

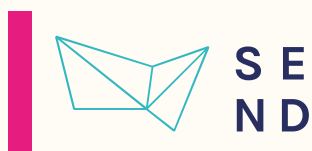


Social Entrepreneurship regional stärken

CHANCEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
FÜR NETZWERKER UND INSTITUTIONEN

September 2018

mit freundlicher Unterstützung von:



Die Entwicklung erfolgreicher Gründerökosysteme ist Voraussetzung für die Stärkung von Social Entrepreneurship im regionalen Kontext. In dieser Veröffentlichung werden die Potentiale und Herausforderungen bei der Entwicklung von Social Entrepreneurship Gründerökosystemen vorgestellt. Der Text dieser Publikation führt über eine wissenschaftlichen Betrachtung der Thematik hin zu pragmatische Handlungsempfehlungen.

Die Texte entstanden auf Basis eines von der KfW Stiftung geförderten Workshops, der am 29.11.2017 im Social Impact Lab Frankfurt mit knapp 20 Vertreter*innen aus unterschiedlichen deutschen Gründerökosystemen stattfand. Sie sind das Ergebnis einer Kooperation zwischen der Universität Marburg, dem RKW Kompetenzzentrum und dem Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland.

Inhaltsverzeichnis

0	Vorwort	2
1	Schritte zur regionalen Stärkung von Social Entrepreneurship	4-11
	<i>Dr. Matthias Wallisch, Dr. Kai Morgenstern (RKW Kompetenzzentrum)</i>	
	1.1 Das Gründerökosystem-Canvas	4
	1.2 Trends	6
	1.3 Nachfrage von Produkten und Services	6
	1.4 Endkunden (B2C)	7
	1.5 Geschäftskunden (B2B)	7
	1.6 Unterstützung und Infrastruktur	8
	1.7 Gründerszene	8
	1.8 Politik	9
	1.9 Unternehmen	10
	1.10 Schulen, Fachhochschulen und Universitäten	10
	1.11 Talentpool und potenzielle Gründer*innen	11
	1.12 Inspiration	11
2	Praktische Handlungsempfehlungen	12-13
	<i>Birgit Heilig, Michael Wunsch (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland)</i>	
	2.1 Erste Schritte	12
	2.2 Karte der Unterstützungsorganisationen in Deutschland	13
3	Ein Interview mit Vertretern regionaler Gründerökosysteme in Deutschland	14
	<i>Birgit Heilig (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland)</i>	
4	Regionale Gründerökosysteme für Social Entrepreneurship aus Sicht der Wissenschaft	21-30
	<i>Prof. Dr. Simone Strambach, Dr. Ansgar Dorenkamp (Universität Marburg)</i>	
	4.1 Gründerökosysteme in der Gründungsforschung	21
	4.2 Potenziale regionaler Gründerökosysteme für Social Entrepreneurship	22
	4.3 Herausforderungen bei der Etablierung regionaler Gründerökosysteme für Social Entrepreneurship	25
	4.4 Literaturverzeichnis	28
5	Nützliche Ressourcen	31
	Impressum	32

1 Schritte zur regionalen Stärkung von Social Entrepreneurship

Dr. Matthias Wallisch, Dr. Kai Morgenstern (RKW Kompetenzzentrum)

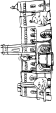
Die Entstehung erfolgreicher Gründerökosysteme ist ein langfristiger Prozess und basiert auf dem Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren mit den beteiligten Akteuren. Hierzu gehören insbesondere die Gründer*innen und Unternehmer*innen selbst, aber auch institutionelle Rahmenbedingungen sowie geographische Gegebenheiten und Standortfaktoren einer Region. Die einzelne Betrachtung von Faktoren oder Elementen ist ein wichtiger Schritt, um Gründerökosysteme zu begreifen, erfasst jedoch nicht den Kern des Konzepts. Wesentlich ist das Zusammenspiel von Talenten, Investoren, Unternehmen und ambitionierten Gründerpersonen.

Das Gründerökosystem-Modell betont besonders die Netzwerke und Beziehungen zwischen den Akteuren und die führende Rolle von ambitionierten Gründer*innen. Die institutionelle Förderung auf Bundes-, Landes-, kommunaler und städtischer Ebene übernimmt eine unterstützende Funktion ("Feeder") und soll engagierten Gründerpersonen ("Leader") eine passende Bühne bieten, aber auch bürokratische Hürden aus dem Weg räumen. Dort, wo regionale Gründer*innen zusammenkommen und bereit sind, auf lange Sicht eine Führungsrolle zu übernehmen, besteht das Potenzial für die Entwicklung eines dynamischen Gründerökosystems.

Dabei bestehen zwischen den Regionen erhebliche Unterschiede in den Einstellungen zu Entrepreneurship und in den Rahmenbedingungen für Gründer*innen. Folglich weisen auch die Social Entrepreneurship-Szenen in diesen Regionen Unterschiede auf. Im Folgenden stellen wir die Beschreibung der Elemente eines Gründerökosystems in den Kontext von Social Entrepreneurship.

1.1 Das Gründerökosystem-Canvas

Das Gründerökosystem-Canvas gibt Dir ein Werkzeug an die Hand, um einen Überblick über Dein Ökosystem zu erhalten. In den weiteren Unterkapiteln gehen wir näher auf die einzelnen Felder ein.




Schulen, Fachhochschulen, Universitäten

Welche Fachrichtungen gibt es?
Welche Rolle spielt das Thema Entrepreneurship in der Ausbildung?
Wie sind die Ausbildungseinrichtungen in der Region eingebunden?

Merkmale:

- Ausrichtungen aus Schulen und Universitäten
- Anwesenheit von Entrepreneurship
- Spin-off Aktivitäten
- Regionale Netzwerke



Politik

Welche Fördermaßnahmen, Gesetze und Rahmenbedingungen bietet die (regionale) Politik für Gründer und Startups?

Merkmale

- Zeit- und Kostenaufwand für eine Unternehmensgründung
- Förder- und Investitionsprogramme auf EU-, Bundes-, Landes- und regionaler Ebene
- Steuern, Gesetze, Regulierungsvorschriften, etc.




Endkunden (B2C)

Welche Chancen bietet der B2C Bereich?

Privatpersonals-Kunden

- demografische Merkmale
- sozioökonomische Merkmale
- psychografische Merkmale




Inspiration

Woher kommen die Ideen für potenzielle Gründer?
Welche positiven Impulse bietet das regionale Umfeld?

Merkmale

- Unternehmen und Universitäten als Quellen für Ideen und neue Technologien
- Berichte über erfolgreiche regionale Gründer



Gründerszene

Wer sind die treibenden Kräfte? Gibt es Vorbilder?
Sind die Netzwerke geringfügig?
Welche Einstellungen sind typisch?

Merkmale

- Präsenz von Promotoren z. B. Unternehmer, Startups, Politiker
- Events und regionale Netzwerke: z. B. Pitch-Events, Gründerstammtische, Orte für informelle Treffen
- Einstellungen und Kultur: z. B. Chancenorientierung, Risikobereitschaft, Offenheit




Nachfrage / Produkte & Services

Wie stellt sich die Wettbewerbssituation dar?
Welche Chancen bietet die (regionale) Nachfrage für Gründer?

Nachfrage- und Marktstruktur

- Marktpotenzial und -volumen
- Konkurrierende Technologien
- Eintrittsbarrieren



Unternehmen

Welche sind wichtige Unternehmen in der Region?
Erfolgt die Durchführung von Forschung und Entwicklung?
Wie sind die Unternehmen in der Region eingebunden?

Merkmale

- Mitarbeiterstruktur der Unternehmen
- Unterstützung von Entrepreneurship in der Region
- Regionale Netzwerke



Unterstützung & Infrastruktur

Wer unterstützt regionale Gründer?
Welche Prozesse, Dienstleistungen bieten sich Gründern / Startups?
Wie sind dies Standardfaktoren ausgeprägt?

Unterstützung: Merkmale

- Öffentliche Beratung
- Private Berater
- Mentoren
- Finanzierung z. B. Banken, Business Angels, Venture Capital, Crowdfunding

Infrastruktur: Merkmale

- Büro- und Gewerbeflächen
- Bandbreitennetze
- Verkehrsanbindung



Geschäftskunden (B2B)

Welche Chancen bietet der B2B-Bereich?

Private Unternehmen und öffentliche Einrichtungen als Kunden




- Branchenschlüsler
- Technologieorientierung
- Organisation der Wertschöpfung

1.2 Trends

Gründerökosysteme können entweder neue Trends setzen oder bereits vorhandene aufgreifen (z.B. soziokulturelle Trends, Zeitgeist- oder Konsumtrends, Mikrotrends, Branchentrends). Die Fähigkeit, neue Trends im Ökosystem zu etablieren und in Geschäftsideen umzuwandeln, ergibt sich durch die Offenheit der regionalen Wirtschaft und Gründerszene gegenüber neuen Technologien. Wichtig sind in diesem Zusammenhang die Adaptionfähigkeit regionaler Unternehmen oder auch die Präsenz von Innovatoren als erste Kunden. Nur ein Ökosystem, das in der Lage ist, sich für Ideen und Trends von außen zu öffnen, kann langfristig erfolgreich sein.

Für Social Entrepreneurship Ökosysteme sind beispielsweise die gesellschaftlichen Themen Integration von Flüchtlingen, Mangel an bezahlbarem Wohnraum und alle Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens, wie Nahrungsmittelerzeugung, Minimierung von Klimafolgen, Müllvermeidung und Mobilität von Bedeutung. Außerdem kann die Kreativwirtschaft eine besondere Rolle in Social Entrepreneurship Ökosystemen spielen.

Fragen, die du dir stellen solltest:



-  Welche nationalen oder globalen Trends beeinflussen den Markt und die Gründungschancen?
-  Welche Trends machen sich auch in meiner Region bemerkbar?
-  Bestehen hier Ansatzpunkte für Social Entrepreneurship Aktivitäten?

1.3 Nachfrage von Produkten und Services

Frei nach dem Motto „Der Kunde ist König“, sind es die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden, die über den Erfolg oder Misserfolg eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung – und damit über das Weiterbestehen des neuen Unternehmens – entscheiden. Wichtige Kenngrößen sind beispielsweise das Marktvolumen, die Wettbewerbssituation und gegebene Eintrittsbarrieren. Die Marktstruktur, -größe und -dynamik resultieren aus dem Vorhandensein der regionalen Branchen und Unternehmen (B2B) und potenzieller Endkunden (B2C). Hieraus ergeben sich für Gründerökosysteme jeweils einzigartige Chancen der Spezialisierung und Profilierung.

Im Bereich Social Entrepreneurship sind dabei die Aspekte der regionalen Identifikation mit Produkten und Dienstleistungen sowie die Nachhaltigkeit von Lieferketten und der Produktion besonders wichtig. Eine besondere Rolle spielen darüber hinaus Dienstleistungen im Wohlfahrtsbereich sowie der Integration und Inklusion.

Fragen, die du dir stellen solltest:

-  Welche Chancen bietet die (regionale) Nachfrage für Social Entrepreneurship-Gründer*innen?
-  Wie stellt sich die Wettbewerbssituation dar?

