebotsschreiben an die Projektträger des Sozialunternehmens, in dem Bestimmungen und Bedingungen sowie der Rückzahlungsplan angegeben sind. Wenn das Angebot angenommen wird, wurde der notwendige Mechanismus für die Inanspruchnahme des Kredits geschaffen.

Die Manager für Sozialfinanzierung von Clann Credo sowie der Ausschuss für Risikoberatung (in dem Freiwillige mit Kenntnissen und Fachwissen bezüglich des Bankwesens, der Risikobewertung und des sozialen Sektors vertreten sind) führen formelle Vergabeproofungen durch. Sie bleiben während der Laufzeit des Kredits mit den Projektträgern in Kontakt, um sicherzustellen, dass Schwierigkeiten frühzeitig erkannt und behoben werden – z. B. durch die Umstrukturierung von Kreditrückzahlungen, die Verlängerung der Kreditlaufzeit, die Umwandlung von Überbrückungskrediten in Laufzeitkredite oder die Ernennung einer Person für den Vorstand des Sozialunternehmens.

Schließlich führt Clann Credo Forschungstätigkeiten zu Themen durch, die für die Bereitstellung von Sozialfinanzierung sowie für den CVSE-Sektor von Bedeutung sind. Clann Credo und die Social Finance Foundation sind Gründungsmitglieder der Social Enterprise Task Force, die im Jahr 2009 gegründet wurde, um die Entwicklung der nationalen Politik und Strategie für Sozialunternehmen, einschließlich der Sektorfinanzierung, zu fördern.

Herausforderungen und Wirkung

Tabelle 10.1 enthält eine Zusammenfassung der Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen (SWOT) von Clann Credo.

Herausforderungen

In seinen Anfangsjahren hat Clann Credo eine geringe Anzahl an letztlich erfolglosen Private-Equity-Investitionen vorgenommen. Eine wichtige Erkenntnis war, dass Clann Credo über unzureichende Erfahrung und Fachwissen verfügte, um diese Investitionen zu bewerten, zu verwalten und zu überwachen. Infolgedessen hat der Vorstand von Clann Credo beschlossen, dass sich die Organisation auf die Kreditvergabe an CVSE konzentriert.

Eine vernünftige Vergabepaxis beinhaltet die Tatsache, dass nicht alle Sozialunternehmen unterstützt werden können. Sozialunternehmen (insbesondere Neugründungen), die in starkem Maße vom Handel abhängig sind, weisen ein hohes Risikoprofil auf. Gesetzlich vorgesehene Unterstützung und/oder EU-Unterstützung – z. B. durch die Umsetzung des Kreditgarantiesystems in Irland gemäß dem Europäischen Programm für Beschäftigung und soziale Innovation – würde besseren Zugang zu Sozialfinanzierung für diese risikoreicheren Projekte ermöglichen.

Montague und Middlequarier (2015) haben festgestellt, dass sich Gemeinschaftsunternehmen, ehrenamtliche Unternehmen und Sozialunternehmen der durch die Sozialfinanzierung bereitgestellten Möglichkeiten nur unzureichend bewusst waren. Einige Organisationen, die von der Sozialfinanzierung profitieren könnten, lehnen die Aufnahme von Krediten ab – vielleicht weil sie keine Erfahrung im Bereich der Kreditaufnahme haben oder weil sie Angst haben, dass sie möglicherweise nicht in der Lage sind, den Kredit zurückzuzahlen oder weil sie eine Kultur der Risikovermeidung pflegen.

Tabelle 10.1 **SWOT-Analyse von Clann Credo**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Zwanzig Jahre Erfahrung im Bereich der Kreditvergabe an den CVSE-Sektor ● In der Region ansässige Mitarbeiter, die für potenzielle Kunden erreichbar sind ● Dauerhafte Beziehungen und Bereitstellung von nicht finanzieller Unterstützung für die Kunden ● Vollständig durch privates Kapital finanziert; keine Abhängigkeit von staatlicher Förderung ● Vernünftige Vergabepraktiken; bestehende Strukturen zur Risikobewertung ● Starke Ausrichtung auf die sozialen Dividenden des Projekts ● Kreditlaufzeiten und -bedingungen an die Bedürfnisse und Kapazitäten der Empfängerorganisationen angepasst ● Ehrenamtliche Vorstandsmitglieder und Mitglieder des Unterausschusses mit Kenntnissen und Fachwissen im sozialen und finanziellen Bereich, die wirksame Kontrolle bereitstellen ● Inanspruchnahme des Komitees für die Anwerbung und Auswahl von Freiwilligen, deren Kandidaten bei der Jahreshauptversammlung bestätigt werden, gewährt Clann Credo kostenlosen Zugang zu externem Fachwissen aus dem Finanz-, Unternehmens- und Gemeinschaftssektor ● Prüfung, wie die zentrale Aufgabe durch innovative Lösungen für soziale Bedürfnisse am besten erfüllt werden kann ● Starke Verbindungen und gute Arbeitsbeziehungen innerhalb des Sektors 	<ul style="list-style-type: none"> ● Der höchste Einzelkredit, den Clann Credo einer Organisation gewähren kann, beträgt 500 000 EUR, mit einer maximalen Laufzeit von 15 Jahren, wodurch die Fähigkeit, kapitalintensive Projekte zu finanzieren (z. B. soziales Wohnungswesen), eingeschränkt ist ● CVSE in der Anlaufphase haben aufgrund ihres Risikoprofils keinen Zugang zu Sozialfinanzierung ● Sozialfinanzierung bietet keine ausreichenden Gewinnspannen, um große Kampagnen zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit bezüglich der Verfügbarkeit von Sozialfinanzierung zu unterstützen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Kürzungen der staatlichen Finanzierung könnten mehr Organisationen veranlassen, sich um Sozialfinanzierung zur Entwicklung der gewerblichen Tätigkeit zu bemühen ● Zusammenarbeit mit anderen, um Sozialunternehmen vor und nach dem Erhalt eines Kredits nicht finanzielle Unterstützung zu gewähren, sodass das Ausfallrisiko reduziert wird ● Zusammenarbeit mit anderen, um Organisationen, die hybride Projekte entwickeln möchten, Startkapital, Betriebskapital und Laufzeitkredite zur Verfügung zu stellen ● Zusammenarbeit mit anderen Anbietern von Sozialfinanzierung, um die Verfügbarkeit von Sozialfinanzierung zu verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zunehmender Wettbewerb durch etablierte gewerbliche Kreditgeber ● Etablierte Banken picken sich die besten Sozialunternehmen heraus und lassen risikoreichere Projekte für Anbieter von Sozialfinanzierung ● Hohe Ausfallrate bei neu gegründeten Sozialunternehmen könnte zu mehr Kreditausfällen führen

Langfristig sollte große Aufmerksamkeit auf die Pflege der wichtigsten Beziehungen zwischen Anbietern von Sozialfinanzierung (wie Clann Credo) und den Organisationen, die diese finanzieren (wie die Social Finance Foundation und gemeinnützige Stiftungen), sowie zwischen der Social Finance Foundation und ihren Geldgebern (die Banken) gerichtet werden.

Wirkung

Im Verlauf der Jahre hat Clann Credo drei Studien in Auftrag gegeben, um seine Wirkung nachzuweisen. Der erste Bericht, ein Sozialaudit der National University of Ireland, Galway (Curtin, 2006), hat ergeben, dass 80 % der Befragten beschlossen haben, ein bestimmtes Projekt fortzusetzen, wobei sie sich auf die Möglichkeit stützen, Finanzierungsmittel von Clann Credo zu erhalten; 33 % haben auf der Grundlage dieser Finanzierungsmittel tatsächlich ein Unternehmen gegründet. Mehrere Projektleiter gaben an, dass Sozialfinanzierung eine entscheidende Rolle gespielt hat, um ihnen zu helfen, finanzielle Herausforderungen zu überwinden.

In dem zweiten Bericht, einem wirtschaftlichen Audit des gut etablierten Wirtschaftsforschungsunternehmens DKM Economic Consultants (2011), wurde festgestellt, dass Kredite von Clann Credo im Jahr 2010 einen Beitrag in Höhe eines Gesamtbetrags von 63 Millionen EUR zur irischen Wirtschaft geleistet haben. Jeder Euro, der von einem Kunden von Clann Credo in die Wirtschaft geleitet wurde, hat die Wirtschaft um weitere 32% gefördert (z. B. durch Gehälter oder den Erwerb von Waren und Dienstleistungen). Im Jahr 2011 wurden im Rahmen von Projekten, die durch Kredite von Clann Credo unterstützt wurden, 820 Menschen in Vollzeit und 670 Menschen in Teilzeit beschäftigt; die Kredite haben geholfen, 630 Arbeitsplätze zu erhalten und 260 neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Der Schwerpunkt des dritten Berichts von Clarke (2015), einem unabhängigen Gutachter, lag auf der Wirkung der Zwischenfinanzierung, die Clann Credo für Projekte bereitgestellt hat, die sich um LEADER-Zuschüsse bemühen. Clarke hat festgestellt, dass Clann Credo zwischen 2007 und 2013 Kredite in Höhe von 34 Millionen EUR an 319 LEADER-Bewerber ausgezahlt hat, wodurch weitere 42 Millionen EUR in Form von LEADER-Zuschüssen mobilisiert wurden. Durch diese Projekte wurden 1000 neue Arbeitsplätze geschaffen und weitere 600 Arbeitsplätze erhalten; zudem wurden zusätzliche 1400 befristete Arbeitsplätze unterstützt (z. B. im Zusammenhang mit dem Bau von Anlagen).

Die Social Finance Foundation hat seit dem Jahr 2007 Kredite in Höhe von insgesamt 97 Millionen EUR genehmigt, von denen über 60 Millionen EUR in Anspruch genommen wurden. Tabelle 10.2 zeigt das Spektrum an Organisationen, die letztlich nach der Auszahlung durch Anbieter von Retail-Sozialfinanzierung (wie Clann Credo) unterstützt wurden.

Tabelle 10.2 Projekte, die durch die Wholesale-Kreditvergabe der Social Finance Foundation an Anbieter von Sozialfinanzierung unterstützt wurden

Sektor	Prozentsatz der Wholesale-Kreditvergabe
Gemeindezentren	31 %
Sportanlagen in der Gemeinde	25 %
Sozialunternehmen und Gemeinwesenunternehmen	14 %
Kunst und Tourismus in der Gemeinde	11 %
Seniorenbetreuung, Gesundheitswesen, Kinderbetreuung, Betreuung von Menschen mit Behinderung	9 %
Mikrocredit	2 %
Sonstige	8 %
Gesamt	100 %

Quelle: Social Science Foundation (o.D.), <http://sff.ie/social-dimensions/>

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Die Inanspruchnahme von privatem Kapital und dem Bankensektor für die Bereitstellung von Wholesale- und Retail-Sozialfinanzierung an Sozialunternehmen stellt einen innovativen Ansatz dar, der in anderen Ländern übernommen werden könnte. Zu den zentralen Komponenten dieses Modells gehören:

- eine oder mehrere gemeinnützige Organisationen – bei denen es sich auch um Sozialunternehmen handeln kann –, die Finanzierungsmittel für gemeinnützige Projekte und Sozialunternehmen bereitstellen,
- eine gemeinnützige Organisation, die als Großhändler und Vermittler zwischen den Anbietern von Sozialfinanzierung und privaten Kapitalquellen handelt.

Irland hat bedeutende Fortschritte hinsichtlich der Beseitigung der finanziellen Ausgrenzung von Gemeinwesenorganisationen und Sozialunternehmen gemacht. Bei einer Bevölkerungszahl von 4,6 Millionen kann Irland dank der Zusammenarbeit von Regierung, Banken und gemeinnützigen Organisationen nun über 100 Millionen EUR an Sozialfinanzierung verleihen.

Es müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein, damit das Modell übertragen werden kann:

10. Bei der ersten Voraussetzung handelt es sich um ein eindeutig identifiziertes Marktversagen, das nicht von der Regierung oder etablierten Finanzinstituten behoben wird, mit der Folge, dass Sozialunternehmen Schwierigkeiten haben, Zugang zu Finanzmitteln zu erhalten – insbesondere zu Krediten von etablierten Kreditinstituten. Das Vorliegen dieses Marktversagens lieferte Clann Credo und seinen Partnern ein starkes Argument gegenüber der Regierung, dass neue Mechanismen umgesetzt werden müssen, welche die Sozialfinanzierung unterstützen.
11. Bevor sich Clann Credo an strategischer Lobbyarbeit beteiligt hat und für die Ausweitung der Bereitstellung von Sozialfinanzierung eingetreten ist, hat Clann Credo über viele Jahre ein bewährtes Betriebsmodell entwickelt. Clann Credo hat durch seine eigenen Forschungs- und Analysetätigkeiten, die bei Roundtable-Veranstaltungen weitergegeben wurden, Informationen für den Entscheidungsfindungsprozess der Regierung zur Verfügung gestellt.
12. Als dritte Voraussetzung sind interessierte Einzelpersonen oder gemeinnützige Organisationen notwendig, die bereit sind, in Sozialfinanzierung zu investieren und Anbieter von Sozialfinanzierung zu gründen, sodass eine größere Auswahl und stärkerer Wettbewerb geschaffen werden. Die ersten Investoren von Clann Credo zeigten Geduld und Engagement bezüglich der Idee der Sozialfinanzierung, und sie waren der Ansicht, dass die Sozialfinanzierung einen Beitrag leisten kann, um Zugang zu Kapital zu gewähren. Dies ermöglichte es Clann Credo, innovative Lösungen zu finden.
13. Anbieter von Sozialfinanzierung müssen über Kernkompetenzen verfügen, wie die Fähigkeit, Kapital von Investoren (z. B. religiöse Wohltätigkeitsorganisationen, philanthropische Organisationen oder private Investoren) zu beschaffen, oder sie müssen diese Kompetenzen entwickeln. Sie müssen zudem den CVSE-Sektor kennen und verstehen sowie über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um Kreditrisiken und mögliche soziale Vorteile zu bewerten.
14. Als fünfte Voraussetzung sind wichtige Fürsprecher im politischen System, im öffentlichen Dienst und im Bankensektor erforderlich, die sich für die Ausweitung der Bereitstellung von Sozialfinanzierung einsetzen. Im Fall der Social Finance Foundation hat die Regierung bei der Aufforderung an den Bankensektor, eine Wholesale-Organisation zu sehr günstigen Kosten zu finanzieren, eine zentrale Rolle als Katalysator gespielt. Infolgedessen wurden dem CVSE-Sektor Finanzmittel zu Zinssätzen und Konditionen zur Verfügung gestellt, welche den Zugang zu Finanzierungsmitteln vereinfacht haben – anstatt ihn zu behindern.
15. Schließlich kann eine bestehende Retail-Vertriebsinfrastruktur, die Anbieter von Sozialfinanzierung, wie Clann Credo, ausgearbeitet haben, die Entwicklung von Wholesale-Anbietern, wie der Social Finance Foundation, begünstigen/fördern. Anderenfalls müssten Anbieter von Wholesale-Sozialfinanzierung ihr eigenes Personal anstellen, um potenzielle Projekte zu ermitteln, Kredite zu bewerten und Projekte zu

unterstützen. Sie müssten in der Tat Retail-Anbieter von Sozialfinanzierung werden, wodurch die Kosten für die Bereitstellung von Krediten an Kunden steigen.

Hinweise

1. Die irische Regierung (2006) hat Sozialfinanzierung wie folgt definiert: „Bei der Sozialfinanzierung werden Finanzierungsinstrumente für die Bekämpfung von sozialer Ausgrenzung eingesetzt, indem gemeinnützigen Unternehmen in jeder Phase der Entwicklung, einschließlich der Gründung, eine rückzahlbare Finanzierung zur Verfügung gestellt wird. Die Sozialfinanzierung ergänzt das Spektrum der bestehenden Maßnahmen zur Förderung und Unterstützung der Infrastruktur der Gemeinden und der lokalen Entwicklung.“
2. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.pbvm.org/>
3. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.clanncredo.ie/>
4. Seit der Gründung haben sich im Verlauf der Jahrhunderte finanzielle Mittel der Presentation Sisters angesammelt, die sie durch öffentliche Spenden, Eigentumserwerb und die Spenden von Gehältern der Schwestern erhalten haben, die diese durch ihre Arbeit im öffentlich finanzierten Bildungssystem verdient haben.
5. Dublin Employment Pact, Westmeath Employment Pact und Area Development Management.
6. Bank of Ireland, Allied Irish Bank, Irish Life & Permanent, Ulster Bank, Anglo Irish Bank, Irish Nationwide, EBS, ACC Bank, Danske Bank, Bank of Scotland Ireland, KBC Bank Ireland und Postbank.
7. Dublin Employment Pact, Westmeath Employment Pact und Area Development Management.
8. Regierungsprogramm (2002).
9. Sozialpartnerschaftsvereinbarung (2002), Sozialpartnerschaftsvereinbarung 2006-2015 (2006).
10. Die Social Finance Foundation stellt auch dem anderen Anbieter von Sozialfinanzierung in dem Land, Community Finance Ireland, Wholesale-Kredite zur Verfügung.

Referenzen

- Clann Credo (2016), *Directors' Report and Financial Statements for year ended 31 December 2015*, Clann Credo Limited, Dublin.
- Clarke, A. (2015), *Breaking New Ground. Assisting Community Organisations to Access LEADER Funding. A Review of Clann Credo's Contribution to the Rural Development Programme 2007-2013*,
- Clann Credo, Dublin, www.socent.ie/wp-content/uploads/01/CCLeaderReportOct15.pdf
- Curtin, C. (2006), *Clann Credo – the Social Investment Fund. Generating Inclusive Prosperity. Social Audit 1996-2006*, National University of Ireland Galway, Galway.
- DKM Economic Consultants (2011), *The Economic and Social Contribution of Clann Credo – the Social Investment Fund*, Clann Credo, Dublin.
- Forfás (2013), *Social Enterprise in Ireland. Sectoral Opportunities and Policy Issues*, Forfás, Dublin.
- Montague Communications and Middlequarter Limited (2015), *Communications Strategy for Promoting Social Finance*, Social Finance Foundation, Dublin.
- Social Science Foundation (n. d.), „Social Dimensions“, Webseite, <http://sff.ie/social-dimensions/> (Zugriff am 17. Juni 2016).

TSA Consulting et al. (2003), *Social Finance in Ireland*, Area Development Management, Clann Credo, Dublin Employment Pact and Westmeath Employment Pact, Dublin, www.dublinpact.ie/pdfs/social_finance.pdf

Weiterführende Literatur

European Commission (2011), *Social Business Initiative: Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 25.10.2011 COM(2011) 682 final, European Commission, Brussels, http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf

Government of Ireland (2006), *Towards 2016 Ten-Year Framework Social Partnership Agreement 2006-2015*, Stationery Office, Dublin.

Government of Ireland (2003), *Sustaining Progress. Social Partnership Agreement 2003-2005*, Stationery Office, Dublin.

Government of Ireland (2002), *An Agreed Programme for Government between Fianna Fáil and the Progressive Democrats (June 2002)*, Stationery Office, Dublin

Steering Committee on Social Finance (2004), *In the Common Interest. The Case for Social Finance in Ireland. Report and Recommendations of the Steering Group on Social Finance 2004*, Dublin Employment Pact, Westmeath Employment Pact, Clann Credo and Area Development Management Ltd., Dublin.

Kapitel 11

JEREMIE Sicily ESF Social Finance: Ein Mikrofinanzierungsprogramm, Italien

JEREMIE European Social Fund Social Finance ist ein Finanzierungsinstrument, das durch ein Mikrofinanzierungsprogramm kleinen und mittleren Unternehmen sowie Sozialunternehmen in Sizilien den Zugang zu Finanzierungsmitteln erleichtern soll. Das Ziel besteht darin, die Gründung und Entwicklung von Organisationen zu unterstützen, welche die wirtschaftliche Stellung von benachteiligten Arbeitnehmern fördern, indem der Zugang zum Arbeitsmarkt vereinfacht wird. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Haupttätigkeiten von JEREMIE sowie die Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms und die erzielte Wirkung dargestellt. Zudem werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext beschrieben.

Zusammenfassung

JEREMIE Sicily European Social Fund (ESF) Social Finance ist ein Finanzierungsinstrument, das durch eine Vereinbarung zwischen dem Europäischen Investitionsfonds (EIF) und der Banca Popolare Etica (BPE) verwirklicht wurde. Es ist Teil der größeren Rahmeninitiative Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises (JEREMIE), die von der Europäischen Kommission und der Europäischen Investitionsbank (EIB) eingeführt wurde, um kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) den Zugang zu Finanzierungsmitteln zu erleichtern. Mit dem Instrument soll die Expansion von zwei Arten von Unternehmen, die in der italienischen Region Sizilien ansässig sind, unterstützt werden:

- KMU, einschließlich Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen (KKMU), die einen sozialen Zweck verfolgen¹,
- Sozialunternehmen: Akteure der Sozialwirtschaft, deren Hauptziel in der Erzielung einer sozialen Wirkung, statt der Maximierung von Gewinnen für Eigentümer und Anteilseigner besteht².

JEREMIE Sicily unterstützt die Gründung und Entwicklung von KMU und Sozialunternehmen, wobei die wirtschaftliche Stellung von benachteiligten Arbeitnehmerkategorien gefördert wird, indem der Zugang zum und die nachhaltige Eingliederung in den Arbeitsmarkt durch ein Mikrofinanzierungsprogramm vereinfacht wird. Die Initiative umfasst ein vollständiges System an integrierten Dienstleistungen, einschließlich der Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, Dienstleistungen bezüglich der Unternehmensentwicklung, Coaching und Mentoring, Programme zur Förderung der Unternehmensgründung sowie Ausbildung und Weiterbildung. Sie arbeitet in Sizilien, einer Gegend, die durch die niedrigste Beschäftigungsrate (42,4%)³ aller europäischen Regionen und eine instabile finanzielle Lage der öffentlichen Einrichtungen sowie der privaten und öffentlichen Institutionen, die das Unternehmertum unterstützen, gekennzeichnet ist.

Die Initiative wird von der BPE geleitet, die als Finanzmittler und Koordinator tätig wird, und sie stützt sich auf eine Kombination aus öffentlich-privaten Finanzmitteln, um Mikrokredite bereitzustellen. Zur Minimierung der Risiken sowohl für die Begünstigten als auch für die Bank ist das Konsortium eine Partnerschaft mit dem Garantiefonds „Microcredito Siciliano“ eingegangen, um KMU mit niedrigerer Bonitätsbewertung zu finanzieren. Bei den Konsortialpartnern handelt es sich um eine vielfältige Mischung aus Finanz- und Nichtfinanzunternehmen, die verschiedene wesentliche Tätigkeiten durchführen: Beteiligung an territorialen Zentren, Co-Working-Räumen und Gründungszentren; Förderung der Initiative in lokalen und regionalen Netzwerken von Unternehmen, Branchen und Berufsverbänden; und Bereitstellung von Finanzmitteln und nicht finanziellen Dienstleistungen, um ein nachhaltiges und ethischen Grundsätzen entsprechendes Wachstum der Begünstigten zu unterstützen.

Bei JEREMIE Sicily ESF Social Finance handelt es sich um eine Pilotinitiative, die in vielen Bereichen weiter verfeinert werden kann, um größere Effektivität und Wirkung sicherzustellen. Die Bereitstellung von nicht finanziellen Dienstleistungen war von wesentlicher Bedeutung und hat zur Definition einer neuen Wertschöpfungskette innerhalb des Mikrofinanzierungsmodells beigetragen.

Bei insgesamt 1007 Anträgen und einer Finanzierung von nur 8,14% der Antragsteller bleibt die Erfolgsquote insgesamt verhältnismäßig niedrig. Nicht alle Anträge wurden von den Konsortialpartnern bearbeitet; die Anträge, welche die Vorprüfung der Nichtfinanzpartner bestanden haben, hatten eine höhere (73,5%) Erfolgsquote, wodurch die Fähigkeit der Partner unter Beweis gestellt wird, Werte zu schaffen und ein innovatives Geschäftsmodell für den Mikrofinanzsektor zu entwerfen.

Wichtige Fakten

Bei JEREMIE Sicily handelt es sich um ein Programm mit einer Laufzeit von 24 Monaten, das im Dezember 2013 eingeführt wurde und dessen Ablaufdatum ursprünglich für Dezember 2015 vorgesehen war. Das Anfangsbudget belief sich auf 12,4 Millionen EUR: 7,2 Millionen EUR wurden vom ESF kofinanziert und 5,2 Millionen EUR müssen von dem Projektkoordinator, BPE, kofinanziert werden. Ende 2015 hat eine Evaluierung bezüglich der Durchführung des Programms (BPE, 2015) ergeben, dass BPE im Verlauf von zwei Tätigkeitsjahren lediglich 3,8 Millionen EUR an Investitionen genehmigt hat⁴. Infolgedessen wurde das Budget neu ausgehandelt und auf 5 Millionen EUR reduziert, und das Ablaufdatum wurde auf den 31. Juli 2016 verschoben.

Die schlechte Leistung kann auf die strengen Bewertungsverfahren zurückgeführt werden, denen der Finanzmittler unterliegt und die zu langsamen Evaluierungsprozessen (durchschnittlich bis zu 120 Tage) führen. Auch die Qualität der Anträge hatte starken Einfluss: Anträge, die einer Vorprüfung der Nichtfinanzpartner unterzogen wurden, wurden als für die Bewertung geeignet angesehen, wobei die Evaluierungen bis zu 60 Tage dauerten; die Anträge, die direkt von den Unternehmern eingereicht wurden, waren häufig unvollständig oder von schlechter Qualität, was zu einer erheblichen Zeit- und Ressourcenverschwendung führte, wobei die Evaluierungen bis zu 240 Tage dauerten.

Dem Projektkonsortium gehörten fünf Partner an:

16. BPE: der Projektkoordinator, ein Finanzinstitut, das aus einer allgemeinen Mitgliederbasis besteht, die wirtschaftliche Tätigkeiten mit ethischen Werten unterstützt,
17. The Hub Sicilia Aps: ein Zentrum für soziale Innovation, das auf Dienstleistungen zur Unternehmensunterstützung spezialisiert ist,
18. Microfinanza Srl: ein Beratungsunternehmen für technische Unterstützung und finanzielle Dienstleistungen,
19. Sol.Co. Catania: ein Konsortium von Sozialunternehmen, das innovative Formen der Wohlfahrt fördert,
20. Consorzio L'APE: eine Entwicklungsagentur, die Beschäftigung im Genossenschaftssektor fördert.

Kennzahlen

In den Jahren von 2013 bis 2016 sind 1007 Finanzierungsanträge bei JEREMIE Sicilia eingegangen. Bis Juli 2016 wurden 82 Unternehmen (8,14%) finanziert, wobei sich die einzelne Finanzierung auf durchschnittlich 56453 EUR und das Gesamtbudget auf 4,7 Millionen EUR (Incorvati, 2016) belief. Im Mai 2014 wurde ein Garantiefonds mit 1 Million EUR gegründet, um die Risiken sowohl für die Begünstigten als auch für die Bank zu minimieren.

The Hub Sicilia Aps übernahm die Vorprüfung und den Einreichungsprozess für 49 Finanzierungsanträge; 36 Anträge (73,47%) wurden erfolgreich finanziert, neun wurden von der Bank abgelehnt und vier wurden von den Antragstellern zurückgenommen.

Ziele

JEREMIE Sicily ESF Social Finance wird vom EIF verwaltet und im Rahmen des operationellen Regionalprogramms 2007-2013, Achse III – „Soziale Eingliederung“ (Spezifisches Ziel G) vom ESF kofinanziert. Die Initiative unterstützt die Gründung und Entwicklung von Unternehmen, die speziell darauf ausgerichtet sind, Sozialunternehmen und KMU den Zugang zu Finanzierungsmitteln zu erleichtern. Sie wurde in der italienischen Region Sizilien umgesetzt, die mehr als fünf Millionen Einwohner hat; das Ziel besteht darin, eine positive soziale Wirkung für die Region zu erzielen, insbesondere in Bezug auf die soziale Eingliederung.

Der wichtigste Politikbereich der Initiative bestand in der Vereinfachung des Zugangs zu Finanzierungsmitteln durch eine Kombination aus öffentlichen und privaten Finanzierungsmitteln (EIF und ESF, unterstützt durch einen Garantiefonds, der vom Movimento 5 Stelle (5-Sterne-Bewegung) bereitgestellt wurde⁵). Die Partner haben zudem umfangreiche nicht finanzielle Dienstleistungen bereitgestellt (Unternehmensentwicklung, Coaching und Mentoring, Förderung der Unternehmensgründung, Beschleunigung sowie Ausbildung

und Weiterbildung), die durch lokale Strukturen für Unternehmensunterstützung erbracht wurden.

Das Programm richtet sich hauptsächlich an Unternehmen, die sich der Förderungen von benachteiligten Gruppen widmen, d. h. Menschen, die sich nicht in der Ausbildung, einer Beschäftigung oder Weiterbildung befinden, arbeitslose Jugendliche, Zuwanderer, Haftentlassene, Menschen mit Behinderungen und Frauen, die sich selbstständig machen wollen. Durch die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, Unterstützungs- und Mentoring-Tätigkeiten beabsichtigt JEREMIE Sicily, den Zugang zur Beschäftigung zu verbessern und die nachhaltige Eingliederung in den Arbeitsmarkt zu fördern, indem der Schwerpunkt auf die folgenden Maßnahmen gelegt wird:

- Förderung von selbstständiger Tätigkeit,
- Gründung neuer Unternehmen, einschließlich Genossenschaften,
- Umwandlung von gemeinnützigen Organisationen in Sozialunternehmen⁶,
- Verbesserung der Qualität der Arbeit und der Unterstützungsdienstleistungen für Arbeitnehmer und Einzelpersonen, die wirtschaftlich nicht unabhängig sind,
- Stärkung der bestehenden Unternehmen, die im sozialen Sektor tätig sind, und Fortführung von Tätigkeiten, die auf soziale Verbesserungen ausgerichtet sind.

Bei den Begünstigten von JEREMIE Sicily handelte es sich um KMU, Sozialunternehmen und die Stakeholder, die direkt durch ihre Geschäftstätigkeit beeinflusst werden. Die Ziele der unterstützten Unternehmen bestanden nicht nur in finanzieller Nachhaltigkeit, sondern auch in der Erzielung einer ökologischen und sozialen Wirkung. Dank der ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen waren sie in der Lage, ihre Organisationsstrukturen zu entwickeln und zu festigen, neue Unternehmen zu gründen und neue Mitarbeiter einzustellen.

Grundprinzipien

Die durch die Finanzkrise im Jahr 2008 ausgelöste wirtschaftliche Rezession (Azevedo, 2015) führte dazu, dass KMU und Sozialunternehmen in Sizilien im Jahr 2013 eine sehr schwere Phase durchlebten. Auch wenn die von Unioncamere Sicilia erhobenen Daten (2013) bezüglich der Leistung im Jahr 2013 ergaben, dass die Eintragungen neuer Unternehmen (29 198) die Zahl der Unternehmensschließungen (28 296) überstieg, haben sich die regionalen Arbeitsmarktbedingungen verschlechtert. Eine Arbeitskräfteerhebung des Istat (Istat, 2015) zeigt, dass die Gesamtbeschäftigungsquote für die Bevölkerung Siziliens im Jahr 2013 um 5,3% gegenüber dem Jahr 2012 zurückgegangen ist; nur 39% der Menschen im Alter zwischen 15 und 64 Jahren standen in einem Beschäftigungsverhältnis. Im gleichen Jahr gingen die Bankkredite an KMU und Sozialunternehmen, die in Sizilien tätig sind, um 3,8% (annualisiert) zurück; gemäß der Banca d'Italia stieg der Anteil der roten Kredite auf 10% (Banca d'Italia, 2014).

Wenn Sozialunternehmen in traditionellen Wirtschaftssektoren in Wettbewerb treten – auch wenn sie Schwierigkeiten dabei haben –, haben sie sich in Bezug auf den Zugang zu Finanzierungsmitteln, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Vermögensverteilung erfolgreich bewährt. Finanzkrisen veranlassen den gemeinnützigen Sektor, kostengünstigere Managementmodelle zu übernehmen. Knapper werdende Ressourcen werden zunehmend in nachhaltigere Produkte und Prozesse geleitet, und die wirtschaftliche Tragfähigkeit wird zusammen mit der langfristigen ökologischen und sozialen Wirkung geprüft. In einem solchen schwierigen sozioökonomischen Umfeld ist die Entwicklung von Sozialunternehmen und von Prozessen für soziale Innovation von wesentlicher Bedeutung. Es sind neue

Strategien, Anreize und gesetzliche Regelungen erforderlich, um das Wachstum des Sektors zu fördern und administrative Aufgaben und Pflichten zu vereinfachen. Soziale Innovation ist häufig einer der Vorteile, die durch die Coaching-, Mentoring- oder sonstigen Unterstützungsdienstleistungen entstehen, die von Nichtfinanzpartnern erbracht werden. In Sizilien, ebenso wie in anderen europäischen Regionen, entwickelte sich soziale Innovation in verschiedenen Bereichen; in einigen Bereichen war diese Entwicklung unerwartet.

Bankkredite stellen wichtige Instrumente für die Förderung von Sozialunternehmen dar. Unternehmen, die Kredite aufnehmen, erhöhen ihre Verschuldung und werden als nicht vertrauenswürdig betrachtet, da ihre operativen Margen es ihnen nicht immer ermöglichen, die Kreditbelastung zu decken. Dennoch sind viele Unternehmen nicht in der Lage, ihre Finanzströme durch Kredite wieder ins Gleichgewicht zu bringen, da sie die Kreditkosten nicht tragen können oder nicht die organisatorischen und wirtschaftlichen Garantien bereitstellen können, die von den Banken verlangt werden. Der revolving Charakter des JEREMIE Fund hat dabei geholfen, dass mehr Unternehmer erreicht wurden als durch die herkömmlichen Zuschusssysteme, was aufgrund der Konzentration des JEREMIE Funds auf sozialer Verbesserung und sozialer Eingliederung möglich war. Sizilien wurde als Pilotbeispiel für andere italienische Regionen ausgewählt, bei dem soziale Verbesserung und soziale Eingliederung durch Mikrokreditprogramme und soziale Mikrofinanzprodukte für KMU, die das spezielle Ziel der Förderung von Beschäftigung und Wachstum verfolgen, unterstützt wird.

Ein Finanzinstrument, wie JEREMIE Sicily, das zinsgünstige Kredite, nicht finanzielle Dienstleistungen und Garantiefonds kombiniert, hilft dabei, die Risiken sowohl für die Banken als auch für die Unternehmen zu minimieren.

Tätigkeiten

Um potenzielle Unternehmer zu erreichen, Netzwerkaktivitäten zu fördern und Help Desks für die Endbegünstigten zu schaffen, ist BPE strategische Partnerschaften mit The Hub Sicilia Aps, Microfinanza Srl, Sol.Co. Catania und L'APE eingegangen. Das Ziel bestand in der Gründung eines Netzwerks, das in der Lage ist, vier Haupttätigkeiten durchzuführen:

- Erbringung von finanziellen Dienstleistungen,
- Förderung des Programms,
- Erbringung von nicht finanziellen Dienstleistungen,
- Überwachung von Maßnahmen.

Finanzielle Dienstleistungen: Als Kreditinstitut, das auf die Finanzierung von Projekten und Unternehmen des sozialen Sektors spezialisiert ist, hat die BPE die Tätigkeiten der Kreditvergabe geleitet. Es wurde ein Kreditportfolio für Sozialunternehmen in Sizilien erstellt, das von JEREMIE Sicily und der BPE gemeinsam finanziert wird. In Zusammenarbeit mit ihren Partnern hat die BPE eine Vorlage für einen Geschäftsplan ausgearbeitet, um die Einreichung von Kreditanträgen zu vereinfachen.

Das Ziel von Krediten, die durch das Finanzinstrument JEREMIE Sicily bereitgestellt werden, bestand in der Konsolidierung und Gründung von Unternehmen sowie in der Verbesserung ihrer Qualität und Professionalität. Bei den vorrangigen Sektoren und Tätigkeitsbereichen handelte es sich um: soziale Dienstleistungen, Gesundheit, Sozialfürsorge und Bildung (auch durch private Akteure erbracht), Kompetenzentwicklung und Unterstützung von Sozialunternehmen bei der Entwicklung innovativer Projekte sowie Ermittlung neuer Marktchancen. Mit den Krediten wurden hauptsächlich materielle und immaterielle

Vermögenswerte finanziert, die mit der Aufnahme neuer Tätigkeiten verbunden sind. Der Schwerpunkt der Investitionen in KMU lag auf der Förderung von Initiativen, die ein hohes und gut ausgewogenes Niveau an finanzieller, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit aufweisen. Finanzierungsanträge wurden auf der Grundlage der folgenden Kriterien bewertet: Investitionsvorschlag, geplante Aufwendungen und Niveau der Kofinanzierung von KMU und Sozialunternehmen, Analyse der wirtschaftlichen und finanziellen Durchführbarkeit der Investition im Verlauf von drei Jahren und soziale Wirkung des Projekts.

Garantiefonds: Im Mai 2014 wurde der von der italienischen politischen Bewegung Movimento 5 Stelle gegründete Garantiefonds mit 1 Million EUR mit dem JEREMIE-Programm kombiniert. Der „Microcredito Siciliano“ genannte Fonds wurde an die sizilianische Stiftung für Mikrokredite, Fondazione di Comunità di Messina, gespendet. Das Hauptziel bestand darin, KMU den Zugang zu Krediten zu erleichtern. Durch den Fonds wurden 100% der bei der BPE beantragten Kredite in Höhe von 5000 EUR bis zu 25000 EUR garantiert. Im Jahr 2015 hat der Garantiefonds 15 Sozialunternehmen (von 82) geholfen, Zugang zu JEREMIE-Krediten zu erhalten.

Förderung: Die Förderung und Verbreitung des Programms und seiner Produkte beinhaltete die Stärkung der Zusammenarbeit mit dem Netzwerk von lokalen Sozialunternehmen, indem Begünstigte mit etablierten Unternehmern, Stiftungen und Vereinen zusammengeführt wurden, die Sensibilisierung durch Zeitungen, Broschüren, Plakate und Verteilerlisten, die Organisation von Workshops und Werbeveranstaltungen alle zwei Monate (mit durchschnittlich 40 bis 50 Teilnehmern) und die Förderung des Programms durch jedes Partnernetzwerk.

Nicht finanzielle Dienstleistungen: Nicht finanzielle Dienstleistungen spielten eine entscheidende Rolle, um den Erfolg des Programms sicherzustellen. Die Dienstleistungen, die allen potenziellen Begünstigten zur Verfügung standen (auch wenn dies nicht obligatorisch war), sollten Unternehmen helfen, ihre Organisationsstrukturen zu stärken, und ihnen den Zugang zu Krediten erleichtern. Die Unternehmen konnten direkt einen Antrag beim Finanzmittler stellen, KKMU und Sozialunternehmen in der Anlaufphase wurde jedoch empfohlen, den Antrag über Help Desks zu stellen.

Die von Hub Sicilia aps, Microfinanza srl, Sol.Co Catania und L'APE an sizilianische Unternehmen erbrachten Dienstleistungen umfassten:

- Ausrichtung auf Kredit- und Finanzdienstleistungen,
- Voranalyse zur Durchführbarkeit, Auswahl und Evaluierung von Geschäftsangeboten,
- Ausarbeitung und Evaluierung von Geschäftsplänen,
- Coaching und andere Unterstützungsdienstleistungen.

Dieser Ansatz hat JEREMIE geholfen, in Sizilien gut abzuschneiden, da die BPE nur 29% der Kreditanträge abgelehnt hat. Durch ein Konsortium, das aus einem Finanzinstitut (BPE), Innovationszentren und Anbietern von nicht finanziellen Dienstleistungen besteht, wurde die richtige Mischung an Fachwissen geschaffen, um das Programmziel zu erreichen. Durch die von den Partnern bereitgestellte technische Unterstützung wurde der Zugang der Endbegünstigten zu Krediten verbessert, da 63 Kreditanträge positiv bewertet wurden. Zudem wurde der BPE die Bewertung der Kreditwürdigkeit erleichtert: Die Partner wurden als Vermittler zwischen den Begünstigten und der BPE tätig, wodurch sowohl für die Bank als auch für das Unternehmen das Risiko reduziert wurde – dies liefert den Nachweis dafür,

dass eine genaue Analyse und die genaue Arbeit an Geschäftsplänen häufig zu einer besseren Kredit-Rückzahlungsquote führen.

Überwachung und Evaluierung von Maßnahmen: Die Microfinanza srl hat monatlich Überwachungstätigkeiten durchgeführt, wobei eine Reihe von Indikatoren angewandt wurden, die sich beziehen auf

- die Anzahl an finanzierten Anträgen,
- den Betrag der zugewiesenen Ressourcen und den Betrag der Kofinanzierung durch die Begünstigten in Form von privaten Ressourcen,
- die Kreditrückzahlung,
- die soziale Wirkung der finanzierten Projekte, die anhand von Indikatoren, wie der Anzahl an geschaffenen Arbeitsplätzen, dem Alter der Begünstigten und der Aufgabe der Unternehmen, gemessen wird.

Die erhobenen Daten wurden für interne Berichte verwendet.

Herausforderungen und Wirkung

Tabelle 11.1 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von JEREMIE Sicily.

Tabelle 11.1 **SWOT-Analyse von JEREMIE Sicily**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Positive Wirkung von nicht finanziellen Dienstleistungen: Ausrichtung auf Kredite, Vorprüfung, Bewertung von Geschäftsprojekten, Ausarbeitung und Evaluierung eines Geschäftsplans, Coaching ● Integrierter Ansatz, der finanzielle und nicht finanzielle Dienstleistungen umfasst ● Starke wirtschaftliche und soziale Wirkung ● Networking und Gründung einer Community of Practice zwischen den Begünstigten ● Ausrichtung auf ein breites Spektrum an Unternehmen, von KMU mit einem sozialen Zweck bis hin zu Sozialunternehmen als solchen ● Synergien mit einem Garantiefonds, der vom öffentlichen Sektor bereitgestellt wird, um das Unternehmertum zu fördern ● Peer-to-Peer-Coaching und Inspiration, motivationsbezogene Aspekte und spezifische Schulung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Unzureichende Ressourcen, um die Kosten von nicht finanziellen Dienstleistungen zu decken, hauptsächlich von den Begünstigten in Form von Leistungen aufgebracht, die an Nichtfinanzpartner oder an externe Unternehmen gezahlt werden ● Fehlende Haushaltsmittel für die Sensibilisierung und Schulungstätigkeiten bezüglich des Zugangs zu Finanzierungsmitteln ● Kurzer Zeitrahmen: 24 Monate, einschließlich Vorbereitungsphasen ● Hohe Zugangsbarrieren (für Finanzierung erforderliche Garantie, überzogene Dokumentationsanforderungen) für Unternehmen ● ESF-Verfahren sind für Unternehmer zu komplex und bürokratisch ● Starre und zu zeitintensive Bewertungsverfahren; fehlende Flexibilität bezüglich der Regelungen und der Nutzung von Finanzmitteln ● Fehlende Integration und Kommunikation zwischen Finanz- und Nichtfinanzpartnern ● Schwaches Überwachungssystem, das keine SMART-gebundenen (Specific Measurable Assignable Realistic Time: spezifisch, messbar, aktionsbezogen, realistisch, zeitnah) Indikatoren und Ziele für die Begünstigten enthält
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Förderung der beruflichen Selbstständigkeit durch Zugang zu Finanzierungsmitteln und durch Anreize ● Änderung von einer Mentalität der Zuschussfinanzierung zu Krediten und Mikrokrediten ● Gestiegene Attraktivität der Region Sizilien für junge Menschen, die auf der Suche nach Möglichkeiten sind ● Möglichkeit, soziale Innovation als Motor für die Stärkung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit lokaler Unternehmen zu nutzen ● Ein neues Geschäftsmodell für den Mikrofinanzsektor, bei dem Banken und nicht finanzielle Organisationen das Wachstum und die Skalierung von Unternehmen unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Frustration bei den Antragstellern aufgrund der übermäßig langen Dauer des Bewertungsprozesses ● Kurze Laufzeit der Initiative (24 Monate + Verlängerung von 6 Monaten) und abrupte Rückkehr zu vorherigen Finanzierungsmodellen, mit höheren Zinsen; keine Amortisationsdauer oder Unterstützung ● Geringe Risikobereitschaft der Banken und Zurückhaltung bei der Gewährung von Krediten an KMU und Sozialunternehmen ● Niedrige Erlösquote; keine Ressourcen für die Nichtfinanzunternehmen, um die Phase nach der Kreditvergabe zu überwachen und zu unterstützen ● Keine Unterstützung des Gesetzgebers bezüglich Steuerermäßigungen, Subventionen und Anreizen für Sozialunternehmen

Herausforderungen

Im Juli 2016 hat JEREMIE 4,7 Millionen EUR an Begünstigte ausgezahlt. Es sind 1007 offizielle Finanzierungsanträge beim Help Desk eingegangen; 900 (89%) wurden vor dem Eintritt in eine spätere Evaluierungsphase verworfen. Die Hauptgründe waren:

- fehlende Bereitschaft der Antragsteller, die detaillierten Formulare für Informationsanforderungen auszufüllen (42%)
- keine formellen Anforderungen (d. h. Unternehmen noch nicht gegründet) (24%)
- Fehlen eines sozialen Zwecks (21%),
- Unvereinbarkeit des Antrags mit den Zielen des Fonds (10%),
- fehlender oder unvollständiger Geschäftsplan (2,9%),

- Schwerpunkt der Unternehmen liegt auf unzulässigen Sektoren (d. h. Landwirtschaft) (0,1%).

Ende Juli 2016 hatten die Help Desks 88 Anträge bewertet; 29% wurden aufgrund der negativen Bewertungen bezüglich der wirtschaftlichen und finanziellen Nachhaltigkeit der Projekte abgelehnt: Die Finanzierung dieser Unternehmen hätte ihre Schuldsituation verschlechtert, da sie nicht in der Lage gewesen wären, den Kredit zurückzuzahlen. Die übrigen Anträge (71%) wurden positiv bewertet und zur abschließenden Bewertung an die Bank weitergeleitet.

Bis Juli 2016 hatten 82 Begünstigte (einschließlich 32 neu gegründeter Unternehmen) Einzelkredite in Höhe von durchschnittlich 56 453 EUR erhalten; mit anderen Worten, lediglich 8,14% der Antragsteller haben eine Finanzierung erhalten. Dieser niedrige Prozentsatz ergibt sich durch den Filterprozess des Help Desks für eingehende Anträge und verdeutlicht die Komplexität der Auswahl- und Managementprozesse für Programme für zinsgünstige Kredite. Die Ablehnung von Anträgen in dieser frühen Phase hat der Bank und dem Help Desk geholfen, ihren Zeitaufwand und ihre Kosten zu optimieren. Der Großteil der finanzierten Unternehmen waren Genossenschaften (36%), Kapitalgesellschaften (26%) und Einzelunternehmen (14%), die im sozialen Sektor (32%), Handelssektor (24%), Gastronomiesektor (21%), Dienstleistungssektor (14%), Tourismussektor (6%) und Handwerkssektor (3%) tätig sind.

Aus der Analyse des sozioökonomischen Umfelds in Sizilien (Teil 4) geht hervor, dass diese Region, die hauptsächlich durch „traditionelle“ Unternehmen charakterisiert ist, sich immer noch auf einer unreifen Entwicklungsstufe befindet. Im Vergleich zum Rest Italiens und zu Europa gibt es nur sehr wenige Sozialunternehmen und innovative Unternehmen, und das traditionelle Bankensystem fördert ihre Entwicklung nicht. Die Unternehmen haben Schwierigkeiten, Finanzierungsmittel zu erhalten, und die Anforderungen und Verfahren sind häufig komplex und langsam. Folglich stagniert das Unternehmertum in Sizilien. Das Hauptproblem besteht jedoch darin, dass eine unternehmerische Ausbildung und ein „Ökosystem“, das Unterstützung gewährleisten kann, fehlen.

Die Help Desks haben die größten Herausforderungen für sizilianische Unternehmer hervorgehoben:

- Schwierigkeit, die Antragsformular ordnungsgemäß auszufüllen,
- keine strategische Planung und Schwerpunkt auf kurzfristigem Überleben,
- geringe Motivation beim Ausfüllen des Antrags aufgrund der überzogenen Dokumentationsanforderungen,
- Schwierigkeiten bei der Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells.

Als Reaktion auf diese Schwierigkeiten hat das Help Desk einen anderen Ansatz angewandt: Neben der Überprüfung der formellen Anforderungen, hat es Coaching- und Unterstützungstätigkeiten angeboten, um die Geschäftspläne zu verbessern und die Antragsteller zu motivieren. Durch diesen proaktiven Ansatz wurde der Zugang zu Krediten vereinfacht und die Gründung und Entwicklung von nachhaltigen Unternehmen unterstützt; dies zeigt die entscheidende Rolle von nicht finanziellen Dienstleistungen in Mikrokreditprogrammen, wie JEREMIE⁷. Da das Programm im Juli 2016 endete, ist der Evaluierungsprozess noch nicht abgeschlossen. Aus unveröffentlichten Daten ergibt sich jedoch, dass jedes Unternehmen, das einen Kredit erhalten hat, durchschnittlich zwei Arbeitsplätze geschaffen hat.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Erkenntnisse

In den 2,5 Jahren seiner Laufzeit, hat JEREMIE Sicily aufgezeigt, dass die Strukturierung eines innovativen Netzwerks zur Unterstützung von Finanzierungsprogrammen in Bereichen mit einem komplexen sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Umfeld – wie Sizilien – wichtig ist.

Bei Krediten und Darlehen handelt es sich um sensible Prozesse, die häufig zu einer Verstärkung von Finanzkrisen führen können, anstatt sie abzuschwächen. Kreditgeber und Gutachter tragen große Verantwortung bei der Bewertung, ob ein unternehmerisches Vorhaben die wesentlichen Elemente der Nachhaltigkeit aufweist, die nicht nur die ordnungsgemäße Kreditrückzahlung, sondern auch die Nutzung des Kredits zur Förderung der erfolgreichen Entwicklung garantieren. JEREMIE Sicily hat diesen Aspekten besondere Aufmerksamkeit gewidmet, beginnend mit der Verwundbarkeit von einzelnen Begünstigten in traditionellen Finanzierungsabläufen. Da es sich bei dem Projekt um einen Pilotversuch handelte, können viele Aspekte verbessert werden, um die Effektivität des Programms zu steigern, insbesondere durch die Förderung von nicht finanziellen Dienstleistungen.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Damit ähnliche Initiativen in anderen Regionen erfolgreich durchgeführt werden können, müssen die folgenden kritischen Faktoren gegeben sein:

- Tätigkeiten von Nichtfinanzpartnern, die sowohl als „Filter“ als auch als „Treuhandanstalten“ für den Finanzmittler eine entscheidende Rolle spielten,
- Due Diligence bei der Vereinfachung der Bewertungsphase für den Finanzmittler, bei Vermeidung einer übermäßigen Arbeitsbelastung und bei einer deutlichen Reduzierung der Antragsfristen für die Begünstigten,
- Solide und strukturierte Help Desks mit engagiertem Personal, eine Online-Plattform, Coaching-Dienstleistungen und präzise Überwachungstätigkeit.

Schließlich werden die folgenden Empfehlungen und Anregungen dabei helfen, die künftige Wirkung und Effektivität dieser Finanzinstrumente zu maximieren:

- Entwicklung und Einführung eines internen Informationssystems, sodass die Partner einfach sensible Daten und Informationen, wie die Anzahl an zielgerichteten Praktiken, Angaben zu den finanzierten Unternehmen und der Anteil an zurückgezahlten Krediten, austauschen und auf diese zugreifen können,
- Bereitstellung angemessener finanzieller Ressourcen an Partner, die nicht finanzielle Dienstleistungen erbringen, welche für die Sicherstellung der Qualität der Initiative von wesentlicher Bedeutung sind,
- Reduzierung der Verfahrensdauer und Verlängerung der Fristen, um die operative Fähigkeit des Finanzmittlers zur Evaluierung der Finanzierungsanträge zu verbessern und die Verantwortlichkeit gegenüber den Begünstigten aufrechtzuerhalten,
- neben anderen nicht finanziellen Instrumenten Beteiligung an Ausbildungstätigkeiten bezüglich des Kreditwesens, Mentoring-Tätigkeiten und der Sensibilisierung, um das Help Desk zu stärken und das Projektergebnis zu verbessern.

Hinweise

1. Definition von KMU und KKMU gemäß der Europäischen Kommission (2003): mittlere Unternehmen: < 250 Beschäftigte; Umsatz ≤ 50 Millionen EUR; Bilanzsumme ≤ 43 Millionen EUR; kleine Unternehmen: < 50 Beschäftigte; Umsatz ≤ 10 Millionen EUR; Bilanzsumme ≤ 10 Millionen EUR; Kleinunternehmen: < 10 Beschäftigte; Umsatz ≤ 2 Millionen EUR; Bilanzsumme ≤ 2 Millionen EUR.
2. Definition von Sozialunternehmen gemäß der Europäischen Kommission (2011).
3. Gemäß Eurostat (2015) ist Sizilien die europäische Region mit der niedrigsten Beschäftigungsrate (42,4%) bei Menschen im Alter von 20 bis 64 Jahren (Eurostat, 2015).
4. Der übrige Teil des Fonds wurde wieder an den EIF übertragen.
5. Beim Movimento 5 Stelle handelt es sich um eine italienische Partei, die im Jahr 2009 gegründet wurde.
6. Bei einigen der potenziellen Begünstigten handelte es sich um gemeinnützige Organisationen, die sich in gesetzlich vorgesehene Unternehmen umgewandelt haben, um Zugang zu Krediten zu erhalten. Diese Umwandlung war auch möglich, da ihre Geschäftstätigkeiten ausreichend solide waren, um die Gründung eines Unternehmens zu rechtfertigen.
7. Die Erfolgsquote der durch die Help Desks und die Bank bewerteten Anträge liegt bei 73%, wie in Teil 2 erwähnt.

