



Unterstützung sozialer Gründungen in NRW

Empfohlene Zitierweise

Terstriep, J., Wallisch, M., Deschauer, M. und Ahluwalia, R. (2024). Unterstützung sozialer Gründungen in NRW. Bericht an das Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Hinweis

Dieser Bericht ist das Ergebnis des Projekts „SocEnt“ das gemeinsam vom RKW Kompetenzzentrum in Zusammenarbeit mit dem Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (MWIKE) durchgeführt wurde.

Danksagung

Wir bedanken uns herzlich bei den Interviewpartnerinnen und -partnern, die sich ausführlich mit uns über das Gründungsökosystem und die Finanzierung von Sozialunternehmen und sozialen Gründungen unterhalten und uns mit ihrer Expertise wichtige Einblicke gewährt haben.

Inhalt

1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	2
1.2 Vorgehen	3
2 Die Unterstützungs- und Finanzierungslandschaft für soziale Gründungen	5
2.1 Unterstützungsinfrastruktur	5
2.1.1 Status Quo.....	5
2.1.2 Herausforderungen in den Bereichen Beratung, Vernetzung und Infrastruktur	7
2.2 Finanzierung	9
2.2.1 Status Quo.....	11
2.2.2 Herausforderungen im Bereich der Finanzierung	17
2.3 Beispiele „guter Praxis“	21
2.4 Ergebniszusammenfassung	23
3 Handlungsfelder und Maßnahmen	27
3.1 Handlungsfeld #1: Zusammenarbeit im Ökosystem.....	28
3.2 Handlungsfeld #2: Finanzierung.....	30
3.3 Handlungsfeld #3: Kooperationen und Geschäftsanbahnung	33
3.4 Handlungsfeld #4: Kompetenzentwicklung.....	35
4 Resümee	37

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. Staatliche Gründungsförderung (Stand: 10/2023)	12
Abb. 2. Auswahl Gründungsfinanzierung Banken (Stand: 10/2023)	14
Abb. 3. Weitere Finanzierungsinstrumente (Stand: 10/2023)	16
Abb. 4. Phasenmodell Sozialer Innovationen (Krlev et al., 2021)	18
Abb. 5. SWOT – Zusammenfassung der Ergebnisse	24

1 Einleitung

Im Zuge der sozial-ökologischen und digitalen Transformation, der zunehmenden Krisendynamik und weiterer gesellschaftlicher Herausforderungen (z. B. Migration, Integration, Bildung, Klimawandel) spielen sozial- und gemeinwohlorientierte Unternehmen eine immer wichtigere Rolle in Deutschland. So gaben im jüngsten Deutschen Startup Monitor rund 45% der Startups an, mit ihren Produkten und Dienstleistungen gesellschaftliche Probleme lösen und zugleich Gewinne erzielen zu wollen (DSM, 2023: 23). Rund 40% der Startups rechnen sich dem gemeinwohlorientierten Segment des Unternehmertums zu (ibid.).

Im NRW Startup Report 2023 weisen 34% der Befragten Kriterien gemeinwohlorientierter Unternehmen auf und erfüllen dabei im Durchschnitt vier Ziele für nachhaltige Entwicklung (Social Development Goals - SDGs) (MWIKE, 2023a: 21).

Verstärkt wird diese Entwicklung u. a. durch die Missionsorientierung der Forschungs- und Innovationspolitik, die nicht mehr nur nach dem Neuigkeitsgrad von Innovationen, sondern vermehrt nach deren gesellschaftlichem Mehrwert fragt (BMBF, 2023). Zugleich vollzieht sich in der Wirtschaftspolitik des Bundes ein Paradigmenwechsel von der „sozialen“ hin zu einer „sozial-ökologischen“ Marktwirtschaft (BMWK, 2022). Ebenso betont der Koalitionsvertrag der Landesregierung NRW die Relevanz von Sozialunternehmen und soziale Gründungen als Bereicherung für die Wirtschaft und das Gründungs- und Innovationsökosystem (CDU/Grüne, 2022). Damit wird zugleich das Bestreben artikuliert, die Rahmenbedingungen für soziale Gründungen zu verbessern.

Aktuell existieren weder eine allgemeingültige Definition von Sozialunternehmen noch spezifische Rechtsformen oder Statistiken, die diese systematisch erfassen. Mit der im September 2023 veröffentlichten „Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen“ (SIGU) formulierte die Bundesregierung in Anlehnung an die Europäische Kommission erstmals ein Begriffsverständnis für Deutschland. Hiernach zählen zu den Sozialunternehmen bzw. gemeinwohlorientierten Unternehmen (BMWK/BMBF, 2023: 4),

- für die das soziale oder ökologisch, gemeinwohlorientierte Ziel Sinn und Zweck der Geschäftstätigkeit darstellt und mit sozialen Innovationen gekoppelt ist,
- deren Gewinne größtenteils wieder reinvestiert werden, um dieses Ziel zu erreichen und
- deren Organisationskultur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln (z. B. Partizipation, faire Bezahlung).

Begriffsverständnis
Worüber wir sprechen!

Granny Angels

Einmalige oder regelmäßig Kinderbetreuung durch qualifizierte ältere Personen in zehn deutschen Städten

Branche: Dienstleistung

Rechtsform: gGmbH

Ofrieda

Fleischloses Hundefutter mit alternativen Proteinquellen unter Verzicht auf minderwertige Zutaten

Branche: Tiernahrung

Rechtsform: GmbH

Discovering Hands

Brustkrebsfrüherkennung durch blinde und sehbeeinträchtigte Frauen

Branche: Gesundheit

Rechtsform: GmbH

Tausche Bildung für Wohnen

Engagement von jungen Menschen für Kinder in benachteiligten Stadtteilen im

Tausch für ein mietfreies WG-Zimmer und ein Taschengeld

Branche: Bildung

Rechtsform: Verein

upchair

Erleichterung des Personentransports mit Hilfe eines „treppensteigenden“ Transportstuhls zur Entlastung des Pflegepersonals durch ergonomisches Arbeiten

Branche: Medizintechnik

Rechtsform: GmbH

Im vorliegenden Bericht wird der Begriff des gemeinwohlorientierten Unternehmens bzw. der gemeinwohlorientierten Gründung oder die englische Übersetzung „Social Entrepreneur“ verwendet. Die Bezeichnungen Sozialunternehmen oder soziale Gründungen werden synonym verwendet und decken sowohl primär sozial oder ökologisch ausgerichtete unternehmerische Aktivitäten ab als auch Kombinationen davon. Dieses breite Verständnis erscheint insofern zielführend, als dass es offen genug ist, eine breite Zielgruppe mit der angestrebten Förderung und Unterstützung zu erreichen, ohne dabei willkürlich zu sein.