1.4 Endkunden (B2C)

Hierbei handelt es sich um Privatpersonen, die als potenzielle Käufer von Produkten oder Dienstleistungen in Frage kommen. Bei Startups, die eine digitale Dienstleistung anbieten (Plattformen, Apps, Spiele usw.), spielt die regionale Komponente des Marktes eine eher kleinere Rolle. Bei physischen Produkten, wie Lebensmitteln oder standortgebundenen Dienstleistungen, haben die lokalen Marktstrukturen einen größeren Einfluss auf die Entwicklung des Gründerökosystems.

Social Entrepreneurship wird in besonderem Maße vom sozialen Druck beeinflusst, der auf verschiedenen Ebenen einen bisher noch „unbewussten“ Bedarf an sozialen Innovationen und Dienstleistungen zu Themen wie Demographie, Armut, Wohlfahrt und Mobilität erzeugt. Auch die Trends hin zu regionalen, ökologisch-nachhaltigen Produkten – insbesondere im Bereich Ernährung – sowie hin zur Sharing Economy sind für Social Entrepreneurship Ökosysteme wichtig.

Fragen, die du dir stellen solltest:

- Welche demografischen und sozioökonomischen Merkmale weist die regionale Bevölkerung auf?
- Gibt es regionsspezifische Kundengruppen?
- In welchen Business-to-Consumer-Marktsegmenten bieten sich für Social Entrepreneurship-Gründer*innen besondere Chancen?

1.5 Geschäftskunden (B2B)

Geschäftskunden sind Unternehmen oder öffentliche Organisationen, die als potenzielle Käufer von Produkten oder Dienstleistungen in Frage kommen. Eine Ballung von Unternehmen und Organisationen aus einer Branche erleichtert für Gründer*innen und Startups den Marktzugang und ermöglicht den Zugriff auf spezialisiertes Know-how. Man spricht häufig auch von Branchenclustern, die für eine Region typisch sind.

Im Bereich Social Entrepreneurship können dies z.B. Beratungsangebote für Inklusion und Diversity sein, die derzeit von vielen Unternehmen nachgefragt werden.

Fragen, die du dir stellen solltest:




- Gibt es Branchencluster in meiner Region?
- Welche Produkte und/oder Dienstleistungen werden von regional ansässigen Unternehmen nachgefragt?
- Wo bestehen Chancen für Social Entrepreneurship im B2B-Bereich?

1.6 Unterstützung und Infrastruktur

Im Zuge der Entwicklung und Vermarktung ihrer Geschäftsideen benötigen Gründer*innen häufig Unterstützung von Patentanwälten, Steuer- und Unternehmensberatungen sowie von Technologie- und Wissenschaftsexperten. Auch ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten wie Förderkredite und Venture Capital sind für ein dynamisches Gründungsgeschehen wichtig. Das Vorhandensein einer angemessenen Infrastruktur ist ebenfalls bedeutsam. Hierzu zählen ein gut funktionierendes Verkehrsnetz – im Idealfall mit einem internationalen Flughafen – und ausreichende Breitbandkapazitäten für die digitale Kommunikation. Passende Büro- und Gewerbeflächen sind weitere Bestandteile des Systems.

Social Entrepreneurship Ökosysteme kämpfen dabei häufig damit, dass sich ihre Akteure in ihrer eigenen Blase bewegen, in der sie zwar untereinander gut vernetzt sind, aber wenig Kontakt nach außerhalb pflegen – insbesondere mangelt es häufig an belastbaren Kontakten zu etablierten Unternehmen. Aber auch eine relativ strikte Trennung der „konventionellen“ Gründerszene und Social Entrepreneurship-Szene ist oft zu beobachten. Wirtschaftsförderungen bieten kaum Beratung, die sich speziell an Social Entrepreneurre richtet. Andererseits gibt es zunehmend Förderprogramme und Orte wie die Social Impact Labs oder Impact Hubs, die sich genau an diese Zielgruppe richten. Insgesamt gibt es bislang aber keine Gründerökosysteme, die Social Entrepreneurship als besonderen Fokus haben.

Fragen, die du dir stellen solltest:

-  Welche Unterstützungsleistungen für Social Entrepreneurship-Gründer*innen gibt es in meiner Region?
-  Wie bewerte ich die physische Infrastruktur im Hinblick auf die Anforderungen der Gründer*innen?
-  Stehen ausreichend Flächen und Büros zu einem angemessenen Preis zur Verfügung?

1.7 Gründerszene

Gründer*innen und Startups sind die wichtigsten Akteure der Gründerszene. Sie helfen sich gegenseitig und erhalten zusätzliche Unterstützung durch die weiteren Akteure des Gründerökosystems. Hieraus entsteht eine Dynamik des „Gebens und Nehmens“, von der langfristig alle Beteiligten profitieren. Häufig engagieren sich erfolgreiche Gründer*innen und Unternehmer*innen als öffentliche Promotoren der Gründerszene. Sie schmieden Netzwerke, betätigen sich als Investoren und beraten Gründer*innen und Startups. Langfristig kann hieraus ein sich selbst verstärkender Kreislauf entstehen.

Dabei brauchen insbesondere „gestandene“ Unternehmer*innen mehr Anerkennung auf der öffentlichen Bühne, um zu Social Entrepreneurre zu werden. Zudem wird die Social Entrepreneurship-Szene stark von der Stadtkultur bestimmt, ist aber – wie oben schon erwähnt – von der

traditionellen Gründerszene oft relativ unabhängig.

Fragen, die du dir stellen solltest:

- Welche Netzwerke und Events für Social Entrepreneurship-Gründer*innen gibt es in meiner Region?
- Wer sind die treibenden Kräfte der Gründerszene? Gibt es Vorbilder?
- Gibt es bestimmte Zielgruppen, die ich bisher nicht erreicht habe?

1.8 Politik

Von Seiten der Politik können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Gründungsaktivitäten erleichtern. Dazu zählen unter anderem der Zeit- und Kostenaufwand, der mit einer Unternehmensgründung einhergeht sowie die Bereitstellung öffentlicher Fördermittel oder Gesetze für die Gestaltung von Venture-Capital-Fonds und deren Investments. Auch die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen und einer Gründungskultur kann durch Maßnahmen der öffentlichen Hand gezielt unterstützt werden. Hierzu gehört, neben der verstärkten Etablierung einer Entrepreneurship-orientierten Ausbildung an Schulen und Universitäten, die Umsetzung öffentlichkeitswirksamer Kampagnen, wie die Gründerwoche Deutschland. Darüber hinaus besitzt der Staat die Möglichkeit, mithilfe von Investitionen in Forschung und Entwicklung, neue Technologien und damit die Märkte der Zukunft aktiv mitzugestalten.

Beim Thema Social Entrepreneurship fehlt auf der Ebene der Bundesministerien allerdings die Ressortzuständigkeit. Außerdem haben Sozialunternehmen das Problem, dass ihnen eine gemeinnützige Rechtsform mit den entsprechenden Vergünstigungen nicht offen steht, da sie dann nicht in Wettbewerb zu nicht steuerbegünstigten Unternehmen treten dürfen.

Fragen, die du dir stellen solltest:




- Wie sind die (regionalen) politischen Rahmenbedingungen für Gründer*innen ausgeprägt?
- Welche Förderprogramme für Social Entrepreneurship gibt es?
- Bei welchen Förderprogrammen treten Probleme auf und wie kann man diese lösen?

1.9 Unternehmen

Erfolgreiche Unternehmen sind ein Magnet für Talente und hochqualifizierte Mitarbeiter. Durch regelmäßige Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen werden technologische Kompetenzen und Managementfähigkeiten aufgenommen, vermittelt und weiterentwickelt. In der Wissenschaft spricht man von Absorptiver Kapazität. Hiervon kann das Gründerökosystem langfristig profitieren. Darüber hinaus stellen die Mitarbeiter regionaler Unternehmen einen Pool an neuen, potenziellen Gründer*innen dar.

In der Unternehmerschaft ist Social Entrepreneurship allerdings kaum bekannt. Unternehmen bzw. Unternehmer*innen engagieren sich im sozialen Bereich meist mit Stiftungen. Hier sind vor allem auch Banken aktiv.

Fragen, die du dir stellen solltest:





-  Welche Unternehmen sind für meine Region besonders wichtig?
-  Wie unterstützen diese Unternehmen das Thema Gründung?
-  Wie sind die Unternehmen in meiner Region eingebunden?

1.10 Schulen, Fachhochschulen und Universitäten

Universitäten, Fachhochschulen und weitere Ausbildungseinrichtungen agieren im Gründerökosystem als Talentschmieden. Universitäten nehmen, aufgrund ihrer institutionellen Förderung und als Attraktionsfaktor, in diesem Kontext eine Sonderstellung ein. Dabei geht es weniger um formelle Technologietransferprogramme und Spin-off-Aktivitäten, als vielmehr um die Absolventen, die den Talentpool mit ihren Kompetenzen und Ideen bereichern.

Während das Thema Social Entrepreneurship schon an vielen Universitäten und Hochschulen präsent ist, passiert insbesondere an Schulen noch relativ wenig in diesem Bereich.

Fragen, die du dir stellen solltest:

-  Welche Rolle spielt das Thema Entrepreneurship in der Ausbildung?
-  Wie sind die Ausbildungseinrichtungen in meiner Region vernetzt?
-  Welche elche Aktivitäten und Programme bieten Bildungseinrichtungen in meiner Region, um Gründungen zu unterstützen?
-  Gibt es spezielle Social-Entrepreneurship-Programme an Bildungseinrichtungen?

1.11 Talentpool und potenzielle Gründer*innen

Die Qualität und Größe des Talentpools resultiert insbesondere aus den Ausbildungsprogrammen regionaler Universitäten, Fachhochschulen und Schulen sowie den ansässigen Unternehmen. Hinzu kommt die Attraktions- und Integrationsfähigkeit von internationalen Talenten. Neben den institutionellen Faktoren, spielt hier auch die Lebensqualität und kulturelle Offenheit der Region eine wichtige Rolle.

Insbesondere im Bereich der Flüchtlingsarbeit haben sich an Universitäten und Hochschulen viele Initiativen gebildet. Diese sind aber häufig als Vereine organisiert, weniger als explizite Sozialunternehmen.

Fragen, die du dir stellen solltest:

- Wie setzt sich mein Talentpool zusammen?
- Welche Attraktionen bietet mein Standort für neue (internationale) Talente?
- Bei welchen „Talentgruppen“ sehe ich Potenziale für Social-Entrepreneurship-Gründungen in meiner Region? (z.B. Studierende, ältere Arbeitnehmer, Frauen etc.)
- Mit welchen Maßnahmen versuche ich, potenzielle Gründer*innen zu erreichen?

1.12 Inspiration

Die Inspiration speist sich im Kontext des Gründerökosystems aus zwei Quellen. Zum einen handelt es sich dabei um Geschäftsmodelle und technologische Ideen. Diese entstammen der Gründerszene selbst oder den Unternehmen und Bildungseinrichtungen. In der Wissenschaft spricht man auch von Spill-over-Effekten, also der lokalen Verbreitung von Informationen zwischen den Akteuren, Organisationen und Unternehmen. Zum anderen sind es erfolgreiche Gründer*innen und Persönlichkeiten, die ihre Gründungsgeschichte teilen und Nachahmer von ihren Erfahrungen profitieren lassen.