Referenzen

- Azevedo, F. (2015), *Economic, Social and Territorial Situation of Sicily: In-depth Analysis*, European Parliament, Directorate-General Internal Policies, IP/B/REGI/NT/2015-03 June 2015 PE 540.372 EN, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/540372/IPOL_IDA\(2015\)540372_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/540372/IPOL_IDA(2015)540372_EN.pdf)
- Banca d'Italia (2014), *Economie regionali: L'economia della Sicilia – Aggiornamento congiunturale*, No. 1, November 2014, Banca d'Italia, Rome, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2014/2014-0041/1441_sicilia.pdf
- Banca Popolare Etica (2015), *Bilancio Sociale*, Banca Popolare Etica, Padua, <http://bilanciosociale.bancaetica.it/bilancio-sociale-2015/>
- European Commission (2011), *Social Business Initiative: Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, COM(2011) 682 Final, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf
- European Commission (2003), „Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Recommendation 2003/361/EC“, *Official Journal of the European Union*.
- European Parliament (2015), *La situazione economica, sociale e territoriale della Sicilia*, European Parliament, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/540372/IPOL_IDA\(2015\)540372_IT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/540372/IPOL_IDA(2015)540372_IT.pdf)
- EUROSTAT (2015), *Eurostat regional yearbook 2015* (database), http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Eurostat_regional_yearbook (Zugriff am 10. April 2016).
- Hubert A. (2010), *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, Bureau of Economic Policy Advisers, Migration Policy Group, <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/empowering-people-driving-change-social-innovation-in-the-european-union>
- Incorvati, L. (2016), „11 milioni all'economia solidale del Sud Italia grazie Banca Etica“, *Il Sole 24 Ore*, 3 August 2016, <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-08-02/11-milioni-all-economia-solidale-sud-italia-grazie-banca-etica-163554.shtml?uuid=ADUgX70>
- Istat (2015), *Rilevazione sulle forze di lavoro – Media 2014 e 2013* (Arbeitskräfteerhebung – Durchschnitt 2014 und 2013) (database), <http://www.istat.it/it/archivio/159882> (Zugriff am 10. April 2016).

Weiterführende Literatur

- Pizzo, G. and G. Tagliavini (2013), *Dizionario di microfinanza. Le voci del microcredito* („Wörterbuch des Mikrofinanzwesens. Die Formen der Mikrofinanzierung“), Carocci, Rome.
- Uniocamere Sicilia (2013), *Dati Strutturali imprese Sicilia 2013*, <http://www.unioncameresicilia.it/dati-strutturali-imprese-sicilia-2013/>
- Yunus, M. (1998), *Il banchiere dei poveri* („Banker für die Armen: Vergabe von Mikrokrediten und der Kampf gegen die Armut in der Welt“), Feltrinelli, Milan.efrg

Kapitel 12

Social Impact Factory: Eine Struktur für Unternehmensunterstützung, (die) Niederlande

Bei der Social Impact Factory handelt es sich um eine Struktur für Unternehmensunterstützung, die das Ziel verfolgt, die Gründung von Sozialunternehmen zu fördern und mehr sozial verantwortliche Verhaltensweisen in Unternehmen zu verankern. Sie fördert Multi-Stakeholder- und sektorübergreifende Partnerschaften, um soziale Herausforderungen zu bewältigen. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Tätigkeiten der Organisation beschrieben. Zudem werden die Herausforderungen bei der Umsetzung der Struktur sowie die erzielte Wirkung beschrieben. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in andere Kontexte dargestellt.

Zusammenfassung

In vielen Organisationen wird es üblich, ein Unternehmen nachhaltig und fair zu betreiben. Sozialunternehmen führen diesen Trend an, indem sie nachhaltige Geschäftskonzepte entwickeln, welche die soziale Wirkung über den finanziellen Ertrag stellen. Gleichzeitig stehen Regierungen vor „komplexen Problemen“ – wie Arbeitslosigkeit, Armut und Klimawandel –, die neue Lösungen erfordern. Um diese öffentlichen und privaten Einrichtungen zusammenzuführen, haben die Gemeinde Utrecht und die Kirkman Company die Social Impact Factory gegründet.

Bei der Social Impact Factory handelt es sich um eine Stiftung, die auf einer ganzheitlichen politischen Initiative beruht, welche sich über mehrere Politikbereiche erstreckt. Ihr Ziel besteht darin, Organisationen anzuregen, zu verbinden und anzuspornen, damit diese sozial verantwortliche Verhaltensweisen einführen und ein förderliches Umfeld („Ökosystem“) für Sozialunternehmen schaffen. Jede Organisation, die sich aktiv diesem Ziel verpflichtet,

kann sich dem Netzwerk anschließen. Die Factory wird als Verbinder und Leiter tätig, der das Ökosystem vereinigt, indem die Bemühungen und Tätigkeiten der Mitglieder durch die folgenden drei Dienstleistungssäulen aufeinander abgestimmt werden: soziale Beschaffung, Impact Challenges und Herbeiführung von Änderungen.

Soziale Beschaffung. Im Januar 2016 hat die Social Impact Factory den „Social Impact Market“ eingeführt, bei dem es sich um einen Business-to-Business- (B2B-) Online-Marktplatz für Unternehmen (einschließlich Sozialunternehmen) handelt, die nach Möglichkeiten suchen, um soziale Produkte oder Dienstleistungen zu erwerben. Gegenwärtig bieten mehr als 90 Sozialunternehmer ihre Dienstleistungen auf dem Market an; es wurden 21 Zusammenführungen im Gesamtwert von 75 000 EUR (Euro) realisiert.

Impact Challenge. Die Social Impact Factory hat ein Modell entworfen, das verschiedene Stakeholder verbindet, um eine bestimmte gesellschaftliche Herausforderung auf unternehmerische Art und Weise zu lösen und dabei eine soziale Wirkung zu erzielen. Die Factory hat innovative und unternehmerische Lösungen für zehn „komplexe Probleme“ erarbeitet.

Herbeiführung von Änderungen. Diese Säule umfasst die verschiedenen Bemühungen der Factory, die Schaffung einer Gesellschaft zu beschleunigen, welche den Betrieb eines Unternehmens auf faire, nachhaltige und integrative Art und Weise fördert. Die Factory organisiert Veranstaltungen zum Thema soziales Unternehmertum, einschließlich Boot Camps und einer Reihe von Meisterklassen, in denen Sozialunternehmern die Grundlagen in Bezug auf Unternehmensstrategie, Marketing, soziale Medien, Markenbildung, Wachstumsstrategie und Finanzierung vermittelt werden. Die Factory hat zusammen mit ihren aktiven Partnern mehr als 20 Veranstaltungen organisiert, die Veränderungen herbeigeführt und über 2 000 Menschen erreicht haben.

Seit Mitte des Jahres 2015 hat die Social Impact Factory ein Netzwerk bestehend aus über 90 Sozialunternehmern, sieben großen traditionellen Unternehmen und 15 Gemeinden in den Niederlanden aufgebaut. Ihre Leistungen wurden von der niederländischen Regierung anerkannt¹.

Wichtige Fakten

Die Social Impact Factory wurde Ende des Jahres 2014 als gemeinsame Initiative der Gemeinde Utrecht (der viertgrößten Stadt der Niederlande) und der Beratungsgesellschaft Kirkman Company, den „Gründungsvätern“, gegründet². Die Social Impact Factory hat ihren Sitz in Utrecht, und im Jahr 2015 hat sie die rechtliche Stellung einer *stichting* (Stiftung) mit einem Aufsichtsrat erhalten. Zu ihren „Gründungspartnern“ gehören eine Gruppe von traditionellen Unternehmen, Sozialunternehmen und eine Gemeinwesenorganisation, die jeweils entsprechend ihren Kapazitäten Zeit und finanzielle Unterstützung eingebracht haben³. Durch ihre Social Entrepreneurship Initiative ist auch die Universität Utrecht eng in das Projekt eingebunden⁴. Neben den Gründungspartnern beteiligen sich über 100 Organisationen (einschließlich Sozialunternehmen, traditioneller Unternehmen und Gemeinden) als Verbraucher oder Dienstleister an den Tätigkeiten der Factory⁵.

Die Social Impact Factory hat 200 000 EUR (Euro) als Anlauffinanzierung von der Gemeinde Utrecht, die über einen Zeitraum von drei Jahren gezahlt wird, und für das erste Jahr 45 000 EUR von ihren Gründungspartnern⁶ erhalten. Andere Partner⁷ erbringen entsprechend ihrem Jahresumsatz finanzielle Beiträge oder Sachleistungen. Als Bezahlung für ihre Vermittlungsdienstleistungen erhält die Factory einen Prozentsatz von jedem

Geschäft (Umsatz), das (den) sie für ihre Partner generiert. Zudem erhält sie eine Gebühr für jedes gelieferte Produkt und für jede erbrachte Dienstleistung.

Das Zielbudget der Factory für das Jahr 2016 beträgt 750 000 EUR, von denen 80 % durch Gebühren für Produkte und Dienstleistungen, die von der Factory geliefert und erbracht werden, sowie durch Beiträge der Partner und 20 % durch Zuschussfinanzierung gedeckt werden. Die Factory hat ihr eigenes Einnahmenmodell entwickelt und beabsichtigt, in den nächsten drei Jahren für ihre Kernaktivitäten finanziell unabhängig von der Zuschussfinanzierung zu sein.

Auch wenn das Konzept der Social Impact Factory zunächst in Utrecht entwickelt wurde, besteht das Ziel darin, eine landesweite Abdeckung anzubieten und Wissen und Praktiken im gesamten Land auszutauschen. In der Tat erbringt die Factory ihre Dienstleistungen nun in 14 anderen Gemeinden in den Niederlanden. Zudem haben 16 der 32 größten Städte des Landes Interesse bekundet, das von der Social Impact Factory entwickelte Modell zu übernehmen.

Ziele

Die Social Impact Factory wurde als Plattform gegründet, um Organisationen zu verbinden und anzuregen, sozial verantwortlicher zu werden und die Schaffung einer Gesellschaft zu beschleunigen, in welcher der Betrieb eines Unternehmens auf faire, nachhaltige und integrative Art und Weise geschätzt wird.

Gemäß der im Jahr 2011 von der europäischen Kommission eingeführten Initiative für soziales Unternehmertum (SBI) werden Sozialunternehmen definiert als „unabhängige Unternehmen, die in erster Linie einen sozialen oder gesellschaftlichen Zweck verfolgen“ (Europäische Kommission, 2011). Diese Definition wird vom Sozial- und Wirtschaftsrat der Niederlande (Sociaal-Economische Raad, 2015) unterstützt.

Bei der Social Impact Factory handelt es sich um eine ganzheitliche und integrative politische Initiative, die sich über mehrere Politikbereiche erstreckt. Jede Organisation, die sich aktiv ihrem Ziel verpflichtet, kann sich dem Netzwerk anschließen. Die Factory ist der Ansicht, dass Sozialunternehmen nur in einem förderlichen Ökosystem erfolgreich sein können⁸. Daher liegt ihr Schwerpunkt nicht nur auf Sozialunternehmen, sondern auch auf der Zusammenführung einer großen und verschiedenartigen Gruppe von Organisationen, um ein solches Ökosystem zu schaffen. Dahinter steht der Gedanke, dass durch die Verbindung von sozialen Initiativen, die von Bürgern, Sozialunternehmen und traditionellen Unternehmen gefördert werden, eine bedeutende sozioökonomische Wirkung erzielt werden kann, insbesondere, wenn diese Initiativen von den lokalen Gemeinden unterstützt werden.

Auch wenn das Konzept der Social Impact Factory zunächst in Utrecht entwickelt wurde, besteht das Ziel darin, eine landesweite Abdeckung anzubieten und Wissen und Praktiken im gesamten Land auszutauschen. In der Tat erbringt die Factory ihre Dienstleistungen nun in 14 anderen Gemeinden in den Niederlanden. Zudem haben 16 der 32 größten Städte der Niederlande Interesse bekundet, das von der Social Impact Factory entwickelte Modell zu übernehmen.

Grundprinzipien

Die Social Impact Factory wurde durch eine Partnerschaft zwischen der Gemeinde Utrecht und der Kirkman Company gegründet. Die Aufgabe der Kirkman Company besteht darin, den traditionellen Unternehmen zu helfen, soziale und ökologische Zwecke zu betonen und diese zu ihrer zentralen Aufgabe hinzuzufügen. Utrecht verfolgt das Ziel, dass in der

Gemeinde die niedrigste Arbeitslosenquote aller niederländischen Gemeinden herrscht, und ist auf der Suche nach neuen Kooperationen, innovativen Lösungen und öffentlich-privaten Kooperationen, um dieses Ziel zu erreichen. Mit der Gründung der Social Impact Factory hat die Gemeinde in eine Netzwerkorganisation investiert, die eine Brücke zwischen der lokalen Regierung, Sozialunternehmen und privaten Organisationen baut.

Die Gründung der Social Impact Factory ist an verschiedenen wichtigen Tendenzen ausgerichtet:

- **Wandel von Top-down- zu Bottom-up-Strategien:** Die Rolle der lokalen Regierung verändert sich von der Konzentration auf die Lösung von Problemen und die Subventionierung von Durchführungspartnern zur Anwendung eines stärker partizipativen Ansatzes für die Entwicklung der Strategie und des Programms. Gegenwärtig fordern die lokalen Regierungen von den Unternehmern und Bürgern, dass sie innovative Geschäftsmodelle und Lösungen für komplexe soziale, wirtschaftliche und ökologische Probleme entwickeln. Budgetkürzungen aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise haben dazu geführt, dass die lokalen Regierungen offener für die Zusammenarbeit mit privaten Projekten und Sozialunternehmern sind, was zu vielen Initiativen und zu einem Wachstum des Sektors geführt hat, der im Zeitraum 2013-2015 einen Anstieg der Beschäftigung in niederländischen Sozialunternehmen um 36% verzeichnet hat (Social Enterprise NL, 2015).
- **Neudefinition der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft:** Große Unternehmen bewegen sich zunehmend weg von dem Ziel, die Gewinne für ihre Anteilseigner zu maximieren, und hin zu dem Ziel, mehr Werte für die Gesellschaft insgesamt zu schaffen. Dieser Trend hat dazu geführt, dass in Zusammenarbeit mit Sozialunternehmen neue Partnerschaften und Innovationen entwickelt wurden (MVO, 2015).
- **Zusammenführen unterschiedlicher „Welten“:** Die Social Impact Factory führt verschiedene Partner aus unterschiedlichen Welten zusammen. Jede Art von Partner hat eigene Grundprinzipien und Konzepte (z. B. hat das Wort „Gewinn“ unterschiedliche Bedeutungen, abhängig von der Art der Einrichtung), die zu Fehlkommunikation und Missverständnissen führen können. Die Factory arbeitet mit Menschen zusammen, die diese Unterschiede verstehen und daher in der Lage sind, die sprachliche Barriere zu überbrücken.

Tätigkeiten

Die Kernaktivitäten der Social Impact Factory bestehen darin, Sozialunternehmer zu inspirieren und zu verbinden sowie die Art und Weise, wie sie eine soziale Idee umsetzen, zu beschleunigen und zu verändern; zudem soll auf traditionelle Unternehmen eingewirkt werden, damit sie sich auf die soziale und ökologische Wirkung statt ausschließlich auf Gewinnmaximierung konzentrieren. Die Factory agiert als Wissenszentrum, das lokale Erneuerer, Sozialunternehmer, traditionelle Unternehmen, Regierungsvertreter, Geldgeber (öffentlich und privat, formell und informell), Wissensinstitute und Netzwerke verbindet. Ihr Einnahmenmodell beruht auf drei Dienstleistungssäulen – soziale Beschaffung, Impact Challenges und Herbeiführung von Änderungen –, um mehr sozial verantwortliche Verhaltensweisen in Unternehmen zu verankern, eine nachhaltige Wirkung zu erzielen und das soziale Unternehmertum zu fördern. Für jede Säule wird ein anderer Ansatz angewandt, vom Zugang zu Finanzierungsmitteln und zum Markt bis hin zu Unternehmensentwicklung und der Schaffung einer Unterstützungsstruktur. Alle Dienstleistungen werden den Entwicklungen der Sozialunternehmen und den Bedürfnissen von Sozialunternehmern in einem lokalen Kontext angepasst.

Soziale Beschaffung. Seit dem 1. Juli 2011 hat die niederländische Regierung aktiv Pflichten bezüglich der Sozialrendite in ihre Ausschreibungsverfahren aufgenommen. Gegenwärtig verlangen viele Gemeinden eine Sozialrendite von mindestens 5 % des Vertragspreises/der Lohnsumme jeder öffentlichen Ausschreibung, die 209 000 EUR übersteigt. Während das Hauptziel dieses Instruments in der Regelung der Beschäftigung besteht, gestatten einige Gemeinden den Lieferanten, die keine Arbeitsplätze schaffen können, Produkte oder Dienstleistungen von lokalen Initiativen oder Sozialunternehmen zu kaufen, von denen viele Arbeitsplätze für Menschen schaffen, die ansonsten vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind.

Der Social Impact Market bietet ein transparentes System von Angebot und Nachfrage. Im Januar 2016 hat die Social Impact Factory den Social Impact Market eingeführt, bei dem es sich um einen B2B-Online-Marktplatz für Unternehmen (einschließlich Sozialunternehmen) handelt, die soziale Produkte oder Dienstleistungen erwerben möchten. Gegenwärtig bieten mehr als 90 Sozialunternehmer ihre Dienstleistungen auf dem Market an. Sie werden zunächst einer schnellen Prüfung unterzogen⁹, bei der Folgendes herausgestellt wird: ihr gesellschaftlicher Zweck, die Art und Weise, wie sie ihre Gewinne reinvestieren, die Art und Weise, wie ihre Eigentumsverhältnisse die Aufgabe des Unternehmens widerspiegeln, indem demokratische Grundsätze angewandt werden oder der Schwerpunkt auf soziale Gerechtigkeit gelegt wird, und die Anzahl der von ihnen beschäftigten Menschen, die vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen waren. Einkaufsmanager in traditionellen Unternehmen und Gemeinden nutzen den Market, um ihren Beschaffungsbedarf anzugeben oder nach möglichen Lieferanten zu suchen.

Die Social Impact Factory fungiert als Verbindung zwischen den Gemeinden, in denen sie tätig ist, und anderen Stakeholdern. Sie stellt Leitlinien und Kenntnisse zu Vorschriften bezüglich der Beschaffung und der Sozialrendite bereit und ermöglicht es einer steigenden Zahl von Sozialunternehmen, am Ausschreibungsverfahren teilzunehmen.

Impact Challenges. Dieser von der Social Impact Factory angebotene Dienst verbindet Stakeholder im Zusammenhang mit einer bestimmten gesellschaftlichen Herausforderung. Durch diese neuen Formen von Partnerschaften zwischen verschiedenen Arten von Organisationen werden Innovationen gefördert, und die soziale Wirkung wird erhöht; das Ziel besteht in der Entwicklung eines nachhaltigen Einnahmenmodells für jedes Projekt sowie in der Sicherstellung von langfristigen Vorteilen für die Gesellschaft. Jede Impact Challenge hat üblicherweise eine Laufzeit von sechs Monaten. Von Beginn an wird eine für ein Problem verantwortliche Person – häufig eine Gemeinde – festgelegt, die bereit ist, den Prozess und die entwickelte(n) Lösung(en) zu finanzieren. Teammitglieder der Factory („Verbinder“) arbeiten mit der für ein Problem verantwortlichen Person, Sozialunternehmern, Bürgerinitiativen und/oder traditionellen Unternehmen zusammen, um gemeinsam innovative Lösungen zu entwickeln. Im Rahmen des vierstufigen Prozesses – von der Prüfung und dem Start bis zur gemeinsamen Gestaltung und dem Verkaufsgespräch – werden die gemeinsame Gestaltung, Validierung und Entwicklung von unternehmerischen Lösungen unterstützt.

Herbeiführung von Änderungen. Im Rahmen dieser Säule werden die Bemühungen der Social Impact Factory kombiniert, die darauf ausgerichtet sind, die Schaffung einer Gesellschaft zu beschleunigen, in welcher der faire, nachhaltige und integrative Betrieb eines Unternehmens geschätzt wird. Die Factory organisiert Veranstaltungen, wie „Boot Camps“ und Meisterklassen, in denen Sozialunternehmern Kenntnisse und Werkzeuge in Bezug auf Unternehmensstrategie, Marketing, soziale Medien, Markenbildung, Wachstumsstrategie und Finanzierung angeboten werden; sie schlägt Workshops zu Möglichkeiten vor, wie die soziale und finanzielle Nachhaltigkeit von Sozialunternehmen sichergestellt und ihre soziale

Wirkung gemessen werden kann; und sie organisiert gemeinsam mit öffentlichen und privaten Partnern¹⁰ Veranstaltungen, um die Gemeinden und traditionellen Unternehmen mit Sozialunternehmen zu vernetzen.

Durch die Kombination dieser drei Säulen wird die Wirkung jeder einzelnen Säule vervielfacht.

Herausforderungen und Wirkung

Die Social Impact Factory hat Finanzierungsmittel von der Gemeinde Utrecht und der Kirkman Company erhalten, um ihr Konzept umzusetzen und eine stabile Organisation aufzubauen. Ein Jahr nach ihrer Gründung ist es ihr gelungen, ein nachhaltiges Einnahmenmodell sowie Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Sie verfügt über ein wachsendes Netzwerk und hat eigene Einnahmen erwirtschaftet. Tabelle 12.1 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) in dieser Phase der Entwicklung der Organisation.

Tabelle 12.1 **SWOT-Analyse der Social Impact Factory**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Starkes Netzwerk von Initiativen, Sozialunternehmern und etablierten Organisationen ● Handlungsorientiert ● Zusammenarbeit bezüglich Wirkungsmessung ● Schwerpunkt auf der Schaffung eines sozialen Werts ● Kombination aus Online-Plattform und Offline-Werkzeugen ● Verbindung mit Sozialrendite ● Gründungsväter bemühen sich, das Netzwerk der Factory auszubauen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hoher Zeitaufwand bei der Zusammenführung von Stakeholdern auf dem Social Impact Market ● Viele verschiedene Partner mit unterschiedlichen Interessen erschweren die Erreichung eines gemeinsamen Ziels ● Durch Erfolg entsteht der Bedarf an zusätzlichen Kapazitäten und mehr Mitarbeitern, wodurch sich eine doppelte Herausforderung ergibt: Schwierigkeit, Menschen mit entsprechenden Kompetenzen zu gewinnen und begrenzte Kapazität, diese zu bezahlen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Ausweitung des Ansatzes der Sozialrendite auf andere Regionen und lokale Regierungen ● Verknüpfung der sozialen Beschaffung mit neuen niederländischen Vorschriften¹ ● Zusammenarbeit mit verschiedenen Netzwerken 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zeit, Aufwand und langwieriger Prozess bezüglich der Sicherung von Finanzmitteln für die Tätigkeiten der Factory ● Vorlaufzeit bezüglich der Entscheidungsfindung der Regierung, insbesondere, wenn mehrere Abteilungen beteiligt sind ● Beschränkungen gemäß den niederländischen Beschaffungsvorschriften

1. Wet van 22 juni 2016 tot wijziging van de Aanbestedingswet 2012 in verband met de implementatie van aanbestedingsrichtlijnen 2014/23/EU, 2014/24/EU en 2014/25/EU: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2016-241.html>

Herausforderungen

Bei der Umsetzung der Social Impact Factor ergaben sich drei Herausforderungen.

Zunächst ist es schwer, eine sich selbst tragende Organisation mit sozialen Zielen in Einklang zu bringen. Während die Stiftung über ein Einnahmenmodell verfügt, um finanziell unabhängig von einer Zuschussfinanzierung zu werden, besteht ihr primäres Ziel in der Schaffung von sozialen Vorteilen. Die Beschaffung von Finanzmitteln für die Entwicklung des Dienstleistungsportfolios, des Netzwerks und des Wissenszentrums war und ist eine Herausforderung in diesen frühen Phasen des Bestehens der Stiftung. Die Gründer und Unternehmer der Kirkman Company haben dazu beigetragen, dieser Herausforderung gerecht zu werden.

Zweitens war der Einfluss der Gründer stärker als ursprünglich erwartet. Die Gemeinde Utrecht und die Kirkman Company kamen aufgrund ihrer gemeinsamen Ansichten bezüglich des sozialen Unternehmertums zusammen, trafen jedoch auf Widerstand, als sie versuchten, Verbindungen mit potenziellen Partnern aufzubauen. Einige Organisationen

waren aufgrund der Beziehung mit der Kirkman Company nicht bereit, sich der Initiative anzuschließen, da sie die Kirkman Company als ein Unternehmen betrachteten, das mehr auf Gewinnerzielung als auf soziale Wirkung ausgerichtet ist. Zudem waren einige Partner, die zuvor stark subventioniert wurden, nicht motiviert, unternehmerisch zu arbeiten, und es fiel ihnen schwer, zu akzeptieren, dass ihre lokale Regierung in eine Infrastruktur investierte, die Sozialunternehmen fördert. Diese beiden Faktoren zusammen haben den Aufbau von Partnerschaften erschwert.

Drittens hatte die Factory Schwierigkeiten, zu verstehen, was innerhalb des aktuellen rechtlichen Rahmens möglich oder verboten war. Viele öffentliche Organisationen haben feste Ausschreibungsverfahren; die Factory ist der Ansicht, dass es an der Zeit ist, dass in diesen Verfahren Raum für Sozialunternehmer geschaffen wird. Dies wird Möglichkeiten für (entstehende) Sozialunternehmer schaffen, um anfängliche Einnahmen zu erwirtschaften und ihren Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, ohne dass sie mit traditionellen Unternehmen konkurrieren müssen. Diese Grundsätze sind jedoch noch nicht in gesetzlichen Richtlinien und Verfahren verankert, und es besteht auch kein gemeinsames Verständnis in Bezug auf die Frage, was ein Sozialunternehmen ist – oder nicht ist. Die Social Impact Factory konsultiert verschiedene Rechtsanwälte, Rechtsberater und Regierungsparteien, um diese Probleme zu lösen.

Wirkung

Aufgrund ihres expandierenden Netzwerks ist die Factory zu einem bedeutenden Partner bei der Untersuchung und Entwicklung des sozialen Unternehmertums geworden und als solcher von der niederländischen Regierung anerkannt¹¹. Ihre „Verbinder“ werden als Gastredner zu Veranstaltungen eingeladen, von den nationalen Regierungen konsultiert und in mehreren Veröffentlichungen genannt¹². Die Factory inspiriert und verbindet Stakeholder, um neue Kooperationen nicht nur zwischen öffentlichen und privaten Einrichtungen, sondern auch mit neu gegründeten Unternehmen, Sozialunternehmen und Gemeinden aufzunehmen. Das Ziel besteht darin, Organisationen dazu zu bewegen, (mehr) soziale Verantwortung zu übernehmen, indem sie auf lokaler Ebene beginnen und ihre Wirkung dann auf die nationale Ebene ausweiten.

Ein Jahr nach ihrer Gründung hat die Social Impact Factory ein Netzwerk bestehend aus über 90 Sozialunternehmern, sieben großen traditionellen Unternehmen und 15 Gemeinden aufgebaut. In gut sechs Monaten nach der Einführung der Plattform hat der Social Impact Market zu 21 Übereinstimmungen geführt, was einem Umsatz in Höhe von insgesamt 75 000 EUR entspricht.

Im Jahr 2015 hat die Social Impact Factory innovative und unternehmerische Lösungen für zehn „komplexe Probleme“ erarbeitet, die von der lokalen Regierung vorgelegt wurden, einschließlich nachhaltigen Wohnungswesens, spezieller Transportmöglichkeiten für benachteiligte Gruppen in der Stadt und Schaffung neuer Arbeitsplätze für Menschen, die vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind. Mehr als 75 Organisationen haben sich aktiv an der Lösung dieser Herausforderungen beteiligt, wobei ein Gesamtbetrag in Höhe von 130 000 EUR in die entwickelten Lösungen investiert wurde.

Die Factory hat 20 Veranstaltungen (mit-)organisiert, die Veränderungen herbeigeführt und über 2 000 Menschen erreicht haben. Zudem hat sie zusammen mit ihren Netzwerkpartnern Arbeitsplätze geschaffen und sechs Menschen eine Arbeit angeboten, von denen einige Langzeitarbeitslose waren, die vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen waren.

In Zusammenarbeit mit dem Netzwerk von Sozialunternehmern und Wissenszentren entwickelt die Social Impact Factory neue Werkzeuge, Wege, und Methoden zur Messung der sozialen Wirkung. Gegenwärtig führt sie ein Pilotprojekt mit der Softwareplattform Sinzer und der Gemeinde Utrecht durch, um einen Rahmen für die Messung der Wirkung in Bezug auf Probleme wie Arbeitslosigkeit, soziale Eingliederung, Nachhaltigkeit und Armut zu schaffen. Die Nutzung dieser Softwareplattform kann dabei helfen, Informationen für die Entscheidungsfindung bereitzustellen sowie die Wirkung und die Verantwortlichkeit gegenüber den Stakeholdern zu erhöhen.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Erkenntnisse

Das Ökosystem des sozialen Unternehmertums muss eine Kultur der Integration fördern, in der die Teilnahme von Organisationen mit einem gemeinsamen Ziel begrüßt wird. Integration und Zusammenarbeit sollten die treibenden Kräfte sein – und nicht ein Nullsummenspiel hinsichtlich des Wettbewerbs zwischen den Teilnehmern. Die Erfahrung der Social Impact Factory zeigt, dass die Einrichtung einer unabhängigen Plattform, wo sich verschiedene Partner und Organisationen treffen, Wissen austauschen und neue Zusammenschlüsse bilden, die Zusammenarbeit vereinfachen kann und überall auf der Welt erfolgen könnte. Die Plattform sollte über ihr eigenes Einnahmenmodell verfügen, damit sie unabhängig arbeiten kann.

Sozialunternehmer können zwar als Katalysator für eine nachhaltige und systemische Veränderung agieren, sie können dies jedoch nicht allein tun. Eine wichtige Erkenntnis aus der Social Impact Factory lautet, dass für die Skalierung von Initiativen und die Erreichung einer echten Veränderung die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen erforderlich ist, unter anderem mit traditionellen Unternehmen, die über ein starkes Netzwerk, Wissen und Kapital verfügen. Aufgabenorientierte Unternehmen sind am erfolgreichsten, wenn sie Teil eines gut funktionierenden Ökosystems sind, das private Großunternehmen, zivilgesellschaftliche Stakeholder und andere Unternehmer umfasst (Dunsmore, 2015; SMO, 2015). Es braucht jedoch Zeit, um die Welt der anderen zu verstehen. Daher sind Mitarbeiter wichtig, die als „Übersetzer“ zwischen den verschiedenen Welten (öffentlich und privat) agieren können.

Die Förderung der Zusammenarbeit unter den Partnern erfolgt auf drei Stufen:

- Es müssen die richtigen Partner für die Gründung der Stiftung gefunden werden.
- Die Gründungspartner müssen zu einer gemeinsamen Vorstellung von Erfolg finden.
- Es müssen eine gemeinsame Roadmap mit spezifischen, messbaren, aktionsbezogenen, realistischen und zeitnahen¹³ Zielen sowie eine angemessene Verteilung der Zuständigkeiten festgelegt werden.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Organisationen, die das Modell der Social Impact Factory übernehmen möchten, sollten fünf wichtige Elemente beachten.

21. Stellen Sie von Anfang an die Interessen der verschiedenen Stakeholder klar, und investieren Sie Zeit und Mühe, um die verschiedenen Welten zusammenzubringen: Die Factory hat sehr viel Zeit für die konzeptionelle Phase aufgewendet, in der sie mit verschiedenen möglichen Partnern gesprochen hat, um ihre Ziele, Interessen und ihre Bereitschaft zur gleichberechtigten Zusammenarbeit zu ermitteln.

22. Setzen Sie diese Bereitschaft direkt in die Tat um, indem die Zusammenarbeit schnellstmöglich aufgenommen wird sowie durch „Learning by doing“. Freuen Sie sich über mögliche Erfolge, aber haben Sie keine Angst, zu scheitern.
23. Schaffen Sie eine gemeinsame Sprache zwischen den verschiedenen Partnern, um jede Fehlkommunikation zu beseitigen, und investieren Sie Zeit, um ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln.
24. Schaffen Sie ein förderliches Umfeld, indem verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden, die den Erfolg fördern können, und indem ein Einnahmenmodell entwickelt wird, welches das Ökosystem aufrechterhalten kann.
25. Wählen Sie verschiedene Partner aus: Achten Sie darauf, dass Sie nie zu stark auf die Regierung oder die Gemeinden angewiesen sind, da sich Änderungen der Politik und der Prioritäten auf den Sektor der Sozialunternehmen auswirken können. Die Gemeinden können als wichtige und aktive Partner handeln, jede Abhängigkeit von ihnen sollte jedoch durch andere wichtige Netzwerkpartner ausgeglichen werden.

Schließlich spielen die Kontinuität und die Stabilität des Teams der Factory eine wichtige Rolle, um die Kontinuität und die Aufrechterhaltung der Grundprinzipien der Initiative sicherzustellen. Aus diesem Grund sollte sich jede Organisation, die das Modell der Factory übernehmen möchte, auf die Aufrechterhaltung eines stabilen Teams konzentrieren, dessen Mitglieder für die Verbreitung der Vision und des Zwecks der Initiative zuständig sind und die sich dem Projekt langfristig verpflichten.

Hinweise

1. Kabinetsreactie SER-advies Sociale ondernemingen, 1 juli 2016, siehe: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/07/01/kamerbrief-met-kabinetsreactie-ser-advies-sociale-ondernemingenP>
2. <https://www.socialimpactfactory.com/factory-ecosysteem/>
3. EY, Rabobank Utrecht, Specialisterne, Koekfabriek, Wijk & Co <https://www.socialimpactfactory.com/factory-ecosysteem/>
4. Die Social Entrepreneurship Initiative, Universität Utrecht, fördert Bildungs- und Forschungsprogramme zu sozialem Unternehmertum.
5. <https://www.socialimpactfactory.com/factory-ecosysteem/>
6. EY, Rabobank Utrecht, Specialisterne, Koekfabriek, Wijk & Co. Weitere Informationen finden Sie unter: <https://www.socialimpactfactory.com/factory-ecosysteem/>
7. <https://www.socialimpactfactory.com/factory-ecosysteem/>
8. Ein Ökosystem wird definiert als eine dynamische Gemeinschaft verschiedener Akteure, die durch Zusammenarbeit und Wettbewerb Werte schafft (Moore, 1993).
9. Durchgeführt von EY, einem auf globaler Ebene tätigen Unternehmen für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung, das Gründungspartner der Social Impact Factory ist. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.ey.com/GL/en/> Die Ergebnisse dieser Prüfung können vom Profil des Sozialunternehmens im Social Impact Market heruntergeladen werden unter: <https://market.socialimpactfactory.com>
10. Insbesondere die Universität Utrecht, die Gemeinde Utrecht, EY, Rabobank Utrecht und VNG.
11. Kabinetsreactie SER-advies Sociale ondernemingen, 1 juli 2016: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/07/01/kamerbrief-met-kabinetsreactie-ser-advies-sociale-ondernemingenP>

12. Siehe insbesondere: <http://smo.nl/publicatie/sociaal-ondernemerschap-de-beweging-naar-nieuwe-hybride-modellen-voor-een-andere-toekomst/>, <https://www.rijksverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/10/12/kamerbrief-over-reactie-op-het-rapport-van-de-ser-inzake-sociaal-ondernemerschap>, <http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector>
13. Als SMART-Ziele bekannt.

Referenzen

- Dunsmore, R.E. (2015), „Social entrepreneurship ecosystem building and upscaling of the Social Impact Factory: The Social Impact Factory in Utrecht as a case study“, Final project for graduation with the degree of Master in Business Administration, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen, the Netherlands.
- European Commission (2011), *Social Business Initiative – Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Social Business Initiative, 25 October 2011, /* COM/2011/0682 final */, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&from=EN>
- Moore, J.F. (1993), „Predators and Prey: A New Ecology of Competition“, *Harvard Business Review*, May/June 1993, S. 75-86.
- MVO Nederland (2015), *Tendrapport 2015*, <http://mvonederland.nl/tendrapport-2015>
- SMO (2015), „Sociaal ondernemerschap: De beweging naar nieuwe hybride modellen voor een andere toekomst“ (Soziales Unternehmertum: Die Bewegung zu neuen hybriden Modellen für eine andere Zukunft), Stichting Maatschappij en Onderneming, The Hague.
- Social Enterprise NL (2015), *Social Enterprise Monitor 2015*, <http://www.social-enterprise.nl/ontwikkeling/publicaties/intern/social-enterprise-monitor-2015-533>
- Wet werk en bijstand (2016), *Participatiewet 01-04-2016*, <http://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/2016-04-01>

Weiterführende Literatur

- Balbo, L. et al. (2010), *Establishing a venture philanthropy organisation in Europe: A practical guide*, European Venture Philanthropy Association, <https://avpn.asia/wp-content/uploads/2014/12/Establishing-a-Venture-Philanthropy-Organisation.pdf>
- Brundtland, G.H. (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- Jonker, J. (2013), *Werken aan de Economy: Duurzaamheid coöperatief organiseren*, Kluwer, Deventer.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2011), „The Big Idea: Creating Shared Value“, *Harvard Business Review*, Vol. 89, S. 62-77.
- Rittel, H. (1973), „Dilemmas in a General Theory of Planning“, *Policy Sciences*, Vol. 4/2, S. 155-169.
- Ryan-Collins, J. (2009), *The Great Transition*, New Economics Foundation, London, <http://www.neweconomics.org/publications/entry/the-great-transition>
- Sociaal Economische Raad (2015), *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*, 22 May 2015, (Beratungsbericht des Rates zu Sozialunternehmen), 22 May 2015 (2015/03), S. 13, <https://www.ser.nl/en/publications/publications/2015/2015-social-enterprises.aspx>

Kapitel 13

ES Fund TISE: Ein Kreditfonds, Polen

Beim ES Fund TISE handelt es sich um Pilotprogramm, das Kredite für Sozialunternehmen bereitstellt, die mit kostenlosen Beratungsdienstleistungen gekoppelt sind. Das Ziel des Programms besteht darin, Sozialunternehmen den Zugang zu Finanzierungsmitteln zu erleichtern, was für die Ausweitung ihrer Tätigkeiten notwendig ist. In diesem Kapitel werden die Ziele und die Grundprinzipien sowie die Haupttätigkeiten und die Struktur des Programms beschrieben. Zudem werden die Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms sowie die erzielte Wirkung beschrieben. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in andere Kontexte dargestellt.

Zusammenfassung

Bei dem für Sozialunternehmen in Polen bestimmten Kreditfonds ES Fund TISE handelt es sich um ein rückzahlbares Finanzinstrument, das mit speziellen Beratungsdienstleistungen für Sozialunternehmen in Polen kombiniert ist. Das Pilotprojekt befasst sich mit dem Problem, dass Sozialunternehmen beschränkten Zugang zu Finanzierungsmitteln haben, wodurch ihre Entwicklung beeinträchtigt und ihre Wirkung in Bezug auf Arbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzung eingeschränkt wird. Angesichts der Tatsache, dass die polnische Sozialwirtschaft noch klein ist (wenn auch recht diversifiziert), halten sich etablierte Geldgeber mit Investitionen in Sozialunternehmen und Einrichtungen der Sozialwirtschaft zurück und bieten Kapital nicht zu angemessenen Bedingungen an. Während einige spezialisierte Institute Einrichtungen der Sozialwirtschaft – einschließlich Sozialunternehmen – auf eine Art und Weise finanzieren und unterstützen, die ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten entspricht, ist ihr Angebot durch die verfügbaren Finanzmittel beschränkt.

Der ES Fund TISE wurde infolge einer Empfehlung der Europäischen Kommission bezüglich der Einführung von rückzahlbaren Instrumenten entwickelt. Das Programm hat eine starke Antwort auf die nicht erfüllte Nachfrage nach externer Finanzierung geliefert und Sozialunternehmen ermutigt, rückzahlbare Gelder in Anspruch zu nehmen. Es hat Sozialunternehmen geholfen, eine positive Kredithistorie aufzubauen, während das Konzept

des „sozialen Unternehmertums“ gefördert wurde. Zudem hat es ermöglicht, das Liefermodell (Finanzinstrument, Organisationsmodell und Methodik der Risikobewertung) zu prüfen und die finanzielle Lage und die Bedürfnisse von Sozialunternehmen, die Qualität der von den Finanzmittlern erbrachten Dienstleistungen und das bestehende Netzwerk der Förderzentren für die Sozialwirtschaft (OWES) in der Praxis zu bewerten.

Der Investitionszeitraum des Fonds dauerte von 2013 bis 2015; die Rückzahlungs- und Überwachungsphase endet im Jahr 2020. Die wichtigsten quantitativen Ziele des ES Fund TISE waren:

- Bereitstellung von rückzahlbarer Finanzierung an mindestens 251 bestehende Sozialunternehmen, um die Investitionen und die Schaffung von Arbeitsplätzen zu fördern, die für die Entwicklung ihrer Tätigkeiten erforderlich sind;
- Bereitstellung von kostenlosen Beratungsdienstleistungen, um die beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen von 200 Inhabern und Mitarbeitern von Sozialunternehmen zu verbessern;
- Schaffung von mindestens 50 Arbeitsplätzen in Sozialunternehmen.

Ursprünglich war eine Laufzeit von 2013 bis 2020 für den ES Fund TISE vorgesehen, bei einem zugeteilten Budget von 7,3 Millionen EUR (Euro). Angesichts seiner starken Leistung in Bezug auf die Rechtzeitigkeit und die Qualität der erbrachten Dienstleistungen sowie der Anzahl an geschaffenen und erhaltenen Arbeitsplätzen wurde die Laufzeit bis 2021 verlängert. Durch zusätzliche Finanzierungsmittel, die größtenteils vom Europäischen Sozialfonds (ESF) erbracht wurden, ist das Gesamtbudget auf 9,3 Millionen EUR gestiegen.

Der wichtigste Erfolgsfaktor des Instruments war seine Geeignetheit hinsichtlich der Erwartungen der Zielgruppe, insbesondere in Bezug auf kostengünstige Finanzierung. Die größte Herausforderung lag in der Mobilisierung der bestehenden Unterstützungsstrukturen der Sozialwirtschaft, um den Begünstigten in Bezug auf die Teilnahme an dem Projekt zu helfen.

Wichtige Fakten

Der ES Fund TISE wurde im Rahmen der Maßnahme 1.4 des European Union (EU) Human Capital Operation Programme 2007-2013 [operationelles Programm Humankapital 2007-2013 der Europäischen Union (EU)] (HC OP 2007-2013) als systemisches Projekt mit dem Namen „Unterstützung von Financial Engineering für die Sozialwirtschaft“ eingeführt. Es wurde ein Gesamtbetrag in Höhe von 7,3 Millionen EUR – ca. 6,2 Millionen EUR (85 %) vom ESF und 1,1 Millionen EUR (15 %) von nationalen öffentlichen Quellen – für das Projekt gesichert, durch den der für Kredite zur Verfügung gestellte Gesamtbetrag, die Verwaltungsgebühr des Finanzmittlers und die Vergütung der sonstigen beteiligten Einrichtungen abgedeckt werden.

Die folgenden Institutionen haben bei der Umsetzung des ES Fund TISE geholfen:

26. Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung¹, das als Verwaltungsbehörde tätig wird,
27. Ministerium für Familie, Arbeit und Sozialpolitik², das als Vermittlerstelle tätig wird,
28. Lenkungsausschuss³, der für die Überwachung der Durchführung des Projekts zuständig ist,
29. Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK)⁴, ein Begünstigter des Systems, der als Projektmanager tätig ist, der den Fonds hält,
30. Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych (TISE)⁵, ein Finanzmittler, der den ES Fund verwaltet.

Im Vergleich zu anderen Mitgliedstaaten der EU ist die Sozialwirtschaft in Polen unterentwickelt. Sozialunternehmen und andere Einrichtungen der Sozialwirtschaft verfügen nicht über unternehmerische Kompetenzen und haben Schwierigkeiten, externe Finanzierungsmittel zu erhalten (Ibs and Coffey International Development, 2014; Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung, 2015), wodurch ihr Potenzial zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und sozialer Ausgrenzung sowie zur Erzielung einer positiven sozialen und ökologischen Wirkung eingeschränkt wird.

Der ES Fund TISE wurde infolge der Halbzeitüberprüfung der HC OP 2007-2013 eingeführt, um die Effizienz und Diversität der von Einrichtungen der Sozialwirtschaft bereitgestellten (nicht in Form von Zuschüssen gewährten) Unterstützung zu erhöhen. In den vergangenen Jahren ist der Sektor der Sozialwirtschaft dank nicht rückzahlbarer finanzieller Unterstützung (z. B. Zuschüsse) für die Gründung von sozialen Genossenschaften oder für die Finanzierung der Tätigkeiten von OWES⁶ gewachsen. Bestehende Sozialunternehmen, die nicht reif genug oder nicht hinreichend entwickelt waren, um auf dem regulären Markt externe Finanzierungsmittel zu erhalten, wiesen eine Finanzierungslücke auf und hatten keinen Zugang zu qualitativ hochwertigen Beratungsdienstleistungen. Das Projekt war in zwei Hauptphasen unterteilt: die Investitionsphase (planmäßig bis Juni 2015) und die Phase der Portfolioüberwachung (bis Dezember 2020). Der Fonds hat zusätzliche Finanzierungsmittel erhalten (hauptsächlich aus Rückzahlungen von Fremdkapital und Projekteinnahmen), was dazu führte, dass das Projekt bis 2021 verlängert wurde. Seit März 2016 wurde ein Betrag in Höhe von insgesamt 39 Millionen PLN (Zlotys) (9,3 Millionen EUR) für die Bereitstellung von Krediten zugewiesen.

Die Phase der Dienstleistungserbringung läuft noch und sollte planmäßig bis Dezember 2016 dauern.

Ziele

Das Ziel des Projekts besteht in der Förderung von Partnerschaften, um Arbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzung zu bekämpfen; zudem werden rückzahlbare Finanzierungsmodelle für Einrichtungen der Sozialwirtschaft umgesetzt und geprüft. Bei den Rechtsformen, die Finanzierungsmittel vom ES Fund TISE erhalten können, handelt es sich um Genossenschaften, Nichtregierungsorganisationen (NGO), die umsatzgenerierende Tätigkeiten durchführen, kirchliche Rechtssubjekte oder Organisationseinheiten (soweit ihre satzungsgemäßen Ziele die Durchführung von gemeinnützigen Tätigkeiten beinhalten) und gemeinnützige Unternehmen (einschließlich Sportvereine), die ihre Einnahmen für die satzungsgemäßen Ziele verwenden und Gewinne nicht an Anteilseigner oder Mitarbeiter ausschütten. Bei diesen Einrichtungen muss es sich um Kleinunternehmen oder kleine Unternehmen handeln⁷: Sie sollten weniger als 50 Personen beschäftigen und ihr Jahresumsatz sollte weniger als 10 Millionen EUR betragen. Schließlich sollten förderfähige Kreditnehmer zum Zeitpunkt des Kreditantrags ihre Geschäftstätigkeit seit mindestens zwölf Monaten betreiben.

In vielen Fällen leisten die Endbegünstigten einen Beitrag zu einem sozialen und wirtschaftlichen Wandel. Sie entwickeln innovative Dienstleistungen und bieten diese an, sie schaffen nachhaltige Arbeitsplätze für benachteiligte Mitglieder der Gesellschaft, und sie fordern Mitarbeiter auf, ihre Kompetenzen zu entwickeln.

Der strategische Ansatz des Projekts kombiniert den Zugang zu Finanzierungsmitteln mit wichtigen Dienstleistungen bezüglich der Unternehmensentwicklung (Sozialunternehmer stellen häufig Menschen ein, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind und denen unternehmerische Erfahrung, Wissen und Kompetenzen fehlen).

Um die operative Effizienz zu erhöhen, hat das Projekt die Verwaltung von öffentlichen Finanzmitteln auf nicht öffentliche Einrichtungen übertragen, die über Kenntnisse und Erfahrung im Sektor der Sozialwirtschaft und im Bereich der Unternehmensfinanzierung verfügen.

Die Hauptziele des Pilotprojekts waren:

- Bereitstellung von Krediten an mindestens 251 bestehende Sozialunternehmen über einen Zeitraum von 2,5 Jahren von Januar 2013 bis Juli 2015;
- Bereitstellung von bis zu 30 Stunden kostenloser Beratungsdienstleistungen an Kreditnehmer, um die beruflichen Kompetenzen von mindestens 200 Inhabern und Mitarbeitern von Sozialunternehmen zu verbessern;
- Schaffung von mindestens 50 Arbeitsplätzen⁸;
- Überprüfung der Parameter der Finanzinstrumente in der Praxis;
- Überprüfung der Methodik der Risikobewertung, welche die BGK für den Sektor entwickelt hat;
- Bewertung der Bereitschaft und Kapazität der Finanzmittler, sich an einem solchen Finanzierungsplan zu beteiligen;
- Untersuchung, ob seitens der Sozialunternehmen ein Bedarf an rückzahlbaren Finanzierungsmitteln besteht;
- Unterstützung von Sozialunternehmen bezüglich des Zugangs zu externen Finanzierungsmitteln;
- Feststellung der Finanzierungsbedürfnisse von Sozialunternehmen, wobei ihre finanzielle Lage auf der Grundlage der Ergebnisse von finanzierten und abgelehnten Kunden bewertet wird.

Die Ergebnisse des Pilotprojekts werden für den Aufbau eines nachhaltigen Systems für finanzielle Unterstützung und Unternehmensberatung für Sozialunternehmen im Programmplanungszeitraum 2014-20 verwendet. Seit Ende des Jahres 2016 werden ca. 160 Millionen PLN (38 Millionen EUR) an neuen Finanzierungsmitteln bereitgestellt, um den polnischen nationalen Fonds für soziales Unternehmertum (NFSE (National Fund for Social Entrepreneurship)) einzurichten, und Einrichtungen der Sozialwirtschaft werden durch rückzahlbare Instrumente unterstützt (z. B. Kredite und Rückbürgschaften). Das Ministerium für Familie, Arbeit und Sozialpolitik hat die Einführung dieser Instrumente wieder der BGK übertragen. Im August 2016 hat die BGK einen neuen Aufruf an Finanzmittler veröffentlicht, die an der Verwaltung von Kreditmitteln für Sozialunternehmen interessiert sind⁹. Im Jahr 2017 wird das Angebot durch Garantien und soziales Risikokapital erweitert.

Grundprinzipien

Im Jahr 2008 hat der Ministerpräsident ein sektorübergreifendes Expertenteam ernannt, das die Strategie für die polnische Sozialwirtschaft entwickeln sollte. Eine der Aufgaben des Teams bestand in der Ausarbeitung einer systemischen finanziellen Lösung zur Unterstützung von Sozialunternehmen. Die Richtlinien des Pilotprojekts wurden vom Finanzteam der Gruppe ausgearbeitet. Das Konzept wurde seit dem Jahr 2010 in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Arbeit und Sozialpolitik, dem Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung und der BGK, die mit der Errichtung eines Holdingfonds beauftragt wurde, entwickelt.

Im September 2012 hat die BGK zur Abgabe von Angeboten aufgefordert, um Finanzmittler auszuwählen, die für die direkte Bereitstellung von Finanz- und Beratungsdienstleistungen an die Einrichtungen der Sozialwirtschaft zuständig sind. Das Land wurde in fünf Makroregionen unterteilt, denen drei oder vier formelle, benachbarte Verwaltungseinheiten (von denen es in Polen insgesamt 16 gibt) angehören. Die Finanzmittler konnten sich für einen oder mehrere Teile (bis zu fünf) der Ausschreibung bewerben. Für jeden Teil gelten die gleichen Auswahlkriterien; das Kriterium der Kompetenz – d. h. Bewertung des Geschäftsplans (55 %) – wurde über das Preiskriterium – d. h. die Preise für die Fondsverwaltung und Beratungsdienstleistungen (45 %) – gestellt.

Im Januar 2013 wurde TISE von der BGK ausgewählt, um Dienstleistungen im ganzen Land zu erbringen. Als Kreditfondsmanager hat TISE das Projekt im ersten Quartal 2013 unter der Bezeichnung „ESFundusz“ (ES Fund-Fonds für die Sozialwirtschaft) gestartet.

In Polen befindet sich das soziale Unternehmertum noch in der Anfangsphase. Ihrer Natur nach konzentrieren sich Sozialunternehmen auf soziale Ziele und nicht auf Gewinnerzielung. Aus diesem Grund sind sie keine Zielkunden für kommerzielle Finanzinstitute, die versuchen, „standardisierte“ Finanzdienstleistungen und Skalenerträge anzubieten. In Polen gibt es nur zwei spezialisierte Institute – PAFPIO und TISE – die Finanzierungsmittel für den kleinen, aber wachsenden Sektor der Sozialwirtschaft anbieten.

Der Sektor der Sozialwirtschaft spielt eine entscheidende Rolle beim sozialen und wirtschaftlichen Wandel. Etablierte Geldgeber (einschließlich Banken) verfügen nicht über ein ausreichendes Verständnis bezüglich des Sektors und sind in Bezug auf die Finanzierung von Sozialunternehmen zurückhaltend, da diese nicht über das Vermögen, die Ressourcen, die Kredithistorie und die Wirtschaftstätigkeit verfügen, die als Sicherheiten zur Besicherung oder Rückzahlung von Darlehen oder Krediten dienen könnten. Für Einrichtungen der Sozialwirtschaft bestehen komplizierte Bankverfahren, langwierige Kreditentscheidungsprozesse und übermäßig hohe Zinssätze und Gebühren. Zudem verfügen sie häufig nicht über die Kompetenzen, um einen solchen Kreditantrag vorzubereiten.

Die Einrichtung eines nachhaltigen Unterstützungssystems stellte einen entscheidenden Schritt dar, um Sozialunternehmen Zugang zu rückzahlbaren Finanzierungsmitteln und zu Dienstleistungen bezüglich der Unternehmensentwicklung zu verschaffen und ihre finanzielle Eigenständigkeit sowie ihre finanzielle Unabhängigkeit vom Zuschussystem zu erhöhen.