Wie die nebenstehenden Beispiele veranschaulichen, umfasst das Spektrum von Sozialunternehmen solche, die auf freien Märkten agieren (z. B. Ofrieda, Granny Angels) bis hin zu solchen, die in regulierten Märkten wie Gesundheit (z. B. Discovering Hands), Bildung (z. B. Tausche Bildung für Wohnen) oder Medizintechnik (Upchair) tätig sind und nur bedingt marktfähige Lösungen anbieten. Ebenso vielfältig sind die Rechtsformen: Sozialunternehmen firmieren gleichermaßen als Einzelunternehmen und GbR, Kapitalgesellschaften (GmbH, gGmbH, gUG), Genossenschaften oder gemeinnützigem Verein. Laut dem Deutschen Social Entrepreneurship Monitor¹ 2021/2022 zählen die GmbH (23,8%), die gemeinnützige GmbH (19,5%) und der gemeinnützige Verein (18,4%) zu den häufigsten Rechtsformen (Kiefl et al., 2022). Vielfach wählen Sozialunternehmen auch hybride Organisationsformen mit einer gemeinnützigen und einer gewerblichen Gesellschaftskomponente (Besharov, 2022; Freiburg, 2019; Kleverbeck et al., 2017).

1.1 Zielsetzung

Das RKW Kompetenzzentrum hat im September 2023 gemeinsam mit dem Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen (IAT) den Zuschlag zur Durchführung eines zweitägigen Strategieworkshops zur Unterstützung sozialer Gründungen in Nordrhein-Westfalen erhalten. Folgende Ziele wurden vom Auftraggeber, dem Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (MWIKE) definiert: Die Identifizierung von Optimierungspotenzialen in den bestehenden Finanzierungs- und Unterstützungsangeboten für soziale Gründungen in NRW und die Entwicklung von Empfehlungen mit konkreten Maßnahmenvorschlägen.

Der Auftragsgegenstand beinhaltet – mit Blick auf die bundes- wie landespolitischen Bestrebungen in Nordrhein-Westfalen – die Erfassung des Status Quo der Gründungsunterstützungslandschaft (inkl. Förder- und Finanzierungsinstrumente), eine Überprüfung von Hürden für die Nutzung bestehender Angebote sowie die Identifikation und Ableitung

¹ Am DSEM 2021/2022 haben n=359 Sozialunternehmen teilgenommen, sie stellt keine repräsentative Befragung dar (Kiefl et al., 2022).

geeigneter strategischer Handlungsempfehlungen zur Stärkung sozialer Gründungen. Folgende Leistungen sind inkludiert:

1. **Inhaltliche Vorarbeit:** Analyse der Unterstützungslandschaft und Finanzierungsmöglichkeiten für soziale Gründungen und Identifikation von Zutrittsbarrieren sowie Best Practices
2. **Organisatorische Arbeiten und Workshop-Konzept:** Entwicklung eines interaktiven, zielgerichteten Konzepts inkl. organisatorischer Arbeiten
3. **Durchführung** der Workshop-Tage am 1. und 8. Dezember 2023 in Düsseldorf
4. **Nachbereitung:** Erstellung eines Berichts und einer Handreichung mit strategischen Handlungsempfehlungen zur Stärkung sozialer Gründungen auf der Basis der Analysen und Workshop-Ergebnisse.

1.2 Vorgehen

Die inhaltlichen Vorarbeiten zur Durchführung des Workshops umfassen verschiedene Aspekte. Es wurden relevante, zielgruppenspezifische Unterstützungsstrukturen, Förderprogramme (inkl. Bundes- und EU-Programme) sowie Finanzierungsmöglichkeiten, die von der Zielgruppe in NRW in Anspruch genommen werden können, identifiziert. Zu diesem Zweck wurde eine Literaturstudie durchgeführt, ergänzt um eine Sichtung einschlägiger Förderdatenbanken sowie einer Online-Recherche.

Um Aufschluss über das Ökosystem, die Wahrnehmung von Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten, Zutrittsbarrieren und Beispielen guter Praxis zu erhalten, wurden elf semi-strukturierte Interviews mit Intermediären aus dem Bereichen Finanzierung oder Unterstützung von Sozialunternehmen und sozialen Gründungen geführt. Die Interviews liegen in transkribierter und anonymisierter Form vor. Die Auswahl der Interviewten erfolgte in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber. Die gewonnenen Erkenntnisse flossen in die Workshops und den vorliegenden Bericht ein.

Das Programm sowie die Teilnehmenden der Workshop-Tage am 1. und 8. Dezember wurden mit dem Auftraggeber abgestimmt. Insgesamt nahmen am Workshop 24 Personen aus den Bereichen Finanzierung, Forschung, Gründungsunterstützung, aus Ministerien, Industrie- und Handelskammern, Städten und Landkreisen in NRW und Social Entrepreneure selbst teil. Moderiert wurde der Workshop von Mitarbeitenden des RKW und IAT.