Social Entrepreneure sind besonders häufig vom Wunsch nach Selbstverwirklichung und der Umsetzung von eigenen Problemlösungen getrieben. Außerdem sehen sie häufig im Angestelltenverhältnis für sich keine Möglichkeit ihre Werte zu leben. Schließlich ist ein Auslöser für ihren Wunsch nach Engagement oft persönliche Betroffenheit und die Erfahrung von Ungerechtigkeit. Die Verwirklichung sozialer Problemlösungen mit der Möglichkeit ein Einkommen zu generieren, übt darüber hinaus auf Social Entrepreneure eine besondere Anziehung aus.

Fragen, die du dir stellen solltest:

- Woher beziehen Gründer*innen in meiner Region ihre Ideen?
- Woher nehmen Gründer*innen ihre Motivation?
- Welche Impulse bietet das regionale Umfeld?

2 Praktische Handlungsempfehlungen

Birgit Heilig, Michael Wunsch (SEND)

2.1 Erste Schritte

Die ersten Schritte zum Aufbau eines Netzwerks in der eigenen Stadt oder Region sind nicht so kompliziert, wie sie anfangs erscheinen mögen. Das vorherige Kapitel hat schon einige nützliche Denkanstöße gegeben. Was aber, wenn man ganz am Anfang steht? Welches können erste erfolgversprechende Schritte sein?

1. Identifiziere relevante Stakeholder:

Stiftungen, regionale Gründungsförderung wie die IHK, Aktivisten, Umwelt- und Sozialvereine, Arbeitskreise für Nachhaltigkeit, bestehende Social Startups oder Sozialunternehmen sind potenzielle Kooperationspartner und Akteure.

2. Biete Orte des Austauschs an:

Gib Deinen Stakeholdern eine Möglichkeit, sich rund um das Thema Social Entrepreneurship zu treffen. Barcamps, Round Tables, Meetups und Hangouts sind eine gute Möglichkeit, sich zu treffen und auszutauschen. Du kannst die Treffen offen für alle gestalten oder sie auf gewisse Themen und für eine bestimmte Gruppe von Interessierten zuschneiden.

3. Entwickelt eine Vision:

Die relevanten Stakeholder an einem Tisch zu haben, ist nur der erste Schritt - wichtig ist nun, gemeinsam eine Vision zu entwickeln, wie Social Entrepreneurship in der Region etabliert werden soll. Achte darauf, die Vision in kleine, konkrete Aktionspunkte runter zu brechen und Deine Stakeholder aktiv in die Umsetzung einzubinden.

4. Finde Förderpartner:

Manche Aktivitäten erfordern einen gewissen finanziellen Aufwand. Suche nach den Partnern in Deinem Netzwerk, die bereit sind, die weitere Entwicklung kontinuierlich oder auch punktuell mit Geld zu unterstützen.

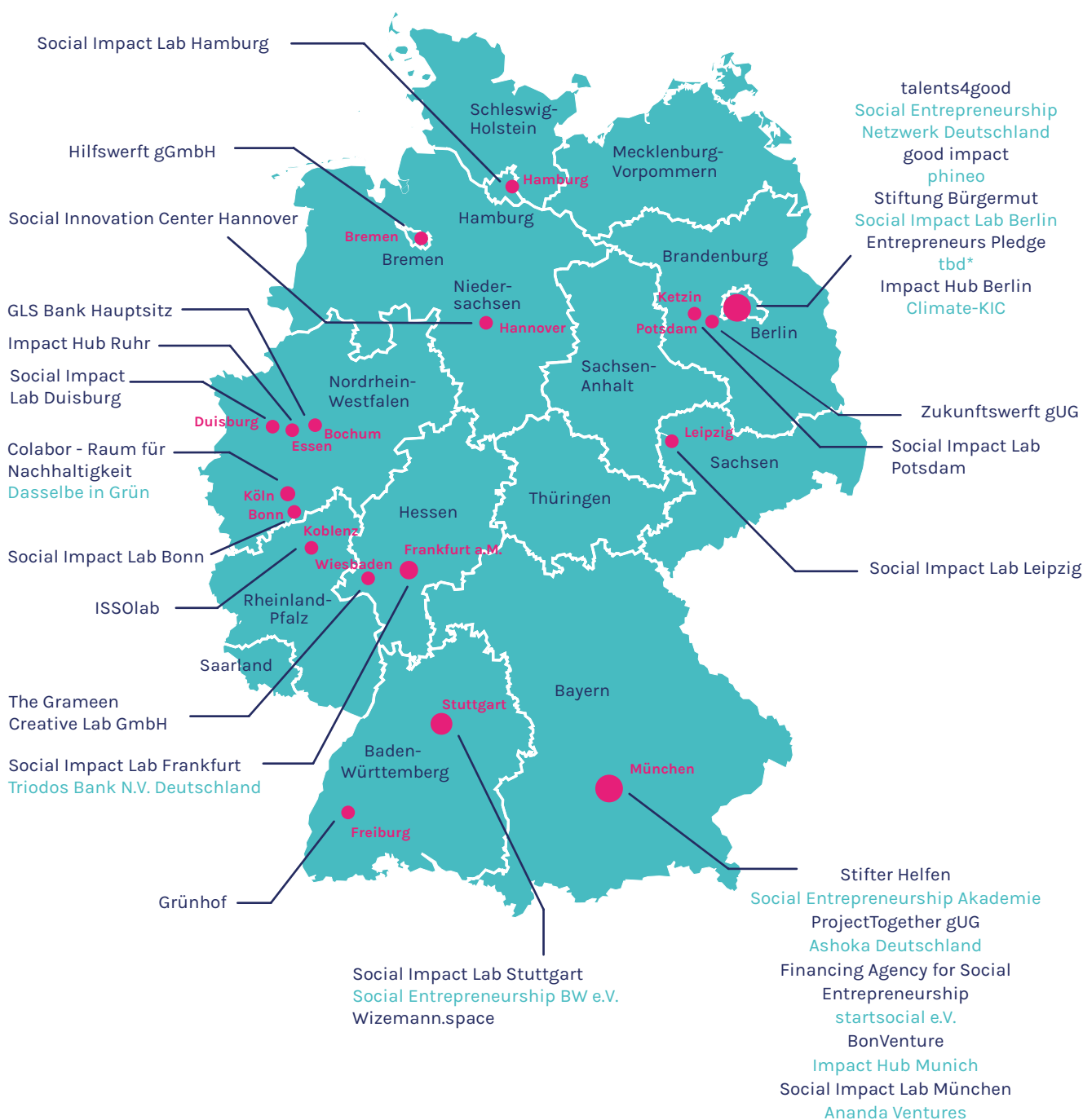
5. Wirb für Social Entrepreneurship:

Noch ist Social Entrepreneurship nicht im Mainstream angekommen und für viele noch unbekanntes Terrain. Schau, dass Du die Grenzen unserer Bekanntheit durchbrichst: Du kannst z.B. bekannte Speaker einladen, die sich an der Schnittstelle von Social Entrepreneurship und „klassischer“ Wirtschaft und anderer Bereiche bewegen und dadurch ein gemischtes Publikum erreichen. Vorträge, Auftritte und Präsenz bei Veranstaltungen wie Gründermessen ermöglichen eine gute Plattform, Social Entrepreneurship regional weiter bekannt zu machen.

2.2 Karte der Unterstützungsorganisationen in Deutschland

In Deutschland gibt es bereits in einigen Regionen starke Partner, die das sozialunternehmerische Gründerökosystem unterstützen. Auf dieser Karte findest Du die wichtigsten Organisationen aufgelistet. Eine aktuelle Karte findest Du online, über diesen Link:

bit.ly/Ökosystem



Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an www.kartevonmorgen.org, #gründerökosystem

3 Ein Interview mit Vertretern regionaler Gründerökosysteme in Deutschland

Birgit Heilig (SEND)

Als Teil unserer Bestandsaufnahme haben wir Vertreter aus drei Regionen in Deutschland interviewt, die bereits eine gewisse kontinuierliche Aktivität zu Social Entrepreneurship auf regionaler Ebene durchführen: **Fabian Oestreicher** von der Hilfswerft in Bremen, **Manuel Kreitmair**, der den in Stuttgart gegründeten Verein Social Entrepreneurship Baden-Württemberg (SocEnt BW) in der Rhein-Neckar-Region weiter ausbaut, sowie **Max Felsner** von Social-Bee aus München. Ihre Erfahrungen und Ansichten geben praktische Einblicke in den Herausforderungen und Möglichkeiten beim Aufbau regionaler Gründerökosysteme.

3.1 Was macht ein regionales Gründerökosystem Eurer Meinung nach aus?

Manuel: Ein entscheidender Teil ist die Einbindung lokaler Stakeholder. Man sollte ein Netzwerk mit Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft sowie Hochschulen und Universitäten knüpfen und diese auch einbinden. In Bezug auf Social Entrepreneurship halte ich es für wichtig, den Aufbau paralleler Strukturen zu vermeiden. Viele Akteure beschäftigen sich mit nachhaltigem Wirtschaften und es gibt viele Punkte, die sich mit Social Entrepreneurship über-

schneiden oder wo es Sinn macht, anzuknüpfen. Ressourcen sind begrenzt, müssen gut genutzt werden, z.B. Räumlichkeiten. Social Entrepreneurship sollte an diese anknüpfen, weil wir oft noch einen Schritt weitergehen. CSR-Projekte von lokalen Unternehmen, die noch nicht Social Entrepreneurship auf dem Schirm haben, aber sich lokal und im Umfeld ihrer Mitarbeiter engagieren möchten, können ein wichtiger Partner sein.

"Ein Gründerökosystem ist dann etabliert, wenn die Akteure selbst es auch als solches wahrnehmen."

Fabian, Hilfswerft

Fabian: Ein Gründerökosystem ist dann etabliert, wenn die Akteure selbst es auch als solches wahrnehmen. Unterstützung in Form von Finanzierung, Infrastruktur wie Räumlichkeiten, Rechtliches und Vernetzungsmöglichkeiten sind wichtig, aber auch Lebendigkeit, ein Grundrauschen an Ideen und Aktivitäten. Außerdem sollten gute Beispiele abseits der wenigen Leuchttürme sichtbar sein. Und das Ökosystem ist für Außenstehende als solches

erkennbar und dient als Ansprechpartner z.B. für das Vorgehen bei einem Social Franchise.

Max: Ein Gründerökosystem sollte einen physischen Raum bieten, wo man sich als Gründer*innen in Ruhe auf seine Gründung fokussieren kann. Für Social Entrepreneurship auch durchaus gerne in engem Austausch mit „konventionellen“ Gründer*innen, um das Unternehmerische besser zu sehen.