Tätigkeiten

Kommunikation und Partnerschaften: Zur Förderung des Projekts ist TISE 40 Partnerschaften mit großen nichtstaatlichen Dachverbänden (z. B. der National Auditing Union of Workers' Cooperatives (nationalen Gewerkschaft für Arbeitergenossenschaften)), OWES, Stiftungen und Vereinen sowie mit Einzelpersonen eingegangen, die die Sozialwirtschaft und das soziale Unternehmertum sowie die lokale Entwicklung unterstützen. Für diese Partner hat TISE Schulungen, Workshops und regelmäßige Treffen zur Überprüfung des Projektergebnisses (z. B. Anzahl an gewährten Krediten sowie an geschaffenen und erhaltenen Arbeitsplätzen¹⁰) organisiert. Zudem hat TISE allein oder in Zusammenarbeit mit den lokalen Gemeinden Treffen organisiert und an mehr als 100 nationalen, regionalen und lokalen Konferenzen zum Thema Sozialunternehmen teilgenommen.

Kredite: Als Finanzmittler ist TISE für den gesamten Kreditprozess zuständig, von der Angebotsabgabe bis zur Einziehung der Rückzahlungen. Alle analytischen und administrativen Aufgaben (Bewertung des Antrags, Kreditentscheidung, Vertragsunterzeichnung, Auszahlung der Finanzierungsmittel und Abwicklung) werden am Hauptsitz der Organisation in Warschau durchgeführt.

- In der ersten Phase (Portfolioaufbau) hat das Programm die folgenden Meilensteine erreicht:
- 40% des Kreditkapitals wurden vor dem 31. März 2014 ausgezahlt.
- 80% wurden vor dem 31. Dezember 2014 ausgezahlt.
- 100% wurden spätestens bis zum 30 Juni 2014 ausgezahlt.

Für die Erfüllung der abschließenden Aufgaben des Projekts (d. h. Kreditrückzahlungen und Überwachung) gilt eine Frist bis Dezember 2020.

Beratungsdienstleistungen: Jeder Kreditnehmer konnte bis zu 30 Stunden kostenloser Beratungsdienstleistungen erhalten, die von internen Experten oder von externen Beratern erbracht werden. Bei der Unterzeichnung eines Kreditvertrags erklärte jedes Sozialunternehmen seine Präferenz für ein bestimmtes Thema (bei starkem Interesse an Rechnungslegung/Berichterstattung sowie Kommunikation und Marketing und geringem Interesse an Personalmanagement, Personalpolitik und Steuerangelegenheiten).

Überwachung und Evaluierung: TISE und die anderen Stakeholder beteiligen sich an dem Prozess für Überwachung und Evaluierung. Tabelle 13.1 enthält eine Aufschlüsselung der Tätigkeiten.

Tabelle 13.1 **Tätigkeiten von TISE**

<p>TISE (Finanzmittler)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Ausstellung von Zertifikaten an Kreditnehmer, die staatliche Beihilfen erhalten – Vermeidung von Doppelfinanzierung und Sicherstellung der Rückzahlungen – Überwachung, dass die Kredite in Übereinstimmung mit dem Kreditantrag verwendet werden – Überweisung von zurückgezahltem Kapital und Zinsen an die BGK – Vorlage monatlicher und vierteljährlicher Berichte zum Projektfortschritt an die BGK – Unterliegt Schreibtisch- und Vor-Ort-Kontrollen der beteiligten Stakeholder (BGK, zwei Ministerien, EU-Institutionen)
<p>↑ ↓ BGK</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Verwaltung der Ressourcen des Holdingfonds – Überwachung der Nutzung von zurückgezahlten Ressourcen (zweiter Investitionszyklus) – Überweisung von Kreditmitteln an TISE – Erstattung der Kosten von Verwaltungs- und Beratungsdienstleistungen, die TISE entstanden sind – Kontrolle und Überwachung der Effektivität von TISE und Überprüfung ihrer regelmäßigen Berichte
<p>↑ ↓ Ministerium für Familie, Arbeit und Sozialpolitik (Vermittlerstelle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Berichterstattung an das Ministerium für Familie, Arbeit und Sozialpolitik – Überwachung des Projekts – Bereitstellung von Finanzierungsmitteln und Kostenerstattung an die BGK – Beaufsichtigung und Überprüfung der vierteljährlichen Berichte
<p>+</p> <p>↑ Lenkungsausschuss ↓ Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung (Verwaltungsbehörde)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Durchführung von Überprüfungen und regelmäßigen Bewertungen des Projekts

Eines der Ziele des Pilotprojekts war die Beurteilung, ob Sozialunternehmen rückzahlbare Finanzierungsmittel angefordert haben. Dies wurde durch den ersten Investitionszyklus bestätigt: Bis Dezember 2015 hat TISE Anfragen von mehr als 600 Sozialunternehmen erhalten, welche die Investitionskapazität der Einrichtung weit übersteigen. Auf der Grundlage dieses

Erfolgs haben der Lenkungsausschuss und die Ministerien der BGK gestattet, zurückgezahltes Kapital und Projekteinnahmen zu reinvestieren und die Kapitalaufstockung für das Projekt (ca. 3,3 Millionen EUR), die im Jahr 2016 vorgenommen wurde, für die Deckung der Kreditnachfrage in der Übergangszeit zwischen den beiden EU-Programmen (d. h. HC OP 2007-2013 und seinem Nachfolger, Knowledge Education Development Operational Programme 2014-2020 (operationelles Programm Wissen, Bildung und Entwicklung)) zu verwenden. Der Zeitraum für die Kreditgewährung wurde bis Ende 2016 verlängert, um Sozialunternehmen dabei zu helfen, die Finanzierung zu sichern, bevor Finanzierungsmittel aus dem neuen Programm zur Verfügung gestellt werden.

Während der Umsetzung des Projekts wurde zudem eine Änderung des Finanzierungssystems für die BGK vorgenommen, von angefallenen Verwaltungskosten unabhängig vom Fortschritt bei der Umsetzung des Kreditfonds hin zu Erfolgshonoraren (d. h., die Höhe der Erstattungen ist von der Erreichung bestimmter Investitionsziele abhängig).

Der ES Fund TISE war die erste landesweite, öffentlich finanzierte Lösung zur Unterstützung von Sozialunternehmen. Im Vergleich zu ähnlichen Finanzierungsinstrumenten in anderen Ländern, weist er die folgenden Differenzierungsmerkmale auf:

- **Regionale Zuweisung und Verteilung:** Jeder Makroregion wurden proportional zur Anzahl an OWES in dem Gebiet Finanzierungsmittel zugewiesen, um gleichen Zugang für alle polnischen Einrichtungen der Sozialwirtschaft sicherzustellen und um zu vermeiden, dass die verfügbaren finanziellen Ressourcen in einigen Regionen vollständig und in anderen Regionen nur teilweise eingesetzt werden.
- **Vorzugspreise:** Niedrig verzinsliche Kredite wurden zur Hälfte oder zu einem Viertel des Diskontsatzes ohne Voraus- oder Verwaltungsgebühr und ohne zusätzliche Kosten angeboten¹¹.
- **Preisbedingungen im Zusammenhang mit der sozialen Wirkung:** Kunden, die eines der festgelegten sozialen Kriterien¹² erfüllen, konnte ein niedrigerer Zinssatz gewährt werden.
- **Kostenlose Beratungsdienstleistungen:** Dienstleistungen bezüglich des Kapazitätsaufbaus stellen eine wesentliche Unterstützungskomponente für alle interessierten Kreditnehmer dar. Dienstleistungen nach der Investition helfen dabei, die Leistung der finanzierten Einrichtungen zu stabilisieren und ihre Kompetenzen zu verbessern, wodurch die Wahrscheinlichkeit der Kreditrückzahlung erhöht wird.

Herausforderungen und Wirkung

Tabelle 13.2 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) des ES Fund TISE.

Tabelle 13.2 **SWOT-Analyse des ES Fund TISE**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Hohe Anerkennung und gleicher Zugang im ganzen Land ● Erfolgreiche Transaktionen ● Positive Wirkung auf die Schaffung von Arbeitsplätzen ● Effektive Partnerschaften und bewährtes Umsetzungsmodell ● Qualifizierter und erfahrener Finanzmittler ● Geringe Kosten des Programms ● Kostenlose Beratungsdienstleistungen, um die beruflichen Fähigkeiten von Sozialunternehmern zu verbessern ● Bildungserfahrung für alle Stakeholder ● Gemeinsame Methode zur Bewertung von Kreditnehmern 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kein wirtschaftlich unabhängiges Modell ● Es wird nur ein Instrument angeboten und geprüft, das nicht den Bedürfnissen aller Sozialunternehmen entspricht ● Mangelnde Flexibilität ● Zeitdruck ● Beratungsdienstleistungen ausschließlich für Kreditnehmer ● Keine Messung der sozialen Wirkung ● Strenge, zeitaufwendige Berichterstattungsverfahren ● Kreditanalyse erfordert erhebliche Arbeit ● OWES nicht bereit für Zusammenarbeit ● Methode zur Bewertung von Kreditnehmern muss verbessert werden ● Schwache und ineffiziente Zusammenarbeit zwischen TISE und einigen OWES, um ein Netzwerk aufzubauen, das Sozialunternehmen und Finanzmittler verbindet
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Steigende Nachfrage nach externen Finanzierungsmitteln seitens der Sozialunternehmen ● Entwicklung einer positiven Kredithistorie für Sozialunternehmen ● Möglichkeit, das Kooperationsmodell erneut anzuwenden, auszuweiten und in ein nachhaltiges Finanzinstrument umzuwandeln ● Langfristig zunehmende Unabhängigkeit vom Zuschussystem ● Möglichkeit, die Finanzierungsmittel wieder zu verwenden ● Möglichkeit der Übernahme in anderen Ländern 	<ul style="list-style-type: none"> ● Abhängigkeit von öffentlicher Finanzierung ● Keine geeigneten Finanzmittler vorhanden ● Mangelndes Interesse der Sozialunternehmen an rückzahlbaren Instrumenten ● Verpasste Investitionen führen zu hoher Ausfallquote ● Kein politischer Wille, das Projekt fortzusetzen/auszuweiten ● Schwer auf andere Länder zu übertragen, ohne einen auf das soziale Unternehmertum ausgerichteten Ansatz

Herausforderungen

Die Einrichtung eines landesweiten Unterstützungssystems für Sozialunternehmen erwies sich als Herausforderung, da öffentlichen Stakeholdern die Erfahrung in Bezug auf Finanzinstrumente im Bereich der Sozialpolitik fehlte. Zudem musste die Ausgestaltung des Instruments den (recht vagen) EU-Vorschriften entsprechen.

Die Hauptschwierigkeiten bezogen sich auf:

- Festlegung der Zulassungskriterien für Sozialunternehmen (angesichts des verhältnismäßig geringen Betrags, der für das Projekt vorgesehen ist, waren mittlere Unternehmen nicht zugelassen),
- Festlegung der Kreditparameter (mit einem Höchstbetrag für jeden Einzelkredit von 25 000 EUR), des Rückzahlungszeitraums (bis zu fünf Jahre) und der rückzahlungsfreien Zeiten (bis zu sechs Monate) sowie der Zinssätze und zusätzlichen Gebühren,
- Entscheidung über die Methode (normaler Wettbewerb oder öffentliche Ausschreibung) und über die Kriterien (Preis-Leistungs-Verhältnis und Zugangskriterien) für die Auswahl der Finanzmittler,
- Ganz neue Ausarbeitung der einheitlichen Methode zur Bewertung von Kreditnehmern, die auf nationaler Ebene anzuwenden ist, sowie Sicherstellung von gleichberechtigtem Zugang zu finanzieller Unterstützung im ganzen Land.

Der Mangel an Finanzmittlern, die über geeignete Erfahrungen und Fachwissen verfügen, hätte die erfolgreiche Umsetzung des Projekts gefährden können. Glücklicherweise haben die Regierung, die BGK und TISE sehr gut zusammengearbeitet, ungeachtet der Beschränkungen des seit Langem bestehenden Systems des öffentlichen Auftragswesens, das nicht viel Raum für Flexibilität lässt¹³. Einige Sozialunternehmen hatten Schwierigkeiten,

die Zulassungskriterien zu erfüllen – die nicht geändert oder angepasst werden konnten –, und das Instrument erwies sich für ihre Bedürfnisse als ungeeignet.

Die begrenzten Finanz-, Management- und Planungskompetenzen der Sozialunternehmen in der Phase des Kreditantrags haben TISE veranlasst, einen individualisierten Ansatz für jeden potenziellen Kunden anzuwenden und ihre lokalen Partner entsprechend zu schulen. Dies erwies sich als vorteilhaft für die Kunden, war jedoch zeitaufwendig und kostenintensiv für TISE.

Die größte Schwäche und Herausforderung bestand für TISE darin, die Beteiligung von erfahrenen, zuverlässigen und motivierten lokalen Partnern sicherzustellen, um sich an potenzielle Kreditnehmer im ganzen Land zu wenden. Auch wenn OWES zunächst als natürliche Partner bei der Zusammenführung von Sozialunternehmen und Finanzmittlern betrachtet wurden, erwies sich die Zusammenarbeit als schwierig und enttäuschend. In einigen Fällen verfügten OWES nicht über die Kompetenzen oder die Bereitschaft, das Projekt zu unterstützen und gegenüber potenziellen Kreditnehmern zu fördern. TISE hat schließlich Institutionen gefunden, die offen für die Zusammenarbeit zugunsten von Sozialunternehmen waren, und durch diese Partnerschaft wurde der Erfolg des Projekts sichergestellt.

Wirkung

TISE hat ein leistungsfähiges Kreditportfolio aufgebaut, durch das die Entwicklung der Geschäftstätigkeit und der Einnahmen von Sozialunternehmen unterstützt wurde: Seit Mai 2016 hat TISE 431 Kredite an 371 Sozialunternehmen vergeben; die von den Kreditnehmern am Ende des ersten Umsetzungszyklus (März 2013-Dezember 2015) angegebenen 436 neuen Arbeitsplätze (237 für Frauen und 199 für Männer) sowie die 1400 erhaltenen Arbeitsplätze haben die Erwartungen (d. h. 50 geschaffene Arbeitsplätze) weit übertroffen. Die Kredite für Sozialunternehmen haben sich als wirksames Instrument zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit erwiesen und Kapazitäten zur Schaffung und Aufrechterhaltung von Arbeitsplätzen bereitgestellt. TISE hat 241 Unternehmen eine formelle Beratung nach der Investition angeboten, wodurch die Leistung der Kreditnehmer und die Effektivität des Projekts insgesamt verbessert wurden.

Die Gelder des ES Fund werden schrittweise wiederverwendet und dienen der Einrichtung eines Garantiefonds für Sozialunternehmen.

Das Projekt hat in Polen große Anerkennung gefunden und Sozialunternehmer unterstützt, Selbstbewusstsein aufzubauen, ihre Defizite zu erkennen, eine Finanzplanung vorzunehmen und Finanzierungsmittel von externen Quellen zu erhalten. Durch den ES Fund TISE wurde die Nachfrage nach rückzahlbaren Finanzierungsmitteln geweckt: Die meisten Kreditnehmer hatten vor dem Pilotprojekt keine Kredite beantragt. Präferenzparameter und einfacher Zugang zu Finanzierungsmitteln haben dazu beigetragen, dass Sozialunternehmen ihre anfängliche „Abneigung“ gegenüber rückzahlbaren Instrumenten überwunden haben. Auch in Bezug auf das vereinfachte Antragsverfahren ergaben sich einige Schwierigkeiten, und sowohl anerkannte als auch abgelehnte Kreditnehmer haben eine zusätzliche Beratung vor der Investitionsphase erhalten, um ihre Geschäftstätigkeiten und Kompetenzen zu verbessern.

Der ES Fund TISE ermöglichte die Überprüfung des Liefermodells (Finanzierungsinstrument, Organisationsmodell und Methodik der Risikobewertung) sowie die Bewertung der finanziellen Lage und der Bedürfnisse von Sozialunternehmen, der Qualität der von den Finanzmittlern erbrachten Dienstleistungen und des bestehenden Netzwerks

der OWES in der Praxis. Anhand des Instruments konnte nachgewiesen werden, dass es sich bei den Einrichtungen der Sozialwirtschaft, die von TISE finanziert wurden, um zuverlässige Schuldner handelt: Bis zum Ende des ersten Umsetzungszyklus (31. Dezember 2015) wurden keine Abschreibungen angegeben, und das Verhältnis zwischen überfälligen Forderungen (mehr als 180 Tage) und dem Wert des Kreditportfolios betrug 2,9%.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

Bei der Umsetzung des Projekts ergab sich, dass die Werbe- und Marketingaktivitäten in Bezug auf den Vertrieb wichtiger sein können als die lokale Präsenz. TISE hat nur wenige Zweigstellen und verlässt sich auf seine Mitarbeiter – die durch das Land reisen – und die lokalen Partner. Der Aufbau formeller und flexiblerer Partnerschaften hat sich für Sozialunternehmen als geeignet erwiesen, und das Modell könnte von anderen Institutionen übernommen werden.

Das Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung hat die während des Pilotprojekts gesammelten Erfahrungen bereits genutzt, um die Bestimmungen und Bedingungen festzusetzen und die neuen Finanzierungsinstrumente für den Zeitraum 2014-2020 zu entwerfen. Das polnische Pilotprojekt hat gezeigt, dass flexiblere Finanzierungspläne und eine breitere Zielgruppe, die nicht nur kleine Unternehmen und Kleinstunternehmen, sondern auch mittlere Unternehmen umfasst, notwendig sind. Zudem sollten die Kredite vielfältiger sein, und die Finanzmittler sollten in der Lage sein, die Finanzierung an die spezifischen Bedürfnisse anzupassen. Schließlich sollten Kredite durch Garantien ergänzt werden, um Banken und andere Finanzinstitute zu veranlassen, ein weitgefächertes Angebot zu schaffen und das Quasi-Kapital bereitzustellen, um die Marktlücke in diesem Sektor zu schließen. Die Verknüpfung von Verwaltungsgebühren mit Ergebnissen (auf der Grundlage der finanziellen und sozialen Ziele) sowie die Teilung des Risikos mit Finanzmittlern würde zudem die Wirksamkeit des Finanzierungsinstruments erhöhen.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Der ES Fund TISE wird als Beispiel guter Praxis betrachtet und wurde wiederholt bei Peer-Lernaktionen verwendet, deren Schwerpunkt auf dem ESF oder Finanzierungsinstrumenten im Allgemeinen liegt. Er wurde in vielen Foren erörtert¹⁴, und seine gute Leistung hat viele Personen und Institutionen (z. B. in Kroatien, Ungarn und Rumänien) inspiriert. Einige EU-Mitgliedstaaten (z. B. die Slowakei¹⁵) haben Interesse bekundet, eine ähnliche Lösung umzusetzen, und sie haben im aktuellen Programmplanungszeitraum 2014-2020 bereits Finanzierungsmittel für diesen Zweck bestimmt.

Der ESF Fund TISE ist an die Bestimmungen des ESF angepasst, wodurch es für EU-Mitgliedstaaten einfacher ist, das Projekt zu übernehmen. Der ESF Fund TISE ist in hohem Maße von öffentlicher Finanzierung abhängig, um den Zielgruppen günstige Finanzierungsbedingungen anbieten zu können. Wenn die öffentliche Finanzierung gesichert ist, besteht der wichtigste Erfolgsfaktor darin, während des gesamten Prozesses zuverlässige Partnerschaften mit verschiedenen Stakeholdern – Banken, Finanzmittler, Unterstützungsstrukturen – aufrechtzuerhalten.

Die nachgebildete Lösung sollte gut geplant werden, und es sollte sichergestellt werden, dass sich alle Stakeholder (öffentliche und private Investoren, Vermittler und Koordinatoren, Finanzinstitute, begünstigte Zielgruppen sowie unterstützende und

verbundene Einrichtungen) an der Vorbereitungsarbeit beteiligen. Es sollte jedoch Raum für Änderungen während der Umsetzungsphase gelassen werden.

Aus der Marktstudie und der Studie zur Finanzierungslücke sollte hervorgehen, dass es genügend bestehende Sozialunternehmen und Unternehmensneugründungen gibt – und dass diese einen ausreichenden potenziellen Finanzierungsbedarf haben –, um eine bedeutende Zielgruppe zu schaffen. Einige Beispiele für erfolgreiche Investitionen mit sozialem Anwendungsbereich und für erfolgreiche Geschäftstätigkeiten könnten den Nachweis für eine gutes „Klima“ für die Entwicklung von Sozialunternehmen liefern. Potenzielle Finanzinstitute sollten auch während der Entwurfsphase ermittelt werden.

Aufgrund der begrenzten finanziellen Kompetenzen von Sozialunternehmern, sollte in der Phase der Konzeption und der Finanzplanung und vor der Unterzeichnung des Kreditvertrags spezielle fachliche Unterstützung bereitgestellt werden, wobei die unterschiedlichen Stakeholder, die im Bereich der Sozialwirtschaft spezialisiert sind, die Sozialunternehmen während des Antragsverfahrens unterstützen¹⁶. Diese fachliche Unterstützung sollte während der Investitionsphase fortgeführt werden.

Alle Parteien, die an der Entwicklung von Sozialunternehmen interessiert sind, sollten sich zusammenschließen, um das Projekt auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene zu fördern und seine Umsetzung zu unterstützen.

Schließlich ist für eine erfolgreiche Übernahme die Schaffung eines stabilen und kontinuierlichen Finanzierungsinstruments erforderlich, auf das sich Sozialunternehmen verlassen können, um ihr Unternehmen effizient zu führen.

Hinweise

1. Weitere Informationen finden Sie unter: www.mr.gov.pl
2. Weitere Informationen finden Sie unter: www.mpips.gov.pl
3. Der Lenkungsausschuss besteht aus Sachverständigen der Regierung und der BGK, Sozialpartnern und Vertretern der Finanzmittler.
4. Eine staatliche Entwicklungsbank, die das soziale und wirtschaftliche Wachstum in Polen unterstützt. Sie ist auf die Finanzierung von großen Investitionen und der Infrastrukturentwicklung sowie auf die Unterstützung von Unternehmen ausgerichtet und verfügt über Erfahrung bei der Umsetzung von Finanzierungsinstrumenten der EU, wie JEREMIE und JESSICA. Weitere Informationen finden Sie unter: www.bgk.pl
5. Unternehmen für soziale und wirtschaftliche Investitionen, ein Kreditfonds, der auf die Betreuung von Kleinunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen, Sozialunternehmen, Nichtregierungsorganisationen und sonstige Einrichtungen der Sozialwirtschaft in Mittel- und Osteuropa spezialisiert ist, verbunden mit der Europäischen Föderation ethischer und alternativer Banken und der European Venture Philanthropy Association (Europäischer Verband für Venture-Philanthropie) verbunden. Weitere Informationen finden Sie unter: www.tise.pl
6. Im Rahmen des landesweiten Projekts „Integriertes System zur Unterstützung der Sozialwirtschaft“ wurden seit dem Jahr 2009 viele OWES gegründet. Das Ziel bestand in der Errichtung eines kohärenten Unterstützungssystems für den polnischen Sektor der Sozialwirtschaft, das aus lokalen Zentren besteht, die standardisierte und umfassende Unterstützung durch eine Reihe von Beratungsdienstleistungen zur Gründung von sozialen Genossenschaften sowie zur Ermittlung und Beantragung von Finanzierungsmitteln anbieten.
7. Gemäß den Definitionen in Anhang I der Verordnung (EG) Nr. 800/2008 der Kommission vom 6. August 2008, in der in Anwendung der Artikel 87 und 88 des Vertrags (2008) ABl. L214/3, Anhang 1 Art. 2 Abs. 2 erklärt wird, dass bestimmte Arten von Beihilfen mit dem gemeinsamen Markt kompatibel sind. 2.

8. Da es sich bei dem Instrument um ein Pilotprojekt handelt, für das keine Wirkungsbewertung durchgeführt wird, wurde davon ausgegangen, dass mindestens einer von fünf Krediten zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen beitragen sollte.
9. Weitere Informationen finden Sie unter: <https://www.bgk.pl/bip/przetargi-nieograniczona-38/>
10. Wie regelmäßig über soziale Medien mitgeteilt unter: www.facebook.com/TISESA/?fref=ts
11. Alle Dienstleistungen wurden als staatliche Beihilfe auf der Grundlage der Mindestbeihilferegelungen gewährt, die von der Europäischen Kommission festgelegt wurden: www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3A126121
12. Der niedrigere Zinssatz kann sozialen Genossenschaften, die im letzten Geschäftsjahr einen Jahresumsatz unter ca. 25 000 EUR (100 000 PLN) erwirtschaftet haben, und Sozialunternehmen gewährt werden, die mindestens 10 % ihres Gewinns oder Überschusses für gemeinnützige Zwecke verwenden oder die mindestens 50 % ihrer Mitarbeiter aus der Gruppe der Menschen angestellt haben, die von sozialer Ausgrenzung betroffen sind: Obdachlose, alkohol- oder drogensüchtige Menschen, psychisch kranke Menschen, Haftentlassene, Flüchtlinge oder Arbeitnehmer mit Behinderungen.
13. Während der Durchführung des Ausschreibungsverfahrens sind Änderungen oder Anpassungen nicht möglich, d. h., Auftragsweiterungen im Rahmen eines unterzeichneten Vertrags können nicht uneingeschränkt vorgenommen werden (und nur bis zu 50 % der ursprünglichen Auftragssumme). Dadurch werden Projekte verlangsamt, insbesondere Pilotvorhaben. Die Alternative könnte ein Wettbewerb sein.
14. Fi-Compass-Plattform und Netzwerk für soziales Unternehmertum.
15. Weitere Informationen finden Sie unter: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/praca-zamestnanost/podpora-zamestnanosti/national-employment-strategy-slovak-republic-until-2020.pdf> (Nationale Beschäftigungsstrategie der Slowakischen Republik bis 2020).
16. Die Erkenntnisse wurden in Bezug auf die OWES in Polen gewonnen: Zur Verbesserung der Qualität der Dienstleistung im aktuellen Programmplanungszeitraum 2014-2020, können nur zertifizierte Einrichtungen eine operative Finanzierung erhalten.

Referenzen

- Ibs and Coffey International Development (2014), *Ocena ex-ante instrumentów finansowych w zakresie wsparcia podmiotów ekonomii społecznej i osób młodych* (Ex-ante-Bewertung von Finanzierungsinstrumenten zur Unterstützung von Einrichtungen der Sozialwirtschaft und von jungen Menschen), Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung), Warsaw.
- Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung / Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2015), *Ocena ex ante ryzyka dla zastosowania instrumentów finansowych o charakterze gwarancyjnym oferowanych podmiotom ekonomii społecznej w ramach PO WER. Raport końcowy* (Ex-ante-Analyse des Risikos der Garantie von Finanzierungsinstrumenten für Einrichtungen der Sozialwirtschaft innerhalb des PO WER. Abschlussbericht), Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung), Warsaw.

Weiterführende Literatur

- European Commission (2014), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – Country Report: Poland*, European Commission, Brussels, <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?pager.offset=20&langId=en&mode=advancedSubmit&year=0&country=0&type=0&advSearchKey=socentcntryrepts&orderBy=docOrder>
- Fajna Sztuka You Tube channel (7. Dezember 2013), „Kraina Rumianku – reportaż o wiosce tematycznej“ (Land der Kamille – Reportage über das Themendorf), <http://www.youtube.com/watch?v=kyvYtez5Nik>
- FCIPKoszalin You Tube channel (16. November 2009), „10 minut o ekonomii społecznej – Garncarska wioska“ (10 Minuten zur Sozialwirtschaft – Töpferdorf), <http://www.youtube.com/watch?v=SAILh7xZ7QE>
- Fi-compass (2015a), *Loan Fund for Social Economy (European Social Fund)*, Financial instruments delivering ESF funds, Athens, 3 December 2015, European Investment Bank, Luxembourg, www.fi-compass.eu/event/788/financial-instruments-delivering-esi-funds-seminar-series-member-states-athens-3-december

- Fi-compass (2015b), *Loan fund for social economy entities, State of play of Financial Instruments in the ESF 2014-2020 programmes*, European Investment Bank, Luxembourg, www.fi-compass.eu/video/state-play-financial-instruments-esf-2014-2020-programmes-0
- Fi-compass (2015c), *Case study (Financing the social economy)*, European Investment Bank, Luxembourg, www.fi-compass.eu/publication/case-studies/case-study-financing-social-economy
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Zespół ds. rozwiązań systemowych w zakresie ekonomii społecznej (2013), *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej* (Nationales Programm zur Entwicklung der Sozialwirtschaft), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (Ministerium für Familie, Arbeit und Sozialpolitik), Warsaw, www.pozytek.gov.pl/Krajowy,Program,Rozwoju,Ekonomii,Społecznej,3495.html
- SWS JaTyMy You Tube channel (6. Mai 2013), „Spółdzielnia Socjalna Larigo Group“ (Soziale Genossenschaft Larigo Group), <http://www.youtube.com/watch?v=rSgXBozWo7w>

Kapitel 14

Portugal Inovação Social: Ein integrierter Ansatz für soziale Innovation, Portugal

Portugal Inovação Social agiert als Marktkatalysator, der den Sektor der Sozialinvestitionen in Portugal fördert, indem EU-Strukturfonds mobilisiert werden. Durch die Förderprogramme werden innovative Finanzierungsinstrumente unterstützt, die auf die Bedürfnisse von Sozialunternehmen und Investoren zugeschnitten sind. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Tätigkeiten der Institution beschrieben. Zudem werden die Herausforderungen, die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in andere Kontexte dargestellt.

Zusammenfassung

In den vergangenen drei Jahren haben die politischen Entscheidungsträger Portugals Sozialunternehmen ganz oben auf ihre Agenda gesetzt. Es wurde ein umfassender Prozess zur Entwicklung des Markts für Sozialinvestitionen eingeführt, und vor Ort sind Initiativen zur Unterstützung von Sozialunternehmen¹ als wichtige Instrumente für soziale Innovation entstanden.

Unter Berücksichtigung der Erfahrungen von reiferen Märkten hat Portugal seinen eigenen Weg gefunden, um innovative Möglichkeiten zur Finanzierung von sozialer Innovation auszuprobieren. Teilweise stand bei den Erörterungen der politischen Entscheidungsträger bezüglich sozialer Innovation die Frage im Mittelpunkt, wie diese zu finanzieren sind. Das Hauptergebnis dieser Erörterungen bestand darin, sich auf die Schaffung der richtigen Anreize, die Beschaffung von privatem Kapital für soziale Innovation und die Schaffung eines neuen Marktes zu konzentrieren.

Aufgrund der Erkenntnis, dass ein zentraler Markt erforderlich ist, um den Zugang von Sozialunternehmen zu Finanzierungsmitteln zu verbessern, hat die portugiesische Regierung im Jahr 2015 die Portugal Inovação Social gegründet, eine als Katalysator fungierende Institution, die auf soziale Innovation und Sozialinvestitionen ausgerichtet ist. Die Portugal Inovação Social ist direkt der Präsidentschaft des Europäischen Ministerrats unterstellt und hat 150 Millionen EUR (Euro) aus Strukturfonds der Europäischen Union nutzbar gemacht, um bis zum Jahr 2020 einen Investitionsmarkt für portugiesische Sozialunternehmen zu schaffen und zu fördern, der sich transversal über verschiedene Politikbereiche erstreckt. Durch die Mobilisierung zentraler Finanzierungsmittel zur Förderung des Sektors der Sozialinvestitionen sowie zur Schaffung einer geeigneten Marktinfrastruktur ist Portugal zu einem Pionier in diesem Bereich geworden, der anderen Ländern den Weg ebnet, um ein solches Modell zu übernehmen.

Um die verschiedenen Bedürfnisse von Sozialunternehmen zu erfüllen, hat die Portugal Inovação Social Finanzierungsmittel unter vier Förderprogrammen aufgeteilt:

31. **Kapazitätsaufbau für Sozialinvestitionen** ermöglicht es Sozialunternehmen, Zugang zu Unterstützung von spezialisierten Anbietern zu erhalten.
32. **Partnerschaften für Wirkung** fördert Venture-Philanthropie in Portugal durch ein Kofinanzierungssystem.
33. **Finanzierungsinstrument der sozialen Wirkungskredite (SIBs)** fördert eine auf Auswirkungen bezogene Ausrichtung der öffentlichen Einrichtungen.
34. **Social Innovation Fund** mobilisiert Kapital und fördert Investitionen in den sozialen Sektor.

Das portugiesische Ökosystem für Sozialinvestitionen befindet sich noch in der Anfangsphase; es ist an der Zeit, politische Maßnahmen umzusetzen, um den Markt zu entwickeln. Die Wirkung des Prozesses wird letztlich anhand der Kapazität der Marktakteure – mit einem besonderen Schwerpunkt auf der Portugal Inovação Social – gemessen, bis zum Jahr 2020 die erwarteten Ergebnisse zu liefern.

Wichtige Fakten

Portugal Inovação Social stellt einen Meilenstein im Rahmen der Förderung von Sozialinvestitionen in Portugal dar. In ihrer Gründung im Jahr 2015 spiegelt sich die Agenda der Regierung wider, Sozialunternehmen den Zugang zu Finanzierungsmechanismen zu erleichtern. Diese neue Institution beschafft im Rahmen der Partnerschaftvereinbarung „Portugal 2020“ 150 Millionen EUR aus EU-Strukturfonds – insbesondere dem Europäischen Sozialfonds.

Portugal Inovação Social umfasst vier Förderprogramme, die spezielle Ziele und Zielvorgaben haben und die zwischen 2016 und 2020 laufen:

1. **Kapazitätsaufbau für Sozialinvestitionen:**
 - verfügbare Finanzierungsmittel: ca. 15 Millionen EUR
 - gestartet im März 2016
 - Ziel: Sozialunternehmen durch ein Gutscheinsystem Zugang zu Unterstützungsdienstleistungen bezüglich der Investitionsbereitschaft, die von spezialisierten Anbietern erbracht werden, zu ermöglichen
 - Höchstbetrag pro Sozialunternehmen: 50 000 EUR
2. **Partnerschaften für Wirkung:**

- verfügbare Finanzierungsmittel: ca. 15 Millionen EUR
 - Start im Juli 2016
 - Ziel: Förderung von Venture-Philanthropie in Portugal durch ein Kofinanzierungssystem
 - Höchstbetrag pro Sozialunternehmen: 100 000 EUR
3. Finanzierungsinstrument der sozialen Wirkungskredite (SIBs)
- verfügbare Finanzierungsmittel: ca. 15 Millionen EUR
 - Start im September 2016
 - Ziel: Förderung einer auf Auswirkungen bezogenen Kultur innerhalb des öffentlichen Sektors
 - voraussichtlicher Betrag je Geschäft: zwischen 350 000 EUR und 1 Million EUR
4. Social Innovation Fund
- verfügbare Finanzierungsmittel: ca. 100 Millionen EUR
 - voraussichtlicher Starttermin: bis Ende 2017
 - Ziel: Beschaffung von privatem Kapital und Förderung von Investitionen in den sozialen Sektor durch die Anreize der Hebelwirkung und Nachrangigkeit
 - Ansatz: Dachfonds, Handeln als Großhändler

Grundprinzipien

Portugiesische Sozialunternehmen haben traditionell Zugang zu zwei Arten von Kapital: 1) philanthropische Zuschüsse, die üblicherweise von Stiftungen, Konzernen und vermögenden Privatpersonen bereitgestellt werden, und 2) Bankkredite mit angepassten Vorgaben, die üblicherweise von einer Bankengruppe (insbesondere Genossenschaftsbanken und genossenschaftliche Sparkassen) mit stärkeren Verbindungen zum Sozialsektor bereitgestellt werden.

Zudem finanzieren Sozialunternehmen ihre Tätigkeiten durch die Erbringung von Dienstleistungen; der Großteil dieser Dienstleistungen wird vom öffentlichen Sektor im Rahmen von Kooperationsverträgen gezahlt, bei denen die Organisation im Namen der Regierung eine Dienstleistung erbringt. Die neuesten Daten, die im Social Economy Satellite Account (Satellitensystem Sozialwirtschaft) verfügbar sind, legen nahe, dass der nicht erfüllte Nettofinanzierungsbedarf von Sozialunternehmen im Jahr 2010 insgesamt 768 Millionen EUR betrug (nationales Amt für Statistik (INE) und Genossenschaft für Sozialwirtschaft António Sérgio (CASES), 2013), wobei davon ausgegangen wird, dass der Finanzierungsbedarf der portugiesischen Sozialunternehmen nicht vor dem Jahr 2014 durch die verfügbaren Kapitalquellen erfüllt wird.

Um diese nicht tragbare Situation zu verbessern, hat die Calouste Gulbenkian Foundation in Partnerschaft mit der IES Social Business School und Social Finance UK im Oktober 2013 das Laboratório de Investimento Social (Labor für Sozialinvestitionen) gegründet, einen sozialen Finanzmittler und Marktentwickler, der mit der Schaffung von finanziellen und nicht finanziellen Mechanismen zur Freisetzung von Kapital für Sozialunternehmen beauftragt wurde.

Seit seiner Gründung hat sich das Labor bei wichtigen Entscheidungsträgern aus dem öffentlichen, privaten und sozialen Sektor dafür eingesetzt, dass Sozialunternehmen und Sozialinvestitionen als vorrangige Themen in die Agenda aufgenommen werden. Es hat

Forschungsberichte bezüglich der Relevanz und Anwendbarkeit von Sozialinvestitionen in Portugal erstellt und Vorstudien bezüglich der Durchführbarkeit von Sozialinvestitionen vorgenommen, wobei erste Gespräche mit Investoren und den lokalen Behörden unterstützt wurden.

Im Juli 2014 hat die Calouste Gulbenkian Foundation, mit Unterstützung des Labors für Sozialinvestitionen und der Social Finance UK, die portugiesische Social Investment Taskforce gegründet. Im Verlauf eines Jahres hat die von der EU finanzierte Taskforce 21 Mitglieder aus dem privaten, öffentlichen, sozialen, finanziellen und akademischen Sektor zusammengerufen, um eine Strategie zur Entwicklung des portugiesischen Markts für Sozialinvestitionen zu erörtern. Der Höhepunkt ihrer Arbeit war ein Bericht (portugiesische Social Investment Taskforce, 2015), der fünf Empfehlungen enthielt², die den Weg für einen nationalen Maßnahmenplan für Sozialinvestitionen ebneten. Infolge dieser Lobbyarbeit hat die Regierung im Dezember 2014 die Gründung der Portugal Inovação Social angekündigt, eine als Katalysator fungierende Institution, die das Ziel verfolgt, soziale Innovation zu fördern und Finanzierungslücken durch innovative Finanzierungsinstrumente zu schließen.

Während Einigkeit über die Notwendigkeit eines Katalysators zur Förderung von Sozialinvestitionen in einem bestimmten Land besteht, handelt es sich bei der typischen Methode um die Nutzung von nicht in Anspruch genommenen Vermögenswerten – eine Möglichkeit, für die in Portugal geringe Chancen bestehen. Bei einem Versuch, die Mechanismen der Big Society Capital, des Marktführers im Vereinigten Königreich, zu übernehmen, hat sich schnell herausgestellt, dass für einen jungen Markt, wie den portugiesischen Markt, ein gemischter Großhändler-Einzelhändler-Ansatz erforderlich ist. Daher haben politische Entscheidungsträger 150 Millionen EUR aus EU-Strukturfonds beschafft, um die Portugal Inovação Social zu gründen, die Leitinitiative des Landes für die Nutzung der öffentlichen Politik, um Sozialunternehmen zu fördern.

Ziele

Die Portugal Inovação Social soll soziale Innovation fördern und das Finanzierungsungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage im Sozialsektor beheben, indem innovative Finanzierungslösungen angeboten werden, die auf die Bedürfnisse und Bedenken von Sozialunternehmen und Investoren ausgerichtet sind. Insbesondere verfolgt die Portugal Inovação Social die folgenden Ziele:

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Sozialunternehmen. Sozialunternehmen weisen häufig keine optimale Organisationsstruktur auf, was auf begrenzte Finanzierungsmittel und den Druck, bestehende Finanzierungsmittel für den Betrieb einzusetzen, zurückzuführen ist. Diese Situation führt zu geringer Effizienz und verhindert, dass Talente für den Sektor gewonnen werden. Die Portugal Inovação Social wirkt dieser Tendenz entgegen, indem Aufwendungen für Personal und Gemeinkosten als zuschussfähige Kosten betrachtet werden. Durch das Programm zum Kapazitätsaufbau werden weitere Investitionen in die Entwicklung der Personal- und Organisationsstruktur von Sozialunternehmen getätigt, um die Investitionsbereitschaft sicherzustellen und nachhaltige Beziehungen mit Investoren zu garantieren.

Förderung des Wachstums von Projekten mit etablierten Interventions- und Geschäftsmodellen. In Portugal besteht eine Finanzierungslücke in Bezug auf die Unterstützung von Sozialunternehmen in zwei Entwicklungsphasen: Diejenigen, deren Geschäftsmodelle geprüft wurden und die eine weitere Stärkung benötigen (Phase 2), und diejenigen, deren Geschäftsmodelle gefestigt wurden und die daher für eine Skalierung bereit

sind (Phase 3; eine Beschreibung der verschiedenen Phasen finden Sie bei der Europäischen Kommission, 2016). Während ihrer Laufzeit von vier Jahren (2016-2020) wird die Portugal Inovação Social Finanzierungsinstrumente anbieten, die auf Sozialunternehmen in beiden Entwicklungsphasen zugeschnitten sind.

Erbringung von Nachweisen und Bereitstellung von Informationen für politische Entscheidungen. Trotz der großen Anzahl an Sozialunternehmen und Maßnahmen haben die beschränkten Finanzierungsmittel bislang die Schaffung einer Kultur erschwert, die auf der Erbringung von Nachweisen beruht. Um eine solche Kultur zu fördern, die Qualität der Maßnahmen langfristig zu verbessern und Informationen für politische Entscheidungen bereitzustellen, versucht Portugal Inovação Social, die für soziale Wirkungskredite erforderlichen unabhängigen und wissenschaftlichen Evaluierungsprozesse zu unterstützen.

Neue Akteure für den Markt gewinnen. Als eine Möglichkeit zur Schließung der aktuellen Finanzierungslücke beabsichtigt Portugal Inovação Social, neue Marktakteure (d. h. Risikokapitalgeber und private Beteiligungsfonds) für den Sektor zu gewinnen, indem der Social Innovation Fund als Wholesale-Fonds genutzt wird.

Förderung einer auf Auswirkungen bezogenen Kultur im öffentlichen Sektor. Die Erbringung von Dienstleistungen macht ca. 40% der jährlichen Einnahmen von Sozialunternehmen aus (INE und CASES, 2013). Die Änderung der Vergabeverfahren zur Förderung wettbewerbsfähiger Ausschreibungsangebote zwingt Sozialunternehmen dazu, Nachweise bezüglich der folgenden Punkte zu erbringen: 1) ihre Managementkapazitäten, 2) Nachweis über die Erreichung der Ziele und der Wirkung und 3) ihre Gesamteffizienz hinsichtlich der Erbringung der Dienstleistungen. Portugal Inovação Social handelt als „Outcome Payer“ im Rahmen des Programms für soziale Wirkungskredite und schafft Nachweise und hilft bei der Entmystifizierung des Konzepts, während die Grundlage dafür gelegt wird, dass der öffentliche Sektor in den kommenden Jahren eine auf Auswirkungen bezogene Kultur anwendet.

Förderung der Entwicklung von prioritären geographischen Gebieten. In Portugal weist die regionale Entwicklung starke Ungleichheiten auf. Angesichts der zentralen Rolle als Hauptstadt des Landes und der hohen Bevölkerungsdichte sowie der großen Anzahl an Dienstleistungen und Sozialunternehmen erhält Lissabon einen Großteil der verfügbaren Finanzierungsmittel. Um diesem Trend entgegenzuwirken und Sozialunternehmen in weniger entwickelten Gegenden bei der Skalierung zu unterstützen, werden gemäß den Programmen der Portugal Inovação Social vorrangig Maßnahmen in den folgenden Regionen durchgeführt: Nord, Zentrum und Alentejo.

Tätigkeiten

Portugal Inovação Social schlägt vier Förderprogramme mit verschiedenen Zielen und Strukturen vor, die an die verschiedenen Entwicklungsphasen von Sozialunternehmen angepasst sind. Es gibt ein gemeinsames Antragsverfahren für die Programme, das auf Aufrufen zur Abgabe von Angeboten beruht, die in verschiedenen Zeiträumen zwischen 2016 und 2020 veröffentlicht werden (Portugal Inovação Social, 2016).

1. Kapazitätsaufbau für Sozialinvestitionen

Durch die Programme zum Kapazitätsaufbau will die Portugal Inovação Social sicherstellen, dass Sozialunternehmen Zugang zu den Unterstützungsdienstleistungen erhalten können, die notwendig sind, um sie für Investitionen vorzubereiten, und dass sie ihre wertvolle Arbeit auf diese Weise möglichst effizient weiterentwickeln und ausweiten

können. Als Katalysator nutzt Portugal Inovação Social dieses Programm, um gleiche Wettbewerbsbedingungen für Sozialunternehmen und Wirtschaftsunternehmen zu schaffen und auf diese Weise die Hindernisse abzubauen, auf die Sozialunternehmen im Hinblick auf den Zugang zu speziellen Dienstleistungen stoßen.

Durch ein Gutscheinsystem stellt Portugal Inovação Social Zuschüsse (bis zu einem Höchstbetrag von 50 000 EUR) für Sozialunternehmen bereit, die ihnen den Zugang zu Unterstützung durch spezialisierte Anbieter in Bereichen wie Finanzmanagement, Erstellung von Geschäftsmodellen, Wirkungsmessung, Führungskompetenzen und Unternehmensführung erleichtern. Für dieses Programm stehen Finanzierungsmittel in Höhe von 15 Millionen EUR zur Verfügung, und es wird erwartet, dass bis zum Jahr 2020 zwischen 250 und 500 Sozialunternehmen erreicht werden.

2. Partnerschaften für Wirkung

Durch dieses Programm weist Portugal Inovação Social die Finanzierungsmittel zu, die von philanthropischen Spendern bereitgestellt werden, um Venture-Philanthropie im Land zu fördern. Mit dem Programm sollen einerseits Anreize geschaffen werden, damit philanthropisches Kapital langfristig investiert wird und mit Auswirkungen verknüpft wird, und andererseits soll ein größerer Schwerpunkt auf die Investitionsbereitschaft gelegt werden.

Im Rahmen dieses Programms weist die Portugal Inovação Social 50 % des von philanthropischen Organisationen bereitgestellten Betrags zu, bei einem Mindestbetrag von 50 000 EUR. Um an diesem Programm teilnehmen zu können, müssen Organisationen einen auf Venture-Philanthropie beruhenden Ansatz anwenden: Sie müssen sich verpflichten, Sozialunternehmen über einen Zeitraum von mindestens drei Jahren sowohl finanziell als auch nicht finanziell zu unterstützen, und dabei sicherstellen, dass die Zuschussempfänger nachhaltiger und erfolgreicher werden. Für dieses Programm stehen Finanzierungsmittel in Höhe von 15 Millionen EUR zur Verfügung.

3. Finanzierungsinstrument für soziale Wirkungskredite

Durch die Tatsache, dass die Portugal Inovação Social als direkter „Outcome Payer“ und nicht als Investor handelt, wird eine bestehende Schwachstelle bei der Entwicklung von sozialen Wirkungskrediten behoben – und zwar traditionell ergebnisorientierte Beamte des öffentlichen Sektors davon zu überzeugen, eine Änderung bezüglich ihrer Auftragsvergabe hin zu Auswirkungen vorzunehmen³. Mit diesem Programm sollen innovative Lösungen für soziale Probleme entwickelt werden, um öffentliche Einrichtungen zu bestärken, sich auf Auswirkungen zu konzentrieren.

Portugal Inovação Social wird dieses Instrument nutzen, um lokale Regierungen und Zentralregierungen, die an der Entwicklung von sozialen Wirkungskrediten interessiert sind, zu finanzieren. Diese Möglichkeit wurde zur Verbesserung der finanziellen Rentabilität von frühen sozialen Wirkungskrediten sowie zur Schaffung von Anreizen für lokale Regierungsbeauftragte konzipiert, damit diese für Auswirkungen zahlen. Für dieses Instrument stehen Finanzierungsmittel in Höhe von 15 Millionen EUR zur Verfügung; es wird erwartet, dass es bis zum Jahr 2020 zu ca. 20-25 sozialen Wirkungskrediten führt.

4. Social Innovation Fund

Portugal Inovação Social wird einen Wholesale-Fonds einrichten, der Ko-Investitionen in portugiesische Sozialunternehmen und soziale Investmentprodukte tätigt, die nachweislich das Potenzial haben, soziale und finanzielle Erträge zu erzielen. Das

Ziel besteht in der Beschaffung von Kapital und der Förderung von Investitionen in den sozialen Sektor. Portugal Inovação Social handelt als „Cornerstone-Wholesale-Investor“ und bietet Kapitaleignern, die Retail-Strukturen zur Finanzierung von Sozialunternehmen schaffen möchten, günstige Konditionen an. Dieser Dachfonds wendet zwei Mechanismen an: Fremdkapital und Eigenkapital/Quasi-Eigenkapital. Durch den Fremdkapitalmechanismus werden hauptsächlich Innovationen in reifere Sozialunternehmen finanziert, indem Garantien für Ko-Investoren bereitgestellt werden, wodurch das Risikoprofil des Produkts verbessert wird und es den Banken ermöglicht wird, Kredite zu günstigeren Konditionen an Sozialunternehmen zu vergeben. Im Rahmen des Eigenkapital-/Quasi-Eigenkapitalmechanismus werden asymmetrische Risiken und Renditen verwendet, die für private Ko-Investoren günstig sind, um die Konditionen für Sozialinvestoren und Business Angels, die das Wachstum und die Konsolidierung von Sozialunternehmen finanzieren möchten, zu verbessern. Für dieses Programm stehen ca. 100 Millionen EUR zur Verfügung.

Die vier Programme, die von der Portugal Inovação Social eingeführt wurden, sind an den Entwicklungszyklus von Sozialunternehmen angepasst: 1) Konzentration auf das Problem und Entwicklung einer Lösung, 2) Validierung eines Geschäftsmodells, 3) Sicherstellung des Wachstums und 4) Verbreitung der Initiative. Wenn der Markt Unzulänglichkeiten aufweist, sind die im Folgenden genannten Programme für die jeweils angegebene Phase am besten geeignet:

- Kapazitätsaufbau für Sozialinvestitionen: Phasen 1 und 2
- Partnerschaften für Wirkung: Phase 2
- Finanzierungsinstrument für soziale Wirkungskredite: Phasen 2 und 3
- Social Innovation Fund: Phasen 3 und 4.

Bei den Programmen handelt es sich um synergetische Programme: Ein Sozialunternehmen, das z. B. von dem Programm für Kapazitätsaufbau oder dem Programm Partnerschaften für Wirkung profitiert hat, ist wahrscheinlich ein soliderer Kandidat für den Social Innovation Fund.

Portugal Inovação Social ist über die verschiedenen Entwicklungsphasen eines Sozialunternehmens hinweg tätig, und ihre Rolle ändert sich von der direkten Teilnahme am Markt zur Erbringung eines direkten Beitrags zu seiner Entwicklung. Diese ständige Anpassung ist von wesentlicher Bedeutung, damit die Portugal Inovação Social ihrer Aufgabe, die speziellen Bedürfnisse von Sozialunternehmen zu erfüllen und Marktlücken zu schließen, nachkommen kann.

Herausforderungen und Wirkung

Das portugiesische Ökosystem für Sozialinvestitionen befindet sich noch in der Anfangsphase. Die Entwicklung der Portugal Inovação Social begann jedoch lange vor ihrer formellen Einführung im Jahr 2015: In der Tat wurden der Kontext und die Bedürfnisse von Sozialunternehmen umfassend untersucht, um die Chancen einer erfolgreichen Umsetzung zu maximieren. Tabelle 14.1 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) der Portugal Inovação Social.

Tabelle 14.1 SWOT-Analyse der Portugal Inovação Social

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Verschiedene Förderprogramme, welche die Bedürfnisse von Sozialunternehmen in allen Entwicklungsphasen erfüllen ● Abhängig vom Programm werden die entsprechenden Finanzierungsbedingungen (für Sozialunternehmen oder Investoren) angepasst und bieten Anreize für eine nachhaltige Entwicklung des Marktes ● Starke politische Unterstützung, unabhängig von der bestehenden Parteienstruktur (reibungsloser Übergang zwischen verschiedenen Regierungen) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relativ kurzer Zeitraum, um Lehren aus dem Markt zu ziehen und die Programme gegebenenfalls anzupassen ● Sozialunternehmen, die durch eine überwiegend schwache Messung der sozialen Wirkung gekennzeichnet sind, wodurch sowohl die erste Auswahl als auch ein kontinuierliches Leistungsmanagement beeinträchtigt werden ● Unterentwickelter Gutachtermarkt, besonders wichtig für das Finanzinstrument für soziale Wirkungskredite
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Stärkung der bestehenden Pipeline an Sozialunternehmen in Portugal, indem Skalierung und Wachstum gefördert werden ● Förderung einer Kultur, die sich auf eine stabile Wirkungsmessung konzentriert und in der die Ziele von Sozialunternehmen und Sozialinvestoren aufeinander abgestimmt sind ● Stärkung der Marktakteure durch Förderung des Wettbewerbs, um neue Akteure zu gewinnen ● Gewinnung neuer Sozialinvestoren durch Entwicklung von Marktinformationen und Fallstudien 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mögliche Abhängigkeit der Marktteilnehmer vom Marktführer ● Verwaltung des Übergangszeitraums und der Nachhaltigkeit nach 2020

Herausforderungen

Es wurden verschiedene Herausforderungen in Verbindung mit jedem Förderprogramm festgestellt:

1. Kapazitätsaufbau für Sozialinvestitionen

Eine der größten Herausforderungen für das Programm zum Kapazitätsaufbau besteht darin, dass spezialisierte Anbieter auf dem portugiesischen Markt nur schwach vertreten sind, was auf die Unfähigkeit von Sozialunternehmen zurückzuführen ist, deren Dienstleistungen zu bezahlen. In der Anfangsphase erwartet Portugal Inovação Social, dass die wenigen bestehenden Marktakteure den Großteil der spezialisierten Anbieter ausmachen. Mittelfristig sollen durch die Anreize des Förderprogramms jedoch neue Anbieter gewonnen werden, die die Unterstützung des Kapazitätsaufbaus für Sozialunternehmen als einen neuen Geschäftsbereich entwickeln möchten. Eine weitere Herausforderung besteht in der Sicherstellung, dass Programme zum Kapazitätsaufbau eine langfristige Wirkung haben. Die Portugal Inovação Social hatte Schwierigkeiten, die richtigen Anreize zu finden, um die Weitergabe von Wissen und Kompetenzen unter den spezialisierten Anbietern und Sozialorganisationen zu garantieren.