Für beide Workshop-Tage wurden bereits bewährte und innovative Methoden der interaktiven Gruppenarbeit herangezogen. Hierzu zählen u. a. das Speed-Dating zum Austausch von Know-how entlang der Entrepreneurial Journey, die SWOT-Analyse zur Identifikation von Stärken und Schwächen des Gründungsökosystems, das World Café zur Entwicklung

Mapping

Literaturstudie und
Online-Recherche

(Ein-)Blick NRW

Interviews mit Expertinnen
und Experten

Workshop-Konzeption

Interaktive Formate

von Ideen in wechselnder Besetzung und eines Politik-Canvas zur Bearbeitung konkreter Maßnahmen.

Der Workshop verfolgte eine doppelte Zielsetzung. Im Fokus des ersten Tages stand die Erfassung des Status Quo der Unterstützungslandschaft einschließlich der Finanzierung sowie die Identifizierung von Lücken. Gegenstand des zweiten Tages war die Entwicklung neuer Ideen bis hin zu konkreten Maßnahmen der weiteren Förderung von sozialen Gründungen in NRW. Alle vor Ort entwickelten Ergebnisse wurden fotografisch bzw. elektronisch dokumentiert, zum Teil digitalisiert und den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt.

Die in diesem Dokument aufbereiteten Ergebnisse inklusive ihrer Bewertungen basieren auf den Einschätzungen der befragten oder am Workshop teilnehmenden Personen sowie den durchgeführten Analysen.

2 Die Unterstützungs- und Finanzierungslandschaft für soziale Gründungen

Für die Betrachtung der Unterstützungsinfrastruktur einschließlich der Finanzierungsinstrumente für soziale Gründungen in NRW ist der Begriff der Gründungsökosysteme unumgänglich. Ein Gründungsökosystem kann als eine Art Netzwerk von regionalen Institutionen und beteiligten Personen verstanden werden, bei dem die Gründungsszene im Zentrum der Betrachtung steht (Wallisch et al., 2019). Um das Zusammenwirken der Unterstützenden mit Gründenden und Standortfaktoren zu beschreiben, hat sich in Deutschland auch der Kurzbegriff „Ökosystem“ etabliert.

Der Gründungsökosystem-Ansatz ist ein vielfach erprobtes und effektives Instrument, um den Blick auf die Region zu schärfen, die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren zu fördern und konkrete Maßnahmen für die Entwicklung von Netzwerken und Unterstützungsmaßnahmen aufzuzeigen.

Die folgende Darstellung der Ergebnisse gliedert sich in (1) die Unterstützungsinfrastruktur und (2) die Finanzierung sozialer Gründungen. Sie bündelt die Ergebnisse aus der Literatur- und Onlinerecherche, den Interviews mit den Expertinnen und Experten sowie den beiden halbtägigen Workshops und beschränken sich auf die wesentlichen Maßnahmen. Ergänzend werden „Beispiele guter Praxis“ aus der Förderlandschaft für soziales Unternehmertum aus Deutschland vorgestellt. Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse dienen der Ableitung von Handlungsempfehlungen.

2.1 Unterstützungsinfrastruktur

2.1.1 Status Quo

In Nordrhein-Westfalen (NRW) gibt es viele Anlaufstellen für Gründungen. Hierzu zählen vor allem die über siebzig STARTERCENTER NRW im ganzen Bundesland. Träger sind die Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und die kommunalen Wirtschaftsförderungen. Als Dienstleistungen bieten sie Erstinformationen, Beratungen, Coaching, Mentoring, Netzwerke und Unterstützungen bei Gründungsformalitäten an. Die Startercenter sind offen für alle Gründungen, somit auch für gemeinwohlorientierte Vorhaben, und weisen keinen spezifischen Themen- oder Branchenschwerpunkt auf. Die Zielgruppe sind Gründende in den frühen Phasen. Sie erfüllen 26 extern zertifizierte Qualitätskriterien. Für die Beratungsleistung in NRW sind die Startercenter ein guter Hebel, da sie eine etablierte Infrastruktur bilden, die über das ganze Bundesland einfach für ihre Zielgruppen erreichbar ist.

Begriffsverständnis
Gründungsökosystem

Gründungsökosystem
Startercenter

**DWNRW-Hubs (Digitale
Wirtschaft NRW)**

Digitale Transformation
gestalten durch Vernetzung

Die fünf DWNRW-Hubs bieten Unterstützung für Gründungen auf Basis von Digitaltechnologien oder mit digitalen Geschäftsmodellen. Die Standorte sind in Aachen, Bonn, Düsseldorf, Münster und Essen. Die Hubs verstehen sich als Förderer der digitalen Wirtschaft und betreiben Acceleratoren und teilweise Coworking-Spaces und führen Veranstaltungen wie „Demodays“, Konferenzen oder Hackathons durch. Der Fokus liegt bei den Hubs auf der Digitalen Transformation der Wirtschaft in NRW und nicht auf gemeinwohlorientierten Gründungen.

Anthropia

Accelerator Social
Entrepreneurship

Die Anthropia ist eine stiftungsfinanzierte, gemeinnützige GmbH mit Sitz in Duisburg, die 2018 gegründet wurde. Sie ist spezialisiert auf Social Entrepreneurs und unterstützt diese zusammen mit einigen Partnern in der Impact Factory, einem Inkubator und Accelerator für Startups aus ganz Deutschland, das über ein Stipendienprogramm organisiert ist. Das Programm bietet die Möglichkeit, vor oder nach dem Markteintritt unterstützt zu werden. Zum Zeitpunkt der Recherche wurden in neun Batches 231 Startups unterstützt. Neben weiteren Aktivitäten richtet Anthropia auch ein zweitägiges Festival aus, in dem Community- und Netzwerkbildung ermöglicht werden. In NRW ist die Organisation der größte Stakeholder in Bezug auf das Thema Social Entrepreneurship.