3.2 Worin seht Ihr spezifische Herausforderungen oder auch Chancen?

Fabian: Es ist ein anderes Knowhow gefragt – z.B. über vor Ort tätige Stiftungen, rechtliche Kenntnisse über alternative Organisationsformen wie Genossenschaften oder auch zur Gemeinnützigkeit. Auch zur Finanzierung gibt es anderen Beratungsbedarf: Wie muss ich vorgehen, wenn das Soziale im Vordergrund steht?

Max: Es gibt wenige ausgewählte Akteure und prinzipiell wenig Geld und wenig Ressourcen – in bestehenden Fonds für Social Business liegt sehr wenig Geld im Vergleich zu normalen VCs. Einen weiteren Nachteil sehe ich in einer mangelnden Professionalität: Es gibt oft Akteure, die zwar eine idealistische Agenda haben, aber nicht in die konkrete Umsetzung kommen. Mir wird da oft auch zu wenig auf ein Fortkommen von außen gedrängt. Mach es oder eben nicht. Wir müssen die Probleme, die wir angehen,

ernst nehmen – in Teilzeit hat noch niemand die Welt verändert.

Ein Vorteil ist aber definitiv, dass man super motiviertes Personal findet. Viele wollen nicht mehr nur noch Geld verdienen und brennen für die Sache.

Was Kooperationen angeht, sollte man sich vor allem eher an etabliertere Institutionen halten als an andere junge Player, einfach, weil sie als Partner zuverlässiger und beständiger sind. Es gibt insbesondere unter Social Business den Drang zur Kooperation. Wir müssen auf jeden Fall voneinander lernen, Wissen weitergeben und gemeinsam gestalten, aber man sollte keine wichtigen Prozesse an andere abgeben. Dafür weiß man einfach vor allem am Anfang zu wenig über die Abläufe bei sich und richtet sich intern zu leicht nach zweitrangigen Bedürfnissen.

"im Corporate-Umfeld werden Social Entrepreneurure oft nicht ernst genommen – deswegen müssen wir ENTREPRENEURSHIP ernst denken und uns tief mit Themen wie Skalierung, Wirkung und Wirkungsmessung auseinandersetzen."

Manuel, SocEnt BW

Manuel: In der Tat sind die Ressourcen knapper und man muss schauen, was man gut nutzen kann z.B. Räume an Hochschulen oder die Anbindung an ein CSR-Projekt eines lokal ansässigen Unternehmens. Ich sehe den solidarischeren Umgang miteinander als Vorteil, man teilt nicht nur eine gemeinsame Mission, sondern auch eine starke intrinsische Motivation, dadurch zeigen die Leute mehr Einsatz und mehr Engagement.

Ich sehe aber auch die Frage nach der Professionalität: im Corporate-Umfeld werden Social Entrepreneurure oft nicht ernst genommen – deswegen müssen wir ENTREPRENEURSHIP ernst denken und uns tief mit Themen wie Skalierung, Wirkung und Wirkungsmessung auseinandersetzen.

3.3 Gibt es bei Euch bereits eine Regionalgruppe bzw. regional gebündelte Aktivitäten? Wenn ja, welche?

Max: Nein, bisher gibt es nur unsere Social Business Meetup-Reihe. Es gibt Überlegungen, eine SEND-Regionalgruppe aufzubauen, da SEND der einzige überorganisatorische Player ist. Im Moment fehlt es allerdings personell am dezidierten Commitment.

Fabian: Auch bei uns gibt es eher ein loses Netzwerk. Die Hilfswerft organisiert einen Social Entrepreneurship-Abend, der zu einem Szenetreff für Social Entrepreneurship geworden ist, mit regelmäßig auftauchenden Akteuren. Es gibt eine Facebook-Gruppe, bei der allerdings bisher kein großer Austausch besteht, sondern v.a. Input von unserer Seite kommt. Die Bremer Startup-Nachrichten berichten auch über Social Entrepreneurship-Inhalte; im

Starthaus, einem Anlaufpunkt für Gründungen deckt die Hilfswerft die Fragen zu Social Entrepreneurship ab, jedoch nur im Rahmen der zeitlichen Möglichkeiten. Das ist für die Hilfswerft bisher nur eine Art Ehrenamt, neben der normalen Geschäftstätigkeit.

Manuel: SocEntBW besteht als Verein, ist in Stuttgart etabliert und soll in Rhein-Neckar repliziert werden. Auch hier fing es mit Meetups mit verschiedenen Leuten aus der Szene an, dann haben wir konkrete Angebote zur Verfügung gestellt. Beim Regionaltransfer ist der Austausch darüber, was funktioniert oder auch nicht, sehr wichtig.

3.4 Wen involviert Ihr in Eure regionalen Aktivitäten und wie tretet Ihr an diese Stakeholder heran?

Fabian: Bisher haben wir mit den Regionalen Netzstelle Nachhaltigkeitsstrategie des Rat für Nachhaltige Entwicklung oder auch mal mit dem Stadt(teil)marketing, die ein Leerstand-Projekt initiieren möchten, zusammengearbeitet. Politiker, das Starthaus als Gründungsförderinstitution, bremen-startups.de, lokale Medien und auch die Wohlfahrt wären konkrete Ziele, ein Kontakt findet jedoch nur sporadisch statt. Wir sind auch gespannt, wie ein potenzielles Social Impact Lab in Bremen den Flow für das Thema verändert. Außerdem möchten wir im Vorlauf zu den nächsten Landeswahlen zum Beispiel einen Parlamentarischen Abend veranstalten und kooperieren mit dem Starthaus in der bundesweiten Gründungswoche. Wir schicken eher gezielte Einladungen und direkte Anfragen.

Die Kommunikation erfolgt v.a. online, über Meetup, Facebook, die Homepage der Hilfswerft und regionale Startups – bzw. Veranstaltungskalender.

Derzeit verfolgen wir keine strategische Herangehensweise, weil die Hilfswerft zu wenig regional orientierte Produkte anbietet und die Synergieeffekte eher gering sind.

Manuel: Kommunen, Gründer*innen, Hochschulen, Politiker, Unternehmen. Mit Unternehmen suchen wir eine Kooperation auf Augenhöhe: es geht nicht nur darum, dass sie das Geld geben, sondern auch darum, dass wir was hineingeben. Unternehmen können viel von Startups lernen. So haben wir mehrere Projekte mit SAP, deren Mitarbeiter*innen wir zeigen, was vor der Haustür passiert und dass man in

der Lebensrealität VOR ORT aktiv ist.

Wir treten über Netzwerkevents an der IHK (CSR-Frühstück) an Unternehmen heran, dort können sich Social Entrepreneurure vorstellen. Die passende Ansprache ist wichtig: Die Szene sehen wir nicht zu eng und versuchen, an bestehende Aktivitäten von KMU heranzutreten.

Die Wirtschaftsunioren, die deutschlandweit aufgestellt sind, suchen auch immer wieder mal Themen.

Bei der Politik muss man aufpassen, sich nicht vereinnahmen zu lassen, aber eigentlich ist immer Mehrwert dabei. Im Vorfeld von Wahlen bieten sich Parlamentarische Abende an, um Politiker aller Parteien für unsere Themen zu sensibilisieren.

Die Stadt Mannheim, die schon viele Gründerzentren hat, soll als Stadt für Social Entrepreneurship positioniert werden. Wir haben einen EU-Strukturförderantrag mit der Stadt und der Universität gestellt, um ein soziales Gründerökosystem in Mannheim aufzustellen.

Arbeitet man mit den Gründer*innen selber zusammen, braucht man ebenfalls eine andere Art der Ansprache – soziale Gründer*innen

"Viele Akteure auf kommunaler und überregionaler Ebene haben schon von Social Entrepreneurship gehört, können aber noch nicht soviel damit anfangen."

sehen sich vom Unternehmer-Wording eher abgeschreckt.

Wir versuchen auch, Beratungsmaßnahmen zu etablieren, die „normale“ Gründer*innen nicht betreffen. Wie beispielsweise zu Themen wie Wirkung, (Seed)-Finanzierung oder Impact Investment. Hier sind die Argumente anders: Eine soziale Zielsetzung UND Gewinnabsicht gilt in Deutschland als fundamentaler Gegensatz. Aber gerade Investoren, die auf Sicherheit setzen, sollten Social Entrepreneurship fördern: Diese haben eine stärkere Motivation und nachhaltiges Wirtschaften bekommt langfristig eine höhere Rendite.

Viele Akteure auf kommunaler und überregionaler Ebene haben schon von Social Entrepreneurship gehört, können aber noch nicht soviel damit anfangen. Bei KMU und großen Unternehmen überzeugt man am ehesten durch grundlegende Erklärungen statt durch spezifische Kooperationsanfragen.

Manuel, SocEnt BW

3.5 Wie sehen die Formate aus, die Ihr in Eurer Region anbietet? In welcher Frequenz finden diese statt?

Max: Wir haben alle ein bis zwei Monate ein sogenanntes Social Business Meetup, das wir im Frühjahr 2017 gestartet haben. Aufgrund der hohen Nachfrage von Seiten der Organi-

sationen werden wir den Turnus erhöhen. Bei dem Meetup haben wir jedes Mal eine andere Organisation als Host, die den Abend selbst gestaltet. Sie kann über Form und Inhalt selbst

entscheiden und wir haben ganz unterschiedliche Formate, z.B. Kleingruppenarbeit, einen Design-Thinking-Workshop oder Podiumsdiskussionen. Im September wird wieder eine im Vorfeld der Landtagswahl in Bayern stattfinden.

Fabian: Derzeit veranstalten wir alle zwei Monate ein Event. Die Nachfrage nach einer monatlichen Veranstaltung wäre da, aber aufgrund unserer personellen Kapazitäten können wir im Moment nicht mehr machen. Auf der Veranstaltung gibt es jeweils zwei, drei Impulse zu einem Thema und dann eine Frage-Antwort-Runde. Manchmal stellt auch jemand eine konkrete Fragestellung vor. Die Impulsgeber kommen von einem Sozialunternehmen oder einem Akteur aus dem erweiterten Ökosystem.

Manuel: Wir haben angefangen mit einem einfachen Meetup und sind später zu konkreteren Angeboten übergegangen, wie Design-Thinking-Workshops, Arbeit an Geschäftsmodellen

und Peer-to-Peer-Angeboten. Letztes Jahr haben wir die Wochenendveranstaltung „Startup in 54 Hours“ organisiert; in Stuttgart haben wir die Social Innovation Night und analog dazu in Mannheim die Social Innovation Bar. Das sind regelmäßige Events im Rhythmus von 4-6 Wochen, um die Community am Laufen zu halten. Wir laden Experten zu Social Innovation ein oder Gründer*innen, die von ihren innovativen Projekten berichten. Der Experte spricht dann eher auf der Metaebene, z.B. über Cradle-to-Cradle und der Gründer*innen berichtet dann konkret, wie sie das Thema unternehmerisch umsetzen. Einmal im Jahr gibt es ein großes Pitchevent: Den Sozialmotor in Mannheim und die Social Innovation Competition in Stuttgart. Diese werden dann auch mit einem Acceleratorprogramm verknüpft. Es hängt auch ein bisschen von der Nachfrage ab, wenn jemand zu einem bestimmten Bereich was vorstellen will, dann organisieren wir etwas.