2. Partnerschaften für Wirkung

Während mit diesem Programm erwartungsgemäß die verfügbaren Finanzierungsmittel erweitert werden sollen, bezieht sich eine der Hauptherausforderungen auf die anfängliche Veränderung der Kultur, die erforderlich ist, um effektive nicht finanzielle Beziehungen zwischen philanthropischen Organisationen und Sozialunternehmen zu begründen. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass philanthropische Quellen in Portugal traditionell über jährliche Budgets verfügen, während bei diesem Programm eine mehrjährige Unterstützung verlangt wird.

3. Finanzierungsinstrument für soziale Wirkungskredite

Durch die Bezahlung für Auswirkungen beseitigt das Finanzierungsinstrument für soziale Wirkungskredite das größte Hindernis für die Entwicklung von sozialen Wirkungskrediten. Die Tatsache, dass lokale Regierungen oder Zentralregierungen nicht für Auswirkungen bezahlen, könnte jedoch zu geringerer Beteiligung und Verantwortung ihrerseits führen. Um dieses Risiko zu reduzieren, schreibt die Portugal Inovação Social ihnen zwingend vor, sich an der Partnerschaft für soziale Wirkungskredite sowie am Vertrags- und Projektmanagement zu beteiligen. Künftige Pläne umfassen eine Kombination aus Zahlungen für Auswirkungen durch das Finanzierungsinstrument für soziale Wirkungskredite und Aufschlägen von lokalen Regierungen und Zentralregierungen.

4. Social Innovation Fund

Eine der größten Herausforderungen, die bei der Umsetzung des Social Innovation Fund erwartet wurde, bezieht sich auf den bürokratischen Aufwand und die Bedingungen für den Erhalt von Mitteln aus den EU-Strukturfonds; dieser kann die Fähigkeit der Portugal Inovação Social überprüfen, die sozialen Ziele aufrechtzuerhalten, welche ihren Instrumenten für Sozialinvestitionen zugrunde liegen.

Wirkung

Angesichts der frühen Phase, in der sich die Portugal Inovação Social befindet, deren erste Programme – Partnerschaften für Wirkung und das Finanzierungsinstrument für soziale Wirkungskredite – im Sommer 2016 eingeführt wurden, ist eine solide Bewertung der sozialen Wirkung noch nicht möglich. Als Marktkatalysator für die Verbesserung des Zugangs zu Finanzierungsmitteln muss die Portugal Inovação Social dennoch Erwartungen erfüllen. Seit ihrer Gründung im Dezember 2014 hat das Führungsteam der Portugal Inovação Social gelernt, wie EU-Strukturfonds für Sozialinvestitionen mobilisiert und genutzt werden, ohne die Aufgabe der Institution aus den Augen zu verlieren.

Die Portugal Inovação Social hat die Möglichkeit und die Aufgabe, Feedbackschleifen bezüglich der Verfügbarkeit und Zuweisung von Kapital auf dem Markt für Sozialinvestitionen zu schaffen. Letztlich wird ihr Erfolg als Katalysator für die Entwicklung des Marktes anhand ihrer Fähigkeit bewertet, die Programme an die sich im Verlauf der Zeit ändernden Bedürfnisse von Sozialunternehmen anzupassen.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

Wenn die Gesamtvision für das portugiesische Ökosystem für Sozialinvestitionen darin besteht, als Entwurf für andere Rechtsordnungen in der EU zu dienen, ist es für die Übertragbarkeit von zentraler Bedeutung, aus der Erfahrung zu lernen. Bislang wurden aus dem Prozess die folgenden wichtigen Erkenntnisse gewonnen:

Engagement der Regierung ist von wesentlicher Bedeutung: Starke Unterstützung durch die politischen Entscheidungsträger stellt eine unbedingte Voraussetzung für die Entwicklung eines stabilen Markts für Sozialinvestitionen dar. Fehlt diese Unterstützung, wird keine Änderung des Systems erreicht; mit dieser Unterstützung stellen Sozialinvestitionen ein starkes Instrument dar, um auf dieser Ebene eine Wirkung zu erzielen. In Portugal hat die starke Unterstützung auf Ministerebene seit dem Jahr 2013 eine entscheidende Rolle bei der Sicherstellung der Entwicklung des Ökosystems für Sozialinvestitionen, und insbesondere der Portugal Inovação Social, gespielt. Regierungswechsel (Änderung der für soziale Innovation zuständigen Minister) haben sich nicht auf die Agenda für Sozialinvestitionen ausgewirkt.

Entwicklung von Marktführern: Auch wenn es sich bei der Portugal Inovação Social um eine als Katalysator fungierende Institution handelt, setzen sich auch andere Akteure für diesen entstehenden Markt ein. Die Calouste Gulbenkian Foundation hat eine wichtige Rolle gespielt, indem sie gleichzeitig in Tätigkeiten zum Aufbau des Marktes und in spezifische Transaktionen investiert hat, die geholfen haben, den Markt weiterzuentwickeln.

Ausarbeitung eines nationalen Maßnahmenplans: Die portugiesische Social Investment Taskforce hat Entscheidungsträger aus dem öffentlichen, privaten und sozialen Sektor zusammengerufen und die Grundlage für das Ökosystem für Sozialinvestitionen geschaffen, indem fünf wichtige Empfehlungen abgegeben wurden. Dank dieses nationalen Maßnahmenplans war Portugal Inovação Social in der Lage, Förderprogramme zu entwickeln, die an die Bedürfnisse des Marktes angepasst sind. Jeder Marktakteur (Investor, Vertreter des öffentlichen Sektors oder Sozialunternehmen) ist sich seiner Rolle bei der Umsetzung der Empfehlungen in vollem Umfang bewusst.

Schnelle Erfolge sind wichtig: Während sie im Allgemeinen nicht wirtschaftlich rentabel sind, nehmen Pilotprojekte eine wichtige Rolle ein, um neue Finanzierungsmechanismen zu prüfen und die Beteiligung von wichtigen Stakeholdern zu erreichen. Der Markt benötigt schnelle Erfolge: Wie sich aus dem ersten Pilotprojekt für soziale Wirkungskredite in der Gemeinde Lissabon ergeben hat, hilft die Einführung von kleinen Pilotprojekten dabei, einen Impuls zu setzen und Stakeholder von der Anwendbarkeit des Konzepts zu überzeugen.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Bei der Übertragung der Portugal Inovação Social auf andere EU-Mitgliedstaaten kann die Inanspruchnahme von EU-Strukturfonds den Unterschied ausmachen. Neue Märkte benötigen Anreize. Die Inanspruchnahme von EU-Mitteln, die nicht in die nationalen Budgets der Länder fallen, kann ein starkes Instrument für politische Entscheidungsträger darstellen, um innovative Möglichkeiten zur Finanzierung von sozialer Innovation auszuprobieren und deren Effizienz nachzuweisen.

Eine wichtige Erkenntnis aus dem umfassenden Ansatz der Regierung zur Entwicklung des Marktes besteht darin, dass für den Fall, dass Lösungen keinen Ausgleich zwischen Top-down-Initiativen (wie Portugal Inovação Social und die portugiesische Social Investment Taskforce) und Bottom-up-Ansätzen (wie das erste Pilotprojekt zu sozialen Wirkungskrediten in Lissabon) schaffen, die Gefahr besteht, dass diese Lösungen nicht von denjenigen genutzt werden, für die sie in erster Linie bestimmt waren.

Hinweise

1. In diesem Text bezieht sich der Begriff „Sozialunternehmen“ auf alle Arten von Einrichtungen, die Tätigkeiten durchführen, mit denen sie eine messbare soziale Wirkung beliebiger Art erzielen, unabhängig von der Rechtsform der Einrichtungen. Bislang verfügt Portugal noch nicht über einen rechtlichen Rahmen für Sozialunternehmen.
2. 1) Nachfrage: Stärkung von Sozialorganisationen durch Programme zum Kapazitätsaufbau, 2) Angebot: Einführung von Finanzierungsinstrumenten, die für Sozialorganisationen und soziale Innovation geeignet sind, 3) öffentlicher Sektor: Förderung einer auf Auswirkungen bezogenen Kultur im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen, 4) Marktinformationen: Einrichtung eines Wissens- und Ressourcenzentrums und 5) Vermittler: Förderung von spezialisierten Vermittlern, um den Zugang zu Kapital zu erleichtern.
3. Der Begriff „Ergebnisse“ (outputs) bezieht sich auf direkt messbare Resultate bezüglich der Frage, inwiefern eine Tätigkeit die vorgesehenen Empfänger berührt (z. B. Anzahl an Empfängern), während der Begriff „Auswirkungen“ (outcomes) der Änderung entspricht, die sich aus dem Leben der Begünstigten ergibt (GECES Untergruppe, 2014).

Referenzen

- GECES Sub-group on Impact Measurement (2014), Proposed Approaches to Social Impact Measurement in the European Commission legislation and practice relating to: EuSEFs and the EaSI, http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf
- INE and CASES (2013), Satellite account for social economy – 2010, National Statistics Institute and António Sérgio Cooperative for the Social Economy, Portugal, www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2
- Portugal Inovação Social (2016), <http://inovacaosocial.portugal2020.pt/index.php/portugal-2020/>
- Portuguese Social Investment Taskforce (2015), Final Report, Portuguese Social Investment Taskforce, Lisbon, <http://grupodetrabalho.investmentosocial.pt/>
- European Commission (2016), A recipe book for social finance, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15079&langId=en>

Weiterführende Literatur

- Salamon, L. et al. (2012), *Portugal's nonprofit sector in comparative context*, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Portugal_Comparative-Report_FINAL_4.2012.pdf

Kapitel 15

Erlass des Stadtrats von Barcelona über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge

Der Erlass des Stadtrats von Barcelona über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge wurde entworfen, um der steigenden Arbeitslosigkeit in der Stadt zu begegnen, insbesondere unter Menschen mit den dringendsten sozioökonomischen Bedürfnissen. Im Rahmen eines partizipativen Prozesses wurden verbindliche Sozialklauseln für öffentliche Aufträge ausgearbeitet und verabschiedet, um Sozialunternehmen den Zugang zum Markt zu erleichtern. Diese Initiative beschreibt die Ziele und Grundprinzipien des Erlasses sowie seine Besonderheiten. Es werden die Herausforderungen bei der Ausarbeitung und Umsetzung des Erlasses sowie die bislang erzielte Wirkung dargestellt. Zudem werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext beschrieben.

Zusammenfassung

Mit dem Gemeindeerlass 4043/13 über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge, der vom Stadtrat von Barcelona entworfen und umgesetzt wurde, wird das Ziel verfolgt, das öffentliche Auftragswesen in ein wirksames Instrument umzuwandeln, das den am stärksten benachteiligten Menschen in der Gesellschaft dient.

Der Erlass, der am 15. Dezember 2013 in Kraft getreten ist, sieht Sozialklauseln für öffentliche Aufträge vor, die der EU-Richtlinie 24/2014 über die öffentliche Auftragsvergabe entsprechen. Er hat die doppelte Wirkung, dass den Behörden einerseits Fortschritte bei der Bekämpfung sozialer Benachteiligung und andererseits bei der Schaffung von Vernetzungen und Synergien zwischen Sozial- und Finanzakteuren ermöglicht werden. Er stellt einen wichtigen rechtlichen Schritt dar, der das gesamte öffentliche Auftragswesen in der Stadt Barcelona betrifft, mit der Folge, dass mehr als 500 Millionen EUR (Euro) aus dem Gemeindehaushalt, die für Bauarbeiten, Dienstleistungen und Lieferungen zur Verfügung gestellt wurden, nun für die Förderung des sozialen Zusammenhalts eingesetzt werden.

Die Initiative ging vom Referat für Lebensqualität (umfasst soziale Dienstleistungen) aus, wurde jedoch über verschiedene Gebiete der Gemeinde hinweg entwickelt und bezieht Sachverständige aus unterschiedlichen Bereichen ein (z. B. rechtliche Dienstleistungen und Dienstleistungen im Rechnungswesen, soziale Dienstleistungen, Wirtschaftsförderung und Gleichstellung sowie Bauwesen). Der Entwurfs- und Genehmigungsprozess beinhaltete einen intensiven Dialog und starke Abstimmung. Mehr als 50 Menschen aus 40 verschiedenen staatlichen Organisationen, Firmen und Sozialorganisationen (z. B. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) sowie nicht staatliche Akteure (z. B. gemeinnützige Einrichtungen, Solidaritätsorganisationen und Sozialunternehmen) haben in einer neu gegründeten Gemischten Kommission für die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge zusammen am Entwurf des Rechtstextes gearbeitet, bis eine Einigung erzielt wurde. Der Erlass erhielt starke Unterstützung vom Bürgermeisteramt und wurde am Ende eines jahrelangen Verfahrens mit Zustimmung aller politischen Parteien einstimmig vom Gemeinderat ratifiziert. Durch die Tatsache, dass der Rat einen Konsens erreichen konnte, stellt einen erheblichen Mehrwert dar und bietet größere Nachhaltigkeit und Legitimität.

Durch die Zuweisung bedeutender wirtschaftlicher Ressourcen enthält dieser Text großes Potenzial, um Beschäftigungsmöglichkeiten für die am stärksten benachteiligten Menschen in der Gesellschaft zu schaffen. Im Jahr 2014 hat der Stadtrat von Barcelona in der Tat mehr als 500 Millionen EUR für öffentliche Aufträge vorgesehen.

Wichtige Fakten

Der Gemeindeerlass über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge wurde im November 2013 gebilligt und trat im Dezember 2013 in Kraft. Mit dem Erlass wird das Ziel verfolgt, den Marktzugang für Sozialunternehmen zu verbessern, während „traditionelle“ Unternehmen aufgefordert werden, soziale Kriterien in ihren öffentlichen Aufträgen zu berücksichtigen. Die Initiative fällt in den Zuständigkeitsbereich des Stadtrats von Barcelona. Sie betrifft alle Ausschreibungen für öffentliche Verträge durch die Verwaltungsbehörden, Bezirke, Bereiche, öffentlichen Unternehmen und Stiftungen sowie durch selbstständige Organisationen, die in Barcelona tätig sind.

Mit einer registrierten Bevölkerungszahl von ca. 1,6 Millionen zum 30. Juni 2015 (Stadtrat von Barcelona, 2016a) ist die Stadt Barcelona die zweitgrößte Stadt in Spanien und die elftgrößte Stadt in Europa. Sie hat bedeutenden Einfluss auf die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt in Katalonien, insbesondere in der Metropolregion Barcelonas (mit einer Bevölkerungszahl von 5 Millionen die sechstgrößte europäische Metropole).

Der Stadtrat von Barcelona verfügt über ein Budget von 2,55 Milliarden EUR (Budgetabwicklung 2014¹), einschließlich über 500 Millionen EUR², die dem öffentlichen Auftragswesen zugewiesen wurden. Durch den Erlass wird das Budget optimiert, indem eine Strategie festgelegt wird, welche auf die Unterstützung von Menschen ausgerichtet ist, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind. Die Initiative wird nicht durch Subventionen von der Europäischen Union und dem Europäischen Sozialfonds unterstützt und wurde fast ausschließlich unter Inanspruchnahme von Ressourcen und des Personals des Stadtrats entwickelt. Eine fachliche Beratungsfirma³, die auf die verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge und Sozialklauseln spezialisiert ist, hat für einen Zeitraum von zwei Jahren ihre ausschließlich externe Unterstützung zu einem Preis in Höhe von 60 000 EUR bereitgestellt.

Ziele

Die Initiative möchte das Instrument des öffentlichen Auftragswesens nutzen, um Arbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzung zu reduzieren, während Beschäftigungsmöglichkeiten für die am stärksten benachteiligten Bevölkerungsschichten gefördert werden.

Es werden insbesondere die folgenden Ziele verfolgt:

- Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten für die am stärksten benachteiligten Menschen in der Gesellschaft sowie für Menschen, die wirtschaftliche/soziale Eingliederung am dringendsten benötigen, wie in spezifischen Kriterien definiert⁴,
- Förderung des sozialen Zusammenhalts und der Chancengleichheit für die oben genannten Personen,
- Förderung eines sich entwickelnden sozialen Sektors – ohne Marktverzerrungen zu verursachen –, indem öffentliche Aufträge einer der im Folgenden genannten Einrichtungen vorbehalten oder für diese gesichert werden:
- spezielle Beschäftigungszentren, die mindestens zu 70 % Menschen mit Behinderung beschäftigen,
- Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration (WISE; work integration social enterprises), d. h. Unternehmen, die mindestens zu 50 % Menschen beschäftigen, die von sozialer Ausgrenzung betroffen oder bedroht sind,
- gemeinnützige Organisationen, deren Ziele die Beschäftigung oder die soziale Integration von Menschen umfassen, die von sozialer Ausgrenzung betroffen oder bedroht sind,
- Nutzung des Gemeindebudgets als ein Werkzeug, um durch das öffentliche Auftragswesen zusätzliche soziale Vorteile zu erlangen,
- Schaffung von kollaborativen Synergien zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen der Gemeinde (Auftragswesen, öffentliche Arbeiten, Agentur für wirtschaftliche Entwicklung, soziale Dienstleistungen etc.), die bislang keine Tätigkeiten koordiniert haben und das gemeinsame Ziel haben, die am stärksten benachteiligten Menschen in der Gesellschaft auf sozialer und beruflicher Ebene zu integrieren,
- Abbau von Misstrauen zwischen den unterschiedlichen Sektoren (sozialer und wirtschaftlicher Sektor, der auf Gewinn ausgerichtete und der gemeinnützige Sektor), die mit dem Stadtrat zusammenarbeiten, indem diese in die Erreichung eines gemeinsamen Ziels eingebunden werden, um eine integrativere Gesellschaft zu fördern, vorausgesetzt, dass gegenseitige Zusammenarbeit und Abstimmung möglich sind.

Die Initiative wurde durch einen vielschichtigen strategischen Ansatz unterstützt, der die folgenden Aspekte umfasst:

- auf lokaler Ebene ausgearbeitete Regelungen,
- regulatorische Umsetzung, Einführung und Anwendung,
- umfassende Unterstützung (zunächst durch alle Gemeindegruppen und anschließend durch das Referat für Lebensqualität, Gleichberechtigung und Sport) in allen Phasen der Initiative, vom Entwurf und der Entwicklung bis hin zur Zielsetzung, Methodik und Überwachung,
- Märkte für spezielle Beschäftigungszentren und Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration sichern oder vorbehalten,

- Förderung und Priorisierung von Kriterien für soziale Verantwortung sowie Förderung eines Markts für die Vergabe öffentlicher Aufträge, der aktiv die Einbeziehung von gemeinnützigen Gesellschaften anstrebt.

Der Erlass steht im Einklang mit den Bestimmungen und dem Sinn und Zweck der Richtlinie 2014/24/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Februar 2014 über die öffentliche Auftragsvergabe:

Öffentliche Aufträge spielen eine wichtige Rolle in der Strategie, die durch die Mitteilung der Europäischen Kommission vom 3. März 2010 mit dem Titel „Europa 2020, eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“ eingeführt wurde, da es sich bei ihnen um marktorientierte Instrumente handelt, die genutzt werden müssen, um intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum zu erreichen, während die effizientere Nutzung von öffentlichen Geldern sichergestellt wird. Zu diesem Zweck müssen die gegenwärtigen Vorschriften für die Vergabe öffentlicher Aufträge überarbeitet und modernisiert werden, um die Effizienz der öffentlichen Ausgaben zu steigern, insbesondere indem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Zugang zu öffentlichen Aufträgen erleichtert wird und die Vertragsparteien in die Lage versetzt werden, das öffentliche Auftragswesen besser zu nutzen, um gemeinsame soziale Ziele zu unterstützen.

Grundprinzipien

Die Initiative entstand aufgrund der großen Sorge bezüglich der Arbeitslosenzahlen in Barcelona, die von 6,7% im Jahr 2007 auf 18,1% im Jahr 2013 stark gestiegen sind (Stadtrat von Barcelona, 2016b). Sie konzentriert sich zudem auf die am stärksten benachteiligten Mitglieder der Gesellschaft: Arbeitslose, die Arbeitslosengeld erhalten oder Haushalten mit irgendeiner Form von Einkommen oder Beschäftigung angehören, sind nicht in der gleichen Situation wie Menschen, die überhaupt kein Einkommen erhalten, langzeitarbeitslos sind oder in äußerster Armut leben. Daher liegt der Schwerpunkt des Erlasses auf der Förderung der Beschäftigung in diesen sensiblen Sektoren, insbesondere für arbeitslose Menschen, die keinerlei Einkommen erhalten (die Hälfte aller Arbeitslosen), arbeitslose Jugendliche (43,6%⁵) und Menschen, die unterhalb der Armutsgrenze leben (18,3%⁶).

Der Stadtrat von Barcelona hat bedeutende Haushaltsrücklagen (z. B. Fortbildungsprogramme und Programme zur Verbesserung der Vermittelbarkeit, Berufsberatung, Vermittlung und berufliche Umschulung) für die Unterstützung dieser Bevölkerungsschichten zugewiesen. Er bietet zudem soziale Versorgung (z. B. soziale Betreuung, Stipendien, Suppenküchen, Unterhaltsbeihilfen, Nothilfe, Hilfe für Obdachlose) für Menschen an, die nicht über finanzielle Ressourcen verfügen. Obwohl mit dem Erlass nicht ausdrücklich das Ziel verfolgt wird, die insgesamt für diese Ressourcen aufgewendeten Gemeindegelder zu reduzieren, liegt es nahe, dass zumindest ein Teil dieser Ausgaben unnötig würde, wenn die Begünstigten erwerbstätig wären.

Sechs Monate vor der Annahme des Erlasses wurde eine Gemischte Kommission für die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge (im Folgenden gemischte Kommission genannt) gegründet, der mehr als 50 Mitglieder aus dem gemeinnützigen Sektor, dem Unternehmenssektor und dem Tertiärsektor (Vereine, Stiftungen, spezielle Beschäftigungszentren, Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration, Vertreter des Arbeitgeberverbands und der Gewerkschaft) sowie Vertreter der Gemeinde angehören, sodass die formale Realisierbarkeit des Erlasses sichergestellt ist. Die Interessen und Anliegen dieser Gruppe von unterschiedlichen Akteuren in Einklang zu bringen, war ein komplexes Unterfangen und erforderte ausführliche Gespräche, die sich über einen Zeitraum von mehr

als einem Jahr erstreckten. Alle Stakeholder haben sich beteiligt, indem sie ihren Standpunkt mitgeteilt und Beiträge zum endgültigen Text erbracht haben, der schließlich einstimmig verabschiedet wurde.

Tätigkeiten

In dem Erlass sind obligatorische Maßnahmen vorgesehen, die in alle kommunalen Aufträge aufzunehmen sind, und er enthält eine Reihe von Werkzeugen, welche die Beschäftigung von Menschen fördern und unterstützen, die Schwierigkeiten haben, in den Arbeitsmarkt eingegliedert zu werden.

2. Aufträge werden speziellen Beschäftigungszentren und Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration vorbehalten. Der Stadtrat von Barcelona setzt einen Gesamtbetrag fest, der jährlich durch seinen Fonds für soziale Rücklagen zuzuweisen ist; die jährliche Mittelzuweisung für diese Einrichtungen beläuft sich auf durchschnittlich 8 Millionen EUR.
3. Bieterorganisationen müssen drei Bedingungen erfüllen:
 - Bieter mit 50 oder mehr Mitarbeitern müssen nachweisen, dass mindestens 2 % ihrer Mitarbeiter eine Behinderung von mindestens 33 % aufweisen.
 - Bei mindestens 5 % der mit dem Auftrag verbundenen Mitarbeiter des Unternehmens, dem der Auftrag erteilt wurde, muss es sich um Menschen handeln, die Schwierigkeiten haben, in den Arbeitsmarkt eingegliedert zu werden.
 - Mindestens 5 % des Auftragsbudgets des Unternehmens, dem der Auftrag erteilt wurde, müssen dafür eingesetzt werden, um Unteraufträge über Dienstleistungen, die von speziellen Beschäftigungszentren und Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration erbracht werden, zu erteilen.
4. Entscheidung und Bewertung: Unternehmen, welche die oben angegebenen Mindestprozentsätze in Bezug auf die Beschäftigung und die Vergabe von Unteraufträgen übertreffen, erhalten Bewertungen zwischen 10 % und 20 %.
5. Allgemein enthält der Erlass Umweltkriterien für alle Aspekte des Betriebs und Einkaufs der Bieterorganisationen (z. B. Lebensmittel, Strom, Kommunikationsgeräte und EDV-Ausstattung, Holzprodukte, Möbel, Bauarbeiten, Veranstaltungen, Papier- und Reinigungsprodukte, Textilien und Fahrzeuge).

Innovative Aspekte

Bei dem Erlass handelt es sich um den ersten zwingenden und rechtsverbindlichen Erlass für die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge, der von einer lokalen Verwaltung in Spanien verabschiedet wurde. Er gilt für alle Verwaltungsbehörden der Stadt Barcelona.

Seine Umsetzung und Durchsetzung haben zu einer innovativen und übertragbaren Methode der Beteiligung geführt, die ein umfassendes Verfahren (von der Ausarbeitung und dem Entwurf bis hin zur Umsetzung und Bewertung) beinhaltet, das einen ständigen Dialog und die Lösung von Problemen erfordert.

Durch den Erlass wurde ein Raum für Zusammenarbeit und gemeinsame Produktion zwischen scheinbar gegensätzlichen Sektoren und Interessen geschaffen (z. B. Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und gemeinnützige Organisationen).

Schließlich wurde durch den Erlass ein sektorübergreifender Ansatz eingeführt, um Konsens zu erreichen. Bislang waren interne Abteilungen der Gemeinde es gewöhnt, in Silos zu arbeiten, statt zu versuchen, Synergien zum Vorteil für beide Seiten zu schaffen, gemeinsame Ziele zu bestimmen und Ressourcen zu optimieren.

Änderungen und Anpassungen

Abgesehen von kleineren formalen Aspekten, bestand eine bedeutende Anpassung des ursprünglichen Plans in der Entscheidung – nach der Billigung des Erlasses im Jahr 2013 –, die äußerst effektive und partizipative gemischte Kommission angesichts ihres Erfolgs beim Aufbau von Beziehungen und der Erreichung von Konsens aufrechtzuerhalten. Seitdem ist die Kommission regelmäßig zusammengekommen, um die Umsetzung des Erlasses zu bewerten und Verbesserungen vorzuschlagen.

Infolge dieser fortgesetzten Arbeit hat der Stadtrat eine Reihe von Leitlinien zu Verbesserung der Qualität der Beschaffung im Bereich der sozialen Dienstleistungen, im Gesundheitswesen und im Bereich der allgemeinen Pflege entworfen und angenommen. Seit ihrem Inkrafttreten am 13. Mai 2015 wurden diese Leitlinien (die Maßnahmen in Bezug auf Arbeitnehmerrechte, die Qualität des Angebots, vertragliche Pflichten, die Überwachung der Einhaltung von Vorschriften und die Preisgewichtung, formale Qualität und Vorschläge für den sozialen Bereich enthalten) auf alle öffentlichen Aufträge angewandt.

Herausforderungen und Wirkung

Tabelle 15.1 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) des Erlasses.

Tabelle 15.1 **SWOT-Analyse des Gemeindeerlasses über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Beteiligung und Konsens aller Parteien, wodurch größere politische und öffentliche Legitimität und Nachhaltigkeit erreicht wird ● Nachweisbare Ergebnisse (siehe quantitative Analyse im Folgenden) ● Solide Rechtmäßigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Geringeres Budget für das öffentliche Auftragswesen aufgrund von Beschränkungen bezüglich der Ausgaben ● Administrative Trägheit und Widerstände gegenüber Änderungen ● Komplexität und Größe des Stadtrats von Barcelona¹
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Null-Kosten-Strategie für den Stadtrat ● Soziale Ausrichtung der neuen Richtlinien über die Vergabe öffentliche Aufträge ● Schaffung eines politischen und öffentlichen Klimas, das soziale Strategien fördert ● In Zukunft können ähnliche Klauseln angewandt werden, um andere soziale Angelegenheiten (z. B. Gleichstellung der Geschlechter) zu fördern ● Gemeinsame soziale Verantwortung aller beteiligten Akteure 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sozioökonomische Krise ● Widerstand von einigen Interessengruppen und Bietern ● Gegenwärtig keine Mehrheitsregierung in der Gemeinde, wodurch politischer Konsens und die Verabschiedung von Reformen verhindert werden

1. Der Stadtrat besteht aus 41 Ratsmitgliedern aus sechs verschiedenen politischen Parteien, von denen lediglich 14 der gleichen Partei angehören wie der Bürgermeister. Dadurch wurden die Verhandlungen über die Genehmigung des Erlasses besonders erschwert.

Herausforderungen

Im Stadtrat von Barcelona waren sechs verschiedene politische Parteien und 41 Ratsmitglieder (von denen lediglich 14 der gleichen Partei angehörten wie der Bürgermeister) vertreten, wodurch die Verhandlungen besonders erschwert wurden. Der Rat ist zudem

dezentral strukturiert, und ihm gehören Vertreter von vielen öffentlichen Unternehmen, Bezirken, Bereichen, Stiftungen und unabhängigen Stellen an, sodass es schwer ist, einen Konsens zu erreichen und die fachlichen und politischen Leiter der verschiedenen Einrichtungen zu überzeugen.

Der Entwurf und die Umsetzung der Initiative wurden durch einige Hindernisse erschwert: Öffentliche Angestellte, die es gewohnt waren, die gleichen Musterverträge und -klauseln zu verwenden, waren zunächst nicht offen für Änderungen; das Referat für öffentliche Arbeiten hatte Zweifel daran, dass durch soziale Kriterien ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis erreicht werden kann, und es befürchtete, dass diese die Transparenz und Objektivität einer Ausschreibung verfälschen würden; die zwingende Natur der Regelung wurde unter formalen Gesichtspunkten infrage gestellt; einige politische Gruppierungen hatten den Verdacht, dass ideologische Interessen verfolgt werden und waren der Ansicht, dass der Erlass gegen die Grundsätze der freien Marktwirtschaft verstößt; und der Unternehmenssektor hatte Bedenken bezüglich nicht freiwilliger sozialer Verpflichtungen zusätzlicher Kosten und eingeschränkter unternehmerischer Freiheiten.

Schließlich musste die gemischte Kommission sicherstellen, dass sowohl großen Unternehmen als auch kleineren Einrichtungen ein gleichberechtigtes Mitspracherecht und gleichberechtigte Vertretung gewährt werden.

Dank einer partizipativen Strategie, die zahlreiche Treffen und Erörterungen vorsieht, war der Rat in der Lage, diese Hindernisse zu überwinden und alle beteiligten Parteien von der Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels zugunsten des Gemeinwohls zu überzeugen.

Auch wenn der Erlass erst kürzlich umgesetzt wurde, hat der Rat seine Anwendung während des ersten Jahres bereits analysiert und bewertet und befasst sich nun mit drei der größten Herausforderungen, die festgestellt wurden:

1. Schaffung eines einheitlichen Systems, um die Einhaltung der Sozialklauseln zu überprüfen und die Beaufsichtigung aller Beschaffungsstellen zu vereinfachen, bei vollständiger Garantie der Gleichberechtigung und des freien Wettbewerbs
2. Optimierung des Systems zur Wirkungsmessung, wobei der Beschaffungsstelle die sofortige Berechnung der Wirkung jeder Ausschreibung und dem Stadtrat die automatische Berechnung der Ergebnisse auf der Grundlage von verschiedenen Parametern (z. B. Abteilung, Beschaffungsstelle, Vertragsart, Daten) gestattet wird
3. Einbeziehung anderer sozialer Kriterien (z. B. Gleichstellung der Geschlechter, fairer Handel, Arbeitnehmerrechte, Ethik und steuerliche Transparenz) in die verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge.

Wirkung

Die Initiative hat zur Entstehung eines umfangreichen Netzwerks der öffentlichen Verwaltungen, Gewerkschaften, Unternehmensverbände und Sozialorganisationen geführt, das soziale Verantwortung bei allen beteiligten Parteien fördert.

Seitdem der Erlass in Barcelona verabschiedet wurde, haben über 50 öffentliche Verwaltungen in Spanien (viele von ihnen autonome Gemeinschaften – z. B. die Balearischen Inseln und Extremadura – sowie viele der größten Städte des Landes – z. B. Madrid, Sevilla, Valencia, Girona, San Sebastián und Vitoria) ähnliche Vereinbarungen getroffen. Alle haben den Text des Erlasses des Stadtrats in gewissem Umfang übernommen und von den erarbeiteten Kenntnissen sowie den fachlichen und juristischen Kompetenzen profitiert.

Der Erlass hat das Interesse der größten nationalen Netzwerke und Verbände, die in den Bereichen Ausgrenzung und Behinderung tätig sind, auf sich gezogen⁷. Der Stadtrat hat die Anwendung des Erlasses den regionalen Parlamenten und dem spanischen Abgeordnetenhaus präsentiert. Er berichtet jährlich auf mehr als 40 Konferenzen über seine Erfahrungen, und er hat eine Vereinbarung über die Verbreitung und Übertragung mit der Regierung von Katalonien unterzeichnet.

Der Erlass hat noch nicht seine vollständige erwartete Wirkung erzielt: In viele mehrjährige Aufträge der Stadtverwaltung werden die sozialen Kriterien erst aufgenommen, wenn diese Aufträge erneuert werden müssen. Zudem ermöglicht das IT-System noch keine umfassende und genaue Wirkungsmessung; daher wurden die quantitativen Ergebnisse durch die manuelle Berechnung der Ergebnisse für jede Beschaffungsstelle erlangt.

Gemäß einem Überwachungsbericht des Referats für Lebensqualität (Stadtrat von Barcelona, 2016d) über die Wirkung des Erlasses enthielten im Jahr 2014 75% aller ausgeschriebenen Aufträge und 1 200 öffentliche Aufträge des Stadtrats von Barcelona die vereinbarten Sozialklauseln. Zudem haben im ersten Jahr seiner Umsetzung, als der Verwaltungsapparat noch nicht vollständig funktionsfähig war, 770 Menschen, die von sozialer Ausgrenzung betroffen oder bedroht waren, von dem Erlass profitiert.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

Die Arbeit in der gemischten Kommission hat es dem Stadtrat ermöglicht, kollektives Wissen zur verantwortlichen Vergabe öffentlicher Aufträge zu entwickeln, und sie hat es den beteiligten Einrichtungen – und der Verwaltung selbst – ermöglicht, Vorschläge zu akzeptieren, die über die ursprünglichen Positionen des Rates hinausgehen. Durch die Arbeit wurden Beziehungen zwischen den verschiedenen Mitgliedern gefördert, und es wurde dem Stadtrat ermöglicht, die in den Erlass aufgenommenen rechtlichen Konzepte und Mechanismen klarzustellen.

Die folgenden Methoden waren hilfreich bei der Ausarbeitung des Erlasses:

- Abstimmung der Sozialreferate des Stadtrats, die an der Überwindung interner Differenzen arbeiten, mit dem politischen Willen des Bürgermeisters,
- Gründung eines speziellen Forums (die Gemischte Kommission), um Probleme zu erörtern
- Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und Terminologie,
- der Leiter des Referats für Lebensqualität, Gleichberechtigung und Sport, der vom Direktor der Beratungsgesellschaft unterstützt wird, hat jeder Partei wiederholt erklärt, wie sich ihre Position durch den Erlass verbessern könnte,
- nachweisliche Führungsposition und Unterstützung durch den Bürgermeister in Bezug auf die Ziele des Erlasses,
- schnelle Lösung aller Probleme während der Verhandlungen,
- insbesondere Zuhören und Empathie gegenüber allen Parteien.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Bevor der Stadtrat von Barcelona den Gemeindeerlass über die sozial verantwortliche Vergabe öffentlicher Aufträge im Dezember 2013 verabschiedet hat, gab es in Spanien lediglich zwei ähnliche Initiativen mit geringerem Umfang (Stadtrat von Avilés im Jahr 2009

und Stadtrat von Castellón im Jahr 2010). Mit dem Erlass wurde daher Neuland betreten, auf das sich die öffentlichen Verwaltungen bis zu dem Zeitpunkt noch nicht gewagt hatten.

Angesichts der Stellung des Stadtrats von Barcelona als nationaler Bezugspunkt und Modell, wurde der Erlass im Hinblick auf die Übernahme durch andere öffentliche Verwaltungen sowohl in der Metropolregion Barcelonas als auch in ganz Katalonien und Spanien konzipiert. Ein grundlegendes Ziel des Stadtrats bestand darin, eine Führungsrolle zu übernehmen und ähnliche Prozesse zu unterstützen, indem seine Erfahrung und sein Fachwissen verbreitet und weitergegeben werden.

Der Stadtrat ist der Ansicht, dass er dieses Ziel erreicht hat, sodass bessere technische, rechtliche und praktische Anwendungen im Bereich der sozial verantwortlichen Vergabe öffentlicher Aufträge angeboten werden. Dieses Modell wird weiter untersucht und von anderen Verwaltungen übernommen, und Barcelona arbeitet in dieser Hinsicht mit interessierten Gemeinden, Regionalräten und autonomen Gemeinschaften zusammen.

Hinweise

1. Für weitere Informationen siehe Stadtrat von Barcelona unter: <http://ajuntament.barcelona.cat/en/>
2. Für weitere Informationen siehe Stadtrat von Barcelona unter: <http://ajuntament.barcelona.cat/en/>
3. Für weitere Informationen siehe De Par en Par Consultoría unter: <http://www.deparenpar.org/>
4. Menschen, die ein Mindesteinkommen zur Bestreitung des Lebensunterhalts erhalten; Menschen mit einer anerkannten Behinderung von mindestens 33%; Frauen, die Opfer von geschlechtsspezifischer Gewalt sind (physisch oder psychisch), sowie Opfer von häuslicher Gewalt; Menschen im Alter von 16 bis 30 Jahren, die Zeit in Kinderschutz- oder Strafvollzugseinrichtungen verbracht haben und deren Situation ihnen den Zugang zum Arbeitsmarkt erlaubt; Menschen, deren Strafe zur Bewährung ausgesetzt wurde, und ehemalige Häftlinge in den zwölf Monaten nach ihrer Freilassung; Menschen, die Probleme mit Drogen- oder Alkoholmissbrauch haben und an Rehabilitationsprogrammen oder Programmen zur sozialen Wiedereingliederung teilnehmen; Menschen, die keinen Zugang zum Mindesteinkommen zur Bestreitung des Lebensunterhalts haben, bei denen die öffentlichen Dienste jedoch der Ansicht sind, dass sie von sozialer Ausgrenzung bedroht sind.
5. Im dritten Quartal 2014 hat die Jugendarbeitslosigkeit 43,6 % erreicht (Stadtrat von Barcelona 2016c).
6. Gemäß der vom Institut Barcelonas für regionale und städtische Studien des katalanischen Statistikamts (Idescat/IERMB, 2011) durchgeführten Studie hat der Prozentsatz der Bevölkerung, die unter der Armutsgrenze lebt, 18,3 % erreicht.
7. Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción; Confederación Empresarial Española de la Economía Social; Portal de Economía Solidaria; Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria; ONCE Foundation; Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad.

Referenzen

- Barcelona City Council (2016a), *Lectura del Padró municipal d'habitants a 30.6.2015* (Einwohnermeldeverzeichnis der Gemeinde zum 30.6.2015) (database), Department of Statistics, www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/tpob/pad/padro/a2015/sexe/sexe01.htm (Zugriff am 28. Oktober 2016).
- Barcelona City Council (2016b), *Enquesta de Població Activa* (Aktive Bevölkerungsbefragung) (database), Department of Statistics, <http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/ttreball/epa/epa/patu/evatsx.htm> (Zugriff am 28. Oktober 2016).
- Barcelona City Council (2016c), *Enquesta de Població Activa* (Aktive Bevölkerungsbefragung) (database), Department of Statistics, <http://www.bcn.cat/estadistica/angles/dades/ttreball/epa/epa/pobl/evpoed.htm> (Zugriff am 28. Oktober 2016).

- Barcelona City Council (2016d), *Pla per a la Inclusió Social 2012-2015* (Plan für soziale Eingliederung 2012-2015), Department of Quality of Life, www.bcn.cat/plainclusiosocial/informes/II-informe-seguiment-pla-inclusio-2012-2015-informe-executiu.pdf
- Barcelona City Council (2015), *Pressupost Liquidat 2014* (Ausgegebene Haushaltsmittel 2014) <http://ajuntament.barcelona.cat/pressupostos2014/es/docs/Pressupost-Ciutada-PL2014.pdf>
- Barcelona City Council (2013), *Desigualtat social i pobresa a la Ciutat de Barcelona en temps de crisi* (Soziale Ungleichheit und Armut in der Stadt Barcelona in Krisenzeiten), <http://ajuntament.barcelona.cat/pressupostos2014/es/docs/Pressupost-Ciutada-PL2014.pdf>
- Idescat/ERMB (2011), *Enquesta de condicions de vida i hàbits de la població* (Erhebung über Lebensbedingungen und Lebensweisen der Bevölkerung von Barcelona) (database), <http://www.idescat.cat/pub/?id=ecvhp> (Zugriff am 28. Oktober 2016).

Kapitel 16

El Hueco: Ein lokales Gründungszentrum, Spanien

El Hueco ist ein Co-Working-Raum und ein Gründungszentrum für Sozialunternehmen. Das Ziel besteht in der Schaffung eines günstigen Umfelds für die Gründung und Entwicklung von Sozialunternehmen, insbesondere in dünn besiedelten Gegenden, wie der Provinz Soria in Spanien. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Tätigkeiten der Organisation beschrieben. Zudem werden die Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms sowie die erzielte Wirkung beschrieben. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in andere Kontexte dargestellt.

Zusammenfassung

El Hueco wurde im Jahr 2012 von Cives Mundi – einer Nichtregierungsorganisation, die seit 1987 im Bereich der internationalen Zusammenarbeit tätig ist – mit dem Ziel gegründet, einen attraktiven Raum für Sozial-, Umwelt- und Technologieunternehmen in der Provinz Soria, der am stärksten entvölkerten geografischen Gegend in Spanien, zu schaffen. El Hueco arbeitet nun unabhängig von Cives Mundi.

Der Schwerpunkt von El Hueco liegt auf der Schaffung eines Umfelds, in dem unternehmerische und innovative Initiativen, die eine soziale Wirkung erzielen, gedeihen können. El Hueco verfügt über ein beeindruckendes Netzwerk an Partnern und Unterstützern, einschließlich Universitäten (auf regionaler und nationaler Ebene), Investoren (regionale Gemeinschaftsbanken, nationale Banken, Investmentfonds), öffentliche Verwaltungen (auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene), traditionelle Unternehmen und Sozialunternehmen (von denen viele bei El Hueco gegründet wurden).

El Hueco verwaltet einen Co-Working-Raum, der ein breites Spektrum an Tätigkeiten anbietet, um den Austausch zwischen Co-Workern und externen Gästen zu fördern. El Hueco veranstaltet jährlich den „Starter“-Wettbewerb, um potenzielle Sozialunternehmer zu gewinnen und zu schulen, und es bietet durch das kürzlich eingeführte spanische

Social Entrepreneurship Immersion Programme (SEIP), ein Gründungszentrum für Sozialunternehmen, und das IMPUL/SO-Accelerator-Programm individuell zugeschnittene Schulungen und Mentoring an.

Im Jahr 2015 hat El Hueco dabei geholfen, 22 Organisationen (einschließlich Sozialunternehmen) zu gründen und 120 Arbeitsplätze (einschließlich 30 Stellen für selbstständige Tätigkeit) zu schaffen. Zudem wurden 115 Unternehmensberater angeworben. Durch die Organisation von lokalen und internationalen Veranstaltungen, die Organisation eines intensiven sozialen Netzwerks und einer soliden und kreativen Kommunikationskampagne sowie durch eine starke Präsenz in den Medien hat El Hueco das Bewusstsein bezüglich Sozialunternehmen und der Schwierigkeiten, denen sie ausgesetzt sind, gestärkt sowie ihre Anerkennung verbessert. Aufgrund dessen haben verschiedene private und öffentliche Akteure eine Ad-hoc-Finanzierung und Unterstützungsinstrumente entwickelt, um entstehende Sozialunternehmen in Soria zu begleiten. Auf politischer Ebene haben die Maßnahmen von El Hueco und seine nachhaltigen Beziehungen mit lokalen und regionalen öffentlichen Verwaltungen spezifische Fördersysteme für Sozialunternehmen unterstützt.

El Hueco verfügt über ein innovatives Ökosystem, das sowohl lokale als auch internationale Stakeholder umfasst. Unter Berücksichtigung des geografischen, kulturellen und sozioökonomischen Umfelds, in dem es entstanden ist, war El Hueco als echter Vertreter vieler Stakeholder tätig, die sozial innovative Initiativen und Unternehmer unterstützen. El Hueco bietet nachhaltige gemischte (öffentliche und private) Unterstützung an, was in Spanien vor einem Jahrzehnt noch schwer vorstellbar war.

Wichtige Fakten

El Hueco wurde im Juli 2012 formell gegründet. Nachdem El Hueco zu Beginn vollständig im Eigentum von Cives Mundi¹ stand (um die kurzfristige Nachhaltigkeit sicherzustellen), ist El Hueco aus administrativer und finanzieller Sicht nun vollständig unabhängig. Die einzige verbleibende Abhängigkeit zwischen den beiden Organisationen ist die Aufgabenüberwachung: Cives Mundi stellt sicher, dass El Hueco keine „Änderung der Aufgabe“ vornimmt und auf den sozialen Sektor konzentriert bleibt. Die Caja Rural de Soria (die lokale Sparkasse) unterstützt die Initiative, indem sie ein altes Industriegebäude mietfrei zur Verfügung stellt sowie Finanzierungsmittel und Beratung für die Unternehmer von El Hueco anbietet.

El Hueco konzentriert sich hauptsächlich auf lokale Sozialunternehmen in Soria, hat im Jahr 2014 jedoch ein Büro in Brüssel eröffnet und ist zunehmend in europäischen Projekten aktiv. In Tabelle 16.1 ist die Entwicklung des jährlichen Budgets von El Hueco seit seiner Gründung dargestellt.

Tabelle 16.1 **Jährliches Budget seit 2012**

	2012	2013	2014	2015	Summe
Jährliches Gesamtbudget	28 029 EUR	95 726 EUR	228 494 EUR	349 200 EUR	701 449 EUR

Quelle: El Hueco (2016).

El Hueco erhält auf Projektbasis private und öffentliche Mittel. Zudem erwirtschaftet El Hueco selbst Einnahmen (durch die Vermietung des Co-Working-Raums, Dienstleistungen für Unternehmer und private Spenden), um die Betriebskosten und/oder die Infrastrukturinvestition abzudecken.

Ziele

Im Kontext einer überwundenen Krise, der durch hohe Jugendarbeitslosigkeit und eine erhöhte Abwanderung der Bevölkerung in bestimmten Gegenden gekennzeichnet ist, möchte El Hueco ein Umfeld schaffen, in dem unternehmerische und innovative Initiativen erfolgreich umgesetzt werden können. Zudem verfolgt El Hueco das Ziel, Verbindungen innerhalb des Co-Working-Raums herzustellen, die zur Gründung neuer Sozialunternehmen und zur Entwicklung neuer Projekte führen, welche hochwertige Beschäftigungsmöglichkeiten und soziale Veränderung unterstützen und alle beteiligten Stakeholder stärken. Der Schwerpunkt von El Hueco liegt auf der lokalen Entwicklung in der Provinz Soria und ihren ländlichen Gebieten. El Hueco unterstützt das soziale Unternehmertum und verfolgt das Ziel, ein Netzwerk von Akteuren zu errichten, die in dünn besiedelten ländlichen Gebieten tätig sind, um Erfahrungen auszutauschen und bei der Wiederbelebung der Region zu helfen.

Zugang zu Finanzierungsmitteln: El Hueco bemüht sich, den Anteil an spezieller Finanzierung für Sozialunternehmen, die sich auf dünn besiedelte Gegenden konzentrieren², zu erhöhen, indem durch Partnerschaften mit Investmentgesellschaften oder Banken (z. B. Soria Futuro und die ländliche Gemeinschaftsbank von Soria) günstige Kreditbedingungen (z. B. Kredite ohne Anforderung von Garantien oder Sicherheiten) und andere günstige Bedingungen (z. B. keine Provision für die Eröffnung, Bewertung oder Kündigung eines Kredits) geschaffen werden.

El Hueco möchte zudem die regionale Marktinfrastruktur verbessern und Sozialunternehmen dabei helfen, Investitionen aufzunehmen. El Hueco unterstützt die Entwicklung von innovativen Finanzierungsinstrumenten (wie Crowdfunding-Plattformen), stellt Verbindungen zwischen Business Angels und Sozialunternehmen her, wobei ihre Investitionskriterien abgeglichen werden, und wird als Plattform für Informationsaustausch und Beratung bezüglich öffentlicher und privater Finanzierungsprozesse tätig. Schließlich überwacht und überprüft El Hueco die verschiedenen von den öffentlichen Verwaltungen angebotenen Finanzierungsmöglichkeiten, um Sozialunternehmer zu informieren und zu beraten.

Marktzugang: Das Ziel von El Hueco besteht darin, die Marktentwicklung zu fördern, indem die Produkte der unterstützten und geförderten Sozialunternehmen bekannt gemacht werden.

Unterstützungsstrukturen: Neben der Unterstützung lokaler Unternehmen durch die Co-Working-Räume verfolgt El Hueco das Ziel, Sozialunternehmer auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene durch ein breites Angebot an Werkzeugen und Tätigkeiten (z. B. SEIP und Impulso) zu unterstützen. El Hueco hat eine einzigartige Infrastruktur geschaffen, die eine wertvolle Networking-Komponente aufweist, welche die Gründung, Entwicklung und die tägliche Geschäftsführung von neuen und bestehenden Sozialunternehmen unterstützt.

Kompetenzen für die Entwicklung von Sozialunternehmen, Ausbildung und Weiterbildung: El Hueco hat die Aufgabe, die Kompetenzen der von ihm unterstützten Sozialunternehmen – sowie der Mitglieder seines Alumni-Netzwerks – zu fördern und zu

pflügen, indem formelle und informelle Unternehmerschulungen (mit einem besonderen Schwerpunkt auf Finanzen) sowie Kontakte zur internationalen Gemeinschaft der Akteure des Sektors angeboten werden. Ein weiteres Ziel von El Hueco besteht darin, einigen seiner Mitglieder regelmäßig die Möglichkeit zur Teilnahme an Ausbildungsprogrammen in Hochschuleinrichtungen anzubieten.

Im Jahr 2014 hat El Hueco eine Niederlassung in Brüssel eröffnet, mit dem Ziel, europäische Finanzierungsmittel für in Soria ansässige Unternehmer und Gesellschaften zu erhalten, die öffentlich-privaten Beziehungen zwischen der Provinz Soria und EU-Beamten zu stärken sowie unternehmerische Denkweisen und das Bewusstsein bezüglich des sozialen Unternehmertums in Soria zu verbessern. Das Büro in Brüssel bietet eine Möglichkeit, um sich mit anderen Einrichtungen der Sozialwirtschaft sowie mit regionalen und nationalen Vertretern über Erfahrungen und innovative Praktiken auszutauschen³.

Grundprinzipien

Die Stadt Soria ist nur zwei Stunden von Madrid entfernt und belegt hinsichtlich der Lebensqualität den dritten Platz unter den spanischen Städten; sie bietet angemessene Lebenshaltungskosten, keine größeren Probleme bezüglich Transport oder Verschmutzung und rege kulturelle Tätigkeiten. Sie ist die Hauptstadt der Provinz Soria, deren Bewohner die höchste Lebenserwartung in Spanien haben, und sie ist bekannt für ihre natürlichen Ressourcen und die ländliche Umgebung, die bedeutendes Potenzial für innovative Initiativen bieten. Paradoxerweise ist die Region Soria die am stärksten entvölkerte geografische Gegend in Spanien – mit zunehmender Abwanderung junger Menschen in andere städtische Gebiete Spaniens⁴ – und eine der am stärksten entvölkerten Regionen in Europa⁵. Dies führt zu vielen zusätzlichen Herausforderungen, z. B. strukturelle Arbeitslosigkeit, Alterung – im Jahr 2013 waren 21,6% der Bevölkerung von Soria über 65 Jahre alt (Vidal Dominguez und Fernández Portela, 2014) – und Ungleichheiten.

Mit Ausnahme der kleinen Stadt Ólvega blieb Soria von der intensiven Industrialisierung verschont, welche die Region in den 1970er-Jahren durchzogen hat, und das Unternehmertum hat niemals richtig Fuß gefasst, da die Einwohner in benachbarte Provinzen strömten, in denen Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten wurden. In diesem Zusammenhang musste Soria Unternehmertalente sowohl halten als auch anziehen (insbesondere junge Menschen), um nachhaltige wirtschaftliche, soziale und ökologische Initiativen zu erarbeiten, welche die Entwicklung und hochwertige Arbeitsplätze fördern.

Die Nachweise legen nahe, dass Sozialunternehmen solide Geschäftsmodelle anbieten, die sozioökonomischen Ungleichheiten entgegenwirken, während die Beteiligung und das Wohl der lokalen Gemeinschaften verbessert werden. Cives Mundi⁶, mit Sitz in Soria, ist in der Sozialwirtschaft verwurzelt und hat festgestellt, dass die Förderung der Entwicklung von Sozialunternehmen im Rahmen einer lokal-globalen Dimension, wobei Bottom-up-, Top-down- sowie partizipative partnerschaftliche Ansätze kombiniert werden, ein einzigartiges Entwicklungsmodell bot, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Trotz starker Budgetkürzungen war Cives Mundi in der Lage, einen gebietsbezogenen Prozess bezüglich des Unternehmertums zu entwickeln, der die Unterstützung von Sozialunternehmen fördert. El Hueco wurde mit dem Ziel gegründet, innovative Lösungen zu entwickeln, um lokale und globale Probleme auf nachhaltige Art und Weise durch einen Triple-Bottom-Ansatz (sozial, ökologisch und wirtschaftlich) zu beheben.