„Das größte Asset, das wir jetzt haben, ist nicht mehr wie am Anfang, das Programm, sondern mittlerweile die Community von über 550 Sozialunternehmerinnen und -unternehmern aus ganz Deutschland.“

(Zitat aus den Interviews)

Circular Valley Stiftung

Kreislaufwirtschaft fördern

Die Circular Valley Stiftung ist eine Organisation aus Wuppertal. Sie hat den Fokus ihrer Unterstützung auf dem Thema Kreislaufwirtschaft, vor allem in der Reduktion von Verpackungsmüll und der Minimierung der ökologischen Auswirkungen durch Kreislaufansätze. Startups mit einer entsprechenden Ausrichtung können sich für ein Accelerator-Programm bewerben. Jedes Jahr wird in zwei Runden je 15 Startups durch finanzielle Ressourcen, Coaching und Vernetzung mit etablierten Unternehmen gefördert.

SEND Regionalgruppe NRW

Sozialunternehmen vernetzen und sichtbar machen

Das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) hat eine Regionalgruppe Nordrhein-Westfalen, die seit 2018 aktiv ist. Neben den Aktivitäten des deutschlandweiten Vereins liegt der Fokus auf der Sichtbarkeits- und Vernetzungsarbeit in NRW. SEND ist die größte bundesweite Interessenvertretung für Sozialunternehmen.

Hochschulen

Forschung zu
Sozialunternehmen und
Social Innovation

Die Hochschulen in NRW betreiben einige Forschungsaktivitäten zum Thema Social Entrepreneurship, beispielsweise an zwei Lehrstühlen (FH Münster und Uni Wuppertal). Neben den Lehrstühlen sind es u. a. die Sozialforschungsstelle (sfs) der TU Dortmund und das Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen (IAT), die seit vielen Jahren im Themenfeld „Soziale Innovation“ und „Social Entrepreneurship“ forschen und lehren. Zudem gibt es eine Reihe von Initiativen zur

Förderung von Social Entrepreneurship, von denen exemplarisch einige Beispiele im Folgenden aufgeführt werden. An der Bergischen Universität Wuppertal werden Nachhaltigkeitsthemen innerhalb und außerhalb der Lehre berücksichtigt und verfolgt. Das Entrepreneurship Center der Universität Siegen bietet einen Social-Entrepreneurship-Schwerpunkt und das Programm enableUS für Studierende und Mitarbeitende an. Zudem ist die Universität Teil der Initiative „Exzellenz Start-up Center.NRW“, das die Weiterentwicklung der Wirtschaft in NRW bei den Themen Digitalisierung und Klimaschutz zum Ziel hat. Zur gleichen Initiative gehören auch die RWTH Aachen, die Ruhr-Universität Bochum, die Technische Universität Dortmund, die Universität zu Köln, die Universität Münster und die Universität Paderborn.

Das Entrepreneurship Zentrum Witten wurde 2014 als gemeinnützige Organisation von der Universität Witten/Herdecke und der Initiative der Wirtschaft für die Universität Witten/Herdecke gegründet und hat seit 2020 den Schwerpunkt auf das Thema Social Entrepreneurship gelegt. Die Programme liegen im frühphasigen Bereich (Ideenfindung, Geschäftsmodellentwicklung, Validierung, Gründung). Das Entrepreneurship Zentrum Witten ist Teil des Netzwerks des Gründungsstipendiums NRW. Die Garage33 der Universität Paderborn bietet eine Masterclass „Impact und Social Entrepreneurure“ an. An der FH Münster existiert eine Social Entrepreneurship School, die Seminare, Vorträge und Gründungsberatung anbietet. Die TU Dortmund hat die Plattform für soziale Innovationen ins Leben gerufen und betreibt das Social Innovation Center Dortmund, das eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen anbietet.

Darüber hinaus existieren in NRW weitere Hubs und Acceleratoren, die auf gemeinwohlorientierte Gründungen spezialisiert sind oder sie auch im Portfolio ihres Unterstützungsangebots haben. Für BRYCK aus Essen sind Nachhaltigkeit ebenso wie Digitalisierung wichtige Querschnittsthemen. Das Programm KUER.NRW führt für grüne Gründungen ein Accelerator-Programm und einen Businessplan-Wettbewerb durch.

2.1.2 Herausforderungen in den Bereichen Beratung, Vernetzung und Infrastruktur

Für angehende Gründende gibt es im Allgemeinen nach Aussagen der Expertinnen und Experten viele Anlaufstellen und Beratungsangebote. Diese sind themenoffen, d. h. es gibt keinen speziellen Fokus auf Social Entrepreneurship. Bei der Beratung und dem Coaching haben Sozialunternehmen jedoch besondere Anforderungen, da sie oft eine höhere Komplexität besitzen. So bestehen beispielsweise Wissens- und Kompetenzlücken bei der Beratung zu Rechtsformen wie gGmbH, Genossenschaften oder Vereinen. Auch die Frage der Gemeinnützigkeit muss gegebenenfalls geklärt werden. Die Rechtsform hat dann unter Umständen Auswirkungen auf die Finanzierungs- und Förderoptionen. Das Risikoprofil bei einer Kombination von „Purpose“ und Rentabilität ist schwer zu bestimmen. Auch die Messung der Wirkung oder das Bestimmen der sozialen Rendite macht die Beratung komplex.

Weitere Akteure

Informationen bündeln
Zentrale Anlaufstelle

In NRW hat sich bisher keine zentrale Anlaufstelle oder übergeordneter Hub herauskristallisiert. Das wurde an mehreren Stellen im Zuge des Analyseprozesses als Schwäche identifiziert. In einem Interview wurde deshalb angeregt, einen der beteiligten Akteure im Ökosystem zu befähigen, diese Rolle einzunehmen und einen neuen Ort zur Unterstützung sozialer Gründungen zu schaffen. Im Handlungsfeld #1 „Zusammenarbeit im Gründungsökosystem“ wird dieses Thema aufgegriffen (→ Abschnitt 3.1).