3.6 Wie werden diese Formate angenommen?

"Zu uns kommen zwischen 40 und 100 Leute."

Max, Social-Bee

Manuel: Am Anfang war das Interesse sehr hoch, dann ist es auch schnell wieder abgeflaut um sich dann langfristig z.B. bei unseren Community Events bei 50 - 100 Leuten zu stabilisieren. Es ist wichtig, dass man dranbleibt und kontinuierlich Angebote schafft, damit man ernst genommen wird. Wir versuchen, möglichst schnell die Teilnehmenden ins aktive Gestalten zu bringen - wer heute an einem Workshop teilnimmt, kann bei einem anderen Thema beim nächsten Mal vielleicht schon Mentor sein. Viele wollen nicht nur was

erhalten, sondern auch was weitergeben, sich zeigen dürfen und nutzen auch gerne das Networking unserer Events. Das Startup 54 Hours kam sehr gut an, wir hatten statt der erwarteten 10-20 über 40 Bewerbungen.

Max: Zu uns kommen zwischen 40 und 100 Leute. Das hängt auch von der hostenden Organisation selber ab, wie stark sie ihre eigene Community dazu holt und wie das Thema gewählt ist. Schwierigkeiten haben wir noch dabei, klassische Finanzierungs-Institutionen aus dem Sektor dazu zu holen, wie Stiftungen

oder z.B. auch Fonds, obwohl sie vor Ort sind. Hier fehlt es vermutlich noch an der Wahrnehmung unserer Professionalität und es ist nötig, den Mehrwert der Veranstaltungen für diese Akteure stärker herauszuarbeiten.

Fabian: Die Social Entrepreneurship Abende werden im Durchschnitt sehr gut angenommen. Kleinere Formate konnten sich noch

nicht durchsetzen. Eine Feedbackrunde muss sich noch etablieren, eine Art „Suche/Biete“-Angebot, das eigentlich auch digital laufen sollte, ist mangels Interesse im Sand verlaufen. Generell sehen wir oft das Problem mit der Verbindlichkeit: Viele Anmeldungen und Interessierte, aber tatsächliche Gäste sind dann oft nur ein Bruchteil davon.

"Viele Anmeldungen und Interessierte, aber tatsächliche Gäste sind dann oft nur ein Bruchteil davon."

Fabian, Hilfswerft

3.7 Was ist die Zielsetzung der Events?

Max: Im wesentlichen Austausch und Netzwerken. Wir wollen ein Format sein, bei dem man sich einen Eindruck zum Thema aus erster Hand schaffen kann und auch Leute aus dem Bereich sich austauschen können.

Jeder Host bringt natürlich auch sein eigenes Interesse mit rein und das finde ich ok. Z.B. hatten wir neulich eine Nachhaltigkeitsberatung – die wollen über das Meetup natürlich verstehen, was im Sektor so los ist und was wir überhaupt machen. Manche nutzen die Veranstaltung um sich neue Themen anzuschauen. Andere sind komplett idealistisch und möchten einfach ihr Thema weiter unter die Leute bringen. Da ist alles dabei. Wir kennen uns alle sehr gut und wissen, dass es jedem um die Sache geht.

Manuel: Sensibilisierung für das Thema und Netzwerk als erste Stufe. Zweite Stufe ist dann, Workshops anzubieten und die Leute zu "enablen", also sie selbst ins Tun zu bringen. Die dritte Stufe ist dann die gezielte Zusammenarbeit mit Unternehmen und der Corporate-Welt. Außerdem zeigen wir die regionale Verbundenheit auf und geben Beispiele, wie bestimmte Dinge in der Region umsetzbar wären. Damit holen wir die Mitarbeiter von kleinen und mittelständischen Unternehmen ab.

Fabian: Es soll ein Anlaufpunkt für Social-Entrepreneurship-Interessierte sein, aber auch zeigen, was Bremen schon alles kann. In mehr Sichtbarkeit liegt laut einer lokalen Umfrage das größte Verbesserungspotenzial für die Sozialunternehmer*innen.

3.8 Wer sind die Teilnehmer auf den Veranstaltungen?

Max: Das hängt sehr vom Host ab. Bei einem Meetup an der Hochschule hatten wir natürlich viele Studierende dabei; bei der Nachhaltigkeitsberatung waren es viele Professionals. Bestimmte „Lokalgrößen“ der Szene

sind immer da. Es gibt so fünf bis zehn gut funktionierende Social Startups in München, davon kommen einige regelmäßig. Manchmal kommen auch externe, die zufällig in der Stadt sind. FASE ist oft dabei, auch Politiker oder

Stiftungen wie die Hans-Sauer-Stiftung, die die Podiumsdiskussion zur Wahl initiiert hat.

Fabian: Menschen, die sich für Social Entrepreneurship, Soziale Innovation, Nachhaltigkeit interessieren. Der typische enorm-Leser.

Manuel: Leute, die sich für Social Entrepreneurship und soziale Innovation interessieren, Startups, die in dem Bereich schon gegründet haben, Studierende, aber auch, gerade in Mannheim, viele Mitarbeiter aus dem Umfeld von SAP und von KMU aus der Region.

3.9 Was würdet Ihr anderen empfehlen, die Social Entrepreneurship-Ökosysteme stärken wollen?

Manuel: Ausprobieren! Formate und Ansprechpartner sollte man an regionale Gegebenheiten anpassen. Räumlichkeiten wie unser Partner Wizemann.space in Stuttgart sind wichtig, um Begegnung zu ermöglichen. Hier ist auch die Zusammenarbeit mit Co-Working-Spaces wichtig, die nicht nur Räume haben, sondern auch eine gewisse Community. Aber man braucht Geduld und "steadiness": Dass man das Angebot weiterführt und aufrechterhält, auch wenn das Interesse mal einbricht. Regelmäßig präsent sein. Unserer Erfahrung nach kann es bis zu einem Jahr dauern, bis sich solche Events verfestigen. Vor allem hilft es, ernst genommen zu werden und wirkt professioneller, wenn man einen gewissen Track-Record vorweisen kann. Und natürlich braucht es einen harten Kern von Engagierten, die das Thema kontinuierlich puschen und die Sympathisanten bei der Stange halten.

Fabian: Es braucht eine dezidierte Person, die sich kümmert. Außerdem sollte man unterhalten, unterhalten, unterhalten – die Aktivitäten sollten nicht nur nach Arbeit ausschauen,

sondern auch einfach Spaß machen. Und möglichst lokale vorhandene Initiativen einbinden, v.a. Enactus oder infinity an Hochschulen oder auch regionale Stiftungen. Schließlich braucht man ein wenig Ausdauer und Geduld, ein Ökosystem bildet sich nur langsam.

Max: Just do it und zeigt den Leuten Benefits: Organisationen bekommen eine Plattform, Interessierte bekommen neue Anreize, Startups erhalten mehr Sichtbarkeit. Z.B. eine Veranstaltung wie die "Social Challenge": Zehn Social Startups durften ihre aktuellen Herausforderungen vorstellen und im World Café bearbeiten lassen. Im Vorfeld haben wir jede Woche auf Facebook ein bis zwei der Startups vorgestellt – so arbeitet man die Sichtbarkeit des Themas gut heraus.

"Ausprobieren!"

Formate und Ansprechpartner sollte man an regionale Gegebenheiten anpassen. "

Manuel, SocEnt BW

4 Regionale Gründerökosysteme für Social Entrepreneurship aus Sicht der Wissenschaft

Prof. Dr. Simone Strambach, Dr. Ansgar Dorenkamp (Universität Marburg)

4.1 Gründerökosysteme in der Gründungsforschung

In der Gründungsforschung ist das Konzept der Gründerökosysteme noch vergleichsweise jung. Lange Zeit standen Unternehmer*innen als individuelle Akteure mit ihren besonderen Eigenschaften und Verhaltensweisen im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. Im Gegensatz dazu lenkt der Ansatz der Gründerökosysteme den Blick auf die regionalen und sozialen Kontextfaktoren und auf die Bedingungen, in die das unternehmerische Handeln eingebettet ist. Er geht davon aus, dass unternehmerische Initiativen maßgeblich vom lokalen Umfeld beeinflusst werden (Isenberg 2011; Stam 2015). Ähnlich wie der Ansatz der nationalen und regionalen Innovationssysteme (Lundvall, 1992; Cooke et al. 2004) legt dieser Ansatz nahe, dass der Erfolg und das Wachstum von Unternehmensgründungen durch die institutionellen Rahmenbedingungen und durch Interaktionsprozesse mit Akteuren aus der Wirtschaft, dem Wissenschaftssystem und der Politik beeinflusst werden.

Eine einheitliche Definition, aus welchen Elementen und Beziehungen unternehmerische Ökosysteme bestehen, hat sich in der Forschung noch nicht durchgesetzt. Empirische qualitative und quantitative Analysen haben jedoch verdeutlicht, dass Gründerökosysteme zwischen Regionen in ihren sozialen, kulturellen und materiellen Strukturen stark variieren (Malecki 2009; Stam 2015; Spiegel 2017). In der ersten globalen Befragung zu Gründerökosystemen durch das World Economic Forum (2013) wurden von acht Säulen/Dimensionen drei Bereiche eines Ökosystems von den befragten Unternehmensgründern als besonders relevant für den Unternehmenserfolg eingestuft. Dazu zählen der Zugang zu Inlands- und Auslandsmärkten, das vorhandene Humankapital und die Arbeitskräfte sowie die vorhandenen Möglichkeiten der Förderung und Finanzierung. Diese Bestandteile von Ökosystemen sind nach wie vor durch die regionale Umwelt geprägt, obwohl nicht-lokale Beziehungen durch die Globalisierung ökonomischer Aktivitäten von großer Bedeutung geworden sind.

Für die Entdeckung von unternehmerischen Gelegenheiten und deren Umsetzung in marktfähige Produkte oder Dienstleistungen bietet die räumliche Ebene unterschiedliche Ressourcen. Durch die evolutionäre pfadabhängige Entwicklung von Regionen variieren auch die Elemente ihrer Ökosysteme. Dies spiegelt sich in den vorhandenen sektoralen Wirtschaftsstrukturen und Unternehmensnetzwerken, den regionalen Spezialisierungen der Bildungs- und Forschungseinrichtungen, den lokalen Arbeitsmärkten oder den Förder- und Beratungssystemen wider. **Die Verschiedenartigkeit regionaler Ökosysteme trifft jedoch nicht nur auf die harten messbaren Elemente der Systeme zu, sondern ganz besonders auf die intangiblen schwer messbaren sozialen und kulturellen Elemente.** In der Forschung wurde gezeigt, dass soziale und kulturelle Faktoren wesentliche Determinanten darstellen, die Unternehmertum befördern.

Identifiziert wurde die positive Bewertung von Selbständigkeit, Normen und Werte, welche eine Toleranz des Scheiterns unterstützen sowie soziale und offene Netzwerke, die den Zugang zu Informationen und Wissen, zu Humankapital und zu finanziellen und materiellen Ressourcen erleichtern (Malecki 2009; Müller et al. 2016; Stam 2015).