Tätigkeiten

Co-Working-Raum

Das Kerngeschäft von El Hueco ist ein Co-Working-Raum, der ein breites Spektrum an Dienstleistungen (z. B. Wi-Fi und Drucker, Besprechungsräume, Büros und gewerbliche Flächen, Networking, Konferenzen und Kurse sowie administrative Unterstützung, Werbe- und Kommunikationsunterstützung) und Tätigkeiten (z. B. Super-Dienstage, Dragon Dreaming-Workshop und das „Hueco Club Café“) anbietet, um den Austausch zwischen Co-Workern und externen Gästen zu fördern. El Hueco hat zudem die Verkaufsstelle „Huertos de Soria“ eingerichtet, in der Menschen mit geistiger Behinderung beschäftigt werden und mit der die Arbeit von Kleinlandwirten der Provinz unterstützt wird, die über ihre physischen Geschäfte und ihre Online-Geschäfte Produkte mit ökologischer Zertifizierung an Privatpersonen, Unternehmen und Restaurants verkaufen. El Hueco hat weitere Projekte zur Förderung der Sozial- und Solidarwirtschaft unterstützt und durchgeführt. La Exclusiva ist ein Beispiel für ein Sozialunternehmen, dessen Slogan „Das Geschäft der Dörfer ohne Geschäft“ lautet. La Exclusiva versorgt kleine und abgelegene Dörfer in der Provinz Soria mit dem grundlegenden Einkaufskorb sowie den grundlegenden Versorgungslieferungen und Waren. Lanzaderas, ein weiteres Beispiel, ist ein Sozialunternehmen, das Carsharing mit Elektroautos anbietet und dessen Ziel darin besteht, Mobilitätsprobleme in Gegenden zu beheben, in denen das Angebot des öffentlichen Verkehrs begrenzt ist. Megara Energía ist schließlich eine Genossenschaft für erneuerbare Energien (auch als REScoop bekannt), die den Bürgern Energie anbietet, welche zu 100% aus erneuerbaren Quellen gewonnen wird.

El Hueco veranstaltet den jährlichen „Starter“-Wettbewerb, um potenzielle Sozialunternehmer zu gewinnen und zu schulen; die Caja Rural de Soria finanziert verschiedene Starter-Awards. Im Jahr 2013 umfasste der Wettbewerb, der in Partnerschaft mit dem Zentrum für die Entwicklung erneuerbarer Energien (Centro de Desarrollo de Energías Renovables) des Zentrums für Energie-, Umwelt- und Technologieforschung (Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas) durchgeführt wurde, eine spezielle Auszeichnung, deren Schwerpunkt auf nachhaltiger Energie lag. Die Gewinner des Wettbewerbs erhalten eine angeleitete Schulung, und sie erhalten für einen Zeitraum von zwei Jahren Zugang zu einem umfangreichen Angebot an Tätigkeiten, Mentoring, Finanzierungsmöglichkeiten und Unternehmensunterstützung.

Spanisches Social Entrepreneurship Immersion Programme (SEIP)⁷

Das Ziel des SEIP besteht darin, Projekte zur Förderung des sozialen Unternehmertums zu unterstützen und zu beschleunigen. Das Programm richtet sich an Menschen mit einer neu entwickelten Idee oder einem neu gegründeten Unternehmen, deren Ziel in der Behebung eines sozialen und/oder ökologischen Problems in Spanien oder Lateinamerika besteht. Das SEIP bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, für drei Monate in ein Ökosystem einzutauchen, welches das soziale Unternehmertum in spanischsprachigen Ländern unterstützt. Konkret werden die folgenden Ziele verfolgt:

- Entwicklung eines sozialen Geschäftsplans für jedes vorgelegte Projekt, der auf tatsächlichen Initiativen beruht, mit kurzfristiger Anwendung und Umsetzung,
- Aufbau von Beziehungen und Transfer von Wissen bezüglich des sozialen Unternehmertums zwischen Europa und Lateinamerika,
- Schwerpunkt auf Finanzierungsmitteln für das soziale Unternehmertum,

- Steigerung des Wertes von ländlichen Gegenden als geeignetes Versuchsfeld für soziale und grüne Pilotprojekte, auf der Grundlage der Realwirtschaft und sozialer Verantwortung.

Das SEIP unterstützt soziale Vorhaben von Beginn an – wenn es sich lediglich um eine Idee handelt – und begleitet sie für einen Zeitraum von zwei Jahren, nachdem sie in das Programm aufgenommen wurden.

Bei **Impulso** handelt es sich um ein sechsmonatiges Accelerator-Programm für Sozialunternehmen, das im März 2016 gemeinsam von El Hueco und der Investmentgesellschaft Soria Futuro eingeführt wurde. Das Projekt wird von führenden Managementexperten des Sektors geleitet und koordiniert und ist für in Spanien ansässige Sozialunternehmen zugänglich, die an einem innovativen Beschleunigungsprozess teilnehmen möchten, bei dem individuelles Mentoring und individuelle Finanzierung in der Seed-Phase angeboten werden, die auf einer Methodik für Sozialinvestitionen beruhen, welche auf alle geförderten Unternehmen gleichermaßen angewandt wird. Das Ziel von Impulso besteht darin, innovative, rentable, skalierbare und reproduzierbare Sozialunternehmen zu entwickeln und zu fördern sowie die wichtigsten nationalen und internationalen Risikokapitalgeber zu gewinnen, indem jährliche „Investorentage“ organisiert werden.

Europäische Frühjahrestreffen zum sozialen Unternehmertum und zur Sozialfinanzierung: Durch internationale Frühjahrestreffen zum sozialen Unternehmertum, die von El Hueco organisiert werden, wird ein Treffpunkt für Sozialunternehmen, Investoren und Institutionen mit dem Ziel des Networkings und Wissensaustauschs geschaffen. Beim ersten Frühjahrestreffen (14.-15. Mai 2015) wurde das Thema der Sozialfinanzierung in allen Bereichen von Sozialunternehmen und der breiteren Sozialwirtschaft behandelt⁸. Beim zweiten Frühjahrestreffen (20.-21. Mai 2016) kamen verschiedene Akteure aus den am dünnsten besiedelten Gegenden Europas zusammen, um zu ergründen, wie das soziale Unternehmertum helfen kann, der Entvölkerung entgegenzuwirken⁹. Bei den Treffen werden zudem transversale Themen zur Sozialwirtschaft im Allgemeinen behandelt, wie Besuche vor Ort und Studienbesuche in den Arbeitsstätten von Sozialunternehmern zeigen.

Europäische Projekte

El Hueco ist an drei EU-Programmen beteiligt:

Erasmus+ Kapazitätsaufbau für Jugendliche in AKP-Ländern, Lateinamerika und Asien¹⁰: Mithilfe dieses Programms führt El Hueco gegenwärtig das Projekt „El Hueco Caribe Exchanges“¹¹ durch, das auf die Förderung des sozialen Unternehmertums unter Organisationen für benachteiligte Jugendliche und gemeinnützigen Organisationen in der Dominikanischen Republik und Haiti ausgerichtet ist. Die Tätigkeiten umfassen Sensibilisierungskampagnen bezüglich des sozialen Unternehmertums, nationale Seminare, zwei Wettbewerbe zur Ermittlung potenzieller Sozialunternehmen sowie ein Förderprogramm (einschließlich Schulung zu grundlegenden Geschäftstaktiken und -plänen) für ausgewählte Unternehmer. Die Europäische Union trägt 140 618 EUR (Euro) zum Gesamtbudget des Programms in Höhe von 175 773 EUR bei; Cives Mundi (der Projektkoordinator) und andere lokale Partner (Centro de Desarrollo Sostenible – CEDESOS, Bewegung für Integration und soziale Sicherheit in Haiti – MIPROS (Movement for Integration and Social Protection in Haiti) und das Ministerium für Handel und Industrie der Dominikanischen Republik) stellen die übrigen Finanzierungsmittel bereit, die speziell für Personalkosten und technische Unterstützung bestimmt sind.

EU-Programm für Beschäftigung und Soziale Innovation (EaSI): Im Rahmen eines im Oktober 2013 veröffentlichten Aufrufs zur Einreichung von Vorschlägen für die Unterstützung der Angebots- und Nachfrageseite des Markts für die Finanzierung von Sozialunternehmen¹² hat El Hueco 41304 EUR für die Umsetzung eines Projekts erhalten, welches das soziale Unternehmertum in Spanien fördert. In Zusammenarbeit mit Cives Mundi, der spanischen Vereinigung für Sozialunternehmer und der staatlichen Isis-Stiftung (auf die Unterstützung von spanischen Initiativen ausgerichtet, die eine soziale Wirkung erzielen), organisiert El Hueco Veranstaltungen, bei denen es Stakeholdern ermöglicht wird, sich zu treffen und gute Praktiken, Erfahrungen und Zukunftspläne auszutauschen.

Interreg Europe: Durch das Projekt Soziales Unternehmertum in dünn besiedelten Gegenden (SOCENT SPAs Interreg) wird die Umsetzung von regionalen Entwicklungsstrategien und -programmen verbessert, insbesondere von Programmen für Investitionen für Wachstum und Arbeitsplätze, und gegebenenfalls von ETC-Programmen, welche KMU in allen Phasen ihrer Lebensdauer helfen, sich zu entwickeln und zu wachsen und sich im Bereich der Innovation zu engagieren. SOCENT SPAs fördert die interregionale Zusammenarbeit zwischen sechs öffentlichen/privaten Einrichtungen aus Finnland, Deutschland, der Slowakei und Spanien im Hinblick auf die Verbesserung der Effektivität von regionalen Strategien zur aktiven Unterstützung der Sichtbarkeit, Förderung und Beschleunigung von Sozialunternehmern in dünn besiedelten Gegenden, die als ein Motor für regionale Wettbewerbsfähigkeit und integratives Wachstum dienen.

Interaktion und/oder Zusammenarbeit mit Stakeholdern

El Hueco verfügt über starke Partnerschaften mit zwei Universitäten (einer auf lokaler Ebene – UVa Soria – und einer auf nationaler Ebene – Nationale Fernuniversität (UNED)) und einem internationalen Forschungsnetzwerk (EMES), die dabei helfen, das Konzept des sozialen Unternehmertums bekannt zu machen, das Bewusstsein bezüglich der Tätigkeiten von El Hueco bei den Studenten zu erhöhen und Unternehmensgründungen zu unterstützen. Die UNED bietet Kurse zu sozialem Unternehmertum und zur Wirkungsmessung für die mit El Hueco verbundenen Sozialunternehmer an, während das EMES mit El Hueco zusammenarbeitet, um mögliche Kooperationsforschungsprojekte zu ermitteln.

Neben der Caja Rural de Soria haben vier Finanzinstitute¹³ eine bedeutende Rolle in den anfänglichen Entwicklungs- und Konsolidierungsphasen von El Hueco gespielt: Die BBVA bietet Finanzierungsberatung an und finanziert Auszeichnungen im Rahmen von unternehmerischen Wettbewerben; die Isis-Stiftung investiert in Sozialunternehmen und beteiligt sich an der Umsetzung europäischer Projekt; die Obra Social La Caixa (eine private Bankenstiftung) kooperiert bei gemeinsamen Aufrufen zur Einreichung von Vorschlägen, die auf Arbeitsintegration und das soziale Unternehmertum ausgerichtet sind; und Empresoria¹⁴ hilft bei der Ermittlung und Finanzierung von unternehmerischen Tätigkeiten, welche die Finanzierungskriterien erfüllen.

Auch wenn die Zusammenarbeit mit öffentlichen Verwaltungen auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene erfolgt, arbeitet El Hueco am intensivsten mit dem Provinzrat von Soria zusammen, der verschiedene Auszeichnungen für Sozialunternehmen in den Starter-Wettbewerben finanziert hat. El Hueco hat zudem Partnerschaften mit traditionellen Unternehmern aufgebaut: Den Sozialunternehmern, die sich bei El Hueco befinden, steht ein umfassendes Netzwerk an Beratern aus verschiedenen Bereichen (Recht und Arbeit, Steuern, Wirtschaft, Rechnungswesen etc.) zur Verfügung¹⁵.

Herausforderungen und Wirkung

Herausforderungen

In der Anfangsphase hatte El Hueco mit unzureichenden Rechtsformen und Finanzierungsinstrumenten für soziale Innovation zu kämpfen. El Hueco hatte Schwierigkeiten, die wichtige Unterstützung von öffentlichen Verwaltungen und führenden privaten Einrichtungen zu erhalten; durch eine solide strategische Planung und eine effektive Kommunikationsstrategie ist es El Hueco jedoch gelungen, diese Schwierigkeiten zu überwinden. Zudem hat El Hueco versucht, sich selbst als „Mittelpunkt für soziales Unternehmertum“ im Land zu etablieren, indem es intensives Networking auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene betreibt und auf europäischer Ebene einzigartige Veranstaltungen zur Konsolidierung des Bereichs organisiert. Dieses geschärfte Bewusstsein für die politischen Agenden in Europa bezüglich Sozialunternehmen zeigt das Potenzial der Region Soria, eine Führungsrolle im Bereich der Sozialunternehmen in Europa einzunehmen (insbesondere in dünn besiedelten Gegenden).

Keine andere Organisation bietet die gleichen Dienstleistungen wie El Hueco in der Region Soria an. Während seine Vorreiterrolle einen Wettbewerbsvorteil bieten kann – nicht nur im Hinblick auf die Beschaffung von öffentlichen und privaten Finanzierungsmitteln, sondern auch im Hinblick auf die Möglichkeit, auf Sozial- und Humankapital von einem großen Netzwerk an gleichgesinnten Unternehmern, Alumni und lokalen Verwaltungen zurückgreifen zu können –, erschwert sie auch die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Tätigkeiten sowie allgemein die Unterstützung des sozialen Unternehmertums durch Kooperationen und Partnerschaften.

Daher erwachsen die Herausforderungen, vor denen El Hueco steht, sowohl aus seinem sozioökonomischen Umfeld als auch aus seiner Fähigkeit, regionale Akteure und Einrichtungen zu mobilisieren und zu ermutigen, Initiativen zur Förderung des sozialen Unternehmertums aufzugreifen und zu unterstützen.

Tabelle 16.2 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) von El Hueco.

Tabelle 16.2 **SWOT-Analyse von El Hueco**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Motivierte Mitarbeiter und Freiwillige ● Bewährtes Konzept; erfolgreiche Pilotprojekte ● Wissen und Ansprechpartner von einem etablierten Unternehmen des Tertiärsektors ● Solide Werte, die auf Solidarität, Zusammenarbeit und Empathie beruhen, sowie Geschäftskompetenz und eine klare, strategieorientierte Aufgabe ● Identifizierung sowohl mit traditionellen Strukturen der Sozialwirtschaft als auch mit neuen Modellen für Sozialunternehmen ● Verfügbarkeit von Raum 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kurze Lebensdauer einiger geförderter Initiativen, was eine Herausforderung für die Erfolgsbilanz und eine nachhaltige positive soziale Wirkung von El Hueco darstellt ● Mangel an Ressourcen (hauptsächlich finanzieller Art), um die Tätigkeiten durchzuführen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Engagierte öffentliche Verwaltungen ● Übernahme einer führenden Rolle in der Gemeinschaft der dünn besiedelten Gegenden in Europa ● Attraktivität einer mittelgroßen Stadt in vernünftiger Nähe zur Hauptstadt 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fehlendes Verständnis bezüglich des Konzepts der Sozialunternehmen ● Wettbewerb mit anderen spanischen Städten, um Talente anzuziehen ● Fehlende Managementkompetenzen seitens der Sozialunternehmer ● Fehlendes Interesse von Politikern und Entscheidungsträgern an Sozialunternehmen und Innovation

Wirkung

Im Jahr 2015 hat El Hueco dabei geholfen, 22 Organisationen zu gründen und 120 Arbeitsplätze (einschließlich 30 Stellen für selbstständige Tätigkeit) zu schaffen. Zudem wurden 115 Unternehmensberater angeworben. Der Co-Working-Bereich von El Hueco beherbergt 30 Organisationen, einschließlich 51 Co-Worker.

Durch die verschiedenen Veranstaltungen, Networking, Kommunikationskampagnen und die Medienpräsenz hat El Hueco das Bewusstsein bezüglich Sozialunternehmen und der Schwierigkeiten, denen sie ausgesetzt sind, erheblich gestärkt.

Auf politischer Ebene haben die Maßnahmen und die nachhaltigen Beziehungen von El Hueco mit lokalen und regionalen öffentlichen Verwaltungen zur Ausarbeitung von Fördersystemen für Sozialunternehmen in Bereichen wie Anlauffinanzierung und Unternehmensunterstützung geführt. Die Konzepte des Unternehmertums und der sozialen Innovation werden von den öffentlichen Verwaltungen zunehmend positiv aufgenommen, was an dem Interesse von lokalen/regionalen Politikern zu erkennen ist: Beispielsweise ist die Regionalregierung von Kastilien und León an der gemeinsamen Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung und Unterstützung des sozialen Unternehmertums in der autonomen Gemeinschaft interessiert, und öffentliche Einrichtungen¹⁶ haben sich an dem Projektvorschlag „SOCENT SPA“, den El Hueco der Europäischen Union vorgelegt hat, beteiligt. Dennoch wurden bislang keine konkreten Initiativen der öffentlichen Verwaltungen realisiert.

Der Ansatz von El Hueco für Unternehmertum und soziale Innovation steht im Einklang mit den Empfehlungen der Europäischen Kommission. El Hueco hat bei der Entwicklung verschiedener Projekte von EU-Unterstützung profitiert, und es wird erwartet, dass El Hueco seine Beteiligung an europäischen Programmen für das soziale Unternehmertum ausbauen wird.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

El Hueco hat den Wert erkannt, den die Ausschöpfung des Wissens bietet, das in Organisationen verborgen ist, die über solide Erfahrung in Bezug auf die Schaffung einer sozialen Wirkung sowie in Bezug auf effektives Projektmanagement verfügen. Eine weitere Erkenntnis ist die Tatsache, dass dünn besiedelte Gegenden zu Zentren für soziales Unternehmertum werden können¹⁷.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

El Hueco arbeitet aktiv mit öffentlichen und privaten Partnern in anderen dünn besiedelten Gegenden in Europa zusammen, um ein Netzwerk von Akteuren aufzubauen, die Wissen und bewährte Praktiken austauschen können. Das Projekt Erasmus+ in der Dominikanischen Republik und Haiti spiegelt ebenfalls den Wunsch von El Hueco wider, sich mit anderen lokalen Ökosystemen zu vernetzen, um eine systemische Veränderung zu erreichen.

El Hueco könnte in anderen Kontexten erfolgreich übernommen werden, vorausgesetzt, dass die Initiative auf ein Netzwerk von Akteuren in ähnlich dünn besiedelten Gegenden zugreifen kann und Zugang zur richtigen Art der finanziellen Unterstützung sowie zu „Übersetzern“ und „Vermittlern“ hat (d. h. hoch qualifizierte Freiwillige, die mit einer Partnerinstitution verbunden sind, oder Bürger, die ihre Zeit und ihr Fachwissen zur Verfügung stellen möchten, um die Aufgabe der Organisation zu unterstützen).

Die folgenden Elemente können in anderen Kontexten übernommen werden:

- das Kerngeschäftsmodell, das auf einem Co-Working-Raum mit einer Reihe von Förder-, Unterstützungs- und Schulungstätigkeiten zur Entwicklung des sozialen Unternehmertums beruht,
- eine Beschreibung und ein Umsetzungsplan für die Tätigkeiten, einschließlich der visuellen Identität und Materialien,
- eine Software-Plattform zur Verwaltung der Tätigkeiten,
- ein Netzwerk von internationalen Kontakten, einschließlich Peers, akademischer Kontakte und Vertreter der öffentlichen Verwaltung, die gegebenenfalls „aktiviert“ werden können,
- bewährte Finanzierungsinstrumente und Pilotprojekte.

Die Bedingungen für eine erfolgreiche Übertragung umfassen:

- ein Team, dessen Mitglieder unternehmerische Kenntnisse, soziales Engagement und die richtigen Management- und Kommunikationskompetenzen vereinen,
- wenn möglich, eine Organisation, welche die Bemühungen steuert und eine soziale, kulturelle oder ökologische Wirkung nachweisen kann,
- interessierte und engagierte öffentliche und private Akteure; sind diese nicht vorhanden (wie in Soria), ein Plan zur Sensibilisierung (durch erfolgreiche Pilotprojekte und Beispiele aus anderen Ländern) und Unterstützung des Engagements dieser Akteure,
- Anlauffinanzierung zur Unterstützung einer kritischen Masse an Initiativen, die mit gutem Beispiel vorangehen können.

Probleme bei der möglichen Übernahme umfassen:

- Abweichen von der Aufgabe (wenn die Anzahl an Stakeholdern und Tätigkeiten exponentiell ansteigt),
- unzureichende Anpassung an die Erwartungen und Ziele anderer öffentlicher und privater Akteure, die teilweise opportunistische oder unrealistische Erwartungen haben und Sozialunternehmen als schnelle Lösung für soziale Herausforderungen betrachten.

In allen Fällen erfordert die Unterstützung eines Ökosystems für Sozialunternehmen die Abwendung von einem „Residualansatz“ und die Betrachtung dieses Ökosystems als ein ernsthaftes politisches Thema, das auf allen politischen Ebenen unterstützt werden muss.

Hinweise

1. Weitere Informationen zu Cives Mundi finden Sie unter: <http://www.civesmundi.es>
2. <http://www.elhueco.org/financiacion>
3. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.elhueco.org/brussels-office/>
4. In den letzten 50 Jahren sind schätzungsweise 40% der Bevölkerung abgewandert. Dieser Bevölkerungsrückgang ist in den letzten 20 Jahren konstant geblieben: In den Jahren 2013-2014 blieb die jährliche Änderung der Bevölkerungszahl in Soria negativ (-1,15) (Junta de Castilla y León, 2015).
5. Bei einer Bevölkerungsdichte von 9,18 Einwohnern pro Quadratkilometer im Jahr 2008 (Fundación BBVA, 2007).
6. Weitere Informationen zu Cives Mundi finden Sie unter <http://www.civesmundi.es>
7. Weitere Informationen zum SEIP finden Sie unter http://www.elhueco.org/SEIP_2015_EN.pdf

8. An dieser zweitägigen Veranstaltung nahmen insgesamt 134 Personen teil, einschließlich 36 Rednern aus zehn verschiedenen Ländern. Bei den Rednern handelte es sich um Vertreter von acht Sozialunternehmen, zwölf Vertreter von privaten Einrichtungen (einschließlich vier nicht in Spanien ansässigen Einrichtungen), die das soziale Unternehmertum unterstützen und finanzieren, um sechs Vertreter der öffentlichen Verwaltung (drei aus Spanien und drei aus Europa) sowie Vertreter der wichtigsten Wirtschaftsschulen und zwei der größten Universitäten Spaniens. Zudem wurde es 145 Menschen ermöglicht, die Veranstaltung durch einen Livestream zu verfolgen.
9. Weitere Informationen zu den Programmen, Teilnehmern, Sitzungen und Themen der Treffen finden Sie unter: <http://www.elhueco.org/socialmeeting/en/>
10. Aufruf zur Einreichung von Vorschlägen EAC-A04-2014
11. <http://www.elhueocaribe.org/proyecto/>
12. VP/2013/017, ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10966&langId=en
13. BBVA, eine nationale Bank; ISIS-Stiftung, Investmentfonds; Obra Social La Caixa, private Bankenstiftung; Empresoria.
14. Empresoria ist ein Investmentfonds, der finanzielle Unterstützung und Unterstützung beim Kapazitätsaufbau kombiniert und in innovative und unternehmerische Initiativen investiert, deren Schwerpunkt auf Sozialunternehmen liegt, die im Agrarsektor und in ländlichen Umgebungen tätig sind.
15. Die größten Netzwerke sind Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas (FOES, Dachverband der lokalen Unternehmer) und Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León (CECALE, Dachverband der regionalen Unternehmer).
16. Generaldirektion für Sozialwirtschaft und Selbstständigkeit sowie Regionale Behörde für die Finanzierung unternehmerischer Innovation und Unternehmensinternationalisierung.
17. Diese überraschende Erkenntnis enthält eine wichtige Lehre für andere dünn besiedelte Gegenden in Europa: Bei der Einschätzung der Vorteile und Nachteile in einer bestimmten Gegend muss man realistisch sein und auf ihren Stärken aufbauen, einschließlich der Belastbarkeit ihrer Bewohner und Organisationen.

Referenzen

- El Hueco (2016), El Hueco Starter, www.elhueco.org/starter (Zugriff am 11. März 2016).
- Fundación BBVA (2007), „La población de Soria“, *Serie Población* (Die Bevölkerung von Soria. Bevölkerungsreihe), No. 48, http://www.fbbva.es/TLFU/dat/cpoblacion_48_soria.pdf
- Vidal Domínguez, M.J. and Fernández Portela, J. (2014), „Castilla y León, la Comunidad más envejecida de España: Perspectiva actual“ (Kastilien und León, die am schnellsten alternde (autonome) Gemeinschaft in Spanien: Aktuelle Perspektive), präsentiert bei der 14. National Conference on Population, AGE, Sevilla 2014, <http://agepoblacion.org/images/congresos/sevilla/DOC8.pdf>

Weiterführende Literatur

- Cives Mundi (2016), *Presentación: Una experiencia de dos décadas* (Einführung: Eine Erfahrung über zwei Jahrzehnte), Webseite, <http://www.civesmundi.es> (Zugriff am 11. März 2016).
- Diario de Soria (15. Mai 2015), „El Hueco urge a los estados impulsar la economía social“ (El Hueco fordert die Mitgliedstaaten zur Unterstützung der Sozialwirtschaft auf), www.diariodesoria.es/noticias/soria/hueco-urge-estados-impulsar-economia-social_36597.html
- El Hueco (2015a), *Annual report 2015*, El Hueco, Soria, Spain El Hueco (2015b), *Social Entrepreneurship finance tools and support in Europe, EASI project*, December 2015, El Hueco, Soria, <https://issuu.com/ongdcivesmundi/docs/booken>
- El Hueco (2014), *Annual report 2014*, El Hueco, Soria, Spain García, M.A. (2016), „No abandones el pueblo: yo te hago la compra“ (Verlassen Sie das „pueblo“ nicht: Ich erledige Ihren Einkauf), *Yorokobu*, www.yorokobu.es/la-exclusiva/ (in englischer Sprache verfügbar unter www.elhueco.org/nos-ha-gustado-tanto-el-articulo-sobre-la-exclusiva-en-yorokobu-que-lo-hemos-traducido-al-ingles/)

- Heraldodesoria.es (28. Februar 2014), „La Diputación de Soria conoce El Hueco“ (Die Provinzregierung trifft El Hueco), *El Heraldo de Soria*, www.heraldodesoria.es/noticias/soria/2014/02/28/diputacion_hueco_conocen_por_primera_vez_273665_1521032.html
- Instituto Nacional de Estadística (2016), *Cifras de Población, Castilla y León* (Bevölkerungsdaten, Kastilien und León) (database), www.ine.es (Zugriff am 12. März 2016).
- Junta de Castilla y León (2016), *Plan Annual de Políticas de Empleo de Castilla y León 2016* (Jahresplan für Beschäftigungspolitik der Regionalregierung von Kastilien und León), Valladolid, <http://www.castillayleon.ccoo.es/d90c32619bd659a8ce4bfa50d260fc03000054.pdf>
- Junta Castilla y León (2015), *Análisis del estado de salud de la población. Perspectiva 2020* (Analyse des Gesundheitszustands der Bevölkerung. Perspektiven 2020), Valladolid, http://www.jcyl.es/junta/cp/Analisis_situacion_IVPdS.pdf
- Momentum Project (11. März 2016), „El Hueco presents IMPULSO, its social entrepreneurship project acceleration program, in Madrid and Barcelona“, Social Innovation Institute, ESADE, <https://www.bbva.com/es/hueco-espacio-coworking-emprender-zonas-rurales/>
- Ortega, R. (8. März 2012), „Un hueco para los emprendedores: el coworking llega a Soria“ (Ein Raum für Unternehmer: Co-Working erreicht Soria), *Planeta:cives blog*, www.planetacives.com/coworking-soria
- S.J. (10. April 2016), „La antena sitúa a El Hueco al frente de la economía social“ (Die Antenne stellt El Hueco an die Spitze der Sozialwirtschaft), *Diario de Soria*, http://www.diariodesoria.es/noticias/soria/antena-situa-hueco-frente-economia-social_57924.html
- Valero, P.G. (1. März 2014) „Nunca antes habían trabajado tantos ‚coworkers‘ en El Hueco“ (Nie zuvor haben so viele „Co-Worker“ bei El Hueco gearbeitet), *El Heraldo de Soria*, www.heraldodesoria.es/noticias/soria/2014/03/01/quot_nunca_antes_habian_trabajado_tantos_coworkers_hueco_273784_1521032.html

Kapitel 17

Big Potential: Ein Programm zur Verbesserung der Investitionsbereitschaft, Vereinigtes Königreich

Das Programm Big Potential stellt Zuschüsse für die Förderung der Investitionsbereitschaft zur Verfügung und macht auf Investitionsansätze für ehrenamtliche Unternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und Sozialunternehmen in England aufmerksam. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Tätigkeiten des Programms sowie die Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms und die erzielte Wirkung beschrieben. Es enthält die gewonnenen Erkenntnisse und Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext.

Zusammenfassung

Bei Big Potential handelt es sich um ein dreijähriges Zuschussfinanzierungsprogramm (2014-2017) über 23,8 Millionen EUR¹ (20 Millionen GBP), das ehrenamtliche Unternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und Sozialunternehmen (VCSEs) in England hilft, rückzahlbare Investitionen aufzunehmen, um ihre soziale Wirkung zu verbessern. Es wird vom Big Lottery Fund finanziert und durch eine Partnerschaft bereitgestellt, die von Social Investment Business (SIB) geleitet wird.

Das Zuschussprogramm ist in zwei Stränge unterteilt, „Breakthrough“ und „Advanced“, die auf dem Grad der Investitionsbereitschaft des Empfängers und dem gewünschten Investitionsbetrag beruhen. Im Rahmen des „Breakthrough“-Strangs werden Fachleute finanziert, die VCSEs helfen, auf die ersten Stufen der Sozialinvestitionen aufzuspringen, sodass sie fundierte Arbeiten bezüglich der Investitionsbereitschaft durchführen können. Im Rahmen des „Advanced“-Strangs werden Organisationen unterstützt, die auf dem Weg der Sozialinvestitionen weiter fortgeschritten sind und sich um Investitionen im Gesamtwert von über 595 000 EUR (500 000 GBP) bemühen.

Gegenwärtig hat das Programm etwas mehr als die Hälfte seiner Laufzeit erreicht, und seine vollständige Evaluierung wird noch erwartet. Dennoch könnten einige seiner innovativen Merkmale zweifellos in anderen Ländern übernommen werden. Zu den wesentlichen Eigenschaften für die Übertragbarkeit gehören: vorherige Ermittlung der Bedürfnisse der Organisationen, die Unterstützung benötigen, Einstellung eines Leiters (Grant Manager), der über ausreichende Kompetenzen und Kapazitäten verfügt, um das Programm zu verwalten, Förderung einer guten Reichweite von und Zusammenarbeit mit Netzwerken von Sozialunternehmen, Entwicklung einer soliden Anbieterbasis für Unterstützungsleistungen, kontinuierliche Evaluierung, Erweiterung des Ziels, um Nachhaltigkeitsaspekte für VCSEs aufzunehmen, und individuelle Anpassung des Programms an die unterschiedlichen Bedürfnisse von Sozialunternehmen und traditionelleren Wohltätigkeitsorganisationen.

Wichtige Fakten

Bei Big Potential handelt es sich um ein Programm mit einer Laufzeit von drei Jahren, das im Dezember 2017 endet. Durch die Einrichtung des Big-Potential-Breakthrough-Fonds im Jahr 2014 wurde eine Anschubfinanzierung in Höhe von 11,9 Millionen EUR (10 Millionen GBP) bereitgestellt. Im September 2015 wurden durch die Einrichtung des Big-Potential-Breakthrough-Fonds weitere 11,9 Millionen EUR (10 Millionen GBP) an Finanzierungsmitteln hinzugefügt.

Das Ziel von Big Potential besteht darin, in England ansässigen VCSEs ca. 320 Zuschüsse zu gewähren. VCSEs in Schottland, Wales und Nordirland werden durch separate Richtlinien und Programme unterstützt. Big Potential wird vom Big Lottery Fund finanziert, einer halböffentlichen Stelle, die der Regierung des Vereinigten Königreichs untersteht und jährlich 773,5 Millionen EUR (650 Millionen GBP) ausschüttet – was 40% der Gelder entspricht, welche die UK National Lottery für gute Zwecke aufbringt. Big Potential erhält keine Förderung der Europäischen Union (EU).

Big Potential wird von SIB verwaltet, einer gemeinnützigen Organisation, die in Partnerschaft mit den im Folgenden genannten vier Organisationen Kredite, Zuschüsse und andere Finanzprodukte für Wohltätigkeitsorganisationen und Sozialunternehmen bereitstellt: Charity Bank (ein im gesamten Vereinigten Königreich tätiger spezialisierter Kreditgeber), Locality (ein Netzwerk an lokalen kapitalbasierten Gemeinwesenorganisationen), Social Enterprise UK (ein Vertretungsorgan für Sozialunternehmen) und die University of Northampton (die als Gutachter tätig ist). Die Zuschüsse werden an die VCSEs gezahlt, die dann Verträge mit akkreditierten Unterstützungsanbietern abschließen, um ihnen zu helfen, investitionsfähig zu werden.

Seit März 2016 hat Big Potential 128 „Breakthrough“-Zuschüsse (von 246 eingegangenen Anträgen) und 23 „Advanced“-Zuschüsse (von 58 eingegangenen Anträgen) genehmigt. Big Potential hat 39 „Breakthrough“-Unterstützungsanbieter und 24 „Advanced“-Unterstützungsanbieter gewonnen und akkreditiert. Seit Juni 2015 haben sich aus dem „Breakthrough“-Programm vier erfolgreiche Investitionen in VCSEs ergeben, durch die Finanzierungsmittel in Höhe eines Gesamtbetrags von 1,2 Millionen EUR aufgebracht wurden.

Ziele

Big Potential richtet sich an VCSEs in England. Der politische Ansatz besteht in der Bereitstellung von Zuschüssen zur Finanzierung der Tätigkeit von zugelassenen Anbietern, um VCSEs zu helfen, sich selbst investitionsfähig zu machen oder öffentliche Aufträge zu erhalten. Begünstigte Organisationen und zugelassene Anbieter werden auf der Grundlage

eines diagnostischen Screening-Prozesses ausgewählt. Neben der Unterstützung der an dem Programm teilnehmenden Organisationen, verfolgt Big Potential das umfassendere Ziel, das Bewusstsein in Bezug auf Investitionsansätze für VCSEs zu erhöhen. Durch ein dreijähriges Programm, das 17 Workshops in verschiedenen geografischen Bereichen in England umfasst, sowie durch verschiedene zusätzliche individuell zugeschnittene Veranstaltungen entsprechend der Nachfrage wird Wissen weitergegeben.

Ein weiteres Ziel des Programms besteht in der Schaffung eines Online-Marktplatzes für Anbieter von Unterstützungsleistungen zur Förderung der Investitionsbereitschaft, die für jedermann (nicht nur für Personen, die einen Antrag auf Zuschüsse stellen) über die Website von Big Potential zugänglich sind². Das Ziel besteht darin, die Sichtbarkeit und Koordinierung dieser Organisationen zu verbessern sowie ein größeres Publikum zu erreichen und über die Zuschussempfänger hinaus eine Wirkung zu erzielen.

Organisationen, die Unterstützung erhalten können, entsprechen weitgehend dem Konzept eines Sozialunternehmens gemäß der Initiative für soziales Unternehmertum der Europäischen Kommission. Bei einem Bewerber für Big Potential muss es sich um „eine nichtstaatliche Einrichtung handeln, die ihre Überschüsse grundsätzlich für soziale oder ökologische Zwecke reinvestiert“; dazu gehören eingetragene Wohltätigkeitsorganisationen, Sozialunternehmen, Gesellschaften mit Garantiehaftungsbeschränkung, die gemeinnützige Ziele verfolgen, Community Interest Companies und Gegenseitigkeitsgesellschaften (britische Regierung, 2011a)³.

Um aus dem Prozess der Fondsverwaltung zu lernen, führt die Universität Northampton während der Laufzeit des Programms formelle Evaluierungen beider Stränge durch, sodass im Verlauf des Programms Probleme behoben und Verbesserungen vorgenommen werden können. Die Universität wird die Wirkung auf die Zuschussempfänger über einen Zeitraum von zwei Jahren nach dem Ende des Programms weiter überwachen.

Grundprinzipien

Das Vereinigte Königreich blickt auf eine lange, auf das 19. Jahrhundert zurückgehende Tradition der Förderung von verschiedenen Geschäftsmodellen für Sozialunternehmen zurück. Im Vereinigten Königreich ist das Ökosystem gut entwickelt: Seit fast 20 Jahren haben aufeinander folgende Regierungen Strategien entwickelt, um das Wachstum von Sozialunternehmen zu fördern, einschließlich der Erleichterung des Zugangs zu Investitionen (Bland, 2010).

Im Jahr 2011 hat die vorherige Koalitionsregierung des Vereinigten Königreichs das Visionsdokument *Growing the Social Investment Market, A Vision and Strategy* (Förderung des Markts für Sozialinvestitionen, eine Vision und Strategie) veröffentlicht (britische Regierung, 2011b), in dem der Anstieg von Angebot und Nachfrage hinsichtlich Sozialinvestitionen befürwortet wurde. Die Regierung hat mehrere Initiativen gestartet, einschließlich einem Pilotprogramm für Sozialinvestitionen im Umfang von 35,7 Millionen EUR (30 Millionen GBP), das drei Fonds umfasst: den Impact Readiness Fund, den Investment and Contract Readiness Fund (ICRF) und den Social Incubator Fund. Durch diese Fonds wurden Zuschüsse bereitgestellt, welche VCSEs, die sich um Investitionen und öffentliche Dienstleistungsverträge bemühen, helfen, investitionsfähig zu werden und ihre Wirkung unter Beweis zu stellen. Die Erkenntnisse aus diesem Pilotprogramm sind in die Entwicklung des Programms Big Potential eingeflossen.

Der Big Lottery Fund hat die Aufgabe, Wohltätigkeitsorganisationen, Gemeinwesenorganisationen und Sozialunternehmen durch verschiedene thematische Zuschussprogramme zu unterstützen. Im Jahr 2010 begann der Fonds, eine direkte Finanzierung für Initiativen bezüglich Sozialinvestitionen bereitzustellen. Im Jahr 2012 hat er einen Forschungsbericht zur Investitionsbereitschaft im Vereinigten Königreich veröffentlicht, der die politische Grundlage für die Entwicklung von Big Potential als Teil der Strategie für Sozialinvestitionen bildete (Gregory et al., 2012). In dem Bericht wurden mehrere Hindernisse für die Investitionsbereitschaft von VCSE genannt, unter anderem:

- keine angemessenen finanziellen Fachkenntnisse,
- allgemein kein Verständnis bezüglich des Konzepts und der Zweckmäßigkeit von Sozialinvestitionen,
- keine Filtersysteme, was dazu führt, dass Organisationen sich zu früh an Investoren wenden,
- schlechte Kennzeichnung⁴ und Koordination von Organisationen, die Beratung und Unterstützung anbieten,
- die Komplexität der Vereinbarungen in Bezug auf den betroffenen Finanzierungsbetrag.

Der Fonds hat diese Forschungsergebnisse genutzt, um seine Strategie für Sozialinvestitionen für VCSEs und das Programm Big Potential auszuarbeiten – insbesondere in Bezug auf die Entwicklung eines koordinierten Marktplatzes mit Lieferanten, die Unterstützungsdienstleistungen anbieten.

Tätigkeiten

SIB ist dem Big Lottery Fund unterstellt und Principal Manager des Programms. SIB arbeitet mit vier Partnern zusammen und fördert Big Potential durch eine spezielle Website und regionale Veranstaltungen, wählt Zuschussempfänger aus, entwickelt einen Marktplatz mit akkreditierten Unterstützungsanbietern und erhält diesen aufrecht, zahlt Finanzierungsmittel aus und überwacht das Programm. Big Potential ist in zwei Stränge unterteilt: Breakthrough und Advanced.

Breakthrough

Von den 11,9 Millionen EUR (10 Millionen GBP) stellt der Breakthrough-Fonds Zuschüsse in Höhe von 23 800 EUR bis zu 89 250 EUR (20 000-75 000 GBP) für VCSEs zur Verfügung, die versuchen, bis zu 595 000 EUR (500 000 GBP) zu beschaffen. Organisationen in früheren Phasen ihres Investitionswegs können einen Antrag auf vorbereitende Zuschüsse in Höhe von 23 800 EUR bis zu 35 700 EUR (20 000-30 000 GBP) stellen, um Hilfe bei der Feststellung zu erhalten, welche Art von Investition ihre Bedürfnisse erfüllt, oder sie können einen Antrag auf vorbereitende Zuschüsse für den Investitionsplan in Höhe von 47 600 EUR bis zu 59 500 EUR (40 000-50 000 GBP) stellen, wenn sie bereits über ein detailliertes Investitionsangebot verfügen. Eine einzelne Organisation kann nicht mehr als 89 250 EUR (75 000 GBP) erhalten.

Im ersten Jahr wurden im Rahmen des Breakthrough-Programms 30 und im zweiten Jahr 93 Zuschüsse bereitgestellt; das Ziel besteht in der Bereitstellung von insgesamt ca. 200 Zuschüssen bis zum Ende des Programms.

Advanced

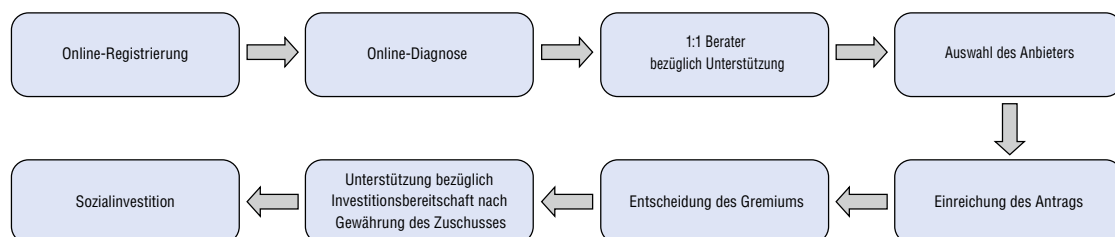
Von den 11,9 Millionen EUR (10 Millionen GBP) stellt der Advanced-Fonds Zuschüsse in Höhe von 59 500 EUR bis zu 178 500 EUR (50 000-150 000 GBP) an VCSEs zur Verfügung, die versuchen, einen Betrag von mehr als 595 000 EUR (500 000 GBP) zu beschaffen. Die Antragsteller müssen eine klare Vorstellung bezüglich der potenziellen Vorteile haben, die Sozialinvestitionen ihnen bieten. Sie müssen bereits über ein potenzielles Geschäft oder Interesse von Investoren verfügen und Hilfe beim Abschluss dieses Geschäfts benötigen. Der Advanced-Fonds steht zudem Organisationen zur Verfügung, die Hilfe benötigen, um einen Auftrag im Wert von über 1,19 Millionen EUR (1 Million GBP) zu erhalten.

Bis März 2016 wurden im Rahmen des Advanced-Programms zwölf Zuschüsse bereitgestellt; das Ziel besteht darin, bis zum Jahr 2017 120 Zuschüsse zu gewähren.

Antragsteller für beide Fonds durchlaufen die folgenden Stufen (Abbildung 17.1):

1. Online-Registrierung: Der Antragsteller reicht grundlegende Angaben zu der Organisation ein.
2. Online-Diagnosetool: Der Antragsteller gibt weitere Informationen an, einschließlich detaillierter Angaben zum Geschäftsmodell der Organisation (d. h. Unternehmenssektor, Rechtsform, Finanzdaten, Einkommensquellen, Unternehmensführung, Personalbestand, Fähigkeiten, Produkt-/Dienstleistungsangebot, Buchführungsmethoden und Investitionsbedarf).
3. Beratungsgespräch: Es findet ein persönliches Gespräch statt (üblicherweise durch einen Videoanruf), um die Diagnoseergebnisse zu überprüfen und das Geschäftsmodell zu erörtern.
4. Auswahl des Anbieters: Der Antragsteller wählt aus einer genehmigten Liste einen Unterstützungsanbieter aus; beide arbeiten dann zusammen, um gemeinsam den Antrag auf Gewährung eines Zuschusses zu erstellen.
5. Der Antragsteller reicht den Antrag auf Gewährung eines Zuschusses ein.
6. Bewertung: Ein externes Expertengremium (ein Sachverständiger für jeden Fonds) entscheidet, ob dem Antrag stattgegeben wird oder ob er abgelehnt wird.
7. Durchführung: Im Erfolgsfall arbeitet das VCSE mit dem Unterstützungsanbieter zusammen, um die Organisation investitionsfähig zu machen und die Investition für die Organisation zu erhalten.

Abbildung 17.1 Der Big-Potential-Prozess



Das Ziel des Prozesses besteht darin, Entwicklung zu fördern; abgelehnte Antragsteller können aufgefordert werden, erneut einen Antrag zu stellen.

SIB vertraut den Empfehlungen eines Expertengremiums und wählt für jedes Programm sorgfältig die Anbieter aus, welche die VCSEs zu bestimmten Themen in Bezug auf Sozialinvestitionen beraten. Die Anbieter müssen einen wettbewerbsfähigen Tagessatz anbieten, um einen Kostenvergleich zu ermöglichen. Für alle Tagessätze gilt eine Obergrenze von 1 190 EUR (1 000 GBP), einschließlich Mehrwertsteuer; SIB kann eingreifen, wenn die Sätze deutlich über dem Durchschnitt für vergleichbare Dienstleistungen liegen.

Im Rahmen eines Ableichsprozesses wählt das VCSE den Anbieter aus, der ihm bei der Erstellung eines Angebots und (im Erfolgsfall) bei der Durchführung des Projekts helfen wird. Angaben zu Erfolgsquoten der Anträge werden auf der Webseite von Big Potential veröffentlicht.

Big Potential trägt 100% der Kosten, die den Breakthrough-Antragstellern entstanden sind; von den Advanced-Antragstellern wird erwartet, dass sie ca. ein Drittel der Kosten für die Tätigkeit des Anbieters tragen. Big Potential stellt die Finanzierungsmittel direkt dem VCSE zur Verfügung, das die Zahlungsbedingungen dann direkt mit dem Anbieter vereinbaren muss. Der Anbieter übernimmt die Rolle eines Hauptauftragnehmers und ist für die Beschaffung weiterer Unterstützung verantwortlich, falls die Organisation Unterstützungsleistungen benötigt, die er nicht bereitstellen kann.

Die Unterstützungsleistungen des Anbieters für die VCSEs umfassen:

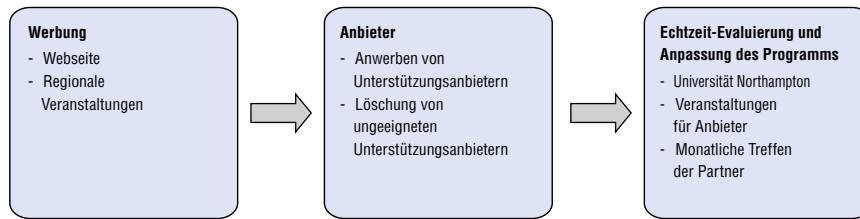
- Geschäftsplanung zur Entwicklung und Skalierung von Dienstleistungen,
- Verbesserung der Finanzplanung,
- Einrichtung eines Berichtssystems und von Kontrollen,
- Verbesserung der Wirkungsmessung,
- Zusammenarbeit mit Menschen, um Geschäfte zu planen und zu strukturieren,
- Stärkung der Managementkompetenzen und der finanziellen Leistungsfähigkeit,
- Verbesserung der Unternehmensführung und der Arbeit in Partnerschaften,
- Durchführung von Marktforschungstätigkeiten und Sammlung von Nachweisen, um die Produktentwicklung zu unterstützen,
- Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, mit denen Handelserträge erwirtschaftet werden,
- Networking mit geeigneten Stakeholdern (einschließlich Investoren),
- Entwicklung und Schaffung von Instrumenten für Sozialinvestitionen,
- Anstellung von Talenten mit einschlägigen Kompetenzen,
- Verbesserung der Vertriebs- und Marketingpläne.

Der Anbieter und das VCSE verwalten und überwachen gemeinsam das Projekt und müssen SIB vierteljährliche Überprüfungsberichte sowie einen Abschlussbericht vorlegen.

VCSEs geben ein Feedback bezüglich der Anbieter; jeder Anbieter, der konstant schlechte Dienstleistungen erbringt, wird von der Liste entfernt. Neue Anbieter werden aufgefordert, sich über die Website zu bewerben, und sie werden von dem Expertengremium regelmäßig geprüft.

Die Anbieter werden alle sechs Monate zu besonderen Veranstaltungen eingeladen, um ihre Erfahrungen, Feedback und Erkenntnisse mit den Mitarbeitern von SIB auszutauschen. Auf diese Weise wird die kontinuierliche Verbesserung des Programms unterstützt.

Abbildung 17.2 Hauptaktivitäten für die Durchführung des Programms



Neben der Erstellung von Berichten über beide Stränge, legt Big Potential einen Datensatz von 1500 bis 2000 VCSEs an, um Investoren zu informieren und die Projekte und die Finanzierung besser aufeinander abzustimmen. Der Big Lottery Fund hat sich verpflichtet, diese „offenen Daten“ am Ende des Programms öffentlich zugänglich zu machen.

Big Potential war ursprünglich auf die 11,9 Millionen EUR (10 Millionen GBP) des Breakthrough-Fonds beschränkt. Nach der erfolgreichen Einführung des ICRF der Kabinettskanzlei, der ebenfalls von SIB verwaltet wird, ergab sich, dass die Unterstützung von VCSEs, die mehr als 595 000 EUR (500 000 GBP) an Investitionen benötigen, weiterhin von wesentlicher Bedeutung war und dass die grundlegenden Bereitstellungsmechanismen erfolgreich waren (Ronicle und Fox, 2015). Die Nachweise legten zudem nahe, dass das ICRF-Element bezüglich der Unterstützung der Organisationen bei der Erreichung der Auftragsbereitschaft gut funktioniert hat. Aus diesem Grund wurde Big Potential im Jahr 2015 ausgeweitet, und es wurden weitere 11,9 Millionen EUR (10 Millionen GBP) an Finanzierungsmitteln für das Advanced-Programm und zur Unterstützung bezüglich der Erreichung der Auftragsbereitschaft in das Programm aufgenommen.

Herausforderungen und Wirkung

Tabelle 17.1 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) von Big Potential.

Tabelle 17.1 SWOT-Analyse von Big Potential

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Starkes, gut ausgearbeitetes und gut geführtes Programm ● Erfahrung mit sozialen Wirkungskrediten und Partnerschaft ● Diagnosetool von anderen Geldgebern aufgegriffen und verwendet ● Evaluierung als eine kontinuierliche Methode zur Verbesserung des Programms ● Kontrolle der Kosten der Unterstützungsanbieter ● Positive Wirkung auf VCSEs, auch wenn sie nicht mit der Beschaffung von Finanzierungsmitteln fortfahren 	<ul style="list-style-type: none"> ● Einordnung von Wohltätigkeitsorganisationen und Sozialunternehmen in die gleiche Kategorie, auch wenn sie verschiedene Kulturen und unterschiedlichen Unterstützungsbedarf haben ● Unterrepräsentanz bestimmter geografischer Bereiche und Gruppen ● Spannungen zwischen Gremiumsmitgliedern und Unterstützungsanbietern bezüglich des finanziellen Werts der durchzuführenden Tätigkeiten
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklung eines Marktplatzes mit Unterstützungsanbietern für eine breitere Nutzung ● Steigerung der Nachhaltigkeit von VCSEs ● Bereitstellung von Informationen für die Entwicklung der künftigen Strategie für Big Lottery und des breiteren politischen Umfelds für die Unterstützung von VCSEs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nicht genug Antragsteller ● Fehlendes Verständnis seitens der VCSEs, dass es sich hier um einen Entwicklungsprozess handelt ● Anbieter stimmen nicht mit den Wertvorstellungen der VCSEs überein ● VCSEs setzen den Prozess nicht fort, um Sozialinvestitionen aufzunehmen

Auch wenn Big Potential mehr als die Hälfte seiner Laufzeit erreicht hat, ist es noch zu früh, um seinen Erfolg/seine Wirkung vollständig zu bewerten oder geeignete Schlussfolgerungen dahin gehend zu ziehen, was anders gemacht werden könnte. Im Jahr 2015 wurde jedoch eine Bewertung der ersten Monate des Breakthrough-Programms durchgeführt und veröffentlicht. Die Hauptergebnisse der Bewertung (Hazenberg, 2015):

Das VCSE-Engagement war sehr erfolgreich: Seit Januar 2015 haben fast 13 500 Besucher die Website von Big Potential besucht; 3 989 VCSEs haben sich auf der Seite registriert; 1 415 wurden für die Beantragung von Zuschüssen zugelassen; 283 Organisationen haben das Online-Diagnosetool abgeschlossen; und 162 haben an persönlichen Beratungsgesprächen teilgenommen. Von den 71 Anträgen auf Gewährung von Zuschüssen waren 32 erfolgreich; ihr Wert betrug insgesamt 1,19 Millionen EUR (1 Millionen GBP) und einzeln durchschnittlich 37 185 EUR (31 248 GBP). Bei den meisten Projekten handelte es sich um kleine lokale Projekte mit einem durchschnittlichen Umsatz von ca. 357 000 EUR (300 000 GBP). Bis Januar 2015 wurden keine Investitionen infolge der durchgeführten Tätigkeiten vorgenommen.

Das Online-Diagnosetool und die persönlichen Unterstützungsgespräche haben gut funktioniert. Auch die Gremiumsphase und die Phase der Entscheidungsfindung über die Gewährung des Zuschusses waren effektiv, obwohl abgelehnte Antragsteller den Wunsch nach mehr Feedback und einer Optimierung des Prozesses geäußert haben, um die erneute Einreichung von Anträgen zu vereinfachen, wenn das Gremium lediglich geringfügige Verbesserungen empfohlen hat.