Kommunikation
Zielgruppenspezifische
Ansprache

Die Ansprache der Zielgruppen kann passgenauer gestaltet werden. Die Beratung ist zum Teil sehr akademisch angelegt, da viele Angebote aus dem Hochschulkontext kommen. Es sollten aber auch „einfache“ Gründungen z. B. im Gewerbe und Handwerk verstärkt als Zielgruppe in Betracht gezogen werden, um alle Personen zu erreichen, die sich für das Thema Social Entrepreneurship interessieren. Die Initiative Greenhouse Ruhr der Wirtschaftsförderung Dortmund wurde als ein positives Beispiel für die spezifische Ansprache von Sozialunternehmen genannt. Außerdem hat die Website von gründen.nrw einen Schwerpunkt „Sustainable und Social Entrepreneurship“.

Neben den Wirtschaftsförderungen sind Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern wichtige Institutionen in der Gründungsunterstützung. Die Kammern und Wirtschaftsförderungen sind die Träger der Startercenter NRW. Die 16 Kammerbezirke umfassen mehr als 1,1 Mio. Betriebe. In allen Regionen Nordrhein-Westfalens beraten und informieren mehr als 70 Startercenter NRW Existenzgründerinnen und -gründer bei allen Fragen auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit und Firmenentwicklung. Inhaltlich befassen sich die Industrie- und Handelskammern außerdem mit dem Thema der „Sustainable Finance“ Regulierung, die auf Nachhaltigkeit und Umweltdaten fokussiert. Für eine Erfassung der sozialen Rendite und die Messbarkeit der Gemeinwohlorientierung wäre in diesem Kontext die Möglichkeit der Entwicklung von entsprechenden Methoden gegeben.

Gründungsberatung
Keine einheitlichen Qualitäts-
kriterien

Die Belange von Sozialunternehmen sind komplex und unterscheiden sich häufig von konventionellen Existenzgründungen. In der Folge ergeben sich besondere Anforderungen für die Gründungsberatung. Innerhalb der Hochschullandschaft wurde mit smart-up.NRW im Jahr 2022 eine Plattform für Startup-Coaches geschaffen, um die Beratungskompetenz zu stärken und die Bedürfnisse sozialer Gründungen besser adressieren zu können. Insgesamt wurde im Rahmen der Workshops und der Interviews jedoch festgestellt, dass das Verständnis für die speziellen Herausforderungen von Sozialunternehmen in der Gründungsberatung noch verbesserungswürdig ist. Da die Beratung bisher keine einheitlichen Qualitätskriterien besitzt, wird auch nicht sichergestellt, dass fachgerechte Inhalte zum Sozialunternehmertum vermittelt werden. Hier bestehen noch Potenziale zur Verbesserung der Gründungsberatung.

Regional und lokal sind die Akteure gut vernetzt. Überregional wird die Vernetzung als eher unzureichend erachtet. So kennen sich die unterschiedlichen Netzwerke gar nicht oder zu wenig. Auch der

Überregionale Vernetzung
Potenziale beim Austausch
zwischen Unterstützungs-
netzwerken

Wissenstransfer zwischen den Institutionen wurde in den Workshops als verbesserungswürdig beschrieben, vor allem in Bezug auf die spezielle Beratung von gemeinwohlorientierten Gründungen. Die entsprechenden Schnittstellen zu optimieren, wurde als ein weiterer Hinweis zur Verbesserung der Vernetzung genannt. Social Entrepreneurship hat oft auch Überschneidungsbereiche zur Zivilgesellschaft (z. B. mit Vereinen, Verbänden oder Wohlfahrtsorganisationen), die bei der Vernetzung berücksichtigt werden sollten. Der Austausch zwischen den Beteiligten, um Erfahrungen, Angebote sowie Know-how untereinander abzustimmen und zu integrieren ist unerlässlich.

„Vernetzung ist unfassbar wichtig, und das ist was Erstgründende generell nicht sofort auf dem Schirm haben und Social Entrepreneurure vielleicht noch weniger.“

(Zitat aus den Interviews)

Ausbaufähig ist ebenso das spezifische Wissen in der Beratung sowie fehlende Sichtbarkeit der Angebote. Die bereits existierenden dezentralen Unterstützungsmaßnahmen werden vor allem überregional kaum wahrgenommen. Dazu gehört auch die Einschätzung, dass wenig Transparenz und „Awareness“ bei den gründungsunterstützenden Organisationen vorliegt. Die Zuständigkeiten von sozialen Gründungen liegen oft in mehreren Ressorts verortet, was zu Schwierigkeiten in der Koordination und Abstimmung führen kann. Auch konkrete Zahlen bzw. erhobene Daten über soziale Gründungen in NRW werden als sinnvoll angesehen.

Ein wichtiger Hebel für die Unterstützung von gemeinwohlorientierten Unternehmen wird im öffentlichen Beschaffungswesen gesehen. Hier fehlt es an sozial-ökologischen Kriterien in den Beschaffungssystemen, um den preislichen Wettbewerbsnachteil auszugleichen. Diese können zwar nicht im Alleingang durch das Land festgelegt werden, jedoch bestehen bereits im gängigen Vergaberecht vielfältige Möglichkeiten, um die Chancen für Sozialunternehmen zu verbessern (beim Vergaberecht der Länder sind insbesondere unterhalb der EU-Schwellenwerte Handlungsspielräume vorhanden). Für ökologische Aktivitäten gibt es hier mittlerweile Kennzahlen, die allerdings bei der Gemeinwohlorientierung noch fehlen oder erst in Ansätzen vorhanden sind (Biermann et al., 2021).

Transparenz

Unübersichtliche Vielfalt an Angeboten

Öffentliche Beschaffung

Ungenutzte Handlungsspielräume

2.2 Finanzierung

Wie eingangs aufgezeigt, wird sozialen Innovationen und damit einhergehend sozialen Gründungen das Potenzial zugeschrieben, einen relevanten Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation leisten zu können (BMBF & BMWK, 2023; BMWK, 2022). Die Finanzierung sozialer Gründungen und gemeinwohlorientierter Unternehmen bildet eine zentrale Voraussetzung zur Entfaltung dieses gesellschaftlichen Potenzials.