Wenn auch die Verbindungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen von regionalen Gründerökosystemen nicht eindeutig geklärt sind (Alvedalen/Boschma 2017; Stam 2015), so kann festgehalten werden, dass **der Erfolg von Unternehmertum nicht von einem einzelnen Element der regionalen Ökosysteme abhängt, sondern von der Qualität der Interaktionsprozesse und der Vernetzung der Akteure** (Spigel 2017). Dieser systemische Blickwinkel ist besonders relevant für Social Entrepreneurship und Sozialunternehmen, da in Deutschland die institutionellen Rahmenbedingungen des nationalen und der regionalen Gründerökosysteme primär auf profit- und wachstumsorientierte Unternehmensgründungen ausgerichtet sind. Das Hauptmotiv von Sozialunternehmern*innen für die Gründung ist jedoch nicht die Profitorientierung, sondern die soziale Wirkungsorientierung. Das Ziel der Gründung besteht darin, einen Beitrag zur innovativen Lösung von wahrgenommenen sozialen und ökologischen Problemen zu leisten. Ähnlich wie bei Non-Profit-Organisationen steht bei Sozialunternehmen der gesellschaftliche Mehrwert im Vordergrund, der jedoch nicht auf der Basis von Spenden, sondern mit ökonomischen Mitteln erzielt wird. Diese hybriden Organisationen verbinden in ihren Geschäftsmodellen die soziale und ökonomische Logik. Eine bedarfsgerechte Unterstützung in Form einer Gründungs- oder Wirtschaftsförderung dieser Zielgruppe ist auf Bundes- und Länderebene noch nicht institutionalisiert (Unterberg et al. 2015), aber in der Praxis hat sich bereits in einigen Regionen ein lebendiges, auf Eigeninitiative beruhendes Ökosystem aus Sozialunternehmen, Unterstützerorganisationen und Graswurzelbewegungen etabliert (BMW 2017, S. 2).

4.2 Potenziale regionaler Gründerökosysteme für Social Entrepreneurship

Vor dem Hintergrund der globalen Herausforderungen des Klimawandels, der zunehmenden sozio-ökonomischen Fragmentierung, der Ressourcenverknappung und des Biodiversitätsverlustes gewinnt die Frage, unter welchen Bedingungen es gelingen kann nachhaltigere Produktions- und Konsummuster zu entwickeln und zu etablieren, an Bedeutung. Eine wichtige Rolle kommt dabei sozialen und Nachhaltigkeitsinnovationen zu, die in enger Wechselwirkung stehen (Schwarz/Birke/Beerheide 2010). Unter letzteren versteht man „die Durchsetzung solcher technischer oder sozialer Neuerungen, die zum Erhalt kritischer Naturgüter und zu global und langfristig übertragbaren Wirtschafts- und Konsumstilen und -niveaus beitragen“ (Fichter 2010, S. 182). **Soziale Innovationen sind auf die Neukonfiguration sozialer Praktiken gerichtet. Bei ihnen handelt es sich um „neue Wege, Ziele zu erreichen (...), die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die es deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“** (Zapf 1994, 177).

Social Entrepreneurship und Sozialunternehmen haben ein großes Potenzial zu sozialen und

Nachhaltigkeitsinnovation beizutragen, indem sie sozialen Handlungsbedarf aufspüren und durch neue unternehmerische Lösungsansätze soziale Innovationen für diese gesellschaftlichen Herausforderungen entwickeln. Sozialunternehmen bezwecken mit ihren unternehmerischen Tätigkeiten „vorrangig (...) die Erzielung einer messbaren, positiven sozialen Wirkung“ (Europäisches Parlament 2018, S. 6), wobei erwirtschaftete Gewinne nicht an Eigentümer, Mitglieder oder Anteilseigner ausgezahlt, sondern in erster Linie zur Erreichung der sozialunternehmerischen Zielsetzung eingesetzt werden (Europäisches Parlament 2018, S. 6). Auf diese Weise schaffen Sozialunternehmen sozialen, aber auch wirtschaftlichen Mehrwert, achten dabei aber ebenso auf ökologische Aspekte (Thompson 2008, 157). Sie adressieren somit die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Ökonomie, Ökologie und Soziales (Grunewald/Kopfmüller 2012).

Sozialunternehmen können auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen einen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten.

Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass Sozialunternehmen zur Erreichung ihrer primär sozio-ökonomischen und/oder ökologischen Zielsetzungen häufig alternative Herangehensweisen wählen, die sich auf die Gestaltung und Zusammensetzung der gesamten Wertschöpfungskette für ihre Produkte und Dienstleistungen auswirken können. Auf diese Weise können auch in den Bereichen, die der eigentlichen Produktion von Gütern und Dienstleistungen vor- und nachgelagert sind, weitere Nachhaltigkeitsinnovationen bzw. soziale Innovationen entstehen. Damit haben sie das Potenzial, nicht nur zur Gestaltung der Nachhaltigkeitstransformation beizutragen, sondern sie stellen nicht zuletzt auch ein unternehmerisches Instrumentarium dar, mit dessen Hilfe die auf globaler und in Deutschland auch auf nationaler Ebene formulierten Nachhaltigkeitsziele erreicht werden können (Die Bundesregierung 2017; Seelos/Mair 2005, S. 244 f.; UN 2015).

Soziale und Nachhaltigkeitsinnovationen sind im Vergleich zu technologischen viel kontextabhängiger und spezifischer (Strambach 2017).

Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich soziale Problemlagen durch die verschiedenartigen regulativen, normativen und kulturell-kognitiven institutionellen Umfeldbedingungen auf den nationalen, regionalen und oft auch auf der lokalen Ebene erheblich unterscheiden. Sozialunternehmertum basiert häufig auf ethischen Motiven und moralischer Verantwortung (Mair/Martí 2006, S. 38), entsprechend wertgetriebene Akteure aus der Region erkennen oft sozialunternehmerische Gelegenheiten und Handlungsbedarf. Wenn es ihnen gelingt, Unternehmen zu gründen und erfolgreich am Markt zu etablieren, werden gesellschaftliche Problemlagen in den jeweiligen Regionen für die Öffentlichkeit sichtbar gemacht. Dieses sozialunternehmerische Handeln kann wiederum andere Akteure dazu veranlassen, Maßnahmen für die Lösung ähnlicher Probleme in ihren Regionen zu ergreifen.

Sozialunternehmen bzw. ihren Gründungspersonen wird oft Innovativität zugeschrieben (Leadbeater 1997; Dees 2001; Reid/Griffith 2006; Peattie/Morley 2008; Thompson 2008; Hynes 2009), **weil sie neue Herangehensweisen entwickeln und damit potenziell Wegbereiter für**

globale Verbesserungen im sozialen Sektor sein können (Dees 2001, S. 4). Dies schlägt sich beispielsweise darin nieder, dass sie Lösungen für soziale Belange suchen, die durch andere Leistungsgeber bisher noch nicht zufriedenstellend berücksichtigt wurden (Hynes 2009, S. 118; Roitner 2013, S. 8) und hierfür Ressourcen generieren, über die sie zu Beginn ihrer Tätigkeiten noch gar nicht verfügen (Thompson 2009, S. 153). **Insbesondere vor dem Hintergrund, dass dem Sozialsektor eine Finanzierungskrise bescheinigt wird, können Sozialunternehmen für die Schließung von Angebotslücken und für die Frage der Finanzierung dieser Angebote „zukunftsweisende Impulse“ liefern** (Oldenburg 2011b, S. 157). Sie können beispielsweise helfen, die Lebensbedingungen benachteiligter Bevölkerungsgruppen zu verbessern, indem Qualifikationsangebote für Arbeitslose angeboten werden und damit deren Wiedereingliederung in den Beruf ermöglicht wird (Haugh 2005, S. 4; Peattie/Morley 2008, S. 100), oder indem Projekte im Bildungs- und Gesundheitsbereich oder für die Integration von Flüchtlingen angeboten werden (BMWi 2016). Auf diese Weise können auch neue Arbeitsplätze entstehen (Haugh 2005, S. 4).

Aber Sozialunternehmen wirken nicht nur auf die konkreten sozialen Problemlagen der Zielgruppe, sondern haben darüber hinaus Wirkungen auf der Ebene der Gesamtgesellschaft. **Durch sozialunternehmerisches Handeln können Disparitäten und damit Ungleichheiten** (z.B. auch Armut, Humberg/Braun 2014) **abgebaut werden** (Haugh 2005, S. 8). Insgesamt besteht dadurch die Chance eines zunehmenden Empowerments zivilgesellschaftlicher Akteure (Christmann 2014; Engelke et al. 2016) und somit die Möglichkeit, dass die soziale Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft durch Sozialunternehmertum zunimmt (Mancino/Thomas 2005, S. 367).

Förderlich ausgestalteten regionalen Gründerökosystemen für Sozialunternehmen wohnen damit vielfältige Potenziale inne, um sozio-ökonomisch und ökologisch nachhaltige Entwicklungsprozesse auf den unterschiedlichen räumlichen Ebenen anzustoßen.

Wie ein förderliches Ökosystem für deutsche Sozialunternehmen gestaltet werden kann, ist allerdings noch weitgehend offen. **Der Aufbau und die Etablierung von Gründerökosystemen, die auf die speziellen Bedürfnisse der Sozialunternehmer zugeschnitten sind, kann ihre Potenziale als „soziale Pioniere“** (Christmann 2014, S. 46) **befördern. Durch die von ihnen generierten kreativen und schöpferisch-zerstörerischen Innovationen** (im Sinne Schumpeters 1976, 83) **können sie zu Systemveränderern im gesellschaftlichen Sektor werden** (Thompson 2008; Dees 2001), **neue soziale Praktiken etablieren und sozialen Wandel vorantreiben** (Roitner 2013, S. 8). Deutlich wurde bisher, dass Sozialunternehmen mehr noch als traditionelle Neugründungen auf ausgeprägte Netzwerke angewiesen sind (Shaw/Carter 2007; Thompson 2008; Christmann 2011; Urban 2013). Diese können auf der Basis des kontextspezifischen Handelns der Netzwerkakteure auch eine Quelle für entsprechende soziale und Nachhaltigkeitsinnovationen sein (Christmann 2014). Von wesentlicher Bedeutung sind darüber hinaus intermediäre Organisationen, die Verbindungen zwischen wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren herstellen und die den Informations- und Wissensaustausch befördern. Diese Prozesse haben

eine starke regionale Komponente, denn auf das Erkennen sozialunternehmerischer Gelegenheiten und die Implementierung innovativer Lösungsansätze haben die oft schwer messbaren sozialen und kulturellen Elemente des sozialräumlichen Umfeldes potenzieller Gründer*innen einen entscheidenden Einfluss.