Die Auswahl der Anbieter war von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg; sie war am wirksamsten, wenn die Anbieter in Bezug auf den Antrag eng mit den VCSEs zusammengearbeitet haben. Viele der VCSEs, die einen Zuschuss für die Erreichung der Investitionsbereitschaft erhalten haben, hatten bereits von der intensiven Zusammenarbeit mit den Anbietern profitiert, wobei ihre Stärken und Schwächen analysiert und die Arten von Sozialinvestitionen ermittelt wurden, die sie in Anspruch nehmen wollten.

Die Hauptgründe für die Ablehnung von Anträgen auf Gewährung eines Zuschusses bezogen sich auf schlechte Marktanalysen, fehlende Finanzdaten und die Tatsache, dass Organisationen den Antrag zu einem zu frühen Zeitpunkt ihrer Entwicklung stellen.

Trotz dieser insgesamt positiven Ergebnisse hat sich gezeigt, dass mehr getan werden muss, um bestimmte Arten von VCSEs einzubinden (z. B. von Behinderten und Frauen geführte VCSEs; zudem waren einige Regionen Englands unterrepräsentiert). Neben der Behebung dieser Probleme wurden in dem Bericht (Hazenberg, 2015) mehrere geringfügige Verbesserungen empfohlen: Ausrichtung der Unterstützungsanbieter an dem Ziel des Programms, als Entwicklungsprozess für VCSEs zu dienen, Verbesserung der Informationen auf der Website, Bereitstellung von mehr Informationen, um VCSEs bei der Auswahl eines Anbieters zu helfen, Schaffung eines solideren Instruments für VCSEs zur Bewertung der Anbieter und Verbesserung des Feedbacks bezüglich abgelehnter Anträge. Zudem wurde empfohlen, dass die Anbieter in Bezug auf die Ansätze zur Messung der sozialen Wirkung enger mit VCSEs zusammenarbeiten, „um sicherzustellen, dass VCSEs formalisierte und extern validierte Maßnahmen zur Messung der sozialen Wirkung einführen“ (Hazenberg, 2015).

Für die kontinuierliche Evaluierung des Programms hat Hazenberg (2015) schließlich empfohlen, bezüglich des Fortschritts der VCSEs, der Auswahl und Leistung der Anbieter, der Hindernisse für Frauen und Menschen mit Behinderungen sowie der

Investitionsentscheidungen des Gremiums hinsichtlich abgelehnter Anträge Fallstudien auszuarbeiten und künftige Untersuchungen durchzuführen.

Neben dieser Evaluierung ergab sich aus den Kommentaren des Big Lottery Fund, von SIB und der Universität Northampton⁵, dass die Nachhaltigkeit von VCSEs (insbesondere Wohltätigkeitsorganisationen) durch das Programm verbessert wird, selbst wenn sie die Investition nicht aufnehmen; dies ist darauf zurückzuführen, dass ihnen geholfen wird, sich auf die Verbesserung ihrer Leistung zu konzentrieren und andere Möglichkeiten für Wachstum zu ermitteln, die keine Verschuldung beinhalten. Seit Juni 2015 wurden infolge der Breakthrough-Zuschüsse vier Investitionen im Gesamtwert von 1,2 Millionen EUR (1 Million GBP) aufgebracht.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

Eine der Stärken von Big Potential ist ein Mechanismus, der Sozialinvestitionen fördert und die Investitionsbereitschaft aller VCSEs unterstützt. Das Veranstaltungsprogramm, die Informationsressourcen auf der Website und der Marktplatz mit Online-Anbietern sind wichtige Werkzeuge, durch welche die Wirkung von Big Potential über erfolgreiche Antragsteller hinaus ausgeweitet wird.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Big Potential von Beginn an einen Partner für die Evaluierung benannt hat, wodurch es ermöglicht wird, im Verlauf des Programms Änderungen und Verbesserungen vorzunehmen. Big Potential wird zudem einen bedeutenden Datensatz anlegen, um Informationen für neue Strategien und Programme zur Unterstützung von VCSEs bereitzustellen.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Big Potential könnte in anderen Ländern übernommen werden, wenn die folgenden wichtigen Erkenntnisse berücksichtigt werden:

- Ausarbeitung des Programms in Übereinstimmung mit einer soliden Bedarfsbewertung, die auf vorherigen Forschungs- oder Evaluierungsergebnissen ähnlicher Programme beruht, die in der Gegend durchgeführt werden, in welcher das Programm übernommen werden soll,
- Einstellung eines Managers für das Zuschussfinanzierungsprogramm, der über ausreichende Kompetenzen und Erfahrung im Bereich der Zusammenarbeit mit Sozialunternehmen hinsichtlich der Investitionsbereitschaft und des Kapazitätsaufbaus verfügt,
- Entwicklung und Aufrechterhaltung eines guten Marktplatzes mit Unterstützungsanbietern, um Angebot und Wettbewerb sicherzustellen und es den Zuschussempfängern zu ermöglichen, einen Anbieter mit gleichen Werten auszuwählen,
- Einrichtung eines Expertengremiums, welches die Entscheidungen über die Gewährung von Zuschüssen trifft,
- Einrichtung eines Mechanismus, um erfolglosen Antragstellern ein angemessenes Feedback zu geben, welches es ihnen ermöglicht, zu lernen und sich weiterzuentwickeln,

- Entwicklung und Einbeziehung verschiedener Vermarktungswege/-partner, um VCSEs zu erreichen; Aufbau einer guten Webseite zur Förderung des Programms; und Einbeziehung von Netzwerken von Sozialunternehmen und anderen spezialisierten Organisationen,
- Frühzeitige Ernennung eines Gutachters und Durchführung einer kontinuierlichen Evaluierung des Programms, um Änderungen einzuführen, welche die Effektivität des Projekts insgesamt verbessern.

Zwei Aspekte sollten berücksichtigt werden, wenn die Übernahme des Programms in Betracht gezogen wird:

- Es bestehen große Unterschiede in der Organisationskultur von Organisationen, die mit der Mentalität einer Wohltätigkeitsorganisation beginnen, und den Organisationen, die von einem unternehmerischen Ansatz ausgehen, sodass eine differenziertere Unterstützung notwendig ist. Dies kann in anderen nationalen Kontexten noch stärker ausgeprägt sein. Dies könnte durch zwei verschiedene Programme verbessert werden – ein Programm, das sich an Handelsunternehmen richtet, und ein Programm, das auf den Kapazitätsaufbau und auf Organisationen für sozialen Wandel, die vollständige soziale Handelsunternehmen werden möchten, ausgerichtet ist.
- Der Initiator des Programms sollte entscheiden, ob der Schwerpunkt darauf liegen sollte, Organisationen bei der Beschaffung von Sozialinvestitionen zu unterstützen oder ob das zusätzliche Ziel aufgenommen werden sollte, die Nachhaltigkeit der Organisationen insgesamt zu verbessern. Die Evaluierung von Big Potential befindet sich noch in der Anfangsphase; die größte Wirkung könnte darin bestehen, dass Zuschussempfängern geholfen wird, dank der beratenden Unterstützung nachhaltiger zu werden, auch wenn sie keine rückzahlbare Investition aufnehmen.

Hinweise

1. Auf der Grundlage des Wechselkurses vom 1. Juli 2016 (GBP/EUR = 1,19), abgerufen unter: <https://www.ecb.europa.eu/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-gbp.en.html>
2. www.bigpotential.org.uk
3. „Der Begriff ‚Gegenseitigkeitsgesellschaft‘ (mutual) wird als Oberbegriff für verschiedene Eigentümerstrukturen verwendet. Das Unterscheidungsmerkmal einer Gegenseitigkeitsgesellschaft besteht darin, dass die Organisation im Eigentum ihrer Mitglieder steht und zu deren Gunsten geführt wird, wobei die Mitglieder aktiv und direkt an dem Unternehmen beteiligt sind – sowohl ihre Mitarbeiter und Lieferanten als auch die Gemeinschaft oder die Verbraucher, die es bedient – und nicht im Eigentum eines externen Investors steht oder von diesem kontrolliert wird“ (britische Government, 2014a).
4. „Bei der Kennzeichnung (signposting) handelt es sich um einen Dienst, der Unternehmern Informationen darüber zur Verfügung stellt, wo sie professionelle Informationsquellen und Unterstützung finden können. Dies kann durch Webseiten, durch Informationen, die von staatlichen Arbeitsvermittlungsstellen und anderen Partnern (z. B. Handelskammern) bereitgestellt werden, oder durch Medienkampagnen erfolgen.“ (OECD/Europäische Union, 2016)
5. Neben öffentlich zugänglichen Materialien über Big Potential wurden im Juni 2016 Interviews mit Vertretern des Big Lottery Fund, von SIB und der Universität Northampton geführt.

Referenzen

- Bland, J. (2010), *Social Enterprise Solutions for 21st Century challenges: The UK Model of Social Enterprise and Experience*, Publication of the Finish Ministry of Employment and the Economy – Strategic Projects 25/2010, TEM, Helsinki.
- Hazenberg, R. (2015), *Big Potential Breakthrough Evaluation Report Year 1*, University of Northampton, <http://nectar.northampton.ac.uk/7753/1/Hazenberg20157753.pdf>
- H.M. Government (2011a), *A Guide to Mutual Ownership Models*, HM Government Department for Business, Innovation and Skills, London, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31678/11-1401-guide-mutual-ownership-models.pdf
- H.M. Government (2011b), *Growing the Social Investment Market, A Vision and Strategy*, H.M. Government, London.
- Gregory, D. et al. (2012), *Investment Readiness in the UK*, Big Lottery Fund, London, www.biglotteryfund.org.uk/global-content/research/uk-wide/investment-readiness-in-the-uk
- OECD/EU (2016), *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251496-en>
- Ronicle, J. and T. Fox, (2015) *In Pursuit of Readiness: Evaluation of the Investment and Contract Readiness Fund*, Ecorys, London, https://issuu.com/thesocialinvest/docs/icrf_final_report_final

Kapitel 18

Die Partnerschaft zur Unterstützung der Strategie für Sozialunternehmen, Vereinigtes Königreich, Schottland

Bei der Partnerschaft zur Unterstützung der Strategie für Sozialunternehmen handelt es sich um einen mehrstufigen Rahmen, der von der schottischen Regierung entworfen wurde und unterstützt wird. Das Ziel besteht darin, die Kapazitäten von Vermittlern für Sozialunternehmen zu entwickeln, um ein ganzheitliches Netzwerk für „gegenseitige Unterstützung“ bereitzustellen und den kollektiven Einfluss und den Beitrag des Sektors zur Strategieentwicklung zu verbessern. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Tätigkeiten der Partnerschaft sowie die Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms und die bislang erzielte Wirkung beschrieben. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext dargestellt.

Zusammenfassung

Bei der Partnerschaft zur Unterstützung der Strategie für Sozialunternehmen handelt es sich um einen mehrstufigen Rahmen, der von der schottischen Regierung entworfen wurde und unterstützt wird, um die Kapazitäten von nationalen Vermittlern für Sozialunternehmen – hauptsächlich Social Enterprise Scotland, Social Entrepreneurs Network for Scotland (Senscot) und Social Firms Scotland – und von Partnern, wie Community Enterprise in Scotland (CEIS), zu entwickeln, sodass ein ganzheitliches Netzwerk für „gegenseitige Unterstützung“ für Sozialunternehmen bereitgestellt werden kann.

Die Partnerschaft wurde im Jahr 2011 ins Leben gerufen. Die wichtigsten strategischen Ziele bestehen darin, schottische Sozialunternehmen an der Basis besser zu informieren, zu fördern, zu vernetzen und zu unterstützen, und das Profil des Sektors zu verbessern und seinen Beitrag zu den Zielen der lokalen Gemeinden und der Regierung zu stärken. Ein sekundäres Ziel besteht darin, eine stärkere Einflussnahme und einen größeren Beitrag des

Sektors zur Strategieentwicklung zu fördern sowie seine Kapazität sowohl im Hinblick auf seine Mitgliederbasis als auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Partnerorganisationen zu stärken.

Der Grund für die Maßnahmen bestand darin, dass die dezentralisierte schottische Regierung auf höherer strategischer Ebene ausdrücklich anerkannt hat, dass Sozialunternehmen nicht nur für ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum eine entscheidende Rolle spielen, sondern auch einen Beitrag zur Schaffung wirtschaftlicher und sozialer Gerechtigkeit leisten und dass sie bei der Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen in den 32 schottischen Kommunen eine immer wichtigere Rolle einnehmen werden. Die Partnerschaft ermöglicht es Sozialunternehmen, die komplexe Unterstützungsstruktur in Schottland zu überwinden, während die Effizienz gesteigert wird. Jeder Partner trägt einen anderen Aspekt bezüglich der Unterstützung des Ökosystems für Sozialunternehmen bei, wie im Folgenden beschrieben.

Social Enterprise Scotland stellt Unternehmensunterstützung und politische Leitlinien zur Verfügung und handelt als „Stimme“ für den Sektor, unter anderem als Sekretariat für die parteiübergreifende Gruppierung für Sozialunternehmen im schottischen Parlament.

Social Firms Scotland arbeitet mit Sozialunternehmen zusammen, deren Schwerpunkt auf Fragen der Beschäftigungsfähigkeit in Sozialunternehmen oder in Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration (WISE; work integration social enterprises) liegt, und stellt ein Netzwerk für diese bereit.

Senscot pflegt eine Reihe von geografischen und thematischen Netzwerken, die inländische Sozialunternehmer unterstützen, einschließlich derjenigen, die Zugang zu den Finanzierungsströmen der schottischen Regierung haben, z. B. zu den 7,6 Millionen EUR (Euro) (6 Millionen GBP) (Pfund) des Enterprise Ready Fund¹. Senscot hat zudem eine wichtige Rolle bei der Sicherstellung der effizienten Nutzung früherer Einnahmequellen gespielt, wie den 1,26 Millionen EUR (1 Million GBP) des Social Entrepreneurs Fund².

CEIS wurde im Jahr 1984 gegründet und ist der größte Anbieter von Unternehmensunterstützung im Tertiärsektor in Schottland und die älteste Förderagentur für Sozialunternehmen im Vereinigten Königreich.

Die Partner erbringen dringend benötigte Beratungsleistungen an den Sektor, die sich auf den Erhalt von Unterstützungsleistungen und den Zugang zu Finanzierungsströmen beziehen. Der Mechanismus ist so konzipiert, dass er dem hoch entwickelten schottischen Ökosystem für Unterstützung entspricht, das ambitionierte strategische Partnerschaften fördert. In anderen weniger entwickelten Kontexten kann ein weniger ambitionierter Ansatz besser geeignet sein.

Wichtige Fakten

Durch Investitionen in Form von Direktzuschüssen unterstützt die schottische Regierung nationale Vermittler für Sozialunternehmen bei der Bereitstellung des notwendigen Networkings und der gegenseitigen Unterstützung.

Gründungsjahr: 2011

Partner: Senscot, Social Firms Scotland und Social Enterprise Scotland

Sonstige wichtige Partner (nicht erschöpfend): CEIS, InspirAlba, Social Enterprise Academy, HISEZ, Firstport, Community Enterprise

Land/Region/Kommune: Schottland (landesweit)

Finanzierungsstruktur der Initiative: öffentlich

Budget (jährlich)

Social Enterprise Scotland:	135 400 EUR (107 000 GBP)
Social Firms Scotland:	135 400 EUR (107 000 GBP)
Senscot:	134 138 EUR (106 000 GBP)
SUMME:	404 938 EUR (320 000 GBP)

Das Programm erhält keine Finanzierungsmittel aus dem Europäischen Sozialfonds, dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung oder aus anderen EU-Quellen.

Ziele

Die Partnerschaft zur Unterstützung der Strategie für Sozialunternehmen (im Folgenden die Partnerschaft genannt) wurde gegründet, um gemeinsame Maßnahmen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene zu fördern sowie die Koordinierung von Tätigkeiten auf und zwischen diesen verschiedenen Ebenen zu unterstützen. Die Hauptziele der Partnerschaft sind:

- bessere Information, Förderung, Vernetzung und Unterstützung von Sozialunternehmen an der Basis, Verbesserung des Profils von Sozialunternehmen durch politisches Engagement und die Medien und Anerkennung und Bestätigung des Werts, den Sozialunternehmen für die lokalen Gemeinden sowie für die Erfüllung von staatlichen Zielsetzungen sowohl auf lokaler als auch auf nationaler Ebene schaffen, und
- Verbesserung des kollektiven Einflusses und Beitrags des Sektors zur Strategieentwicklung sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene sowie Stärkung der Leistungsfähigkeit, Mitgliederbasis und Nachhaltigkeit der Partnerorganisationen.

Durch das Ziel des Kapazitätsaufbaus wird die Idee unterstützt, dass die Stärke der Partnerschaft auf der Tatsache beruht, dass sie größer ist als die Summe ihrer Teile. Durch die Arbeit der Partnerschaft wurde dem Sektor der Sozialunternehmen in Schottland neues Leben eingehaucht. Sie hat es den verschiedenen Partnern ermöglicht, kreativ und strategisch zu denken und sowohl einzeln als auch als Gruppe Kapazitäten und Kompetenzen zu entwickeln.

Die Initiative fällt unter die folgenden Politikbereiche:

- Zugang zu Finanzierungsmitteln (z. B. öffentliche oder private Mittel, Mischung öffentlicher/privater Mittel, Garantiesysteme, Finanzmittler),
- Marktzugang (z. B. Investitionsmarkt, der durch die öffentliche Politik unterstützt wird, Vergabe öffentlicher Aufträge, nachfrageorientierte Ansätze, Partnerschaften mit privaten Akteuren),
- Unterstützungsstrukturen (z. B. Zentren, Netzwerke, Konsortien, Agenturen),
- Kompetenzen bezüglich der Entwicklung von Sozialunternehmen, Ausbildung und Weiterbildung.

Da sich die Vereinbarungen der Partnerschaft entwickelt haben und gereift sind, sind sie weniger förmlich geworden. Verschiedene Sektorpartner³ koordinieren die Entwicklung einer neuen Vision für Sozialunternehmen in Schottland. Es wurde eine Lenkungsgruppe eingerichtet, die gegebenenfalls andere wichtige Akteure des Sektors hinzuziehen kann. Der Aufbau strategischer Partnerschaften wurde über mehrere Jahre durchgeführt und beinhaltete umfassende Konsultationen und die Entwicklung von Visionen. Im Januar 2015 hat die

Lenkungsgruppe ein Visionsdokument erstellt (CEIS et al., 2015), in dem die Maßnahmen dargestellt werden, die im Verlauf des nächsten Jahrzehnts durchgeführt werden müssen, um eine „Bewegung“ für Sozialunternehmen zu schaffen, Kapazitäten aufzubauen, Märkte zu erschließen und Potenzial zu nutzen.

Grundprinzipien

Die Wahl der Scottish National Party im Jahr 2007 und die anschließende Entwicklung des „Action Plan for an Enterprising Third Sector“ (Maßnahmenplan für einen unternehmerischen Tertiärsektor) der schottischen Regierung (Schottische Regierung, 2008) lieferte einen Impuls für die tatkräftige politische Unterstützung zugunsten von Sozialunternehmen in Schottland. Das Ziel des Maßnahmenplans bestand darin, Zugang zu dem im Sektor der Sozialunternehmen – und im erweiterten Tertiärsektor – erworbenen Wissen zu erlangen, um innovative Lösungen für soziale und ökologische Probleme zu entwickeln und umzusetzen, entweder durch die direkte Erbringung von Dienstleistungen oder in Partnerschaft mit anderen Organisationen. In diesem Maßnahmenplan wurde anerkannt, dass Sozialunternehmen ein Angebot an Waren und Dienstleistungen bereitstellen, die soziale Vorteile schaffen (z. B. Verbesserung der Gesundheitsdienste, Möglichkeiten für junge Menschen, ihr Selbstvertrauen und ihre Fähigkeiten zu entwickeln, Wiedereingliederung von Straftätern und berufliche Aus- und Weiterbildung), die Wirtschaft stärken und eine integrativere Gesellschaft schaffen. Im Rahmen des Maßnahmenplans hat die schottische Regierung versucht, Organisationen zu unterstützen, die über das Potenzial verfügen, ihre Dienstleistungen zu verbessern oder auszuweiten.

Nach der Finanzkrise, als die Verwundbarkeit auf lokaler Ebene stark anstieg – wobei die größte Belastung in Kürzungen bestand, welche die am stärksten gefährdeten Personen und Gemeinden trafen – wurde der Druck auf die Sozialwirtschaft aufgrund der steigenden Nachfrage nach Dienstleistungen immer größer. Aufgrund des anhaltenden Sparprogramms der britischen Regierung wurden gleichzeitig die Mittel zur Behebung oder Abschwächung der schlimmsten Auswirkungen dieser Einsparungen stark gekürzt.

Im Jahr 2011 wurde die Partnerschaft entwickelt, um gezielte Investitionen in wichtigen Fördereinrichtungen zu unterstützen, sodass ihnen die Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden, damit sie Sozialunternehmen helfen können, das Problem der komplexen Unterstützungsstruktur in Schottland zu überwinden. Häufig überschneiden sich die Kundenkreise der vielen Unterstützungseinrichtungen für Sozialunternehmen in Schottland, was bei Sozialunternehmen oft zu Verwirrung führt, wenn sie die beste Organisation auswählen sollen, an die sie sich wenden möchten, um Beratung und/oder Unterstützung zu erhalten. Die Partnerschaft hat diese Einrichtungen zur Zusammenarbeit aufgefordert, um sowohl für den Sektor als auch für die Regierung Klarheit und Kohärenz zu schaffen sowie die Arbeitsbelastung zu verteilen und die notwendige Effizienz zu fördern.

Zudem hat die Partnerschaft Sozialunternehmen aufgefordert, Beiträge zu strategischen Initiativen zu erbringen. Bei den meisten Fördereinrichtungen handelt es sich um unabhängige, von Mitgliedern geführte Organisationen; als solche kann ihre Kapazität zur Zusammenarbeit – statt um Finanzierungsmittel und Kundenkreise zu konkurrieren – beschränkt sein. In einer hoch entwickelten Unterstützungsinfrastruktur, wie der schottischen, liegt die Herausforderung häufig darin, die unzähligen Möglichkeiten zur Zusammenarbeit zwischen den Organisationen zu erkennen und zu verhindern, dass sie im Wettbewerb mit den anderen – oder aneinander vorbei – arbeiten. Durch den strategischen Kapazitätsaufbau haben sie die Kapazitäten und die Freiheit erlangt, den Sektor voranzubringen.

Trotz Änderungen in der politischen Landschaft⁴ (Ainsworth, 2012; Roy et al., 2014; The Scotsman, 2014) haben Sozialunternehmen und der Tertiärsektor weiterhin kontinuierliche Unterstützung von der Regierung erhalten.

Tätigkeiten

Die Partnerschaft begann als eine formelle Zusammenarbeit zwischen drei wichtigen nationalen Vermittlungsorganisationen für Sozialunternehmen, die die gleichen wichtigen Funktionen und Aufgaben haben. Es wurde ein Beratungsorgan eingerichtet, das aus den Vorsitzenden und den leitenden Mitarbeitern jedes Partners sowie den wichtigsten Mitgliedern aus der Gemeinschaft der Sozialunternehmen besteht und das die strategische Aufsicht übernimmt. Die Partnerschaft berät ihre Mitglieder in Bezug auf Finanzierungsströme und Initiativen. Zudem unterstützt sie das Veranstaltungsprogramm Social Enterprise Exchange, welches den Dialog, den Wissensaustausch und die Entwicklung von Ideen fördert.

Gemäß den Partnereinrichtungen (Scottish Social Enterprise Coalition, Social Firms Scotland und Senscot, 2011) führte die Investition zu den folgenden Beiträgen zur Strategieentwicklung, die durch die im Folgenden genannten Initiativen sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene erbracht wurden:

- Organisation von Diskussionsrunden zur Strategie (gegenwärtig mit dem Schwerpunkt auf Sozialunternehmen und Gesundheit, Sozialunternehmen und Sport, kulturelle und kreative Sozialunternehmen sowie Lebensmittel in der Gemeinschaft), an denen Praktiker und hochrangige politische Entscheidungsträger verschiedener Regierungsstellen teilnehmen,
- Studienbesuche von Parlamentariern, um das Bewusstsein bezüglich und die Anerkennung von Sozialunternehmen über alle Parteigrenzen hinweg zu erhöhen,
- Unterstützung von parteiübergreifenden Gruppierungen (einschließlich der Cross-Party Group on Social Enterprise (parteiübergreifende Gruppierung bezüglich Sozialunternehmen), deren Sekretariat von der Social Enterprise Scotland gestellt wird),
- monatliche E-Bulletins an Mitgliedsorganisationen und Parlamentarier,
- Vorlage von Stellungnahmen zu Regierungskonsultationen, parlamentarischen Anfragen und Anträgen,
- Sicherstellung, dass die schottische Regierung über alle Angelegenheiten, die Sozialunternehmen betreffen und dem britischen Parlament vorbehalten sind, informiert ist (z. B. Reform des Sozialwesens – die noch nicht vollständig auf das schottische Parlament übertragen wurde – und ihre Auswirkungen auf Kunden von Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration),
- Ermöglichung und Förderung der Mitgliedschaft in relevanten Regierungsforen,
- Zusammenarbeit mit der schottischen Regierung in Bezug auf Forschungstätigkeiten, um Informationen für die Politikgestaltung bereitzustellen und die Erhebung kommerzieller Daten, die Beschaffung von Finanzierungsmitteln aus dem privaten Sektor und die Kompetenzen der Mitglieder zu verbessern.

Die Investition hat zudem geholfen, den Wert, den Sozialunternehmen für die Medien und die lokalen Gemeinden schaffen, zu fördern und zu demonstrieren, durch:

- Koordinierung eines nationalen Veranstaltungskalenders, einschließlich S2S Social Enterprise Fair, Social Enterprise Awards Scotland und parlamentarischer Empfänge zur Präsentation von Sozialunternehmen,

- Koordinierung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, einschließlich Ergebnisse von Mitgliederbefragungen, Dokumentenentwicklung, Fallstudien guter Praxis und Mitgliederprofile,
 - Umsetzung einer Kommunikationsstrategie, um das Profil von Sozialunternehmen für ein breites Spektrum an schottischen und britischen Stakeholdern zu verbessern,
 - Förderung der Qualität und Wirkungsmessung, unter anderem durch Erhebungen zur Bevölkerungsstatistik (in Bezug auf die Netzwerke von Sozialunternehmen) und eine Darstellung des Sektors, dessen Fortschritt und Wachstum,
 - Zusammenarbeit mit wichtigen Partnern mit internationaler Reichweite (z. B. CEIS als Leiter des Social Enterprise World Forum oder Assist Social Capital, Mitbegründer des Social Capital World Forum), um das Profil Schottlands als weltweiter Marktführer im Bereich Sozialunternehmen zu stärken und aus guten Praktiken in anderen Ländern zu lernen.
1. Förderung der Funktion von Netzwerken und von Sozialunternehmen an der Basis bei regionalen und nationalen Foren,
 2. Schaffung und Entwicklung von Mechanismen zur Stärkung des Handels sowohl innerhalb als auch außerhalb von Netzwerken von Sozialunternehmen⁵,
 3. Entwicklung von Werkzeugen zur Messung des Grads der Interaktion zwischen Sozialunternehmen, beispielsweise im Rahmen der vom Social Value Lab und seinen Partnern im Jahr 2015 durchgeführten Erhebung (Social Value Lab, 2015).

Schließlich hat die Investition geholfen, dank der folgenden Tätigkeiten Sozialunternehmen an der Basis zu informieren, zu beraten und zu unterstützen:

- Bereitstellung und Förderung eines Veranstaltungskalenders auf lokaler und nationaler Ebene, einschließlich Networking-Veranstaltungen der Netzwerke von Sozialunternehmen,
 - Unterstützung von Treffen der Netzwerke von Sozialunternehmen sowie von regionalen/nationalen Veranstaltungen, sodass sich Mitglieder von Netzwerken von Sozialunternehmen und Social Firms Scotland an strategischen Beziehungen auf lokaler/regionaler Ebene beteiligen können,
 - Bereitstellung von Informationen und Beratung, sowohl persönlich als auch elektronisch, durch Webseiten, Newsletter und Studienbesuche,
 - Engagement der Mitglieder und Kennzeichnung⁶ unter besonderer Bezugnahme auf nationale Programme und Verträge, z. B. Aspire/Scottish Investment Fund,
 - Entwicklung von Partnerschaften im privaten und öffentlichen Sektor, um Investitionsmöglichkeiten und das Engagement in Bezug auf Sozialunternehmen zu verbessern.
1. Entwicklung von Dienstleistungen (Geschäftsbereitschaft, Sencot Legal, Fusionen und Übernahmen) in Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern, um die Nachhaltigkeit von Netzwerken von Sozialunternehmen und ihrer Mitglieder zu verbessern,
 2. Feststellung von Möglichkeiten für die Entwicklung neuer Netzwerke von Sozialunternehmen.

Herausforderungen und Wirkung

In Tabelle 18.1 sind die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) der Partnerschaft zur Unterstützung der Strategie für Sozialunternehmen zusammengefasst.

Tabelle 18.1 **SWOT-Analyse der Partnerschaft zur Unterstützung der Strategie für Sozialunternehmen**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Ein systemischer, ganzheitlicher Ansatz, der alle Teile des Ökosystems für Sozialunternehmen abdeckt, wobei Verbindungen zwischen Stakeholdern innerhalb und außerhalb des Sektors gestärkt werden. ● Maßnahmen der Partnerschaft auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene sowie Koordinierung von Tätigkeiten auf und zwischen den verschiedenen Ebenen. ● Strategischer Ansatz mit passenden Instrumenten (z. B. mehrstufiger Rahmen, modulare Partnerschaft mit allen Partnern, die verschiedene Arten von Ressourcen bereitstellen, umfassende Nutzung von Forschungsergebnissen, langfristige Strategie). ● Wachsendes Bewusstsein auf strategischer Ebene, dass eine starke Wirtschaft (einschließlich der Sozialwirtschaft) wichtig ist, um eine gerechtere und integrativere Gesellschaft in Schottland zu schaffen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Durch die geringe Größe des Landes ist die potenzielle Marktgröße beschränkt. ● Die Beziehungen zwischen lokalen Behörden und der schottischen Regierung sind teilweise gespannt, was zu einer inkonsistenten Politik im Land führt (z. B. bei der Vergabe öffentlicher Aufträge – siehe Roy et al., 2014).
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Die internationale Beachtung, welche die Unterstützung von Sozialunternehmen in Schottland erfährt, bietet die Gelegenheit für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Ländern (auch außerhalb der Europäischen Union) und für den Austausch von bewährten Praktiken. ● Schottland ist ein kleines Land, in dem der Austausch von bewährten Praktiken und die partnerschaftliche Zusammenarbeit durch die unmittelbare Nähe zwischen der Regierung und Sozialunternehmen gefördert werden. ● Überparteiliche politische Unterstützung bietet weiteres Potenzial für den Aufbau nachhaltiger Partnerschaften. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Potenzial für Vetternwirtschaft aufgrund der unmittelbaren Nähe zwischen der Regierung und dem Sektor. ● Geringere Ressourcen für die Unterstützung des Sektors aufgrund der anhaltenden Sparpolitik. ● Unrealistische Erwartungen an den Sektor seitens der Regierung, der breiten Öffentlichkeit und der Sozialunternehmen selbst. ● Wesentliche Änderungen der Regierung.

Wirkung

Durch *Scotland's Vision for Social Enterprise 2025* (Schottlands Vision für Sozialunternehmen 2015) (CEIS et al., 2015) wurden Informationen für die Entwicklung einer neuen Strategie für Sozialunternehmen bereitgestellt. Die kontinuierliche Beratung, um diese weiter zu verfeinern, umfasst eine Reihe von Beratungsgesprächen sowie die Ausarbeitung – in Partnerschaft mit der schottischen Regierung – einer neuen, auf zehn Jahre angelegten nationalen Strategie für Sozialunternehmen, deren Beginn für Dezember 2016 vorgesehen ist (Stichtag für diesen Bericht). Parallel dazu hat CEIS die Entwicklung der internationalen Strategie, *Internationalising Social Enterprise* (Internationalisierung von Sozialunternehmen), unterstützt, die im September 2016 eingeführt wurde (siehe schottische Regierung, 2016) und die ihrer Führungsrolle im Social Enterprise World Forum entspricht.

Die schottische Bewegung für Sozialunternehmen ist im letzten Jahrzehnt sehr gereift. Dies spiegelt sich in einer stärkeren Zusammenarbeit sowohl auf lokaler als auch auf nationaler Ebene wider, die durch Vermittler und über einzelne Sozialunternehmen hinweg erfolgt. Die Partner haben kreativ zusammengearbeitet, um Beispiele guter Praxis aufzuzeigen, Lobbyarbeit durchzuführen, damit Klauseln zum Vorteil der Gemeinschaft in öffentliche Aufträge aufgenommen werden, sich an Partnerschaften mit dem öffentlichen

und privaten Sektor zu beteiligen sowie neue und innovative Möglichkeiten für den Betrieb eines Unternehmens zu ermitteln. Diese „synergieorientierte“ Unternehmenskultur hat in anderen Geschäftsfeldern große Aufmerksamkeit auf sich gezogen und es der Gemeinschaft der Sozialunternehmen ermöglicht, „in einer höheren Liga mitzuspielen“, sowohl auf internationaler Ebene als auch als wichtiger Bestandteil des breiteren Tertiärsektors.

Herausforderungen

Die Notwendigkeit, Vertrauen zwischen allen Teilnehmern aufzubauen, bleibt bestehen, insbesondere da sich die Kundenkreise einiger Teilnehmer überschneiden. In der SWOT-Analyse (Tabelle 18.1) werden potenzielle Herausforderungen ermittelt. Andere Herausforderungen beziehen sich auf:

- **Führung:** Langfristige Prozesse haben häufig zur Folge, dass vorhandene Regelungen und die künftige Führung ersetzt, aufgebaut und geplant werden müssen. In den vergangenen Jahren hat Schottland von herausragender Führung profitiert, nicht nur innerhalb des Sektors, sondern auch im Hinblick auf die Kontinuität von Beamten in Schlüsselpositionen und Politikern, die den Sektor verstehen und kontinuierlich unterstützen.
- **Entwicklung von angemessenen Risikomanagement-Fähigkeiten:** Die Androhung von weltweiten Sparmaßnahmen hat dazu geführt, dass die Ausgaben im Sozialwesen (und öffentliche Ausgaben im Allgemeinen) deutlich zurückgegangen sind, wobei die anfälligsten und am stärksten benachteiligten Gemeinden am stärksten leiden. Die vereinfachende Vorstellung, dass Sozialunternehmen irgendwie expandieren können, um die Lücke zu füllen, wenn sich die Regierung zurückzieht, birgt erhebliche Risiken, da sie unrealistische Erwartungen weckt.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Während andere nationale Regierungen Vertretungsorganen geholfen haben, die Kapazität der Ökosysteme für Sozialunternehmen zu entwickeln, indem Sensibilisierungsmaßnahmen durchgeführt wurden (Veranstaltungen, Werbung etc.), die Wissensgrundlage (Forschung, Indikatoren etc.) verbessert wurde, dieses Wissen und die Fachkenntnisse in politischen Prozessen (parlamentarischen Anfragen, gemeinsame Produktion etc.) angewandt wurde und einzelnen Mitgliedern bei der Nutzung von Unterstützungsinstrumenten geholfen wurde, dürfte es schwer sein, ein anderes Beispiel zu finden, bei dem diese unterschiedlichen Instrumente zusammen angewandt wurden. In Schottland ist die finanzielle Unterstützung nicht zu restriktiv angelegt, sodass Raum für Kreativität und Innovation bleibt.

Einige Elemente dieser Erfahrung könnten Säulen der politischen Lernprozesse werden:

1. Die Größe und die Art des Gemeinwesens sowie die engen Beziehungen zwischen den wichtigsten Organisationseinheiten und den Vermittlern des Sektors haben scheinbar zum Erfolg dieses speziellen politischen Instruments beigetragen.
2. Es sollten eine angemessene Vorbereitung und eine Reihe von immer wichtigeren Maßnahmen durchgeführt werden, um Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, bevor vollständig ausgearbeitete strategische Partnerschaften eingeführt werden. Das angemessene Maß an Kontinuität innerhalb der Regierungspartei des Landes deutet darauf hin, dass eine Regierung Zeit benötigt, um sich an einem solchen politischen Prozess zu beteiligen.

3. Es nicht nötig ist, ständig spezielle Vertretungen zu bilden, und die Partnerschaft sollte sich an den politischen Kontext des Gebiets anpassen. In der sehr pluralistischen politischen Kultur Schottlands kann ein vielfältiges Netzwerk von Stellen die gewünschten Ergebnisse liefern. In Ländern oder Regionen mit einer eher korporatistischen Kultur kann eine vertikalere Organisation besser geeignet sein.
4. Obwohl Finanzinvestitionen offensichtlich von wesentlicher Bedeutung sind (und die Bedeutung einer angemessenen finanziellen Unterstützung durch die Regierung kann nicht überschätzt werden), liegt der Schlüssel zu einer solchen strategischen Partnerschaft in der Anerkennung, dass eine Reihe anderer Ressourcen – wie Sozialkapital, Legitimität und Fachwissen – für den Erfolg unerlässlich sind und dass alle Partner einen einzigartigen Beitrag leisten.

Wenn eine wichtige Erkenntnis aus dem schottischen Fall gewonnen werden kann, lautet diese, dass die Investition in strategische Partnerschaften sehr vorteilhaft ist, insbesondere wenn der Aufbau von Partnerschaften als ein Ziel an sich geschätzt und unterstützt wird.

Hinweise

1. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.gov.scot/Topics/People/15300/ThirdSectorFunding/EnterpriseGrowthSustainabilityFund>
2. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.gov.scot/Topics/People/15300/funding/Fund>
3. Einschließlich CEIS, Community Enterprise, Firstport, HISEZ, InspirAlba, Sencot, Social Enterprise Academy, Social Enterprise Scotland und Social Firms Scotland.
4. Wie in öffentlichen Reden hervorgehoben, die im Jahr 2012 vom ehemaligen Ersten Minister Schottlands, Alex Salmond, und im Jahr 2014 vom stellvertretenden Ersten Minister, John Swinney, gehalten wurden.
5. Beispielsweise führt Scottish Development International ein Programm mit dem Titel Smart Exporter-Initiative durch, das schottischen Sozialunternehmen, -betrieben und -unternehmern freien Zugang zu erfahrenen internationalen Handelsberatern gewährt. Häufige Messen und Workshops heben die Unterstützung bezüglich des Angebots hervor und fördern sektorübergreifende Partnerschaften sowie Partnerschaften innerhalb des Sektors.
6. „Ein Dienst, (der) ((Sozial-)) Unternehmern Informationen darüber zur Verfügung stellt, wo sie professionelle Informationsquellen und Unterstützung finden können. Dies kann durch Webseiten, durch Informationen, die von staatlichen Arbeitsvermittlungsstellen und anderen Partnern (z. B. Handelskammern) bereitgestellt werden, oder durch Medienkampagnen erfolgen“ (OECD/Europäische Union, 2016).

Referenzen

- Ainsworth, D. (28. März 2012), „Scotland’s Social Enterprises Seem to Have It Made“, *Third Sector*, <http://thirdsector.thirdsector.co.uk/2012/03/28/scotlands-social-enterprises-seem-to-have-it-made/>
- CEIS et al. (2015), *Scotland’s Vision for Social Enterprise 2025: Moving Social Enterprise in from the Margins to the Mainstream*, www.socialenterprisescotland.org.uk/files/afdd2f29fd.pdf
- OECD/European Union (2016), *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris, http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/inclusive-business-creation-good-practice-compendium_9789264251496-en
- Roy, M.J. et al. (2014), *Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Scotland: A National Report* (EFESIIS Scotland National Report on Social Entrepreneurship). Florence, Italy: Università degli Studi di Firenze/EFESIIS, www.fp7-efeseiis.eu/?wpdmdl=667

Scottish Government (2016), *Internationalising Social Enterprise: A Strategy for Scotland*, Scottish Government, Edinburgh, www.gov.scot/Resource/0050/00505203.pdf

Scottish Government (2008), *Enterprising Third Sector Action Plan 2008-2011*, Scottish Government, Edinburgh, www.scotland.gov.uk/Publications/2008/06/19085003/0

Scottish Social Enterprise Coalition, Social Firms Scotland and Senscot (März 2011), „Joint Proposal to the Scottish Government, Third Sector Division“, Scottish Social Enterprise Coalition, Social Firms Scotland and Senscot, Edinburgh.

Social Value Lab (2015), *Social Enterprise in Scotland: Census 2015*, Social Enterprise Scotland, Edinburgh, www.socialenterprisescotland.org.uk/files/1a891c7099.pdf

The Scotsman (9. Februar 2014), „Scottish Independence: John Swinney Hails Norway“, *The Scotsman*, www.scotsman.com/news/politics/top-stories/scottish-independence-john-swinney-hails-norway-1-3300038

Weiterführende Literatur

Roy, M. J. et al. (2015), „The Most Supportive Environment in the World? Tracing the Development of an Institutional ‚Ecosystem‘ for Social Enterprise“, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26(3), S. 777–800.

Kapitel 19

Specialisterne & SAP: Eine Partnerschaft für Marktzugang, mehrere Länder/Dänemark

Specialisterne und SAP haben eine Partnerschaft aufgebaut, deren Ziel darin besteht, die speziellen Fähigkeiten von Menschen mit Autismus zu nutzen und diesen Möglichkeiten für eine Ausbildung und zur Arbeitsintegration anzubieten. Zu diesem Zweck haben sie das „Autism at Work Programme“ eingeführt. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Haupttätigkeiten der Partnerschaft sowie die Herausforderungen bei ihrer Umsetzung und die bislang erzielte Wirkung beschrieben. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext dargestellt.

Zusammenfassung

Während Menschen, die an einer Autismus-Spektrum-Störung (ASS) leiden, über einzigartige Fähigkeiten verfügen – z. B. ein ausgezeichnetes Gedächtnis oder ein bemerkenswertes Auge für Details, eine strukturierte Arbeitsweise oder die Fähigkeit, unkonventionell zu denken und repetitive Aufgaben mit nicht nachlassendem Enthusiasmus durchzuführen –, haben sie Schwierigkeiten im Bereich der sozialen Interaktion und persönlichen Kommunikation.

Bei Specialisterne („Die Spezialisten“) handelt es sich um ein Sozialunternehmen, das im Jahr 2004 in Dänemark gegründet wurde, um neue Wege zu ermitteln, wie die nicht ausgeschöpften Fähigkeiten von Menschen mit ASS genutzt werden können und diese Menschen gestärkt werden können, indem sie mit Unternehmen zusammengeführt werden, die IT-Fachleute benötigen. Eine Wirkungsbewertung von Specialisterne hat ergeben, dass ihre Berater wertvolle Beiträge für den Arbeitsmarkt liefern und solide Steuerzahler geworden sind, die weniger auf Sozialleistungen angewiesen sind. Im Jahr 2008 wurde die Specialisterne Foundation (SPF) gegründet, um das Modell und die Wirkung von Specialisterne zu skalieren,

wobei das Ziel verfolgt wird, bis 2025 weltweit eine Million Arbeitsplätze für Menschen mit ASS zu schaffen. Zu diesem Zweck wurden Partnerschaften mit international tätigen IT-Unternehmen entwickelt, die hinsichtlich der Schaffung von angemessenen Arbeitsplätzen für Menschen mit ASS sowie hinsichtlich der Festlegung von Standards für ihre Einstellung und Einarbeitung einen großen Schritt nach vorne bedeuten.

Da Specialisterne¹ weiß, wie neue Mitarbeiter, die an Autismus leiden, am besten gewonnen, geschult und gehalten werden, sind SPF und SAP² eine Partnerschaft eingegangen, um das „Autism at Work Programme“ zu entwickeln. Diese gemeinsame Erfahrung hat deutlich gezeigt, dass Partnerschaften zwischen Organisationen des öffentlichen Sektors, innovativen Unternehmen und Sozialunternehmen die Schaffung von hochwertigen Arbeitsplätzen für Menschen mit ASS fördern können. In der Tat bringt die Einbeziehung von Einrichtungen des öffentlichen Sektors auf allen Ebenen (lokal, regional, national und europäisch) wesentliche Vorteile: Diese Einrichtungen können Finanzierungsmittel zur Durchführung von Machbarkeitsstudien sowie zur Entwicklung von (lokalen/regionalen) Strategien bereitstellen, sie können in den Verfahren für die Vergabe öffentlicher Aufträge Sozialklauseln anwenden, um Arbeitgeber von Menschen, die an Autismus oder ähnlichen Benachteiligungen leiden, zu begünstigen, sie können dabei helfen, talentierte junge Menschen mit Autismus zu erkennen und auszubilden, und sie können Sensibilisierungsmaßnahmen unterstützen.

Wichtige Fakten

Specialisterne wurde im Jahr 2004 in Dänemark gegründet, um neue Wege zu ermitteln, wie die nicht ausgeschöpften Fähigkeiten von Menschen mit ASS genutzt werden können. Das Kerngeschäft von Specialisterne besteht in der Bewertung, Ausbildung und Beschäftigung von Menschen, die an ASS leiden, sowie deren Zusammenführung mit dänischen Unternehmen, die IT-Fachleute oder Berater benötigen, um zentrale Unternehmensdienstleistungen durchzuführen (z. B. Prüfung von kritischen IT-Systemen, Softwareprogrammierung, Kodierung, Qualitätskontrolle, Datenanalyse und -konvertierung, Archivierungssysteme und Metadatenmanagement, Erstellung von Informationspaketen und/oder Logistik). Specialisterne Denmark beschäftigt ca. 50 IT-Fachleute, von denen 75% an ASS leiden³.

2008 wurde die **SPF** gegründet, um das Modell und die Wirkung von Specialisterne zu skalieren, indem die SPF als globales Zentrum für die Verbreitung sowie als Kompetenz- und Wissenszentrum bezüglich der Arbeitsintegration von Menschen mit ASS tätig wird. Specialisterne Denmark sowie das Konzept und die Marke von Specialisterne stehen zu 100% im Eigentum der Foundation. Sie hat die Ausweitung des Modells von Specialisterne, in Form eines Franchise-Konzepts, nach Australien, Österreich, Brasilien, Kanada, Deutschland, Island, Irland, Nordirland, Spanien, in die Schweiz, das Vereinigte Königreich und in die Vereinigten Staaten unterstützt. Specialisterne verfügt zudem über Kooperationen – jedoch nicht über lokale Niederlassungen – in Argentinien, der Tschechischen Republik und Indien. In den vergangenen zehn Jahren haben die SPF und ihre Partner mehr als 1 000 Menschen, die an ASS leiden, ausgebildet und beschäftigt (Thomsen und Sistach, 2016). Durch die jüngsten Partnerschaften mit großen IT-Konzernen wird der Übertragungsstrategie von SPF eine neue Dimension hinzugefügt; diese Partnerschaften bieten großes Potenzial für die Schaffung eines angemessenen Arbeitsplatzes für Menschen mit ASS.

Specialisterne hat ihre erste Vereinbarung über eine Unternehmenspartnerschaft mit SAP, dem drittgrößten unabhängigen Softwareunternehmen der Welt, unterzeichnet. SAP entwickelt und vertreibt Unternehmenssoftware zur Verwaltung des Geschäftsbetriebs und

der Kundenbeziehungen; SAP ist der Weltmarktführer im Bereich Geschäftsanwendungen und Analysesoftware, und das Enterprise Cloud-Unternehmen mit den meisten Nutzern. Die hohe Innovationskapazität von SAP hat sich in einem äußerst wettbewerbsintensiven und sich schnell ändernden Umfeld als wesentlich für seine Entwicklung erwiesen. Mit Mitarbeitern aus über 150 Ländern ist SAP zur Förderung der Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz verpflichtet und wird dabei durch die Überzeugung angetrieben, dass eine diversifizierte Belegschaft ein kreatives und innovatives Unternehmen fördert.

Ziele

Das Ziel der SPF besteht in der Skalierung des Ansatzes von Specialisterne, sodass bis 2025 weltweit eine Million Arbeitsplätze für Menschen mit ASS und ähnlichen Herausforderungen geschaffen werden. SAP möchte dabei helfen, das Leben der Menschen zu verbessern, während sie problemlos und in Echtzeit mit der Technologie verbunden werden⁴, und SAP hat einen Transformationsprozess hinsichtlich der Hauptmerkmale seiner Tätigkeiten zur Personalentwicklung begonnen, um Menschen, die anders denken und sich anders verhalten, einzustellen und von ihnen zu profitieren⁵. In Partnerschaft mit der SPF hat SAP das „Autism at Work Programme“ eingeführt, das durch zwei ambitionierten Ziele angetrieben wird:

- Erreichung nachhaltiger Verfahren und Abläufe für die Einstellung und Einarbeitung, was zur Umsetzung der Mission von SAP, eine Vordenkerrolle bezüglich globaler Innovation einzunehmen, beiträgt, indem ein Lernprogramm für alle beteiligten Stakeholder erarbeitet wird,
- Neugestaltung und Neuausrichtung der Personalpolitik und der Verfahren im Personalwesen von SAP, um Neurodiversität vollständig zu integrieren (sodass der parallele Einarbeitungsprozess des Programms nicht mehr notwendig ist, um Zugang zu den Talenten von Menschen mit ASS zu erhalten).

Grundprinzipien

Bei Specialisterne handelt es sich um das erste Unternehmen weltweit, das die speziellen Fähigkeiten von Menschen mit ASS bei der Durchführung von Arbeitsprozessen, die ein hohes Maß an Detailgenauigkeit, starkes logisches und analytisches Denkvermögen und sorgfältige Überprüfung erfordern sowie eine Null-Fehler-Toleranz aufweisen, erkannt hat und diese genutzt hat. Der Gründer von Specialisterne, Thorkil Sonne, hat ein persönliches Interesse an dem Paradigmenwechsel bezüglich der Beschäftigung von Menschen mit ASS, da bei seinem eigenen Sohn Autismus diagnostiziert wurde.

Bei mehr als 1% der Bevölkerung (Autism Europe, 2014; Chen et al., 2015) wurde ASS diagnostiziert⁶, und diese Menschen haben Schwierigkeiten bei der sozialen Interaktion, mit der Kommunikationsfähigkeit und mit erwarteten Verhaltensweisen in Unternehmensumgebungen. Aufgrund des fehlenden Verständnisses und der fehlenden Anerkennung ist es für autistische Menschen schwer, ihr Karrierepotenzial zu realisieren. In der Europäischen Union lag die Arbeitslosenquote im Mai 2016 insgesamt bei 8,6%⁷; weniger als eine von zwei Personen mit Behinderung hat eine Beschäftigung oder übt eine Tätigkeit aus (Eurostat, 2014)⁸. Für Menschen mit ASS liegt die Arbeitslosenquote wesentlich höher (Chen et al., 2015); aus Studien ergibt sich eine Arbeitslosenquote zwischen 76% und 90% (Autism Europe, 2014). Selbst Menschen mit ASS, die über einen sekundären oder postsekundären Bildungsabschluss verfügen, werden „immer noch in ungelerten, niedrigen Arbeitsplätzen beschäftigt und arbeiten deutlich weniger Stunden pro Woche, werden schlecht bezahlt und es gelingt ihnen nicht, für einen längeren Zeitraum einen

Arbeitsplatz zu erhalten“ (Chen et al., 2015). Die meisten Menschen, die an ASS leiden und Arbeitslosenunterstützung erhalten, möchten jedoch arbeiten; dies deckt sich mit einem wachsenden Interesse seitens der Unternehmen an ihren Fähigkeiten (insbesondere in der IT-Branche).

Trotz dieses Interesses widerspricht die Anstellung von Menschen mit ASS vielen gesellschaftlichen Normen und traditionellen Praktiken (z. B. in Bezug auf die Anstellung, Aus- und Weiterbildung sowie die Arbeitsplatzgestaltung): Die Unternehmen suchen Mitarbeiter, die gut im Team arbeiten, effektiv kommunizieren, sich erfolgreich präsentieren und Stresssituationen bewältigen können. Daher besteht die schwierigste Aufgabe darin, die Art und Weise zu ändern, wie Unternehmen über Mitarbeiter mit ASS denken, von denen sie teilweise glauben, dass sie steif oder launisch sind oder schlechte Kommunikationsfähigkeiten besitzen. Um ihre verborgenen Talente zu erwecken und von dem Wert zu profitieren, den sie schaffen, müssen Menschen, die anders denken oder sich anders verhalten, in Umgebungen eingesetzt werden, in der ihre Fähigkeit, einen Beitrag zu leisten, maximiert wird.

Tätigkeiten

Das „Autism at Work Programme“

Zur Unterstützung seiner globalen Vision und Strategie hat sich SAP im Jahr 2013 verpflichtet, den Anteil an Menschen mit ASS in seiner weltweiten Belegschaft auf 1% zu erhöhen, was dem Anteil in der Gesellschaft insgesamt entspricht. SAP hat in enger Zusammenarbeit mit der SPF das „Autism at Work Programme“ entworfen und umgesetzt, das Teil seines umfassenderen Programms zur Förderung der Diversität und Integration geworden ist. Im Rahmen des Programms wird anerkannt, dass autistische Menschen die Leistung der meisten „neurotypischen“ IT-Fachleute übertreffen können und die innovativsten Ideen entwickeln können, wenn ihnen ein Umfeld und ein Kontext geboten werden, die es ihnen ermöglichen, ihre Stärken optimal einzusetzen. Als eine Haupttätigkeit der Abteilung „People Sustainability“ hat das Programm Unterstützung von der höchsten Ebene erhalten und wird direkt vom Personalchef beaufsichtigt, der Mitglied des SAP Global Managing Board ist.

Zur Umsetzung des Programms arbeitet SAP auf globaler Ebene mit der SPF und auf lokaler Ebene mit Niederlassungen von Specialisterne und entsprechenden Partnern zusammen. Im Zentrum dieser Partnerschaft stehen konkrete Schritte, die unternommen wurden, um die Prozesse von SAP für die Einstellung, Schulung und Einarbeitung zu ändern.