Laut dem jüngsten Deutschen Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) 2021/2022 finanzierte mehr als jedes zweite Sozialunternehmen (55,7%) in den vergangenen zwölf Monaten Investitionen u. a. aus eigenen Ersparnissen (Kiefl, et al. 2022: 54)². Der KfW-Gründungsmonitor 2022 weist für konventionelle Gründungen für das Jahr 2021 einen diesbezüglichen Anteil von 40% aus, für das Jahr 2022 sogar einen Anteil von 65% (Metzger, 2022). Rund 47,9% der befragten Sozialunternehmen (Kiefl et al. 2022) und 40% aller Gründungen (Metzger, 2022) nutzen staatliche Finanzierungsmittel, wobei beide Gruppen zugleich vielfach den hohen bürokratischen Aufwand monierten. Auch wenn die Daten nur bedingt vergleichbar sind, da der DSEM neben Gründungen auch etablierte Unternehmen befragt, lassen sie vermuten, dass sich soziale Gründungen bei der Finanzierung aus eigenen und öffentlichen Mitteln nicht von konventionellen Gründungen unterscheiden.

Wird jedoch berücksichtigt, dass Sozialunternehmen – im Gegensatz zu ihren konventionellen Unternehmen – typischerweise mit Geschäftsmodellen arbeiten, die potenzielle Renditen von minus 100% und plus 5% pro Jahr bieten (Freiburg & Moehrl, 2023), wird deutlich, dass die Finanzierung sozial unternehmerischer Aktivitäten über alle Phasen hinweg – von der Gründung über die Konsolidierung bis hin zur Skalierung und Wachstum – eine zentrale Herausforderung für Sozialunternehmen darstellt. Zudem ist zu erwarten, dass Förderprogramme, die grundsätzlich auf Unternehmen abzielen, die rentabel arbeiten, unter Umständen auch für Sozialunternehmen zugänglich sind (→ Abschnitt 2.1.1), sie für viele dieser Unternehmen aufgrund mangelnder wirtschaftlicher Tragfähigkeit jedoch nicht geeignet sind. Ferner gilt es zu berücksichtigen, dass Kreditinstitute gehalten sind, risikoadjustierte Bepreisungen vorzunehmen, so dass Fremdkapital – selbst wenn es bereitgestellt würde – zu kaum tragbarer Zinslast führen würde. Aufgrund der gegenwärtigen systembedingten Rahmenbedingungen können Aspekte einer gesellschaftlichen Rendite bisher kaum berücksichtigt werden.

Dieser Eindruck wurde im Rahmen der Interviews mit Finanzintermediären und Acceleratoren bestätigt. Wiederholt wurde darauf hingewiesen, dass die Finanzierungsbedarfe sozialer Gründenden und gemeinwohlorientierten Unternehmen mit den Renditeerwartungen von Investoren nicht in Einklang zu bringen seien. Ein Interviewpartner führte diesbezüglich aus, dass die Divergenz zwischen Renditeerwartungen und Realität dadurch zustande kämen, dass Investoren und andere Finanzmittelgebende das Augenmerk auf die finanzielle Rendite legten und die soziale bzw. gesellschaftliche Rendite nicht einpreisen würden.

² Bei der Interpretation der Daten ist zu berücksichtigen, dass der DSEM neben Gründungen auch etablierte Sozialunternehmen befragt. Mit einem Altersmedian von drei Jahren, handelt es sich jedoch bei einem Großteil der befragten Sozialunternehmen um junge Unternehmen. Von den Unternehmen befinden sich 7,8% in der Seed-, 23,1% in der Startup- und 40,7% in der frühen Umsetzungs-/Wachstumsphase (Kiefl et al. 2022: 21f.).

2.2.1 Status Quo

Ein zentrales Merkmal von Sozialunternehmen – in Abgrenzung zu anderen Unternehmen – ist die angestrebte Erfüllung der sogenannten „Double Bottom Line“, also die Absicht, gesellschaftliche Mehrwerte bei gleichzeitiger Sicherstellung finanzieller Nachhaltigkeit und Stabilität zu generieren (Glock & Burić, 2021; Achleitner et al., 2013). Dies hat Auswirkungen auf die Wahl der Rechtsformen und der Finanzierung.

So zeichnen sich die Ertragsmodelle von sozialen Gründungen und Sozialunternehmen – anders als bei konventionellen Unternehmen³ – vielfach durch eine Mischung aus Markterlösen, Zuschüssen, Spenden sowie Einnahmen aus öffentlichen Quasi-Märkten (z. B. soziale Dienstleistungen) aus (Stittender, 2023; Krlev et al., 2021). Entsprechend reicht das Spektrum sozialer Gründungen von nicht-marktorientierten über hybride hin zu markt-orientierten Modellen, was sich in ihren Ertrags- und Gewinnpotenzialen niederschlägt. Dies spiegelt sich ebenfalls in den Rechtsformen wider: Unter den nicht-marktorientierten sozialen Gründungen finden sich vielfach Vereine (e. V.), bei denen mit hybriden Modellen sind die gGmbH, gUG oder hybride Rechtsformen wie die GmbH in Verbindung mit dem e. V. zu finden, während marktorientierte Gründungen häufig als GmbH oder UG firmieren (vdi/vde, 2022; Kleverbeck et al., 2017). Ein ähnliches Bild zeigt sich für Europa: Rund 61% der Sozialunternehmen erzielt seine Einnahmen auf dem Markt und rund 39% aus nicht-gehandelten Aktivitäten wie Spenden und staatlicher Unterstützung (Dupain et al., 2022). Laut DSEM 2021/2022 generierte mehr als die Hälfte (51,1%) der an der Befragung teilnehmenden 52 Sozialunternehmen in Nordrhein-Westfalen Umsätze am Markt (Kiefl et al., 2023).