4.3 Herausforderungen bei der Etablierung regionaler Gründerökosysteme für Social Entrepreneurship

Grundsätzlich können gesellschaftliche, politische und ökonomische Bedingungen innerhalb eines Landes (Engelke et al. 2016, S. 78), aber auch historische und kulturelle Aspekte (Zhang/Swanson 2014, S. 181) die Ausgestaltung regionaler Gründerökosysteme beeinflussen. Für regionale Gründerökosysteme von Sozialunternehmen stellt neben dem unmittelbaren sozialräumlichen Umfeld potenzieller Gründer*innen dabei zunächst der Aspekt der Gründungskultur eine Herausforderung dar. In Deutschland werden diesbezüglich die sozio-kulturellen Normen allgemein als Hemmnis für eigene unternehmerische Tätigkeiten angesehen (Sternberg et al. 2017, S. 51). Zudem bestehen in Deutschland Defizite in der schulischen und außerschulischen Gründungsausbildung (Sternberg et al. 2017, S. 52 f.) Auch im sozialunternehmerischen Bereich kann dies dazu führen, dass die regionalen Potenziale an Gründungspersonen und -fähigkeiten nicht ausgeschöpft werden und sich eine dynamische sozialunternehmerische Gründungszone folglich nur langsam entfalten kann. Darüber hinaus können **Bildungseinrichtungen dazu beitragen, die entsprechenden Kenntnisse über Sozialunternehmertum im Rahmen von Forschung und Lehre zu verbreiten und Menschen für dieses Thema zu interessieren.** Zudem existieren mittlerweile Non-Profit-Organisationen, die sich der Sensibilisierung der Öffentlichkeit für das Themenfeld Sozialunternehmertum verschrieben haben (Unterberg et al. 2015, S. 66). Engelke et al. (2016, S. 59) führen allerdings an, dass das Themenfeld Sozialunternehmertum in Deutschland sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik bisher nur innerhalb eines kleinen Kreises von Experten adressiert wird.

Außerdem wird insbesondere der in Deutschland stark ausgeprägte gewachsene Sozialstaat mit seinen vielfältigen soziale Dienste erbringenden Wohlfahrtsorganisationen (Oldenburg 2011a, S. 129; Heinze et al. 2013, S. 315) als problematisch für das Aufkommen von Sozialunternehmen angesehen (Defourney/Nyssens 2008, S. 207; Heinze et al. 2013, S. 316). Dies ergibt sich insbesondere dadurch, dass in Deutschland ein gesellschaftlicher Konsens dahingehend besteht, dass der Schutz vor sozialen Benachteiligungen und die Bereitstellung sozialer Dienste primär als eine staatliche Aufgabe angesehen wird (Engelke et al. 2016, S. 59).

Innerhalb regionaler Gründerökosysteme begegnen Sozialunternehmen zudem auch administrativen Hürden. Diese ergeben sich vornehmlich aus steuerrechtlichen Aspekten bzgl. der Regeln für die Gemeinnützigkeitsveranlagung eines Sozialunternehmens (Unterberg et al. 2015, S. 36).

Eine große Herausforderung für Sozialunternehmen besteht schließlich darin, die Selbstfinan-

zierung zu erreichen, d.h. zu erreichen, dass der Handel mit den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen die Unternehmenskosten deckt bzw. überkompensiert. Bis Sozialunternehmer*Innen eine langfristig stabile Finanzierungsstrategie ausgearbeitet haben, kann allerdings Zeit vergehen, innerhalb derer der Finanzbedarf der Sozialunternehmen häufig aus eigenen Mitteln der Gründerpersonen gestillt werden muss (Hynes 2009, S. 121). Dies liegt auch daran, dass die Mobilisierung von Kapital aus anderen Finanzierungsquellen für Sozialunternehmen schwierig ist! Grund hierfür ist, dass der traditionelle Kapitalmarkt in Deutschland vornehmlich Finanzierungsinstrumente für profitorientierte Unternehmen zur Verfügung stellt, weswegen neuartige, hybride Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen z.B. durch die Ratinginstrumente der Banken nicht bewertbar und damit auch nicht finanzierbar sind (Unterberg et al. 2015, S. 44). Am sozialen Kapitalmarkt agieren hingegen mit ethischen Banken, Banken der Wohlfahrtsverbände, sozialen Investmentbanken, Venture-Philantrophy-Fonds, Crowdfunding-Plattformen und Stiftungen mittlerweile eine Vielzahl an Akteuren, die Sozialunternehmen Finanzierungsmöglichkeiten bieten (Unterberg et al. 2015, S. 47 ff.). Dies trifft auch auf Social Impact Bonds und öffentliche Finanzierungsangebote zu, wobei Letztere allerdings „nur begrenzt geeignet sind, die (...) Finanzierungsbedarfe von Sozialunternehmen zu bedienen“ (Unterberg et al. 2015, S. 57). **Eine zentrale Herausforderung in regionalen Gründerökosystemen für Sozialunternehmen ist es daher, die vorhandenen, aber bisher noch wenig aufeinander abgestimmten Finanzierungs- und Unterstützungsstrukturen (Unterberg et al. 2015, S. 29) sichtbarer zu machen und auch für Sozialunternehmer*Innen zugänglicher zu gestalten.** Außerdem ist die Aufmerksamkeit bei Fragen der Förderung auch auf Sozialunternehmen zu lenken, die weitgehend abseits der öffentlichen Wahrnehmung agieren (Leppert 2011). Dies ist auch notwendig, da unternehmerische Finanzierungslücken dazu führen können, dass Sozialunternehmen keine dauerhaften Arbeitsplätze bereitstellen können (Peattie/Morley 2008, S. 101).

Darüber hinaus sehen sich Sozialunternehmen auch ganz praktischen Problemen ausgesetzt. Neben der eigentlichen Geschäftsidee und der damit verbundenen notwendigen Identifizierung regionaler sozialunternehmerischer Potenziale benötigen Sozialunternehmer*Innen eine konkrete Geschäftsstrategie, um die sozialen Zielsetzungen des Unternehmens auch effektiv erreichen zu können (Hynes 2009, S. 117). Hierbei sind zunächst lokal angepasste sozialunternehmerische Problemlösungsstrategien notwendig. Die Sozialunternehmer*Innen stehen vor der Zeit und Arbeitskraft beanspruchenden Aufgabe, entsprechende Netzwerke mit Zulieferern und Abnehmern, Kunden, Beratungsorganisationen, Finanzierungsinstitutionen und anderen Sozialunternehmen je nach Bedarf auf den unterschiedlichen räumlichen Ebenen (z.B. lokal, national, global, virtuell) aufzubauen und zu entwickeln. Diese Netzwerke haben, wie bereits angesprochen, herausragende Bedeutung für den sozialunternehmerischen Entwicklungsprozess.

Auch die wichtige Suche nach geeigneten Mitarbeitern*Innen, die bereit sind, die Zielsetzungen des Sozialunternehmens mitzuverfolgen, gestaltet sich mitunter schwierig (Peattie/Morley 2008; Hynes 2009; Goyal/Sergi/Jaiswal 2015).

¹ Zu bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten vgl. ausführlich Achleitner/Spiess-Knafl/Volk (2011), Rummel (2011, S. 66 ff.), Spiess-Knafl (2012, S. 44 ff.), Achleitner/Mayer/Spiess-Knafl (2013), Schade (2013, S. 24 ff.), Unterberg et al. (2015, S. 42 ff.).

Darüber hinaus verfügen auch nicht alle Gründerpersonen bzw. Sozialunternehmer*Innen über die für das Führen eines eigenen Unternehmens notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse oder zeitlichen Ressourcen, was vor allem auch für die Gestaltung und Durchführung des Marketings gilt (Peattie/Morley 2008, S. 100). Damit wird deutlich, dass auch die individuellen Fähigkeiten der Sozialunternehmer*Innen für den Erfolg des Sozialunternehmens von Bedeutung sind und dass sie sich neben unternehmerischen Fähigkeiten auch Managementfähigkeiten aneignen müssen (Hoogendoorn/Pennings/Thurik 2010, S. 17), um ein Sozialunternehmen erfolgreich führen zu können. Die unternehmerischen Fähigkeiten der Sozialunternehmer*Innen sind überdies auch dann gefragt, wenn ein Sozialunternehmen seine sozialunternehmerischen Lösungen bzw. sein Geschäftsmodell skalieren möchte, indem z.B. der Wirkungsradius der angebotenen Problemlösungen durch das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen, durch Kapazitätserweiterungen oder durch strategische Ausdehnung der Angebote (z.B. Gründung weiterer Unternehmensfilialen) vergrößert werden soll. Jeder gewählten Skalierungsstrategie wohnen dabei vielfältige Herausforderungen und unternehmerische Anpassungsnotwendigkeiten inne (Bertelsmann Stiftung 2013; 2015).

Aus den aufgezeigten Gründen spielen intermediäre Organisationen aus dem Profit-Bereich, vor allem aber aus dem Non-Profit-Bereich eine herausragende Rolle für die Förderung sozialunternehmerischer Initiativen. Diesbezüglich bestehen zwar bereits Unterstützungsstrukturen, die Gründerpersonen z.B. bei Finanzierungsfragen beraten oder die Qualifizierungsangebote für potenzielle Gründerpersonen eines Sozialunternehmens anbieten. Allerdings führen Unterberg et al. (2015, S. 68) an, **dass sich diese Angebote räumlich stark auf die Metropolregionen konzentrieren und dass sie verglichen mit den Unterstützungsangeboten für Gründer*Innen konventioneller Unternehmen nur bruchstückhaft vorhanden sind.**

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass der Erfolg von Sozialunternehmen auch von ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz abhängt (Hoogendoorn/Pennings/Thurik 2010, S. 29), erscheint es überdies auch **notwendig zu sein, das gesellschaftliche Bewusstsein für die Notwendigkeit nachhaltiger Wirtschaftsweisen und alternativer Wirtschaftsformen weiter zu schärfen.**