1. Die SPF und SAP ermitteln potenziell geeignete Standorte für die Erprobung des Programms, wo sie Kontakt mit öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen⁹ aufnehmen, die über die Kapazitäten verfügen, Menschen mit ASS oder körperlichen Behinderungen in einer produktiven Beschäftigung auszubilden, einzusetzen oder zu unterstützen. Einige lokale Unterstützungsorganisationen haben eine führende Rolle bei der Durchführung der Bewertungen und Ausbildungen eingenommen.
2. Zusammen mit lokalen Partnern ermitteln lokale Programmmanager von SAP potenzielle Stellen, die bei SAP zu besetzen sind¹⁰. Sie führen dann telefonische Vorstellungsgespräche durch, erstellen einen Bewerberpool und überprüfen den Werdegang und die Empfehlungen. Wenn dieser Pre-Screening-Prozess abgeschlossen ist, nehmen die Bewerber an einer einwöchigen Schulung bezüglich „sozialer Kompetenzen“ teil, um sich mit den sozialen Normen eines professionellen Arbeitsplatzes vertraut zu machen. Die meisten Bewerber fahren mit einer Schulung vor Aufnahme der Beschäftigung

(mit einer Dauer von sechs Wochen) fort, um die SAP-Methoden kennenzulernen, die relevanten Fähigkeiten zu entwickeln, an Projekten zur Bewertung der Kernkompetenzen in speziellen Fachgebieten (z. B. Programmierung) zu arbeiten und Managern zu helfen, die Bewerber in einem informellen Umfeld kennenzulernen. Die Schulung kann von den lokalen Partnern durchgeführt werden, die eine intensive Beratung durch das Personal der SPF und/oder von SAP erhalten und die Schulung an die lokalen Bedürfnisse, Praktiken und die Kultur von SAP anpassen. Parallel dazu bietet SAP für die Teams, in die die ausgewählten Bewerber aufgenommen werden, umfassende Schulungen zur Stärkung des Bewusstseins und zur Sensibilisierung in Bezug auf Autismus an.

3. Lokale Programmmanager von SAP holen Informationen über die Fähigkeiten der Bewerber ein und gleichen diese mit Arbeitsstellen ab, was möglicherweise zu einem sofortigen Anstellungsangebot durch SAP, zum Angebot einer befristeten Stelle durch lokale Partner oder zu künftigen Beschäftigungsmöglichkeiten führt. Die Manager organisieren zwei Coaching und Mentoring-Kreise (von Kollegen und Freiwilligen bei SAP oder Partnerorganisationen angeboten) für neue Kollegen, um ihnen zu helfen, ihre Erfolgsaussichten sowohl am Arbeitsplatz als auch im Privatleben zu maximieren.

Herausforderungen und Wirkung

Herausforderungen

Um das Potenzial der SPF zur Erreichung ihrer ambitionierten Vision zu bewerten und die Komplexität und Art der künftigen Herausforderungen zu verstehen, ist in Tabelle 19.1 eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) (auf der Grundlage von Welcher-Ulholm, 2014; Thomsen und Sistach, 2016) bezüglich ihrer Übertragbarkeit und der Ansätze für die Unternehmenspartnerschaft dargestellt.

Die SWOT-Analyse zeigt die Herausforderungen auf, auf die Partnerschaften stoßen, die angemessene Arbeitsplätze für Menschen mit ASS bereitstellen möchten; die Herausforderungen beziehen sich auf:

- Änderung der Denkweisen (Sensibilisierung, Wissen und Wahrnehmung) von Entscheidungsträgern in Unternehmen, Sozialorganisationen, die für Menschen mit Behinderungen sorgen, und im öffentlichen Sektor, sodass diese in innovative Verfahren zur Einstellung und Einarbeitung investieren, wobei sie die Diversität und die spezifischen Fähigkeiten von Menschen mit ASS berücksichtigen,
- Anpassung von Stakeholder-Organisationen, damit diese sich an langfristigen Partnerschaften beteiligen und in diesen zusammenarbeiten, um gezielte Schulungen, Kommunikations- und Mentoringdienstleistungen bezüglich des Prozesses für die Einstellung und Einarbeitung bereitzustellen,
- Zugang zu öffentlichen Subventionen, um die Kosten der individuell zugeschnittenen Schulungen zu finanzieren,
- Förderung der rechtlichen/administrativen Anerkennung als eine Möglichkeit zur Unterstützung von Menschen mit ASS, ihrer beruflichen Entwicklung und ihrer Arbeitgeber,
- Zugang zu Social Impact Investors, die Zuschüsse und geduldiges Kapital bereitstellen, um neue Tätigkeiten einzuführen.

Tabelle 19.1 **SWOT-Analyse der Partnerschaft zwischen Specialisterne & SAP**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Die erste Zusammenarbeit ihrer Art ● Starke soziale Marke ● Wissenszentrum und Kernkompetenz im Bereich Ausbildung und Einstellung von Menschen mit ASS sowie Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für diese ● Nachweis für die Schaffung gemeinsamer Werte für Regierungen, Unternehmen und benachteiligte Menschen ● Bewährtes Modell für die Ausrichtung und Verpflichtung von lokalen Stakeholdern, Partnerschaften in Bezug auf die Bereitstellung neuer Methoden zur Arbeitsintegration (soziale Innovation) einzugehen ● Bewährtes Modell für die Umsetzung eines Paradigmenwechsels bei der Auswahl und Einstellung, Arbeitsgestaltung und Ausbildung, auf der Grundlage von Diversitätsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ● Weit verbreiteter Mangel an Verständnis und Anerkennung der speziellen Fähigkeiten von Menschen mit ASS ● Fehlende Anerkennung/Bescheinigung von hochfunktionalem Autismus als Behinderung, für die öffentliche Unterstützung gewährt werden kann ● Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit ASS braucht Zeit; die Anzahl ist immer noch relativ niedrig im Vergleich zum weltweiten Ziel ● Notwendigkeit, globale Skalierungsansätze an die Besonderheiten der neuen Standorte anzupassen ● Kostspielige und zeitaufwendige Vorbereitung im Einzelfall (Machbarkeitsstudie zur Bewertung des Marktpotenzials, Geschäftsplan, Kooperationsvereinbarungen mit Stakeholdern etc.) und Vereinbarungen zur finanziellen Unterstützung von Schulungen ● Notwendigkeit von Nachweisen bezüglich des nachhaltigen Betriebs, um einen klaren geschäftlichen Nutzen und eine kritische Masse von Einstellungen zu erhalten
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Wachsende Nachfrage nach IT-Spezialisten in einer digitalen Wirtschaft ● Staatliche Anreize (in einigen Ländern) für die Einstellung von Menschen mit Behinderung ● Durch die Reduzierung der Daseinsvorsorgeleistungen und der sozialen Unterstützungsleistungen, unter anderem für Menschen mit Behinderung, wird der Druck erhöht, den Lebensunterhalt für Menschen mit ASD zu sichern 	<ul style="list-style-type: none"> ● Die Integration von Menschen mit ASD hat in Ländern mit hoher Arbeitslosigkeit, in denen es keinen freien Stellen gibt, möglicherweise keine Priorität ● In Ländern mit einem weniger entwickelten Fürsorgesystem besteht eine geringere Wirkung aufgrund von geringeren Sozialleistungen und einer stärkeren Rolle der Familie bei der Betreuung von autistischen Familienmitgliedern

Wirkung

Auf der Grundlage der Sozialrendite, die vom ersten Impact Investor gemessen wurde (Den Sociale Kapitalfond, 2012), hat Specialisterne Denmark eine erste Wirkungsbewertung ihres Geschäftsmodells für die ersten Betriebsjahre vorgenommen (Dufour, 2013). Die Bewertung hat ergeben, dass Specialisterne für die 35 Personen mit ASS, die zwischen 2008 und 2012 durchschnittlich von oder durch Specialisterne Denmark beschäftigt wurden:

- die Kosteneffizienz dieses Ansatzes nachgewiesen hat, da Specialisterne durch jede Krone, die in die Unterstützung der Beschäftigung von Menschen mit ASS investiert wurde, doppelt so viel an Rendite in Form von Steuern und Rentenbeiträgen erzielt hat, als wenn die gleichen Ressourcen in die gleichen Personen ohne Arbeitsplatz, z. B. in Form von Arbeitslosenunterstützung und anderen Sozialleistungen, investiert worden wären¹¹,
- die Lebensqualität der Berater von Specialisterne, die an ASS leiden, erhöht hat, die alle angegeben haben, dass ihr Arbeitsplatz eine positive Wirkung auf ihr Leben hatte, insbesondere in Bezug auf ihre soziale und wirtschaftliche Unabhängigkeit und ihr allgemeines Wohlbefinden.

Das „Autism at Work Programme“ wurde im Jahr 2013 eingeführt, und gegenwärtig wird an der Feinabstimmung von Prozessen und der Skalierung regionaler Partnerschaften gearbeitet, um nachhaltig zu werden. Bis Mitte 2016 wurde das Programm in zwölf Standorten und Laboratorien von SAP in acht Ländern (Deutschland, Indien, Kanada, Brasilien, der Tschechischen Republik, Irland, den Vereinigten Staaten und Australien) durchgeführt, und es wurden Arbeitsmöglichkeiten für mehr als 100 Menschen geschaffen. Auch in Südkorea, Frankreich, Argentinien, China und der Schweiz ist die Einführung des Programms vorgesehen.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

Die Erfahrung der SPF und von SAP hat deutlich die Lücke zwischen der potenziellen Wirkung der Mobilisierung der speziellen Fähigkeiten von Menschen mit ASS und dem tatsächlichen Umfang ihrer Beschäftigungsmöglichkeiten aufgezeigt: Traditionelle Unternehmensansätze bezüglich der Arbeitsgestaltung, Einstellung und Auswahl sowie der Aus- und Weiterbildung lassen die Notwendigkeit der Neurodiversität unberücksichtigt, d. h. Menschen, die anders wahrnehmen und denken und daher Kreativität und Innovation fördern, in Arbeitsteams einzubinden. Sie hat zudem ergeben, dass weder Organisationen des öffentlichen Sektors noch innovative Unternehmen oder Sozialunternehmen diese Lücke alleine schließen können: Partnerschaften mit erfahrenen Unterstützungsorganisationen, Hochschuleinrichtungen, Unternehmen sowie öffentlichen Stellen und Dienstleistern, die sich an Tätigkeiten zur Arbeitsintegration beteiligen, sind wichtige Motoren für künftigen Erfolg. Paradigmenwechsel in Verwaltungsverfahren und Geschäftsroutinen brauchen Zeit. Frühe Innovatoren im öffentlichen Sektor verlangen den Nachweis bezüglich eines starken politischen Willens und eines Vorteils für die Öffentlichkeit, während Innovatoren im Unternehmenssektor Finanzierungsmittel für Lernkosten und einen Nachweis bezüglich des geschäftlichen Nutzens benötigen. Da die Rahmenbedingungen und die sozioökonomischen Bedingungen in jedem Land unterschiedlich sind, gibt es kein allgemein anwendbares Modell für die Skalierung des Ansatzes von Specialisterne.

Der Erfolg der Partnerschaft zwischen der SPF und SAP beruht auf der Konvergenz der Ziele, der Zusammenlegung von Ressourcen und starkem Engagement von beiden Seiten, um die besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen von Menschen, die „unkonventionell denken“, zu entwickeln und zu nutzen. Jede Organisation hat ihre speziellen Ressourcen, Kapazitäten, Netzwerke und Managementpraktiken sowie ihr Engagement bezüglich der Entwicklung einer Strategie zur Integration von Menschen mit ASS in den Arbeitsmarkt und bezüglich der Umsetzung eine Reihe von Maßnahmen, die diesen Zweck verfolgen, eingebracht. Diese Erfahrung zeigt, dass die Verbindung und Zusammenarbeit mit öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen, die das Potenzial haben, Menschen mit Behinderung in einer produktiven Beschäftigung auszubilden, zu schulen, einzusetzen oder zu unterstützen:

- geholfen hat, die komplexe Landschaft der öffentlichen Programme, Richtlinien und Vorschriften, die für jeden Standort gelten, zu erfassen und sich darin zu orientieren,
- einen anfänglichen Pool von Bewerbern mit umfangreichen Qualifikationen (da die Organisationen bereits mit vielen motivierten und hart arbeitenden Menschen mit ASS, die eine Arbeitsstelle suchen, in Kontakt waren) oder von talentierten Studenten mit ASS an Gymnasien, Fachhochschulen und Universitäten geschaffen hat,
- häufig auch bei der Beschaffung von Finanzierungsmitteln (z. B. öffentliche Zuschüsse oder Subventionen, Spenden von philanthropischen Unternehmen) zur Bezahlung der Schulung von Bewerbern hilfreich war.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Die Einbeziehung von Einrichtungen des öffentlichen Sektors auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene war ein wesentliches Element bei der Übertragung und Skalierung. Sie kann in unterschiedlichen Formen und mit unterschiedlichen Aufgaben erfolgen, wie:

- Rolle eines Initiators, der alle Stakeholder zusammenbringt, die sich verpflichten, sich hinsichtlich einer gemeinsamen Strategie zur Arbeitsintegration zusammenzuschließen,
- Bereitstellung von Zuschüssen für die Durchführung von Machbarkeitsstudien sowie für die Entwicklung von lokalen und regionalen Strategien, in enger Partnerschaft mit relevanten Stakeholdern,
- Bereitstellung von Zuschüssen für Pilotmaßnahmen, um die Geeignetheit, Machbarkeit und Akzeptanz von neuen Möglichkeiten zur Bereitstellung von hochwertigen Arbeitsplätzen für Menschen mit ASS zu prüfen,
- Beauftragung von Ex-ante- und Ex-post-Bewertungen der Programme zur Arbeitsintegration für Menschen mit ASS, um den Nachweis bezüglich der geschaffenen gesellschaftlichen Werte zu erbringen,
- Sensibilisierung der Gesellschaft sowie des Unternehmenssektors und des öffentlichen Sektors (durch Medien, Workshops, Kurse oder öffentliche Veranstaltungen), um Respekt und Anerkennung bezüglich der Fähigkeiten und der Rechte von Menschen, die an Autismus leiden, zu fördern,
- Erkennung talentierter junger Menschen, die öffentliche Bildungseinrichtungen (Schulen, Berufsbildungseinrichtungen, Universitäten) besuchen können,
- Bereitstellung von Ausbildungs- und Bewertungsdienstleistungen für Bewerber mit ASS durch Einrichtungen der Gemeinde.

Einrichtungen des öffentlichen Sektors können zudem helfen, hochwertige Arbeitsplätze für Menschen mit ASS zu schaffen, und sie können Arbeitgebern helfen, von Menschen mit ASS oder ähnlichen Benachteiligungen zu profitieren, indem in den Verfahren für die Vergabe öffentlicher Aufträge Sozialklauseln angewandt werden, die:

- Ausschreibungsverfahren auf Wirtschaftsakteure beschränken, deren Hauptziel in der sozialen und beruflichen Integration von Menschen mit Behinderungen sowie von benachteiligten Menschen liegt („vorbehaltene Aufträge“),
- die das beste Preis-Leistungs-Verhältnis als ein Vergabekriterium anwenden, einschließlich „sozialer Aspekte“ (wie Förderung von Beschäftigungsmöglichkeiten, Sicherstellung von angemessener Arbeit, Unterstützung der sozialen Eingliederung oder Förderung von Organisationen der Sozialwirtschaft), die direkt mit dem Gegenstand des Auftrags verbunden sind.

Alle diese Formen und Instrumente der öffentlichen Unterstützung können auf entsprechende Initiativen in anderen regionalen Kontexten übertragen werden oder an diese angepasst werden, wenn die Initiative:

- von einem Marktführer unterstützt wird, der sowohl in der Gesellschaft als auch in der Wirtschaft hohes Ansehen genießt,
- die Ressourcen, Kapazitäten und Kompetenzen von bestehenden Netzwerken von Organisationen, die im Bereich der Arbeitsintegration tätig sind, nutzen kann,
- sich mit Unternehmenspartnern zusammenschließt, die bereit sind, einen Paradigmenwechsel in ihren Konzepten und Praktiken der Personalentwicklung vorzunehmen,
- über einen Plan verfügt, um die Nachhaltigkeit ihrer Tätigkeiten durch langfristige Finanzierungsvereinbarungen und die Einbeziehung in Einarbeitungsprozesse im Unternehmen sicherzustellen.

Hinweise

1. In diesem Text bezieht sich Specialisterne auf die Specialisterne Foundation (SPF) und die Partner, die über eine Lizenz zur Nutzung der Marke Specialisterne verfügen und mit Specialisterne zusammenarbeiten, um Dienstleistungen für Unternehmen zu erbringen.
2. SAP hat seinen Hauptsitz in Deutschland und regionale Niederlassungen in 180 Ländern. Weltweit beschäftigt SAP über 77 000 Mitarbeiter aus 150 Ländern; SAP hat mehr als 13 000 Partner und über 290 000 Kunden in 190 Ländern. Die Abkürzung SAP steht für Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung. Die Abkürzung SAP wurde von der deutschen Originalbezeichnung „Systemanalyse und Programmentwicklung“ abgeleitet.
3. Während der Vorbereitung dieser Fallstudie wurden Interviews geführt mit Henrik Thomsen, Chief Operating Officer, Specialisterne Foundation; Charlotte Holmer Kaufmanas, Head of Business Development, Specialisterne Denmark; Stefanie Nennstiel, Senior Director Diversity & Inclusion, SAP; und Gabriele Hartmann, Head of Corporate Social Responsibility Middle and Eastern Europe, SAP.
4. <http://go.sap.com/corporate/en/vision-purpose.html>
5. SAP betrachtet die Einstellung von Menschen mit ASS nicht als Mittel zur Erreichung einer gesetzlich geforderten Diversitätsquote oder als selbstlosen Akt der Nächstenliebe oder als soziale Unternehmensverantwortung, sondern als einen logischen Schritt bei der Befolgung eines neuen Paradigmas bezüglich der Ressourcen, das auf die Mobilisierung aller innovationsfördernden Ressourcen ausgerichtet ist, indem eine große Diversität der IT-Mitarbeiter sichergestellt wird.
6. Autismus-Spektrum-Störung (ASS) und Autismus sind jeweils allgemeine Begriffe für eine Gruppe komplexer Störungen der Gehirnentwicklung. Diese Störungen sind, in unterschiedlichen Schweregraden, durch Schwierigkeiten bei der sozialen Interaktion, der verbalen und nonverbalen Kommunikation und möglichen repetitiven Verhaltensweisen gekennzeichnet. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.cdc.gov/ncbddd/autism/facts.html>
7. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics
8. Definiert als Personen, die Schwierigkeiten bei grundlegenden Tätigkeiten haben: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_labour_market_access
9. Bei den lokalen Partnern handelt es sich um: EnableIndia (Indien), Nautis (Tschechische Republik), Pandorga (Brasilien), The Arc, DOR and Expandability (Vereinigte Staaten) und KVJS/Integrationsfachdienst (Deutschland).
10. Z. B. Software-Entwickler und -Tester, Informationsentwickler, Wirtschaftsanalyst, IT-Unterstützung, IT-Projektmanagement, technischer Kundendienst, Grafikdesigner, Medien-/Kommunikationsanalyst, Datenanalyst, Produktmanager, Berater, Fachpersonal für Marketingunterstützung und Finanzverwalter oder Personalsachbearbeiter.
11. Insbesondere hat Specialisterne:
 - durch die Sicherung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Autismus oder deren Beschäftigung einen Gesamtwert von 6,6 Millionen EUR (49,42 Millionen DKK) geschaffen, was zu Einsparungen für das dänische Sozialhilfesystem und Einnahmen aus zusätzlichen Steuern und Rentenbeiträgen geführt hat,
 - einen Nettowert in Höhe von 1,8 Millionen EUR (13,5 Millionen DKK) für die dänische Regierung geschaffen (nach Abzug der öffentlichen Investitionen zur Unterstützung einzelner Menschen mit ASS an ihrem Arbeitsplatz).

Referenzen

- Autism Europe (2014), *Autism and Work – Together we can: A report on good practices in employment for people with autism from across Europe*, by Nikki Sullings and Aurélie Baranger, <http://www.autismeurope.org/files/files/report-on-autism-and-employment-en-online-updated.pdf>
- Chen, J.L. et al. (2015), „Trends in employment for individuals with autism spectrum disorder: A review of the research literature“, *Review Journal of Autism Development Disorder*, Vol. 2, S. 115–127.

- Den Sociale Kapitalfond (2012), „Social Return on Investment – A review of methods to measure social impact“, methodology working paper, „Beta“ version for the purpose of deliberation, August 2012, Den Sociale Kapitalfond, Copenhagen, <http://www.densocialekapitalfond.dk/wp-content/uploads/2014/03/Den-Sociale-Kapitalfond-working-paper-on-SROI-measurement-August-2012.pdf>
- Dufour, B. (2013), *Specialisterne Denmark: Impact Analysis Summary*, Specialist People Foundation, Ballerup, Denmark, <http://es.specialisterne.com/files/2015/04/Specialisterne-Denmark-Impact-Report-Summary.pdf>
- Eurostat (Juli 2014), *Disability statistics: Labour market access* (database), http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_labour_market_access#Less_than_1_person_out_of_2_with_basic_activity_difficulties_is_employed (Zugriff am 14. November 2016).
- Thomsen, H. and F. Sistach (2016), „The autism advantage“, presentation at the „This Works“ summit, 29 June 2016, <http://thisworks.ashoka.org/sites/thisworks.ashoka.org/files/Specialisterne%20-%20Brussels%202016-6.pdf>

Weiterführende Literatur

- Austin, R., J. Wareham and J. Busquets (2008), „Specialisterne: Sense & Detail“, Harvard Business School Case Study No. 608-109, Harvard Business School, Cambridge, Mass.
- Austin, R. and T. Sonne (2014), „The Dandelion Principle: Redesigning work for the innovation economy“, *MIT Sloan Management Review*, Summer 2014, Cambridge, Mass.
- Donato, C. (21. April 2016), „SAP Autism at Work Summit Day 2: Advocating Collaboration, Innovation, Inclusion“, SAP blog, <http://scn.sap.com/community/business-trends/blog/2016/04/21/saps-autism-at-work-summit-day-2-advocating-collaboration-innovation-inclusion>
- Jensen, N. (2011), *Specialisterne, changing the standards – A case study of a Danish social entrepreneurial company*, Copenhagen Business School, Copenhagen, http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/3508/nanna_nicoline_elkj%C3%A6r_jensen.pdf?sequence=1
- Pisano, G. and R. Austin (2016), „SAP SE: Autism at Work“, Harvard Business School Case Study 616-042, Harvard Business School, Boston.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer, (2011), „Creating Shared Value“, *Harvard Business Review* (Januar-Februar, 2011), <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-porter-kramer.pdf>
- PricewaterhouseCoopers Australia (2015), *Realising Potential – Benefits of the Dandelion Program – An initiative towards providing rewarding employment for people with Autism Spectrum Disorder*, <http://de.slideshare.net/HPBVEx/realising-potential-the-dandelion-program>
- SAP Diversity and Inclusion (n. d.), Website, <http://go.sap.com/corporate/en/company/diversity/differently-abled.html> (Zugriff am 14. November 2016).
- Donato, C. (21. April 2016), „SAP Autism at Work Summit Day 1: ‚We want you. We need your skills and your magic‘“, <http://scn.sap.com/community/business-trends/blog/2016/04/21/sap-autism-at-work-summit-day-1-we-want-you-we-need-your-skills-and-your-magic>
- Slegers, J. (29. October 2015), „Why the Tech Industry Needs More Autism“, <https://medium.com/@johnslegers/why-the-tech-industry-needs-more-autists-7024a2bcc34c#.jox866gy5>
- Specialisterne Denmark (n. d.), Website, <http://dk.specialisterne.com> (Zugriff am 14. November 2016).
- Specialisterne Foundation, (n. d.), Website, <http://specialistpeople.com> (Zugriff am 14. November 2016).
- Specialisterne Foundation, (n. d.), media articles webpage, <http://specialistpeople.com/media/articles/> (Zugriff am 14. November 2016).
- Welcher-Ulholm, J. (2014), „Creating 1 million jobs for people with autism spectrum disorder: A case study of Specialisterne and the Specialist People Foundation“, Copenhagen Business School, Copenhagen, <http://studenttheses.cbs.dk/handle/10417/5200>

Kapitel 20

Junior Achievement Europe: Ein Ausbildungsnetzwerk, mehrere Länder

Junior Achievement Europe (JA Europe) entwickelt Ausbildungsprogramme, die auf die Förderung einer unternehmerischen Denkweise sowie unternehmerischer Kompetenzen bei Schülern ausgerichtet sind, und setzt diese um. In diesem Kapitel werden die Ziele, die Grundprinzipien und die Tätigkeiten von JA Europe beschrieben. Zudem werden die Herausforderungen bei der Umsetzung der Programme sowie die bislang erzielte Wirkung beschrieben. Schließlich werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung dieser Praxis in einen anderen Kontext dargestellt.

Zusammenfassung

Bei Junior Achievement Europe (JA Europe) handelt es sich um ein europaweites Netzwerk von 40 nationalen Junior Achievement- (JA-) Organisationen¹, deren Ziel darin besteht, jungen Menschen so früh wie möglich die Welt der Unternehmen und des Unternehmertums nahezubringen, um sie zu inspirieren und vorzubereiten, damit sie in der globalen Wirtschaft erfolgreich sein können. JA Europe ist die größte gemeinnützige Organisation in Europa, die den öffentlichen und den privaten Sektor zusammenbringt, damit diese sich an der unternehmerischen Ausbildung beteiligen.

JA Europe unterstützt jedes nationale Netzwerk und vertritt seine Mitglieder bei Verhandlungen mit EU-Institutionen sowie bei der Zusammenarbeit mit diesen in Bezug auf politische Themen, Content-Entwicklung und Kontakte mit Stakeholdern. Jede nationale JA-Organisation ist auf nationaler Ebene für die Einführung von Programmen und Tätigkeiten in Schulen zuständig. Die Methode beruht auf „Learning by doing“: Das Ziel besteht darin, innovatives Denken zu fördern und die Arbeitsfähigkeiten und Lebenskompetenzen junger Menschen durch Erfahrung und praktische Tätigkeiten zu verbessern. Die Schüler arbeiten eng mit Freiwilligen aus dem Unternehmen oder dem öffentlichen Sektor zusammen, die als Mentoren neben den Lehrern tätig werden. 2014/2015 haben JA-Organisationen 3,5 Millionen

Schüler in Europa erreicht, die von 117 000 Lehrern und 164 000 Freiwilligen aus Unternehmen unterstützt wurden.

Beim sozialen Unternehmertum handelt es sich um einen wichtigen und wachsenden Wirtschaftssektor. Diese Entwicklung spiegelt sich in den Tätigkeiten von JA Europe wider, wobei die soziale Dimension in vielen JA-Programmen immer stärkere Bedeutung gewinnt. In den niedrigeren Klassen liegt der Schwerpunkt dieser Programme auf Möglichkeiten für Schüler, sich in der lokalen Gemeinde zu engagieren. Auf der Ebene der Sekundarstufe und der Hochschulbildung weiten die Schüler den Umfang ihres Engagements durch Initiativen wie Social Innovation Relay (SIR) oder Social Enterprise 360 (SE360) aus, sodass auch internationale Tätigkeiten umfasst sind. Bei SER handelt es sich um eine anspruchsvolle Übung zur Ideenbildung, die dazu dient, durch ein internationales, von Unternehmensbetreuern unterstütztes Online-Innovations-Camp die Kreativität anzuregen; es ist mit SE360 verbunden, einer strategischen Partnerschaft zwischen Organisationen aus acht Ländern², die sich auf die Idee von SER stützt, wobei die Schüler in ein echtes Start-up-Unternehmen mitgenommen werden, das sich auf soziales Unternehmertum konzentriert.

Durch die Kombination von sozialer Ideenbildung und Unternehmensentwicklung erwerben die Schüler Fähigkeiten und Kenntnisse im Bereich der Ermittlung sozialer Geschäftsideen und deren Umsetzung in reale Unternehmungen. Mehrere Studien belegen, dass Schüler, die an dieser Art des unternehmerischen Lernens teilnehmen, im späteren Leben mehr Unternehmen gründen (Elert, Andersson und Wennberg, 2015; JA Worldwide, 2014).

Wichtige Fakten

JA hat seine Tätigkeit in Europa vor mehr als 50 Jahren aufgenommen, zunächst im Vereinigten Königreich und später in Belgien, Frankreich, den Niederlanden und Schweden. Seit 30 Jahren haben seine europäischen Mitglieder bedeutende Wirkungsforschung bezüglich der Effektivität des Programms durchgeführt. JA Europe wurde im Jahr 2001 als europäisches regionales Betriebszentrum von JA Worldwide gegründet. 2015 belief sich das jährliche Gesamtbudget auf ca. 8 Millionen EUR: 82 % aus privaten Finanzierungsmitteln; 14 % aus öffentlichen Finanzierungsmitteln und 4 % aus sonstigen Einnahmequellen. Die Tätigkeiten bezüglich des sozialen Unternehmertums, die größtenteils im vergangenen Jahrzehnt aufgenommen wurden, decken zwei Hauptkategorien ab:

Die **Kerntätigkeiten und -programme** wurden in den meisten europäischen Mitgliedsorganisationen angepasst, um das soziale Unternehmertum zu fördern und zu unterstützen, und diese Tätigkeiten und Programme werden in enger Zusammenarbeit mit den Bildungsbehörden allgemein in die Lehrpläne aufgenommen: Zudem bieten Unternehmen und Organisationen einige Tätigkeiten an, die nicht im Lehrplan enthalten sind oder nach der Schule stattfinden. Jedes Jahr nehmen schätzungsweise 500 000 Schüler in ganz Europa an diesen Tätigkeiten teil (JA Europe, 2015, 2014). Die Finanzierung erfolgt zu ca. 50 % durch private Mittel und zu ca. 50 % durch öffentliche Mittel, die von verschiedenen Quellen zur Verfügung gestellt werden, wie der Europäischen Union, nationalen Regierungen, lokalen Behörden, Privatunternehmen und Stiftungen. Die lokale Gemeinde und lokale Unternehmern sind immer als Freiwillige, Sachverständige oder Mentoren beteiligt.

Die **europäischen Initiativen** werden in Partnerschaft mit nationalen Organisationen, Unternehmen und Schulen entwickelt und durch die europäischen und globalen JA-Netzwerke verbreitet. Seit 2010 haben 216 000 Schüler an diesen Tätigkeiten teilgenommen. Durch die Kombination aus privater Finanzierung und EU-Finanzierung (50/50) wurde die Entwicklung des Programms unterstützt, einschließlich Lehrerfortbildungen und Einrichtung von Internetplattformen; lokale Schulbehörden haben die Umsetzung im Klassenzimmer normalerweise unterstützt. 95 % der Tätigkeiten von JA Europe werden von den Mitarbeitern des nationalen Bildungssystems organisiert; die übrigen 5 % werden von Mitarbeitern von JA oder seinen Partnern organisiert.

Auf der Grundlage eines Modells für unternehmerische Ausbildung führt JA Europe Schulungen für europäische Ausbilder durch, die ihrerseits Schulungen für Lehrer und Ausbilder auf nationaler Ebene durchführen.

Ziele

Das Ziel von JA besteht darin, junge Menschen zu inspirieren und durch die Förderung einer unternehmerischen Denkweise vorzubereiten, damit sie in der globalen Wirtschaft erfolgreich sein können. Die Ausbildungsprogramme von JA Europe beruhen auf drei Säulen:

Unternehmertum umfasst die Umsetzung von Ideen in die Tat, Kreativität, Innovation, Risikoübernahme, Planung sowie Entwicklung von Durchhaltevermögen und Selbstvertrauen.

Arbeitsbereitschaft baut eine Brücke zwischen Schule, Gemeinschaft, Privatleben und Arbeit. Die unternehmerische Ausbildung konzentriert sich darauf, die Lücke zwischen der Schule und der Arbeitswelt zu schließen und eine Verbindung zwischen diesen beiden Ebenen zu schaffen, indem Arbeitsgewohnheiten und Verhaltensweisen, persönliche Führungskompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten, Teamarbeit und Zusammenarbeit, Fähigkeiten in der Kundenbetreuung sowie Kenntnisse über die Rechte und Pflichten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern entwickelt werden.

Finanzkompetenz umfasst das Verständnis, wie Geld arbeitet und wie Geld verdient und verwaltet wird, sowie den Erwerb einer Reihe von Fähigkeiten und Kenntnissen, welche es dem Einzelnen ermöglichen, fundierte und wirksame Entscheidungen bezüglich seiner finanziellen Ressourcen zu treffen.

Das soziale Unternehmertum spricht junge Menschen an, denen die Idee gefällt, unternehmerische Kompetenzen und Einfallsreichtum für die Lösung sozialer Probleme einzusetzen. Im Verlauf der Jahre hat sich die zunehmende Bedeutung des sozialen Unternehmertums, wie von der Europäischen Union definiert (2010), in den Tätigkeiten von JA widerspiegelt³.

JA Europe hat ein Entwicklungsmodell ausgearbeitet, welches die Reise eines jungen Menschen auf dem Weg des unternehmerischen Lernens aufzeigt; durch neue Erfahrungen wird zuvor Erlerntes verbunden, und junge Menschen werden vor die Herausforderung gestellt, den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen.

Grundprinzipien

Europa braucht heute mehr denn je unternehmerisches Denken. Die Jugendarbeitslosigkeit ist drastisch gestiegen: Im Februar 2015 waren in der Europäischen Union 85 Millionen Jugendliche arbeitslos (Eurostat, 2016). In den meisten EU-Mitgliedstaaten sind diese Zahlen in Bezug auf die Jugendarbeitslosigkeit und in Bezug auf junge Menschen, „die sich nicht in der Ausbildung, einer Beschäftigung oder Weiterbildung befinden“, für Zuwanderer der

ersten und zweiten Generation deutlich höher als für ihre einheimischen Altersgenossen. In einer Gesellschaft, in der Beschäftigung Zugang zu Netzwerken, dem gesellschaftlichen Leben und sozialer Anerkennung bietet, gehören junge Menschen zu den Personen, die in einer Wirtschaftskrise am stärksten gefährdet sind. In einem Bericht des Europäischen Parlaments aus dem Jahr 2015 (Europäisches Parlament, 2015a) wird festgestellt, dass „das Unternehmertum, und insbesondere das soziale Unternehmertum, wichtige Motoren für sozialen Zusammenhalt und Nachhaltigkeit darstellen, welche die Wirtschaft ankurbeln können, während gleichzeitig Deprivation, soziale Ausgrenzung und andere gesellschaftliche Probleme reduziert werden“. Das Wohl der Gemeinden ist von der Beschäftigungsfähigkeit und dem sozialen Engagement junger Menschen abhängig.

Während das primäre Ziel eines Bildungssystems darin besteht, Jugendliche darauf vorzubereiten, einen Beitrag zur Gesellschaft und zur Wirtschaft zu erbringen, haben Schulsysteme Schwierigkeiten bei der Anpassung an die sich schnell ändernden Anforderungen hinsichtlich der beruflichen Fähigkeiten, und Krisensituationen haben den Druck erhöht. Neben anderen Zielen müssen Schulen die Schüler darauf vorbereiten, dass sie sich durch Unternehmertum oder die selbstständige Schaffung von Möglichkeiten in den Arbeitsmarkt integrieren, während sie die Schüler auch darauf vorbereiten, soziale Probleme zu lösen und sich proaktiv und innovativ an der Schaffung von sozialen Werten und Arbeitsplätzen zu beteiligen.

Die Einbeziehung der unternehmerischen Ausbildung ist in den meisten europäischen Ländern noch begrenzt, und Unternehmensgründungsraten bleiben niedrig (Europäische Kommission, 2016). Die Forschung hat ergeben, dass Investitionen in die unternehmerische Ausbildung in der Schule zu mehr unternehmerischen Aktivitäten im späteren Leben führen⁴ und dass sie kostengünstiger sind, als Maßnahmen zu einem späteren Zeitpunkt. JA Europe möchte in diesen frühen Phasen etwas bewegen, indem jungen Sozialunternehmern geholfen wird, ihre Unternehmensentwicklung zu verbessern und sicherzustellen und indem bewährte Inhalte und Werkzeuge sowie Lehrerfortbildungen angeboten werden und Partnerschaften mit Wirtschaftshochschulen für eine langfristige Zusammenarbeit aufgebaut werden.

Im Rahmen der unternehmerischen Ausbildung (einschließlich sozialen Unternehmertums) muss erfahrungsorientiertes Lernen berücksichtigt werden. Während Lehrer den Schülern nicht notwendigerweise Antworten geben können, helfen sie ihnen, die richtigen Fragen zu untersuchen und zu ermitteln und die besten Antworten zu finden. Die Entwicklung der Kompetenzen der Schulleiter und des Lehrpersonals – angehende Lehrer sowie Lehrer, die seit langer Zeit in dem Beruf arbeiten – war sowohl eine Herausforderung als auch eine Priorität von JA Europe. JA-Organisationen bieten qualitativ hochwertige, praktische Fortbildungsprogramme für Lehrer an.

Tätigkeiten

Gemeinsame Inhalte sind das „Rückgrat“ aller JA-Tätigkeiten. JA Europe entwickelt Programme und Tätigkeiten, wobei eng mit den nationalen Mitgliedsorganisationen zusammengearbeitet wird, die den Inhalt an die speziellen nationalen Lehrpläne und Bedingungen anpassen. Auf diese Weise kann JA Fortschritte bezüglich bestimmter Prioritäten oder großer Projekte sowie bei der Wirkungsmessung und der gemeinsamen Forschung der Länder erzielen.

Der Schwerpunkt der JA-Programme liegt auf der Entwicklung von Kompetenzen, wie Teamarbeit, Problemlösung, Führungskompetenzen, Initiative und Kreativität. Durch die Programme werden die Fähigkeiten entwickelt, Ideen in die Tat umzusetzen, Informationen zu analysieren, Projekte oder Geschäftsvorhaben zu leiten, ein Budget aufzustellen, und es werden Kompetenzen in den Bereichen Finanzmanagement, Marketing und Vertrieb entwickelt. Die Schüler wenden zudem ihr digitales Wissen und ihre Fremdsprachenkenntnisse an, wenn sie diese Tätigkeiten durchführen.

- Auf der Ebene der Grundschule sind die Tätigkeiten vielfältig, handlungsorientiert und kindzentriert. Mit der Unterstützung von Freiwilligen aus der Gemeinde lernen die Schüler, Initiative zu ergreifen, kleine Probleme im Team zu lösen und ihre Kreativität sowie ihre sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Zusammenarbeit einzusetzen. Sie erhalten zudem ihre erste Ausbildung im Bereich soziale Verantwortung.
- Schüler der Sekundarstufe I erlernen Techniken, um soziale Konzepte zu entwerfen, soziale Probleme auf kreative Art und Weise zu lösen und die Folgen ihrer Entscheidungen zu tragen.
- Schüler der Sekundarstufe II sowie Schüler in einer Berufsausbildung lernen, wie Miniunternehmen gegründet werden. Diese vom Lernenden selbst initiierte Tätigkeit, die alle bislang erworbenen Elemente zusammenfasst, stellt eine der wirksamsten praktischen unternehmerischen Erfahrungen dar, welche die Schüler machen können. Die Schüler arbeiten in Teams zusammen, entwerfen soziale Konzepte, ermitteln Lösungsmöglichkeiten und setzen Konzepte in die Tat um. In nationalen und internationalen Wettbewerben werden sie herausgefordert, ihr Bestes zu geben und das Gelernte zu bestätigen.
- Studenten auf der Ebene der Hochschulbildung werden aufgefordert, Geschäftskonzepte zu entwerfen, die nicht nur tragfähig, sondern auch nachhaltig sind und die das Ziel verfolgen, hartnäckige soziale Probleme zu lösen, wie Armut, Umweltzerstörung, fehlender Zugang zu Gesundheitsversorgung und unzureichende Bildung. Die Studenten melden sich für Wettbewerbe an und präsentieren ihre Ideen vor Vertretern aus dem Sektor der Sozialunternehmen.

Die Tätigkeiten von JA umfassen:

- „Our Community“: ein Programm für Grundschulen, das für die Anwendung in Gemeinden, in denen viele Zuwanderer leben, geeignet ist und das hilft, das Verständnis bezüglich des lokalen Sozialsystems, sozialer Netzwerke und der Funktionen des öffentlichen und privaten Sektors zu verbessern.
- „It's My Business“: ein Programm, das Schülern der Sekundarstufe I die Möglichkeit bietet, Lösungen für soziale Probleme in der lokalen Gemeinde zu beobachten und zu entwickeln.
- „Innovation Camp“: eine strukturierte Tätigkeit zur Entwicklung sozialer Geschäftsideen für Schüler der Sekundarstufe II und Schüler in einer Berufsausbildung.
- „The Company Programme“ und „Social Enterprise 360“: langjährige Tätigkeiten, bei denen Schüler traditionelle Miniunternehmen oder Sozialunternehmen gründen und an verschiedenen Wettbewerben teilnehmen, die JA auf nationaler, europäischer und globaler Ebene organisiert.
- Das „Start-up programme“: eine Tätigkeit bezüglich Miniunternehmen für Studenten der Hochschulbildung, die soziale Geschäftsideen haben.

Zu den Tätigkeiten, die speziell zur Förderung des sozialen Unternehmertums entworfen wurden, gehören:

- 2010-heute: Social Innovation Relay (SIR)

Durch SIR werden das Verständnis von Schülern der Sekundarstufe in Bezug auf Sozialunternehmen sowie ihre Fähigkeiten zur Teamarbeit verbessert, um ihnen zu helfen, Strategien und Konzepte zu entwickeln, die sich mit einer sozialen Notwendigkeit oder einer sozialen Herausforderung befassen. Unter Nutzung einer speziellen Vermittlungsplattform, bringt JA Europe von Lehrern geleitete Schülerteams aus verschiedenen Ländern mit Corporate Volunteers der NN Group (dem wichtigsten Partner für dieses Programm) zusammen, die sie beraten und ihnen helfen, ihre Konzepte in tragfähige Geschäftskonzepte zu übertragen.

Technologie spielt ebenfalls eine wichtige Rolle, wenn ein Kontakt zwischen Schülern mit unterschiedlichem Hintergrund und Vorbildern hergestellt wird, da motivierende Sozialunternehmer durch Webinars im Klassenraum zugeschaltet werden und Fragen über ihren unternehmerischen Weg beantworten.

Das Mentoring-Programm hat sich positiv auf die Teilnehmer ausgewirkt und sie motiviert, in Zukunft echte Sozialunternehmen zu gründen. Eine Evaluierung, die das Centre for Education and Industry (Zentrum für Bildung und Industrie) der Universität Warwick im Jahr 2013 durchgeführt hat (Universität Warwick, 2014), hat ergeben, dass 78% der teilnehmenden Studenten mehr Vertrauen in ihre Fähigkeit hatten, ein Sozialunternehmen zu gründen; 86% waren sich sozialer Probleme in ihrer Gemeinde stärker bewusst; 84% war stärker bewusst, dass sich soziale Ziele und Geschäftsziele ergänzen können; und mindestens 90% haben ihre Kommunikationsfähigkeit, Motivation und Fähigkeit zu kritischem Denken verbessert.

Seit dem Jahr 2010 haben 25 Länder und 134000 Schüler an SIR teilgenommen⁵. Jedes Land hat den besten 20 Teams Freiwillige aus Unternehmen aus aller Welt zur Seite gestellt.

- 2011-2015: Social Enterprise Programme (SEP)

Das Ziel des SEP besteht darin, den Pool an potenziellen Sozialunternehmern zu vergrößern, indem jungen Menschen im Alter von 15 bis 18 Jahren aus ganz Europa eine Ausbildung im Bereich Sozialunternehmen angeboten wird. Im Rahmen dieses Programms, das eine Laufzeit von 26 Wochen hat, wurden die Welten der Ausbildung, Fortbildung, Kompetenzentwicklung, Arbeit und der Gemeinde näher zusammengebracht, um junge Sozialunternehmer zu inspirieren und zu erkennen.

Schülerteams, die an dem Programm teilnahmen, haben jede Woche zwei bis vier Stunden im Klassenzimmer verbracht oder nach Schulschluss stattfindende Tätigkeiten durchgeführt. Die Schülerteams, die bei regelmäßigen Treffen zu Miniunternehmen von einem SEP-Leiter angeleitet und während des Jahres von einem freiwilligen Unternehmensberater betreut wurden, haben ihr Sozialunternehmen gegründet und ihre Geschäftspläne online eingereicht. Sie haben zudem eine vierminütige Videopräsentation erstellt und bei *YouTube* veröffentlicht. Eine nationale Jury aus dem privaten Sektor hat einen Gewinner ausgewählt, um ein Bewusstsein bezüglich des sozialen Unternehmertums zu schaffen. Auf europäischer Ebene haben die nationalen Gewinner einen Geschäftsplan, eine vierminütige Videopräsentation in englischer Sprache und eine Werbeanzeige zur Förderung ihres Sozialunternehmens bei einer internationalen Online-Jury eingereicht, die den europäischen Gewinner ausgewählt hat.

Das SEP war das Ergebnis einer Partnerschaft zwischen JA Europe, ArcelorMittal, FERD und Intel; in dem Zeitraum von 2011 bis 2015 haben 14 200 Schüler an dem Programm teilgenommen. Das Programm wurde im Jahr 2015 formell abgeschlossen, die wichtigsten Inhalte sind jedoch in SE360 eingeflossen.

- 2015-heute: Social Enterprise 360 (SE360)

SE360 wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission entwickelt und umgesetzt und wird durch Erasmus+ finanziert. In vielerlei Hinsicht ist SE360 eine verbesserte Version des SEP, die durch mehr Technologie und größere Flexibilität gekennzeichnet ist.

Das Programm richtet sich an Schüler im Alter von 15 bis 19 Jahren und verfolgt das Ziel, ihnen Kenntnisse über Sozialunternehmen und das soziale Unternehmertum zu vermitteln. Es bietet zwei Versionen: Bei der kürzeren Version werden die Schüler durch den Prozess zur Entwicklung einer sozialen Geschäftsidee geführt; diejenigen, die weiter gehen möchten, können an der erweiterten Version teilnehmen und während des Schuljahres ihr eigenes Sozialunternehmen (Miniunternehmen) gründen und betreiben. SE360 bietet Schülern die Möglichkeit, im Rahmen des Online Social Café mit „echten“ Sozialunternehmern zu interagieren. Die Schüler erfahren etwas über deren Wege zum Erfolg – und werden dadurch inspiriert – und sie erhalten wertvolles Feedback zu ihren eigenen Sozialunternehmen. Im Jahr 2015/16 haben über 300 Schüler an den Online Social Cafés teilgenommen; SE360 hat im Jahr 2015/16 6 188 Schüler erreicht.

Herausforderungen und Wirkung

Herausforderungen

Öffentlich-private Partnerschaften, welche die Interaktion zwischen Schulen und der Geschäftswelt ermöglichen, können hilfreich sein, um die Lücke zwischen einem traditionellen akademischen Lehrplan und den Fähigkeiten, die für die erfolgreiche Unternehmensgründung notwendig sind, zu schließen. Die Interaktion mit verschiedenen Partnern, die unterschiedliche Ziele verfolgen, führt jedoch auch zu Schwierigkeiten.

Die **Hochskalierung** der Initiative sowie die Gewinnung von mehr freiwilligen Beratern zur Optimierung der Reichweite der Initiative kann am besten erreicht werden, indem das Bewusstsein in Bezug auf die positive Wirkung dieser verschiedenen Programme auf das unternehmerische Potenzial junger Menschen sowie das Bewusstsein bezüglich der relativ geringen Realisierungskosten dieser Programme gestärkt wird.

Die **Durchführung der Ausbildung im Bereich soziales Unternehmertum** sollte fester Bestandteil der Pläne einer Schule sein und den Lehrern, Schülern, Eltern und der lokalen Gemeinde mitgeteilt werden. Auch wenn die Programme SIR, SEP und SE360 keine Reform des Bildungssystems beinhalten und keine zusätzlichen staatlichen Ausgaben erfordern, handelt es sich bei ihnen um bewährte Instrumente, um soziale Innovation zu fördern und jungen Menschen die Fähigkeiten zu vermitteln, die sie benötigen, um in ihren Gemeinden etwas zu bewegen.

Die **Lehrer** sind die wichtigsten Förderer, aber auch die größten Hindernisse bei der Einführung einer unternehmerischen Ausbildung in europäischen Schulen. Sie benötigen eine Schulung, um die Vorteile einer Ausbildung im Bereich soziales Unternehmertum zu erkennen und ihre neue Rolle als Vermittler anzunehmen, durch die Schüler mit unternehmerischer Denkweise hervorgebracht werden, wobei die Lehrer von dem Schulleiter unterstützt werden, der die Schulleitung vertritt. Daher sind die Anerkennung besonders

aktiver Lehrer sowie die Sensibilisierung bezüglich ihrer Methoden sehr wichtig (Europäische Kommission, 2011). Zudem sollten weitere Untersuchungen in Bezug auf die sich verändernde Rolle von Lehrern, ihre Ansichten zu pädagogischen Methoden und ihre Empfehlungen für die Einführung einer unternehmerischen Ausbildung durchgeführt werden.

Schließlich sollte eine **Evaluierung und Bewertung** durchgeführt werden, um den Fortschritt in mehreren Bereichen, nicht nur in Verbindung mit der Leistung und den Ergebnissen der Schüler, sondern auch mit den Methoden der Lehrer, zu messen.

Tabelle 20.1 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) von JA Europe.

Tabelle 20.1 **SWOT-Analyse von JA Europe**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Beruht auf öffentlich-privaten Partnerschaften ● Einfach von einem Land auf ein anderes Land zu übertragen ● Geringe Realisierungskosten ● Etablierte nationale Organisationen in 40 Ländern ● Programme in vielen Sprachen verfügbar ● Bewährte Instrumente und Methoden ● Starke positive Konzentration auf unternehmerischer Ausbildung seitens der Politiker und der europäischen Union¹ ● Möglichkeit, auf globaler Ebene tätig zu werden, da es sich bei JA um eine weltweit tätige Organisation handelt 	<ul style="list-style-type: none"> ● Abhängigkeit von Finanzmittelbeschaffung und finanzieller Unterstützung ● Benötigt Mitarbeiter, um Initiativen auf nationaler Ebene einzuleiten und zu verfolgen ● Obwohl die unternehmerische Ausbildung in einigen Ländern politische Priorität hat, haben bislang nur wenige Schulen das Programm eingeführt ● Soziales Unternehmertum ist für die meisten Lehrer neu; die Initiativen sind von der Motivation und Bereitschaft der Lehrer abhängig ● Kein ausreichendes Augenmerk auf der kontinuierlichen beruflichen Weiterentwicklung der Lehrer ● Mehr Forschungstätigkeiten bezüglich der Wirkung notwendig ● Instrumente zur Evaluierung und Bewertung notwendig
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Lokales Engagement von Freiwilligen, um junge Schüler zu inspirieren ● Die Programme erfordern keine Bildungsreformen ● Die Tätigkeiten sind durch bestehende Internetplattformen leicht zu skalieren ● Viele Partner sind bereit und bemüht, Anerkennung zu gewähren und ein Bewusstsein zu schaffen ● Die Programme von JA zu sozialem Unternehmertum können leicht in den Lehrplan der Schulen integriert werden 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern mit widersprüchlichen Zwecken ● Schulen, insbesondere auf der Ebene der Sekundarstufe, arbeiten innerhalb eines bestimmten Lehrplans und Stundenplans. Dies kann zu Verzögerungen bei der Integration und Einführung der Bildungsprogramme zu sozialem Unternehmertum in ihren Lehrplan führen. ● Fehlende Unterstützung seitens der Schulleitung ● Unzureichender Zeit- und Ressourceneinsatz für die Lehrerfortbildung ● Lücke zwischen politischen Ambitionen und der Aufnahme in das Verwaltungs- und Schulsystem ● Die ersten Einrichtungen für Lehrerfortbildung greifen neue pädagogische und politische Initiativen langsam auf ● Im Rahmen der traditionellen Prüfungssysteme werden Initiativen zu sozialem Unternehmertum in Schulen nicht geprüft

1. Die baltischen Staaten, Belgien, Bulgarien, Deutschland, die nordischen Länder, die Niederlande, Polen, Rumänien. Seit Kurzem Frankreich, Italien und Griechenland.

Wirkung

Die meisten oben genannten Initiativen von JA bauen auf dem Modell „Miniunternehmen“ auf, bei dem Schülergruppen ihr eigenes Unternehmen errichten. Sie erhalten Einblicke, wie sie ihre Talente einsetzen können, um ein Unternehmen zu gründen, und sie erfahren aus erster Hand, wie ein Unternehmen funktioniert. Sie wählen aus ihrer Mitte einen Vorstand, bringen das Grundkapital auf und vermarkten und finanzieren ein Produkt oder eine Dienstleistung ihrer Wahl. Am Ende des Programms legen sie ihren Anteilseignern einen Bericht und verschiedene Abschlüsse vor.

Durch die Tatsache, dass Freiwillige aus der Unternehmenswelt in das Klassenzimmer kommen, um ihre Erfahrung weiterzugeben, erhalten die Schüler einen besseren Überblick über Karrierechancen und die Fähigkeiten, die sie benötigen, um erfolgreich zu sein. Unternehmensbetreuer geben wertvolle Einsichten und reale Erfahrungen weiter, die den theoretischen Inhalt ergänzen und dabei helfen, den temporären Sozialunternehmen der Schüler größere Nachhaltigkeit zu verleihen. Die Schüler beginnen, das Unternehmertum als mögliche Karriere zu betrachten, deren Erfolg auf der „Vernetzung mit Unternehmen ... Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an verschiedene Arten von Bildung ... Enthusiasmus und Motivation ... sowie Kreativität, Initiative und Innovation, die in jungen Menschen freigesetzt werden“, beruht (Europäische Kommission, 2005).