Wie für andere Gründungen stellt der Zugang zu Finanzierung für Sozialunternehmen eine zentrale Herausforderung dar. Laut dem NRW Startup Report 2023 (MWIKE, 2023a)⁴ erachten 19% der Gründenden die Kapitalbeschaffung als herausfordernd. Im Vergleich zu konventionellen Startups scheint dies bei den sozialen Gründungen stärker ausgeprägt zu sein. So rangiert die Kapitalbeschaffung für 24% der befragten sozialen Startups im Ranking der TOP-3 Herausforderungen auf dem ersten Rang im Vergleich zu 16% unter den konventionellen Startups. Deutliche Unterschiede beider Gruppen zeigt zudem der Blick auf die TOP-3 Finanzierungsquellen (MWIKE, 2023a). Während für beide Gruppen staatliche Fördermittel von zentraler Bedeutung sind, nutzen soziale Gründungen eher eigene Ersparnisse während Venture Capital eine nachgeordnete Rolle

Finanzierung

Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen konventionellen und sozialen Startups

³ Bezugnehmend auf den NRW Startup Monitor 2023 (MWIKE, 2023a) bezieht sich der Begriff „konventionelle Startups“ auf jene Startups, die nicht im Sinne der Kriterien des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors (DSEM) als sozial-orientierte Startups zu klassifizieren sind.

⁴ Die Studie befragte im Rahmen einer Online-Befragung im Juni 2023 Startups, die nicht älter sind als zehn Jahre und ihren Hauptstandort in NRW haben. Insgesamt beantworteten 110 Personen die Fragen zum Startup Ökosystem in NRW vollständig (MWIKE, 2023: 9).

spielt und nicht zu den TOP-3 Finanzierungsquellen zählt (MWIKE, 2023a; → Abschnitt 2.1.2).

Status Quo
Finanzierungsinstrumente

Sowohl auf der Bundes- als auch Landesebene stehen vielfältige Instrumente und Programme der Gründungsfinanzierung zur Verfügung. Inwiefern diese Instrumente für sozialen Gründungen zugänglich sind und den Anforderungen der Unternehmerinnen und Unternehmer entsprechen, wird nachfolgend exemplarisch erläutert, wobei zwischen staatlicher Förderung, Bankenfinanzierung und sonstigen Finanzierungsinstrumenten differenziert wird.

Finanzierung
Staatliche Förderung

Im Rahmen der staatlichen Förderung kann grob zwischen Zuschüssen, Bürgschaften oder Beteiligungen, Darlehen, Wettbewerben und Venture Capital differenziert werden (→ Abb. 1). Die beiden Förderinstrumente des Bundes EXIST Gründungsstipendium oder EXIST Women werden beispielsweise als Zuschüsse gewährt und stehen grundsätzlich allen Gründungsinteressierten offen. Sie sind themen- und technologieoffen. Die Zuschüsse variieren in Abhängigkeit vom Qualifizierungsniveau zwischen 1.000 und 3.000 €/Monat plus Kinderzuschuss i.H.v. 150 €/Monat für zwölf Monate. Antragsberechtigt sind Studierende, Absolventinnen und Absolventen sowie Promovierende. Damit ist das Instrument auf soziale Gründungen aus Hochschule beschränkt.

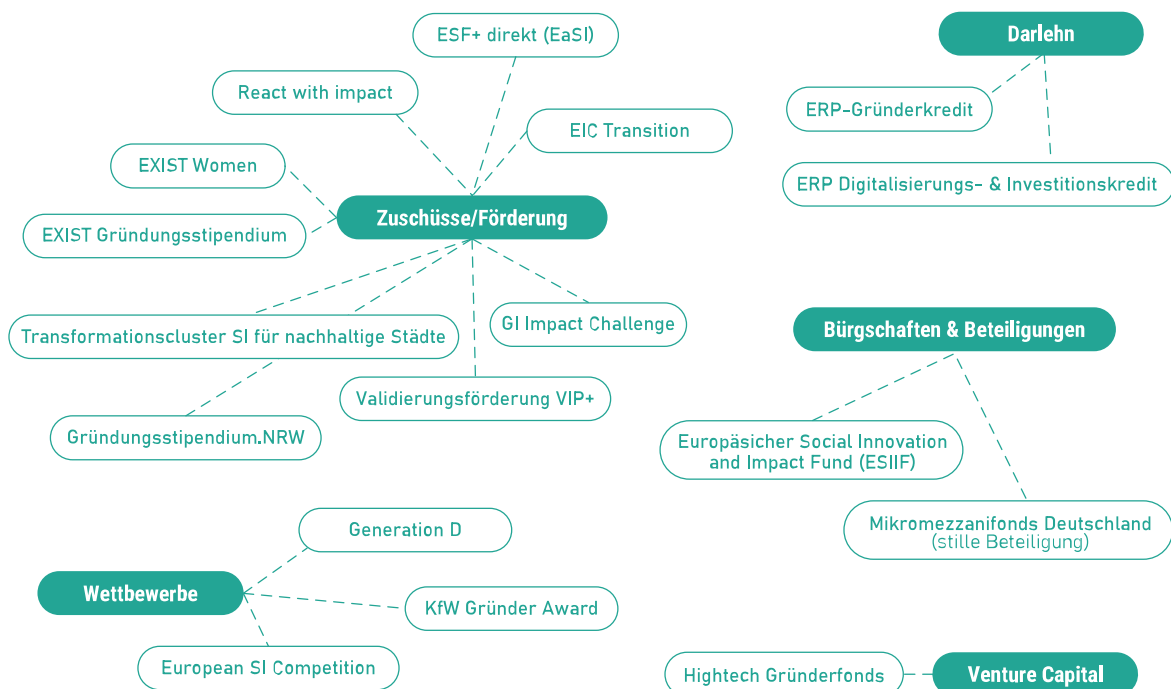


Abb. 1. Staatliche Gründungsförderung (Stand: 10/2023)

Zuschuss
Gründungsstipendium NRW

Eine solche Einschränkung weist das Gründungsstipendium NRW, das ebenfalls als Zuschuss gewährt wird, nicht auf. Wie EXIST ist das

Programm themen- und technologieoffen. Gefördert wird die Entwicklung von Produkten, Verfahren und Dienstleistungen. Das Stipendium kann von Einzelgründenden oder Teams mit bis zu drei Personen mit Sitz in NRW beantragt werden. Die Höhe des Zuschusses beläuft sich auf 1.200 €/Monat für die Laufzeit von zwölf Monaten. Neben dem finanziellen Zuschuss bietet das Stipendium die Möglichkeit eines begleitenden Coachings durch ein akkreditiertes Gründungsnetzwerk (z. B. durch Startercenter NRW, Wirtschaftsförderungen, Acceleratoren und Inkubatoren).