1.4 Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K., Spiess-Knafl, W. & S. Volk (2011):** Finanzierung von Social Enterprises – Neue Herausforderungen für die Finanzmärkte. In: Hackenberg, H. & S. Emptner (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 269 – 286.
- Achleitner, A.-K., Mayer, J. & W. Spiess-Knafl (2013):** Sozialunternehmen und ihre Kapitalgeber. In: Jansen, S. A., Heinze, R. G. & M. Beckmann (Hrsg.): Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Herausforderungen. Springer VS. Wiesbaden, S. 153 – 165.
- Alvedalen, J. & R. Boschma (2017):** A Critical Review of Entrepreneurial Ecosystems Research. Towards a Future Research Agenda. European Planning Studies, Vol. 25, No. 6, S. 887 – 903.
- Bertelsmann Stiftung (2013):** Skalierung sozialer Wirkungen. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2015):** Skalierung sozialer Wirkung in Europa. Quantitative Analyse der Strategien und Erfolgsfaktoren von 358 Sozialunternehmen. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- BMWi - Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016):** Soziales Unternehmertum. Gründerzeiten 27. Berlin.
- BMWi - Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017):** Praxisleitfaden für Soziales Unternehmertum. Berlin.
- Christmann, G. B. (2011): Soziale Innovationen, Social Entrepreneurs und Raumbezüge.** In: Jähne, P., Christmann, G. B. & K. Balgar (Hrsg.): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. VS Verlag. Wiesbaden, S. 193 – 210.
- Christmann, G. B. (2014):** Social Entrepreneurs on the Periphery: Uncovering Emerging Pioneers of Regional Development. disP - The Planning Review, Vol. 50, Iss. 1, S. 43 – 55.
- Cooke, P., Heidenreich, M. & Braczyk, H.-J. (2004):** Regional Innovation Systems: The Role of Governance in a Globalized World. Routledge, London.
- Dees, J. G. (2001): The Meaning of "Social Entrepreneurship".** https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
- Defourny, J. & M. Nyssens (2008):** Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. Social Enterprise Journal, Vol. 4, Iss. 3, S. 202 – 228.
- Die Bundesregierung (2017):** Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Berlin.
- Engelke, H., Mauksch, S., Darkow, I.-L. & H. von der Gracht (2016):** Heading Toward a More Social Future? Scenarios for Social Enterprises in Germany. Business & Society, Vol. 55, Iss. 1, S. 56 – 89.
- Europäisches Parlament (2018):** Stellungnahme des Ausschusses für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten für den Rechtsausschuss zum Statut für Unternehmen der Sozial- und Solidarisches Wirtschaft (2016/2237(INL)). Brüssel.
- Fichter, K. (2010):** Nachhaltigkeit: Motor schöpferischer Zerstörung. In: Howaldt, J., & H. Jacobson, (Hrsg.): Soziale Innovationen. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. VS Verlag. Wiesbaden, S. 181 – 198.
- Goyal, S., Sergi, B. S. & M. Jaiswal (2015):** How to Design and Implement Social Business Models for Base-of-the Pyramid (BoP) Markets? European Journal of Development Research, Vol. 27, S. 850 – 867.
- Grunewald, A. & J. Kopfmüller (2012):** Nachhaltigkeit. 2. Auflage, Campus Verlag. Frankfurt.
- Haugh, H. (2005):** A Research Agenda for Social Entrepreneurship. Social Enterprise Journal, Vol. 1, Iss. 1, S. 1 – 12.

- Heinze, R. G., Schönauer, A.-L., Schneiders, K., Grohs, S. & C. Ruddat (2013):** Social Entrepreneurship im etablierten Wohlfahrtsstaat. Aktuelle empirische Befunde zu neuen und alten Akteuren auf dem Wohlfahrtsmarkt. In: Jansen, S. A., Heinze, R. G. & M. Beckmann (Hrsg.): Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Herausforderungen. Springer VS. Wiesbaden, S. 316 – 346.
- Hoogendoorn, B., Pennings, E. & R. Thurik (2010):** What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research. *International Review of Entrepreneurship*, Vol. 8, Iss. 2, S. 1 – 42.
- Humberg, K. & B. Braun (2014):** Social Business and Poverty Alleviation: Lessons from Grameen Danone and Grameen Veolia. In: Grove, A. & G. A. Berg (Hrsg.): *Social Business – Theory, Practice, and Critical Perspectives*. Springer. Berlin, Heidelberg, S. 201 – 223.
- Hynes, B. (2009):** Growing the Social Enterprise – Issues and Challenges. *Social Enterprise Journal*, Vol. 5, Iss. 2, S. 114 – 125.
- Isenberg, D. J. (2011):** The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship, the Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Wellesley, MA: Babson College.
- Leadbeater, C. (1997):** *The Rise of the Social Entrepreneur*. Demos. London.
- Leppert, T. (2011):** Zur Wahrnehmung eines Phänomens: Förderpolitische Bedingungen für Social Entrepreneurship in Deutschland. In: Jähnke, P.; Christmann, G. B. & K. Balgar (Hrsg.): *Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung*. VS Verlag. Wiesbaden, S. 133 – 148.
- Lundvall, B.A. (1992):** *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Printer Publisher, London.
- Mair, J. & I. Martí (2006):** Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, Vol. 41, S. 36 – 44.
- Malecki, E. (2009):** Geographical environments for entrepreneurship. *IJESB International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 7, Iss. 2, S. 175-190.
- Mancino, A. & A. Thomas (2005):** An Italian Pattern of Social Enterprise. *The Social Cooperative. Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 15, No. 3, S. 357 – 369.
- Müller, S., Fueglistaller, U., Müller, C. & T. Volery (2016):** Social Entrepreneurship. In: Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S. & T. Volery (Hrsg.): *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Wiesbaden, S. 357 – 387.
- Oldenburg, F. (2011a):** Wie Social Entrepreneurs wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland. In: Hackenberg, H. & S. Empter (Hrsg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. VS Verlag. Wiesbaden, S. 119 – 132.
- Oldenburg, F. (2011b):** Social Entrepreneurship: Ein politisches Programm zur Innovationsförderung im Sozialektor. In: Jähnke, P.; Christmann, G. B. & K. Balgar (Hrsg.): *Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung*. VS Verlag. Wiesbaden, S. 155 – 160.
- Peattie, K. & A. Morley (2008):** Eight Paradoxes of the Social Enterprise Research Agenda. *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, Iss. 2, S. 91 – 107.
- Reid, K. & J. Griffith (2006):** Social Enterprise Mythology: Critiquing Some Assumptions. *Social Enterprise Journal*, Vol. 2, Iss. 1, S. 1 – 10.
- Roitner, A. (2013):** Zur Legitimität des Konzepts von Social Entrepreneurship. *Kurswechsel 2/2013*, S. 7 – 15.
- Rummel, M. (2011):** Wer sind Social Entrepreneurs in Deutschland? Soziologischer Versuch einer Profil-schärfung. VS Verlag. Wiesbaden.

- Schade, Y. (2013):** Social Business Angels – Vision oder Realität? Qualitative Untersuchung zum Investitionsverhalten von privaten Investoren im sozialen Bereich. Dissertation an der kulturwissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder. Band 1/2: Haupttext. Frankfurt/Oder. <https://opus4.kobv.de/opus4-euv/frontdoor/deliver/index/docId/149/file/schade_yvonne.pdf>
- Schumpeter, J. A. (1976):** Capitalism, Socialism, and Democracy. With a New Introduction by Richard Swedberg. London.
- Schwarz, M., Birke, M. & E. Beerheide (2010):** Die Bedeutung sozialer Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung. In: Howaldt, J., & H. Jacobson, (Hrsg.): Soziale Innovationen. Auf dem Weg zu einem post-industriellen Innovationsparadigma. VS Verlag. Wiesbaden, S. 165 – 180.
- Seelos, C. & J. Mair (2005):** Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor. Business Horizons, Vol. 48, S. 241 – 246.
- Shaw, E. & S. Carter (2007):** Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 14, Iss. 3, S. 418 – 434.
- Spieß-Knafl, W. (2012):** Finanzierung von Sozialunternehmen – Eine theoretische und empirische Analyse. Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München. München. <<http://mediatum.ub.tum.de/download/1098776/1098776.pdf>>
- Spigel, B. (2017):** The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 41, No. 1, S. 49 – 72.
- Stam, E. (2015):** Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy. A Sympathetic Critique. European Planning Studies, Vol. 23, No. 9, S. 1759 – 1769.
- Sternberg, R., Wallisch, M., Gorynia-Pfeffer, N., von Bloh, J. & A. Baharian (2017):** Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2017/18. Paderborn.
- Strambach, S. (2017):** Combining Knowledge Bases in Transnational Sustainability Innovation: Microdynamics and Institutional Change. Economic Geography, DOI: 10.1080/00130095.2017.1366268.
- Thompson, J. L. (2008):** Social Enterprise and Social Entrepreneurship: Where Have We Reached? Social Enterprise Journal, Vol. 4, Iss. 2, S. 149 – 161
- UN - United Nations (2015):** Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, A/RES/70/1. New York.
- Unterberg, M., Richter, D., Jahnke, T., Spiess-Knafl, W., Sängler, R. & N. Förster (2015):** Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs? Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Hamburg. <<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/herausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen.html>>
- Urban, B. (2013):** Social Entrepreneurship in an Emerging Economy: A Focus on the Institutional Environment and Social Entrepreneurial Self-Efficacy. Managing Global Transitions, Vol. 11, Iss. 1, S. 3 – 25.
- World Economic Forum (2013):** Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics. Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf>
- Zapf, W. (1994):** Über soziale Innovationen. In: Zapf, W. (Hrsg.): Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation: soziologische Aufsätze 1987 bis 1994. Edition Sigma. Berlin, S. 23 – 40.
- Zhang, D. D. & L. A. Swanson (2014):** Linking Social Entrepreneurship and Sustainability. Journal of Social Entrepreneurship, Vol. 5, No. 2, S. 175 – 191.

5 Nützliche Ressourcen

Sozialunternehmer*innen

Facebook-Gruppe

Inhalt: Hier versammelt sich die aktivste Online-Community zum Thema Social Entrepreneurship im deutschsprachigen Raum. Hier findest Du täglich neue Impulse und regen Austausch mit über 2500 Mitgliedern.

Link: <http://www.bit.ly/socentfb2>

Praxisleitfaden Soziales

Unternehmertum des BMWi

Inhalt: Enthält viele nützliche Tipps und Anlaufstellen für Gründer*innen von Sozialunternehmen in Deutschland.

Link: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/praxisleitfaden-soziales-unternehmertum-2017.html>

Deutscher Social

Entrepreneurship Monitor

Inhalt: Der Monitor von SEND soll jährlich das Social Entrepreneurship Ökosystem in Deutschland abbilden. Damit erhoffen wir, Entscheidungsträgern in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft eine gute Handlungsunterlage zu ermöglichen (Veröffentlichung ab Dezember 2018).

Link: <http://www.send-ev.de/>

Ein Überblick über Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa

Inhalt: Dieser Bericht der Europäischen Kommission enthält interessante Informationen über Social Entrepreneurship in ganz Europa.

Link: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=89&newsId=2149>

Artikelsammlung zu Collective Impact

Inhalt: Collective Impact ist die Bestrebung, mit einem Team aus Organisationen eine gemeinsame Vision zu erreichen. Die Artikel in dieser Sammlung sind sehr hilfreich, um Dich als Netzwerker bei Deiner Arbeit zu unterstützen.

Link: https://ssir.org/articles/entry/collective_impact

RKW Magazin -

Treffpunkt Gründerökosystem

Inhalt: Eine sehr hilfreiche Veröffentlichung, um Dein Wissen zum Thema Gründerökosysteme aufzufrischen.

Link: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/rkw-magazin/2015/rkw-magazin-treffpunkt-gruenderoekosystem/>

Gründerzeiten 27 – Soziales

Unternehmertum

Inhalt: Soziale Ziele unternehmerisch erreichen – Geschäftsidee entwickeln, Geschäftsmodelle und zahlreiche Beispiele, Finanzierung, Ansprechpartner.

Link: https://www.existenzgruender.de/Shared-Docs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-27.pdf?__blob=publicationFile

Impressum

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V.

c/o Bundesverband Deutsche Startups e. V.

im Haus der Bundespressekonferenz

Schiffbauerdamm 40

10117 Berlin

info@send-ev.de

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

Gestaltung

Das Gute Ruft – Kreativagentur für Sozialunternehmen, NGOs und ökologische Projekte

hallo@dasguteruft.de

<https://www.dasguteruft.de>



S E
N D

Social
Entrepreneurship
Netzwerk
Deutschland