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

Studien in verschiedenen Ländern haben wiederholt gezeigt, wie viel mehr unternehmerisches Potenzial genutzt werden kann, wenn Schüler bereits in der Schule entsprechend unterrichtet, ausgebildet und gestärkt werden⁶. Diese Ergebnisse vergleichender Studien stützen die Auffassung, dass es sich bei dem Konzept von JA – welches es Schülern ermöglicht, das soziale Unternehmertum zu „erfahren“, indem sie ein Sozialunternehmen gründen, organisieren, leiten und schließlich auflösen – um ein wirkungsvolles pädagogisches Instrument handelt, durch das sowohl die Quantität als auch die Qualität des sozialen Unternehmertums verbessert wird. Es ist für Lehrer und politische Entscheidungsträger interessant, da durch die öffentliche Bildung und die unternehmerische Ausbildung ein gesellschaftlicher Nutzen erzielt wird, indem Lösungen für soziale Probleme gefunden werden, Unternehmen gegründet und Arbeitsplätze geschaffen werden sowie ein Anstieg der Gehälter und Steuerzahlungen erreicht wird.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

In den nordischen Ländern ist die unternehmerische Ausbildung am stärksten in das Schulsystem integriert. Ein Bericht für Nordic Innovation (Chiu, 2012) bietet Einblicke in die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine mögliche Übernahme:

- zentrale Rolle der JA-Organisationen,
- interministerielle Zusammenarbeit,
- vollständige Autonomie der Bildungseinrichtungen, solange sie den nationalen Qualifikationsrahmen oder Referenzdokumente einhalten,
- intensives unternehmerisches Engagement,
- Integration der unternehmerischen Ausbildung auf allen Ebenen und in allen Arten der Bildung,
- Rolle der Lehrer als Vermittler.

Integration des unternehmerischen Lernens in allen Bereichen der Bildung: Sehr wenige europäische Länder verfügen über gut entwickelte Strategien zur Integration des Unternehmertums (einschließlich sozialen Unternehmertums) in das Bildungssystem, und viele Schulen bieten gar keine Programme zum Unternehmertum an. In ihrer Mitteilung *Neue Denkansätze für die Bildung* (Europäische Kommission, 2012) und dem „Aktionsplan Unternehmertum 2020“ hat die Europäische Kommission die Mitgliedstaaten aufgefordert, allen jungen Menschen eine „praktische unternehmerische Erfahrung anzubieten, bevor

sie die Pflichtschule beenden“ (Europäische Kommission, 2013). Das Europäische Parlament unterstützt die Initiativen der Kommission (Europäisches Parlament, 2015b).

Einrichtung einer gemeinsamen Plattform: Die meisten Programme und Initiativen von JA sind digital, werden auf einer gemeinsamen Plattform angeboten und können daher leicht übernommen werden. Die Initiative SE360 ist ein Beispiel dafür, wie 15 Länder eine gemeinsame Internet-Technologie-Plattform in 15 Sprachen erfolgreich gemeinsam nutzen.

Erstellung eines Implementierungshandbuchs: Nationale JA-Organisationen passen die Tätigkeiten an die lokalen Bedingungen an, wobei sie von Lehrern und Bildungsexperten unterstützt werden, die den Inhalt in einigen Schulen überprüfen und testen, bevor die Implementierungshandbücher erstellt und die Programme im ganzen Land verbreitet werden. In den Handbüchern wird den Lehrern gezeigt, wie sie den Inhalt in verschiedene Fächer integrieren und in Übereinstimmung mit dem nationalen Lehrplan anwenden und dabei seine Einführung in dem Land und auf internationaler Ebene fördern.

Hinweise

1. „JA Worldwide ist eine der größten, weltweit tätigen gemeinnützigen Organisationen, die sich der Überwindung wesentlicher sozialer und wirtschaftlicher Herausforderungen von jungen Menschen verschrieben hat, indem diese ausgebildet und gestärkt werden, damit sie ihre Zukunft verändern und ihren wirtschaftlichen Erfolg selbst in der Hand halten. (...) Das Netzwerk von JA Worldwide umfasst mehr als 100 Mitgliedsländer und wird von über 450 000 Freiwilligen und Mentoren aus allen Bereichen der Gesellschaft betrieben, sodass jedes Jahr mehr als 10 Millionen junge Menschen in der ganzen Welt erreicht werden.“ Weitere Informationen finden Sie unter: <https://www.jaworldwide.org/aboutja/>
2. Belgien, Malta, Serbien, Rumänien, Italien, Kroatien, Dänemark, Griechenland und Spanien.
3. Bei einem Sozialbetrieb/Sozialunternehmen handelt es sich um ein Unternehmen, dessen primäres Ziel in der Erzielung einer sozialen Wirkung und nicht in der Erwirtschaftung von Gewinnen für seine Eigentümer und Anteilseigner besteht; das seine Gewinne hauptsächlich für die Erreichung dieser sozialen Ziele einsetzt; und das auf verantwortungsvolle, transparente und innovative Art und Weise von Sozialunternehmern geführt wird, insbesondere durch die Einbindung von Arbeitnehmern, Verbrauchern und Stakeholdern, die von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen sind“ (European Commission (2011), Social Business Initiative – Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (682 final), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&format=EN>)
4. Mehr dazu unter: <http://jacharters.org/jaimpact>
5. Gegenwärtig wird das Programm in Bulgarien, der Tschechischen Republik, Griechenland, Ungarn, Japan, den Niederlanden, Rumänien, Singapur, der Slowakei und Spanien durchgeführt.
6. In verschiedenen Studien wurde die Häufigkeit von Unternehmensneugründungen nach der Beteiligung an Miniunternehmen untersucht. In einem Bericht der Boston Consulting Group (2011) wurde die Amortisierung auf der Grundlage von Studien bezüglich Sozialunternehmen in Kanada auf 1:45 geschätzt. Aus einem Bericht von Young Enterprise (2012) ergab sich, dass 42% der überprüften Absolventen Unternehmen gegründet haben, gegenüber 26% in der Kontrollgruppe bestehend aus Personen, bei denen es sich nicht um Absolventen handelt. Studien aus Norwegen und Schweden bestätigen diese Ergebnisse: Johansen (2010) hat 1000 ehemalige Teilnehmer an Miniunternehmen im Alter zwischen 20 und 30 Jahren in sechs europäischen Ländern untersucht und unter diesen mehr Unternehmer gefunden als in der nationalen Bevölkerung. Die Studie unterstreicht, dass durch Miniunternehmen die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass vor Vollendung des 25. Lebensjahres und vor Erreichen eines Universitätsabschlusses ein Unternehmen gegründet wird. Elert, Andersson und Wennberg (2015) vergleichen das Verzeichnis von JA-YE Sweden, in dem Personen eingetragen sind, die das Programm für Miniunternehmen absolviert haben, mit Daten des statistischen Zentralamts von Schweden und stellen fest, dass ehemalige Teilnehmer an Miniunternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit im Bereich des Unternehmertums tätig werden als die Kontrollgruppe. Unter Einbeziehung von Daten aus einer norwegischen Versuchs-Kontrollgruppenstudie mit 1200 Teilnehmern stellt Johansen (2011) einen positiven Zusammenhang zwischen der Beteiligung an Miniunternehmen und der Gründungstätigkeit fest.

Referenzen

- Chiu, R. (2012), *Entrepreneurship education in the Nordic countries: Strategy implementation and good practices*, Nordic Innovation Report 2012:24, December 2012, http://www.nordicinnovation.org/Global/Publications/Reports/2013/Entrepreneurship_Education_in_Nordics_web.pdf
- Elert, N., F.W. Andersson and K. Wennberg (2015), „The impact of entrepreneurship education in high school on long-term entrepreneurial performance“, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 111, March 2015, S. 209-223, http://ac.els-cdn.com/S0167268114003333/1-s2.0-S0167268114003333-main.pdf?_tid=43494226-7378-11e6-8017-00000aacb35e&acdnat=1473087284_5be46b538e279972743c2ede051f1d50
- European Commission (2016), *Entrepreneurship Education at School in Europe*, *Entrepreneurship Education at School in Europe*, European Commission, Brussels, <https://webgate.ec.europa.eu/fpfs/mwikis/eurydice/images/4/45/195EN.pdf>
- European Commission (2015), *Entrepreneurship Education: A road to success*, European Commission, DG Growth, Brussels.
- European Commission (2013), *Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*, European Commission, Brussels, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?qid=1506082619699&uri=CELEX:52012DC0795>
- European Commission (2012), *Rethinking education: Investing in skills for better socio-economic outcomes*, Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, /* com/2012/0669 final */, European Commission, Brussels, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?qid=1505467947577&uri=CELEX%3A52012DC0669>
- European Commission (2011), *Entrepreneurship Education: Enabling Teachers as a Critical Success Factor. A report on Teacher Education and Training to prepare teachers for the challenge of entrepreneurship education*, European Commission, DG Enterprise and Industry, Brussels.
- European Commission (2005), *Mini-Companies in Secondary Education*, September 2005, European Commission, DG Enterprise, Brussels.
- European Parliament (2015a), *Report on promoting Youth Entrepreneurship through Education and Training*, 2015/2006(INI), 22 July 2015, European Parliament, Committee on Culture and Education.
- European Parliament (2015b), *Report on skills policies for fighting youth unemployment*, 2015/2088(INI), 15 December 2015, European Parliament, Committee on Employment and Social Affairs.
- Eurostat (2016), *Unemployment statistics: Youth unemployment statistics (database)*, www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#Youth_unemployment_trends (Zugriff im Juli 2016).
- JA Europe (2015), *Creating Opportunities: A Year in Review*, http://jaeurope.org/index.php?option=com_attachments&task=download&id=167:JA_AnnualReport_2015
- JA Europe (2014), *A Year in Review*, <http://jaeurope.org/2014/>
- JA Worldwide (2014), *Impact: Making a Measurable Difference – Statistics and Stories from the field*, www.jaworldwide.org/s/2015-JA-Worldwide-Impact-Report.pdf
- Johansen, V. (2011), *Ungdomsbedrift og entreprenørskap* (Miniunternehmen und Unternehmertum für Jugendliche), Østlandsforskning (Ostnorwegisches Forschungsinstitut), <http://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2014/02/172011.pdf>
- Johansen, V. (2010), *Experiences from participation in JA-YE Company Programmes*, Østlandsforskning (Ostnorwegisches Forschungsinstitut), http://www.ostforsk.no/publikasjoner/experiences-from-participation-in-ja-ye-company-programmes/?_sf_s=entrepreneurship
- Young Enterprise UK (2012), *50th Anniversary Impact Study*, www.jaworldwide.org/s/2012-JA-YE-UK-50th-Anniversary-Impact-study.pdf
- Boston Consulting Group (2011), *Making an Impact: Assessing Junior Achievement of Canada's Value Creation*, www.jaworldwide.org/s/2011-JA-Canada-Making-an-Impact.pdf
- Warwick University (2014), *Social Innovation Relay Evaluation*, Warwick University, Centre for Education and Industry, http://jaeurope.org/index.php?option=com_attachments&task=download&id=306:SIR_Warwick_evaluation_Y4

Kapitel 21

NESsT: Eine mehrgleisige Unterstützungsstruktur, mehrere Länder

NESsT unterstützt und investiert in Sozialunternehmen, die marktorientierte Lösungen anwenden, um Möglichkeiten für dauerhafte Arbeitsplätze und Einkommensgenerierung in Mittel- und Osteuropa sowie in Südamerika zu schaffen. In der Beschreibung sind die Ziele, die Grundprinzipien und Haupttätigkeiten von NESsT dargestellt. Zudem werden die gewonnenen Erkenntnisse und die Bedingungen für die Übertragung in einen anderen Kontext erörtert.

Zusammenfassung

NESsT investiert Geld, Unternehmenscoaching und Sozialkapital in Sozialunternehmen in Schwellenländern. Seit seiner Gründung im Jahr 1997 hat NESsT einzigartige Erfahrungen im Bereich der Entwicklung von Sozialunternehmen gesammelt und menschenwürdige Arbeitsplätze und Einnahmequellen für Menschen geschaffen, die mit den größten Beschäftigungshindernissen konfrontiert sind. Gegenwärtig ist NESsT in drei Ländern in Mittel- und Osteuropa (MOE) – Ungarn, Polen und Rumänien – sowie in zwei Ländern in Südamerika – Peru und Brasilien – tätig. Neben der Unterstützung eines Portfolios von Unternehmen, engagiert sich NESsT im Bereich Forschung, Veröffentlichungen, Sektoraufbau und Aufbau von Beziehungen mit Geldgebern und politischen Entscheidungsträgern. Die soziale Wirkung steht im Zentrum jeder Investition und wird unter Anwendung einer soliden Leistungsmanagementmethode gemessen.

NESsT hat das Konzept des „Sozialunternehmens“ als Antwort auf die Nachhaltigkeitskrise der zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie auf ihre Suche nach innovativen Lösungen für wichtige soziale Probleme eingeführt. In den ersten 15 Jahren hat NESsT den **Ansatz engagierter Investoren** angewandt und Unternehmen in einer sehr frühen Phase unterstützt. Dies war in MOE-Ländern, in denen sich Sozialunternehmen und Sozialinvestitionen noch in der Anfangsphase befanden, von besonderer Bedeutung. Ursprünglich verfolgte NESsT

die folgenden Ziele: 1) Unterstützung und Förderung von Sozialunternehmen mit großer Wirkung, 2) Aufbau der Kapazitäten von einzelnen Sozialunternehmen durch Schulungen und Mentoring, 3) Aufbau eines Sektors der Sozialunternehmen und 4) Schaffung eines förderlichen Umfelds sowie Befürwortung von Strategien, die Sozialunternehmen unterstützen.

Im Laufe der Zeit, als sich die Ökosysteme für Sozialunternehmen entwickelt haben und NESsT seine im ersten Jahrzehnt erzielten Ergebnisse bewertet hat, hat die Organisation neue Ziele hinzugefügt. Seit dem Jahr 2010 liegt der Schwerpunkt der 2.0-Strategie von NESsT auf Sozialunternehmen, die ihr Geschäftsmodell validiert haben und sich auf die Skalierung¹ in zwei Bereichen der sozialen Wirkung vorbereiten: menschenwürdige Arbeitsplätze und nachhaltiges Einkommen. Zu den Hauptzielen gehören nun: 1) Verbesserung der Verfügbarkeit und Geeignetheit von Finanzierungsinstrumenten und 2) Verbesserung des sozialen Wirkungsmanagements.

Die Tätigkeiten von NESsT unterliegen verschiedenen Politikbereichen:

- Kapazitätsaufbau und Kompetenzentwicklung für Sozialunternehmen,
- Sensibilisierung und allgemeine Ausbildung aller Stakeholder,
- Zugang zu Finanzierungsmitteln, Angebot eigener Mittel und Beschaffung von Drittquellen.

In vielen MOE-Ländern war – und ist – NESsT der erste und führende Ausbilder und Marktentwickler für Sozialunternehmen.

Das Modell von NESsT ist übertragbar, wenn die folgenden Bedingungen erfüllt sind: 1) langfristige Finanzierung und langfristiges Engagement, 2) Gruppen an qualifizierten, engagierten und motivierten Fachleuten, und 3) ein förderliches Umfeld, das begünstigende Regelungen und Marktchancen bietet, welche das Wachstum von Sozialunternehmen zu unterstützen.

Wichtige Fakten

NESsT ist eine Pionierorganisation, die im Jahr 1997 von zwei Sozialunternehmern gegründet wurde. Ende der 1990er- und Anfang der 2000er-Jahre hat NESsT einen äußerst innovativen Ansatz für soziale Probleme in Mittel- und Osteuropa sowie in Lateinamerika eingeführt, bei dem Konzepte und Terminologie verwendet wurden, die bei Unternehmern, in der Zivilgesellschaft, bei Investoren und Beamten des öffentlichen Sektors kaum bekannt waren. Durch das Programm für Sozialunternehmen und Nachhaltigkeit, das NESsT für gemeinnützige Organisationen eingeführt hat, wurden neue Inhalte eingebracht, wichtige Konzepte definiert (wie Sozialunternehmen und Nachhaltigkeit) und häufig neue Begriffe in den Landessprachen geschaffen. NESsT ist in unterschiedlichen geografischen Gebieten (Europa und Südamerika) tätig und bietet jeder Region die einmalige Gelegenheit, Initiativen aus der anderen Region zu erproben und zu übernehmen und ähnliche Lösungen für vergleichbare soziale Probleme zu entwickeln. Gegenwärtig ist NESsT in fünf Ländern tätig – Ungarn, Polen, Rumänien, Peru und Brasilien – und beschäftigt ein Team aus 28 Vollzeit-Mitarbeitern und vier Praktikanten.

Die jährlichen Einnahmen von NESsT beliefen sich im Jahr 2014 auf insgesamt 2,3 Millionen EUR (2,6 Millionen USD) und umfassten Beiträge von Stiftungen (47%), erzielte Einnahmen aus Beratungsdienstleistungen (32%), Unternehmensbeiträge (12%), Zuschüsse von Regierungen und multilateralen Organisationen (5%) sowie Spenden von Privatpersonen (4%) (NESsT, 2015). In den letzten Jahren kamen auch EU-Finanzmittel für Programme zur Entwicklung von Sozialunternehmen hinzu.

Ziele

NESsT hat die Vision einer Welt, in der alle Menschen dank eines stabilen Arbeitsplatzes, mit dem sie einen existenzsichernden Lohn verdienen, ihre Lebensqualität verbessern können. NESsT entwickelt Unternehmen, die marktorientierte Lösungen anwenden, um Möglichkeiten für dauerhafte Arbeitsplätze und Einkommensgenerierung zu schaffen, und NESsT investiert in diese Unternehmen.

Ursprüngliche Ziele: NESsT 1.0 (1997-2010)

- **Unterstützung und Förderung von Sozialunternehmen mit großer Wirkung:** NESsT hat das Modell der Sozialunternehmen als neue Möglichkeit für die Lösung von sozialen Problemen (z. B. Arbeitslosigkeit, Diskriminierung und Umweltzerstörung) sowie für die Bereitstellung nachhaltiger Finanzierung für zivilgesellschaftliche Organisationen, die Schwierigkeiten haben, eingeführt. NESsT hat Unternehmen in der Gründungs- und Anlaufphase, die ihr Geschäftsmodell validieren und eine soziale Wirkung erzielen möchten, eine Zuschussfinanzierung und für einen Zeitraum von mindestens drei Jahren Unterstützung bei der Geschäftsplanung sowie Unterstützung in Form von Mentoring angeboten.
- **Aufbau der Kapazitäten von Sozialunternehmen:** Umfangreiche Forschungstätigkeiten, die NESsT im Jahr 1998 in vier MOE-Ländern durchgeführt hat, haben ergeben, dass erhebliche Hürden bezüglich der Kompetenzen und Ressourcen die Entwicklung von Sozialunternehmen unter zivilgesellschaftlichen Organisationen gehemmt haben (NESsT, 1998). Aus der Studie ging hervor, dass die zivilgesellschaftlichen Organisationen erhebliche Anstrengungen unternommen haben, um ihre finanziellen Ressourcen zu diversifizieren und nachhaltige Modelle zu entwickeln, die häufig unternehmerische Lösungen umfassten. Es waren jedoch dringend Werkzeuge, Schulungen und Kapazitätsaufbau erforderlich, um den Organisationen zu helfen, den Weg der Sozialunternehmen mitzugehen (NESsT, 1998).
- **Aufbau eines Sektors der Sozialunternehmen:** NESsT wollte einen Beitrag für den Bereich leisten und die Erfahrungen von fortgeschritteneren Sozialunternehmen aus anderen Ländern weitergeben, indem Instrumente für die Geschäftsplanung, die organisatorische Entwicklung und das Wirkungsmanagement, zahlreiche Schulungen sowie Veranstaltungen zum Kapazitätsaufbau, neue Forschungstätigkeiten und Veröffentlichungen sowie Möglichkeiten für Networking und den Aufbau von Partnerschaften eingeführt werden. Die Workshops und Instrumente, welche die Organisation zur Förderung der Bereitschaft von Sozialunternehmen sowie zur Geschäftsplanung für Unternehmen in der Anlaufphase anbietet, wurden zum Maßstab in Mittel- und Osteuropa, und sie wurden später von anderen Stakeholdern genutzt und übernommen.
- **Politische Fürsprache und Entwicklung geeigneter Finanzierungsmöglichkeiten:** NESsT hat gehofft, dass sich Geldgeber und andere Stakeholder an dem Ökosystem der Sozialunternehmen beteiligen würden, wenn sich das Modell als wirksam erwiesen hat. Als dies in vielen NESsT-Ländern nicht geschah – oder wesentlich später als erwartet –, begann NESsT, Kontakt mit politischen Entscheidungsträgern und dem öffentlichen Sektor auf der einen Seite und mit Geldgebern des privaten Sektors auf der anderen Seite aufzunehmen, um auf die Entwicklung eines förderlicheren Umfelds für Sozialunternehmen zu drängen.

Politischer Ansatz

Als NESST gegründet wurde, gab es in der MOE-Region kein Ökosystem für Sozialunternehmen. Der mehrschichtige politische Ansatz, den NESST angewandt hat, folgt den sich verändernden Bedürfnissen des Sektors in allen MOE-Ländern. Sein integriertes Paket umfasst die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln, Kapazitätsaufbau und Netzwerken, Ausbildung und Weiterbildung, Coaching und Mentoring sowie Forschungstätigkeiten und Marktunterstützung.

Grundprinzipien

In den Anfangsjahren ist NESST das Konzept der „Sozialunternehmen“ aus der Perspektive der Zivilgesellschaft angegangen. Zivilgesellschaftliche Organisationen haben erkannt, dass „unternehmerisches Handeln“ eine wirksame Alternative zu zuschussfinanzierten Projekten darstellt. Ende der 1990er-Jahre litten zivilgesellschaftliche Organisationen in Mittel- und Osteuropa bereits an den Folgen geringerer Finanzierung. Ausländische Geldgeber hatten begonnen, ihre Unterstützung zurückzuziehen, während die unterentwickelte lokale Philanthropie in Bezug auf die Finanzierung der organisatorischen Entwicklung, der Unternehmensplanung oder der Kernkosten zurückhaltend war. In den sich wandelnden Volkswirtschaften und Gesellschaften Mittel- und Osteuropas bestand bei den Menschen ein großes Verlangen nach neuen, stärker marktorientierten Ansätzen sowie nach neuen Methoden und Kompetenzen. NESST betrachtete dies als günstigen Zeitpunkt für die Einführung einer konsequenten Methode für die Entwicklung von Sozialunternehmen. Die anfänglichen Gründer von NESST waren innovative Stiftungen (z. B. Rockefeller Brothers Fund, Charles Stewart Mott Foundation und Soros Foundation) sowie Einzelpersonen (meistens mit unternehmerischem Hintergrund), die von dem Modell der Sozialunternehmen und der Notwendigkeit, die Finanzierung von zivilgesellschaftlichen Organisationen zu diversifizieren, überzeugt waren.

Im Jahr 2004, als die Tschechische Republik, Ungarn und die Slowakei der Europäischen Union beigetreten sind, hoffte NESST, dass bedeutende Beträge der Heranführungs- und Strukturfonds zur Förderung von Sozialunternehmen eingesetzt würden. Die EU und Finanzierungsprogramme der nationalen Regierungen taten wenig, um die organisatorischen Kapazitäten und die Unternehmensführung von Organisationen, die auf die Erzielung einer Wirkung ausgerichtet sind, zu stärken; stattdessen haben sie den Großteil der Finanzierungsmittel direkt an die Begünstigten geleitet. Folglich gewöhnten sich zivilgesellschaftliche Organisationen an große Summen öffentlicher Finanzierungsmittel und waren stark von Projektzuschüssen abhängig. In Ungarn stammten im Jahr 2006 beispielsweise 35 % der Einnahmen traditioneller zivilgesellschaftlicher Organisationen aus staatlichen Subventionen (KSH, 2008) und weitere 23 % aus Zuschüssen des öffentlichen Sektors, die für ihre „Kernprogramme“ bestimmt waren². Die Regierung hat keine Reform der Vergabe öffentlicher Aufträge durchgeführt, sodass zivilgesellschaftliche Organisationen, die auf die Erbringung von Dienstleistungen spezialisiert sind, keine nachhaltigen Geschäftsmodelle auf der Grundlage von Lieferverträgen mit dem öffentlichen Sektor entwickeln konnten. Folglich fand der gewünschte Boom der Sozialunternehmen nicht statt.

Bei der Erstellung des Programms ergaben sich die folgenden Hauptherausforderungen:

- **Fehlendes Bewusstsein bezüglich der Konzepte von Sozialunternehmen und keine Beispiele:** NESST musste regelmäßige Sensibilisierungs- und Aufklärungskampagnen entwerfen und finanzieren, die sich an zivilgesellschaftliche Organisationen und Geldgeber richteten.

- **Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen für die Entwicklung von Sozialunternehmen:** In der lokalen philanthropischen Szene gab es wenige inländische Spender; Einrichtungen des öffentlichen Sektors und Regierungen waren nicht interessiert oder verfügten über unzureichende Kompetenzen; die wenigen Akademiker studierten ausländische Sozialunternehmen; und zivilgesellschaftliche Organisationen stellten größtenteils zuschussfinanzierte, projektorientierte Mitarbeiter ein, denen das unternehmerische Know-how oder die Zeit fehlte, um wirksame Sozialunternehmer zu werden.
- **Fehlende Partner:** In der frühen Pionierphase fehlten NESsT die Partner. Lokale Spender, der öffentliche Sektor und Hochschulen waren nicht interessiert oder verfügten nicht über die personellen Ressourcen, um das Konzept der Sozialunternehmen zu untersuchen und mit NESsT zusammenzuarbeiten. Die wichtigsten Verbündeten waren größtenteils zivilgesellschaftliche Organisationen – die eine zukunftsorientierte Strategie hatten, denen jedoch die Ressourcen fehlten, um den Weg der Sozialunternehmen vollständig mitzugehen – und Unternehmen aus der Private-Equity-Branche und der Finanzindustrie, die den längerfristigen „Investitionsansatz“ von NESsT aufgegriffen haben.

Tätigkeiten

Durch den Ansatz engagierter Investoren hat NESsT in Sozialunternehmen investiert, indem langfristiger, individuell angepasster Kapazitätsaufbau, Mentoring und finanzielle Unterstützung bereitgestellt wurden. Dies sind die wichtigsten Komponenten des Toolkits für Venture-Philanthropie³, das Übungen, Instrumente, Handbücher, Workshops und persönliche Unterstützungsmethoden umfasst und das NESsT in den Jahren 1999-2000 zunächst in Mittel- und Osteuropa eingeführt hat⁴, wobei die primäre Erwartung bestand, dass die maximale Sozialrendite erzielt wird. Der wirkungsorientierte Ansatz ist in der Region immer noch sehr innovativ.

Die Methode von NESsT für die Entwicklung von Sozialunternehmen umfasst die folgenden Phasen:

- NESsT fordert Sozialunternehmen in der **Anlaufphase** auf, an den Workshops zur Förderung der Bereitschaft von Sozialunternehmen sowie zur Geschäftsplanung teilzunehmen, die ihnen helfen sollen, ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln.
- Nach der Durchführung eines strengen Due-Diligence-Verfahrens, wählt NESsT die vielversprechendsten Unternehmen für die Aufnahme in das **Förderportfolio** aus. Während einer Entwicklungsphase von fünf bis sieben Jahren erproben und prüfen diese Sozialunternehmen ihr Geschäftskonzept.
- In der **Phase der Skalierung/Übernahme** stellt NESsT durch eine Vielzahl von Finanzierungsinstrumenten weitere Investitionen bereit (z. B. gemischte Finanzierung, Fremdkapital und Eigenkapital).
- Während des Investitionsprozesses entwickelt NESsT die Fähigkeit der Sozialunternehmen, **ihre Leistung und soziale Wirkung zu messen und zu verwalten**, wobei ein Instrument verwendet wird, das im Verlauf einer Portfolio-Erfahrung von 15 Jahren entwickelt wurde.

Kapazitätsaufbau

Hervorragend ausgebildete und erfahrene Mitarbeiter von NESsT bieten bei Workshops, Portfolioveranstaltungen, Konferenzen, Seminaren und persönlichen Beratungsgesprächen Unterstützung beim Kapazitätsaufbau an. Unternehmen in der Anlaufphase werden

grundlegende Fähigkeiten bezüglich der Geschäftsplanung sowie grundlegende finanzielle Fachkenntnisse vermittelt, während Unternehmen im Förder- und Skalierungsportfolio betreut werden, damit sie investitionsfähig werden und rückzahlbare Finanzierungsmittel aufnehmen. Die Unterstützung beim Kapazitätsaufbau beläuft sich auf durchschnittlich 7 500 EUR pro Jahr für jede Organisation; Portfoliounternehmen betrachten diese Unterstützung als den wertvollsten Aspekt des Pakets von NESST.

Wirkungsmessung und -management

Alle Sozialunternehmen im Portfolio verwenden das Leistungsmanagementtool von NESST, das auf der Grundlage von vereinbarten und individuell auf jedes Sozialunternehmen zugeschnittenen Indikatoren in den im Folgenden genannten vier Bereichen Ziele und Zielsetzungen festlegt, Basismessungen durchführt und regelmäßig Leistung überwacht: 1) Leistung des Unternehmens (Geschäfts), 2) organisatorische Kapazität, 3) soziale Wirkung und 4) finanzielle Nachhaltigkeit. Das Instrument enthält zudem einige gemeinsame Indikatoren (Leitinitiativen), über die alle Portfoliounternehmen Bericht erstatten müssen, sodass NESST die Leistung auf der Portfolioebene zusammenfassen kann. Während NESST-Unternehmen die Leistung mit ihren eigenen Zielen vergleichen, wendet NESST zudem ein externes Benchmarking an, bei dem Daten mit dem globalen IRIS-Datensatz verglichen werden⁵.

Finanzielle Unterstützung

NESST investiert durchschnittlich 22 000 EUR in jedes Sozialunternehmen. Unternehmensneugründungen oder Unternehmen in einer sehr frühen Phase erhalten Zuschüsse für die Finanzierung des Startkapitals und der Betriebskosten in der Startphase. Dieser Betrag scheint niedrig zu sein, für die meisten Sozialunternehmen in Mittel- und Osteuropa, die Schwierigkeiten haben, eine Anlauffinanzierung von anderen Quellen zu erhalten, ist er jedoch sehr wichtig⁶. Da Wachstumsunternehmen im NESST-Portfolio größere Beträge und andere Finanzierungsarten benötigen, erprobt NESST Kredite und Eigenkapitaltransaktionen in Höhe von durchschnittlich 88 000 EUR in der Entwicklungsphase sowie in Höhe von 220 000 EUR in der Skalierungsphase.

Innovative Merkmale

In dem Bemühen, das Angebot an verfügbaren Ressourcen zu erweitern und neue Stakeholder einzubinden, hat NESST ein **Business Advisory Network**⁷ von lokalen und internationalen Fachleuten eingerichtet, die NESST und seinem Portfolio kostenlos ihr Fachwissen und ihre Netzwerke anbieten. Diese beratende Funktion stellte eine innovative Möglichkeit dar, um Stakeholder einzubinden, die später zu Spendern und Investoren werden könnten. Die „Private Equity Shares“-Initiative⁸ von NESST hat sich in dieser Hinsicht als außerordentlich erfolgreich erwiesen; es wurden 877 000 EUR in Form von Finanzierungsmitteln beschafft und kostenlose Unterstützung von Anlageexperten und ihren Fonds im Gegenwert von 175 000 EUR bereitgestellt.

NESST war die erste Organisation, die in Mittel- und Osteuropa Wettbewerbe eingesetzt hat, um Vorschläge bezüglich Sozialunternehmen zu erhalten. Im Jahr 2007 hat NESST in Partnerschaft mit der Citibank den ersten „NESST-Citi Social Enterprise Competition“ eingeführt. Der Wettbewerb wies ein sehr innovatives Format auf: 1) Es wurde die Möglichkeit

einer langfristigen Zusammenarbeit mit einer multinationalen Bank angeboten, die sowohl Finanzierungsmittel als auch freiwillige Unterstützung ihrer Mitarbeiter bereitstellt; 2) es wurde in der breiten Öffentlichkeit für das Modell der Sozialunternehmen geworben; 3) für die Organisationen wurden ein anspruchsvoller Prozess und ein strikter Zeitplan für die Fertigstellung und Vorlage ihrer Geschäftspläne bereitgestellt; und 4) durch den Wettbewerb wurden der Vergleich und die Auswahl von Vorschlägen (erstmalig in Mittel- und Osteuropa auch Vorschläge, die von gewinnorientierten Sozialunternehmen eingereicht wurden) auf der Grundlage der potenziellen Rentabilität des Unternehmens sowie ihrer potenziellen sozialen Wirkung ermöglicht.

Änderungen des Ansatzes von NESST: NESST 2.0 (seit 2011)

NESST ist der Ansicht, dass sich das Modell der Sozialunternehmen nun bewährt hat. Folglich hat die Agentur den Schwerpunkt auf die Arbeit mit Unternehmen mit großer Wirkung verlagert, die bereit sind, ihr Geschäftsmodell zu validieren und zu skalieren. NESST konzentriert sich nun auf bestimmte Wirkungsbereiche, wie Eingliederung von Arbeitskräften, nachhaltige Einnahmen und erschwingliche Technologien, um eine stärkere soziale Wirkung zu erzielen, indem einer geringeren Anzahl von Sozialunternehmen, die die Grundursache eines sozialen Problems angehen, bedeutende langfristige Unterstützung zur Verfügung gestellt wird.

- **Validierung, Skalierung und Reproduktion von erfolgreichen Sozialunternehmen:** Die meisten erfolgreichen Mitglieder des NESST-Portfolios erhalten weitere Investitionen, Unterstützung bezüglich des fortgeschrittenen Kapazitätsaufbaus sowie individuell zugeschnittene technische Unterstützung.
- **Verbesserung des Zugangs zu Finanzierungsmitteln:** Konsolidierte Unternehmen und Wachstumsunternehmen benötigen mehr – und andere – Arten von Kapital als neu gegründete Unternehmen. Um die Finanzierungslücke zu schließen, führt NESST die folgenden Maßnahmen durch: 1) Bereitstellung eines vielfältigeren Angebots an Finanzierungsinstrumenten, einschließlich rückzahlbarer Zuschüsse für Wachstumspläne, geduldiger Kredite für Infrastrukturinvestitionen, Betriebskapital und Kreditbürgschaften, um Investitionsquellen Dritter zu unterstützen, 2) Angebot größerer Beträge an gemischtem Kapital in Höhe von 88 000 EUR bis 132 000 EUR und 3) Ermittlung anderer Kapitalgeber, die die fehlende Fremd- oder Eigenkapitalkomponente anbieten könnten sowie deren Einbeziehung als Kofinanzierer in bestimmte Transaktionen.
- **Verbesserung der Verfahren zur Wirkungsmessung:** Um festzustellen, ob die Beschäftigung, die Vermittlung und ein nachhaltiges Einkommen tatsächlich zur Verbesserung der Lebensqualität geführt haben, führt NESST Indikatoren (z. B. Einkommensverbesserungen im Verlauf der Zeit und Dauerhaftigkeit des Arbeitsplatzes) ein, die sich auf die Begünstigten der Tätigkeiten von Sozialunternehmen beziehen. Die Agentur überprüft zudem Indikatoren bezüglich der Umweltwirkung, um sicherzustellen, dass die Unternehmen, die sich in ihrem Portfolio befinden, ihren CO₂-Fußabdruck reduzieren und beste Umweltpraktiken übernehmen.
- **Nachweis der zentralen Rolle von Vermittlern und Gründungszentren:** NESST, das selbst als Vermittler tätig ist, setzt sich für die Zuweisung ausreichender finanzieller und sonstiger Unterstützung für Vermittler ein, da ihre Nachhaltigkeit für das Überleben und das Wachstum des gesamten Sektors der Sozialunternehmen von wesentlicher Bedeutung ist.

Herausforderungen und Wirkung

Herausforderungen

Die 2.0-Strategie von NESST baut weiterhin auf den vielen Stärken der Organisation auf und nutzt die Möglichkeiten, die sich im europäischen und globalen Kontext bieten. Auf der einen Seite führt das wachsende Interesse an Sozialunternehmen und Sozialinvestitionen in Kombination mit dem Willen der Sozialunternehmen, Ressourcen aus dem privaten Sektor in ihre Entwicklung einzubinden, dazu, dass qualifizierte Vermittler bei der Zusammenführung von erfolgreichen, skalierenden Sozialunternehmen und Sozialinvestoren eine wichtige Rolle spielen. Auf der anderen Seite wurde durch Crowdfunding ein Fenster zu einer außerordentlichen Ressource – Privatanleger – geöffnet, deren Anzahl und Engagement bezüglich sozialer Werte von investitionsfähigen Sozialunternehmen und Unterstützungsorganisationen, wie NESST, genutzt werden können.

Gegenwärtig bestehen deutlich mehr Möglichkeiten für Partnerschaften als vor zehn oder 15 Jahren, und NESST ist gut positioniert, um sein Know-how und seinen Ruf zu nutzen. NESST könnte Möglichkeiten finden, um seine Methode an andere weiterzugeben, und gleichzeitig auf dem neuesten Stand bleiben, sich auf die Skalierung konzentrieren und Sozialunternehmen nachbilden.

Tabelle 21.1 enthält eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) des NESST-Programms.

Tabelle 21.1 **SWOT-Analyse von NESST**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Solide Methodik bezüglich der Entwicklung von Sozialunternehmen und der sozialen Wirkung ● Fast 20-jährige Erfahrung im Bereich Sozialunternehmen und – investitionen ● Hoch qualifizierte, innovative und engagierte Mitarbeiter ● Fachwissen auf internationaler und lokaler Ebene ● Weitreichendes professionelles Netzwerk ● Hohe Qualität der Tätigkeiten, hervorragender Ruf ● Beratungsgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kleines Team im Vergleich zu den operativen Erfordernissen ● Sozialunternehmen im Portfolio sind kleiner als andere Sozialunternehmen weltweit ● Finanzielle Nachhaltigkeit ● Mitteilung erreichter Leistungen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Anhaltendes Interesse seitens des öffentlichen und privaten Sektors an Sozialunternehmen und Sozialinvestitionen ● Stärkere Konzentration auf die soziale Wirkung seitens Investoren, Beauftragten des öffentlichen Sektors und Sozialunternehmen ● Neue EU-Programme, z. B. EU-Programm für Beschäftigung und Soziale Innovation ● Verfügbarkeit von Sozialinvestitionsfonds und rückzahlbaren Finanzierungsmitteln ● Erfolg der Crowdfunding-Plattformen ● Partnerschaften mit Unterstützungsorganisationen sowie Stakeholdern aus dem privaten und öffentlichen Sektor ● Gestiegener Bedarf an Vermittlern ● Programme der Partner von NESST¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Wettbewerb zwischen Vermittlern und Gründungszentren ● Fehlende globale/lokale Finanzierung für Mittel- und Osteuropa ● Unfähigkeit, ausreichend Investitionsmittel aufzubringen, welche die Bedingungen von Spendern und Investoren erfüllen

1. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.nesst.org/nesst-partners/>

Auch wenn NESsT im Jahr 2017 seinen 20. Geburtstag feiert, bleibt die finanzielle Nachhaltigkeit weiterhin die größte Herausforderung. Um seine Ziele zu erreichen, muss NESsT mehr Mittel aufbringen und ein nachhaltiges Finanzierungsmodell für sich selbst ausarbeiten, indem das Bewusstsein bei einer größeren Anzahl von Akteuren gestärkt wird. Die Verpflichtung zu qualitativ hochwertiger, zielgerichteter Kommunikation wird NESsT helfen, sich in dem steigenden Wettbewerb zwischen Gründungszentren und Vermittlern zu behaupten.

Die Beschaffung von Finanzierungsmitteln für die Investition in die Skalierungsportfolios könnte sich ebenfalls als schwierig erweisen, da das Angebot an geduldigem Kapital im Bereich von 25 000 bis 250 000 EUR sehr begrenzt ist. NESsT möchte Finanzierungsmittel aufbringen, um die Kombination aus Fremdkapital, langfristiger Eigenkapitalfinanzierung oder gemischter Finanzierung bereitzustellen, die sein Portfolio benötigt, um sich auf höhere Niveaus der Sozialinvestitionen in der Zukunft vorzubereiten.

Wirkung

Seit dem Jahr 2015 hat NESsT ein Portfolio von 167 Sozialunternehmen weltweit unterstützt und 540 000 Menschen mit niedrigem Einkommen erreicht. NESsT hat mehr als 10 Millionen EUR in die finanzielle Unterstützung und die Unterstützung des Kapazitätsaufbaus investiert, für 12 000 Führungskräfte aus 5 300 Organisationen Schulungen im Bereich soziales Unternehmertum und Unternehmensplanung angeboten und dabei geholfen, mehr als 33 000 Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen (NESsT, 2015). NESsT-Unternehmen sind existenzfähige Unternehmen, die durchschnittlich ein Umsatzwachstum von 25 % erzielen⁹.

Die Bemühungen von NESsT bezüglich des Sektoraufbaus waren sehr erfolgreich. NESsT hat eine solide Methode für Sozialunternehmen in der Anlaufphase entwickelt und Bücher, Handbücher, rechtliche Beurteilungen und Fallstudien in 16 Sprachen veröffentlicht. In allen Ländern, in denen NESsT tätig ist, hat NESsT die Grundlagen für den Sektor der Sozialunternehmen geschaffen. NESsT hat dabei geholfen, Hunderte von Fachleuten und Organisationen zu schulen und vorzubereiten, die später zu Multiplikatoren und künftigen Sozialunternehmern oder Sozialinvestoren wurden. NESsT hat dabei geholfen, einen großen Teil der Finanz- und Investorengemeinschaft in Mittel- und Osteuropa zu verändern, deren Mitglieder nun die Sozialunternehmen verstehen und unterstützen. Dank der internationalen Kontakte von NESsT, sind Sozialunternehmen in Mittel- und Osteuropa nun aktiv an globalen Netzwerken und dem Ideenfluss beteiligt.

Gewonnene Erkenntnisse und Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

Gewonnene Erkenntnisse

- **Die Entwicklung von Sozialunternehmen braucht Zeit.** NESsT musste den Prozess optimieren, indem ein jährlicher Wettbewerb angekündigt wurde. Auf diese Weise wurde die Motivation der Teilnehmer gesteigert, es gab bessere Vorschläge, und die Entwicklungsphase wurde auf acht bis zwölf Monate verkürzt. Durch die Berücksichtigung von Empfehlungen und die Konzentration auf fortgeschrittenere Sozialunternehmen, wurden die gegenwärtigen Due-Diligence-Verfahren sowie die Verfahren für Investitionsentscheidungen erheblich verkürzt und dauern gegenwärtig drei bis vier Monate.

- **Sozialunternehmen weisen ähnliche Erfolgsquoten auf wie neu gegründete Unternehmen.** NESST hat gelernt, dass lediglich eines oder zwei von zehn Sozialunternehmen in der Anlaufphase erfolgreich ist/sind und dass NESST in der Phase der Anfangsinvestition und während der Entwicklung im ersten Jahr selektiver vorgehen muss. Dieses Benchmarking hilft NESST, skalierbare Unternehmen in seinem Portfolio zu behalten.
- **Zuschüsse sind unerlässlich.** Da die meisten Sozialunternehmen immer Zuschüsse benötigen, um Betriebskapital, die Entwicklung oder Innovation zu finanzieren, hat NESST beschlossen, weiterhin Zuschüsse anzubieten, die entweder als kleinerer Prozentsatz der Gesamtfinanzierung oder als Teil eines gemischten Finanzierungspakets gewährt werden.
- **Zivilgesellschaftliche Organisationen und Sozialunternehmen verfügen nicht über strategische Fähigkeiten und haben keine gute Unternehmensführung und keine Kultur der Wirkungsmessung.** Die Programme zum Kapazitätsaufbau und die Mentoring-Programme von Unterstützungsorganisationen müssen diese Fähigkeiten beinhalten.
- **Führungskompetenz ist wichtig für den Erfolg.** Auch wenn es die besten Produkte und Dienstleistungen anbietet und über ein gut strukturiertes Geschäftsmodell verfügt, wird es einem Unternehmen, das kein starkes Managementteam hat, letztlich nicht gelingen, sich zu festigen und zu wachsen.
- **Der fehlende Zugang zu Märkten des öffentlichen Sektors stellt ein großes Hindernis für Sozialunternehmen dar, die auf die Erbringung von Dienstleistungen spezialisiert sind.** Sozialunternehmen und ihre Unterstützungsorganisationen, einschließlich NESST, müssen weiter darauf drängen, dass soziale Werte in den Verfahren für die Vergabe öffentlicher Aufträge betont werden, sodass Sozialunternehmen bei Ausschreibungen bessere Wettbewerbschancen haben.
- **Die Einbeziehung von Konzernen und Stiftungen ist wichtig.** Im Rahmen des aktuellen Ansatzes der gemeinsamen Werte sollten Konzerne es als „Win-win“-Möglichkeit betrachten, wenn sie „Geschäfte“ mit Sozialunternehmen tätigen, bei denen die Bedürfnisse von Arbeitgebern und Dienstleistern erfüllt werden. Stiftungen können die innovativen Aspekte dieses investitionsorientierten Ansatzes unterstützen, z. B. durch Startfinanzierung für die Forschungs- und die Pilotphasen.
- **Tätigkeiten bezüglich des Sektoraufbaus sind von wesentlicher Bedeutung.** Sozialunternehmen können nicht in einem Vakuum erfolgreich sein – sie benötigen Märkte und Finanzierungsmittel. Die Unterstützung der Regierung ist von wesentlicher Bedeutung, da diese dabei helfen kann, die Infrastruktur zu entwickeln und das Konzept der Sozialunternehmen zu fördern. Daher muss die Zusammenarbeit mit Einrichtungen des öffentlichen Sektors, politischen Entscheidungsträgern und Geldgebern auf der Agenda bleiben, auch wenn diese sehr ressourcenintensiv ist.
- **Existenzfähige Vermittler und Gründungszentren sind wichtig für einen gesunden Sektor der Sozialunternehmen.** Sie handeln als Übersetzer, Vertreter und Vermittler und teilen die Risiken. Sowohl Geldgeber als auch Regulierungsbehörden haben ein Interesse daran, ihre Existenzfähigkeit durch Verträge direkt oder indirekt zu unterstützen. Die Vermittler müssen zusammenarbeiten, um doppelten Arbeitsaufwand zu vermeiden; sie müssen sich gegenseitig als Teil der Wertschöpfungskette betrachten.

Bedingungen für mögliche Übertragbarkeit

1. **Finanzierung und Kenntnis von den lokalen Gegebenheiten.** Aufgrund der tiefen, langfristigen Beziehung zwischen den Investoren und den Investitionsempfängern werden im Rahmen des Ansatzes von NESsT erhebliche finanzielle Zusagen für einen Zeitraum von zehn bis 15 Jahren verlangt. Wenn entsprechende Finanzierungsmittel nicht zur Verfügung stehen, kann die Maßnahme eine einzelne Aktion bleiben, und potenziell erfolgreiche Sozialunternehmen werden es nie in die Wachstumsphase schaffen. Die lokale Finanzierungssituation (d. h. die Arten und Quellen verfügbarer Finanzierungsmittel) sowie die Bedingungen für die Unternehmensentwicklung (z. B. Regelungen, Unterstützungsstrukturen, Marktbedingungen) beeinflussen die Entwicklung von Sozialunternehmen, die Marktdurchdringung und die Marktfähigkeit.
2. **Mitarbeiter.** Ein Schlüssel zum Erfolg von NESsT sind seine Mitarbeiter, die den Großteil des Wertes schaffen, z. B. Unterstützung beim Kapazitätsaufbau.
3. **Umfeld.** Um finanziell tragfähig zu sein, muss ein Sozialunternehmen, das auf den Markt des privaten oder öffentlichen Sektors abzielt, mindestens auf Augenhöhe mit anderen Unternehmen am Wettbewerb teilnehmen.

Es ist möglich, das Modell zu übertragen, NESsT hat jedoch festgestellt, dass es weder notwendig noch nachhaltig ist, wenn eine Organisation das gesamte Modell übernimmt. Gegenwärtig gestaltet sich das Ökosystem für Sozialunternehmen in Mittel- und Osteuropa so, dass NESsT nun auf viele Partner (Acceleratoren, Universitäten) zurückgreifen kann, um seine Unternehmensneugründungen zu unterstützen. Zudem kann NESsT auf eine wachsende Gemeinschaft an Impact Investors und innovativen Geldgebern bauen, um Finanzierungsmittel bereitzustellen. Daher positioniert sich NESsT nun als Investor mit dem Schwerpunkt auf den Phasen der Validierung und der Vorbereitung zur Skalierung. Des Weiteren arbeitet NESsT intensiv mit einem kleineren Portfolio von Sozialunternehmen zusammen, um deren soziale Wirkung zu maximieren.

Hinweise

1. Im Rahmen der Forschungstätigkeit der Monitor Group wurden vier Phasen der Unternehmensentwicklung ermittelt: Planung, Validierung, Vorbereitung und Skalierung. **Planung** bezieht sich auf die Phase, in der das Unternehmen entworfen wird. **Validierung** bedeutet Überprüfung der Marktfähigkeit und der Nachhaltigkeit des Unternehmens durch Marktversuche. **Vorbereitung** bedeutet Schaffung der Bedingungen für die Skalierung eines nachhaltigen Geschäftsmodells, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch auf dem Markt. **Skalierung** ist die Wachstumsphase, in der eine breite Kundenbasis erreicht und die soziale Wirkung skaliert werden soll. Siehe Koch et al. (2012).
2. Bei Kerntätigkeiten oder -programme (*alaptervékenység*) handelt es sich um einen juristischen und statistischen Fachbegriff in Ungarn, der sich auf die grundlegenden Tätigkeiten bezieht, die in der Satzung einer Organisation definiert sind. In statistischen Berichten wird diese Kategorie zur Bezeichnung einer Einkommenskategorie genutzt, die alle Einnahmen umfasst, welche die Organisation aus Kerntätigkeiten bezieht, unabhängig von der Quelle. Der Großteil dieser Einnahmen stammt tendenziell aus Zuschussprogrammen des öffentlichen Sektors.
3. Die European Venture Philanthropy Association (EVPA) definiert Venture-Philanthropie als einen „langfristigen Ansatz mit hohem Engagement, bei dem durch die im Folgenden genannten drei zentralen Praktiken eine soziale Wirkung erzielt wird: individuell zugeschnittene Finanzierung, organisatorische Unterstützung sowie Wirkungsmessung und -management“ (EVPA, o. D.).
4. Das Toolkit für Venture-Philanthropie von NESsT wurde im Verlauf der Zeit weiterentwickelt und bietet nicht finanzielle Unterstützung für das Portfolio von NESsT in Kombination mit einer Finanzierung an. Einige dieser Instrumente (z. B. Veröffentlichungen) wurden auf der Website von NESsT veröffentlicht und stehen dort zur Verfügung.

5. Bei IRIS handelt es sich um einen allgemein anerkannten Satz an Leistungskennzahlen, die Impact Investors verwenden, um den gesellschaftlichen, finanziellen und ökologischen Erfolg zu messen. Weitere Informationen finden Sie unter: <https://iris.thegiin.org/>
6. Ausnahmen bestehen in Ungarn oder Polen, wo soziale Genossenschaften durch spezielle europäische Strukturfonds oder staatlich finanzierte Programme bevorzugt wurden, da sie als wirksame Instrumente zur Schaffung von Arbeitsplätzen und nicht als marktorientierte Unternehmen betrachtet wurden.
7. Weitere Informationen finden Sie unter: www.nesst.org/advisors/
8. Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.nesst.org/advisors/>
9. Ebenda.

Referenzen

- Alaturi de Voi (n. d.), Webseite, <http://www.alaturidevoi.ro/>, (Zugriff am 8. November 2016).
- European Commission (n. d.), Social Entrepreneurship Funds, Webseite, http://ec.europa.eu/finance/investment/social_investment_funds/index_en.htm (Zugriff am 8. November 2016).
- European Venture Philanthropy Association (n. d.), Webseite, <http://evpa.eu.com> (Zugriff am 8. November 2016).
- Fruit of Care (n. d.), Webseite, <http://www.fruitofcare.hu/fooldal/> (Zugriff am 8. November 2016).
- Impact Investment Policy Collaborative (n. d.), Website, <http://www.iipcollaborative.org/> (Zugriff am 8. November 2016).
- IRIS (n. d.), Webseite, <https://iris.thegiin.org/> (Zugriff am 8. November 2016).
- IRIS (n. d.), Webseite, <http://www.izleloetterem.hu/> (Zugriff am 8. November 2016).
- KSH (2008), „A non-profit szektor jellemzői 2006-ban“, in Statisztikai Tükör, Vol. II/35, 14 March 2008.
- Koch, H. et al. (2012), *From Blueprint to Scale*, Monitor Group, http://acumen.org/content/uploads/2013/03/From-Blueprint-to-Scale-Case-for-Philanthropy-in-Impact-Investing_Full-report.pdf
- NESST (n. d.), Website, mehrere Seiten, www.nesst.org (Zugriff am 8. November 2016).
- NEST (n. d.), Webseite, www.nesst.org/supporters/private-equity/ (Zugriff am 8. November 2016).
- NESST (2015), *NESST Impact Report 2014*, www.nesst.org/wp-content/uploads/2015/10/NESST-Impact-Report_2014_updated_web.pdf
- NESST (1998), Website, „Milestones: The sustainable NGO financing project“, <http://www.nesst.org/history/> (Zugriff am 8. November 2016).

Förderung der Entwicklung von Sozialunternehmen

KOMPENDIUM GUTER PRAXIS

Sozialunternehmen sind langfristige Förderer von integrativem Wachstum und der Demokratisierung von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen. Zudem haben sie sich unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen als robust erwiesen. Zur gleichen Zeit gehen Sozialunternehmen sozioökonomische Herausforderungen bewusst auf innovative Art und Weise an, während sie Menschen die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt ermöglichen und auch zum sozialen Zusammenhalt beitragen. In diesem Kompendium werden politische Erkenntnisse anhand einer Analyse von 20 Initiativen aus verschiedenen Ländern der Europäischen Union hergeleitet. Dabei werden mehrere Politikbereiche behandelt, wie zum Beispiel rechtliche Rahmen, Finanzierung, Marktzugang und Unterstützungsstrukturen, sowie Bildung und Kompetenzen.

Diese Veröffentlichung finden Sie online bei: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264288201-de>.

Dieses Werk wird in der Online-Bibliothek der OECD (die OECD iLibrary) veröffentlicht. Die OECD iLibrary sammelt alle Bücher, Zeitschriften und statistischen Datenbanken der OECD. Weitere Informationen finden Sie unter www.oecd-ilibrary.org.