Der Mikromezzaninfonds Deutschland als Beteiligungskapital finanziert neben Existenzgründungen auch die Verstetigung von Unternehmen einschließlich der Förderung von Frauen. Neben anderen Zielgruppen nimmt der Fonds explizit Sozialunternehmen in den Blick. Die Beteiligung erfolgt in Form einer stillen Beteiligung ohne Stimm- und Einflussrechte durch den Kapitalgebenden. Das Volumen reicht von 50.000 bis 150.000 Euro⁵ bei einer Laufzeit von zehn Jahren mit einer Vergütung von 8% pro Jahr plus einmaliger Bearbeitungsgebühr von 3,5%. Voraussetzung für die Finanzierung ist eine zu erwartende ausreichende wirtschaftliche Tragfähigkeit. Die Förderung erfolgt über die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (hier: die Kapitalbeteiligungsgesellschaft NRW). Einschränkend anzumerken ist, dass das Instrument gegenwärtig ausschließlich gewerblich orientierte Sozialunternehmen fördert.

Im Gegensatz zu den zuvor dargestellten Instrumenten, adressiert der High-Tech Gründerfonds wachstumsstarke, innovative Gründungen im Bereich innovativer Technologien und Geschäftsmodelle, die nicht älter sind als drei Jahre. Im Rahmen einer Seed-Finanzierung stehen Investitionen als Wandeldarlehen, Beteiligung (Kauf von Unternehmensanteilen) oder Mischformen derselben bis zu einer Höhe von 1 Mio. Euro pro Seedrunde, maximal 4 Mio. Euro pro Unternehmen zur Verfügung. Insbesondere das Kriterium „Wachstumsstärke“ lässt dieses Förderinstrument für gemeinwohlorientierte Gründungen, selbst wenn sie den geforderten Technologieschwerpunkt aufweisen, nur schwer zugänglich erscheinen.

Der ERP-Gründerkredit „StartGeld“ als Form der Darlehensfinanzierung zielt auf die Existenzgründung (Neugründung oder Übernahme) und Verstetigungsmaßnahmen innerhalb der ersten fünf Jahre nach Gründung ab. Gefördert werden Investitionen, Betriebsmittel sowie der Kauf eines Unternehmens oder von Unternehmensanteilen bis zu maximal 125.000 Euro (bei Teamgründungen bis zu 125.000 €/Teammitglied) bei einer Laufzeit von zehn Jahren, wobei die ersten beiden Jahre tilgungsfrei sind. Die Finanzierung erfolgt als Nachrangdarlehen durch die Hausbank. Aufgrund der thematischen Offenheit des Finanzierungsinstruments und der 80%igen Übernahme des Kreditrisikos durch die KfW bietet sich das

Bürgschaft

Mikromezzaninfonds
Deutschland

Venture Capital

Hightech Gründerfonds

Darlehen

ERP-Gründerkredit

⁵ Sozialunternehmen zählen zur Gruppe der „Zielgruppen-Unternehmen“ und können eine Beteiligung bis zu 150.000 Euro erhalten. Weitere Informationen finden sich unter <https://www.mikromezzaninfonds-deutschland.de/start.html>

Instrument auch für soziale Gründungen an. Die Darlehensvergabe erfolgt über die Hausbank.

Finanzierung
(Förder-)Banken

Neben der öffentlichen Förderung bieten (Förder-)Banken mit Krediten, Bürgschaften und Crowdfunding verschiedene Instrumente der Gründungsfinanzierung an (—» **Abb. 2**). Die nachfolgend dargestellten Instrumente erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dienen der Illustration verschiedener Finanzierungsmöglichkeiten.

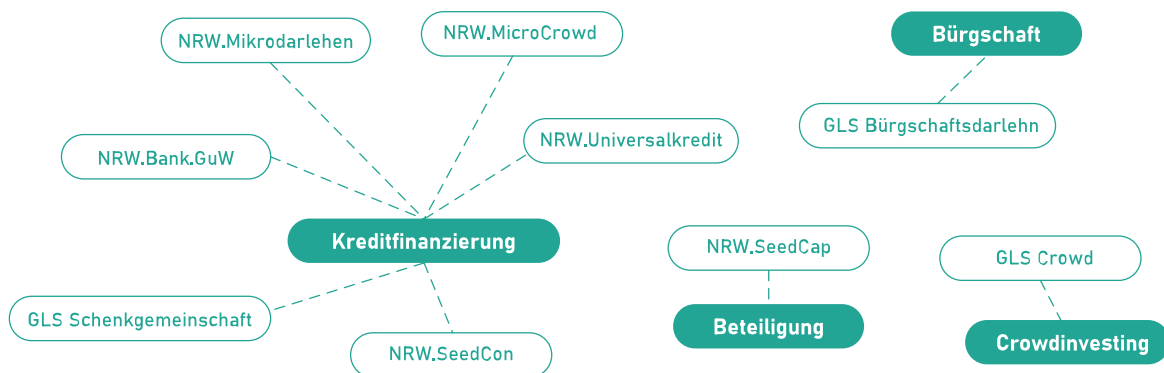


Abb. 2. Auswahl Gründungsfinanzierung Banken (Stand: 10/2023)

Kreditfinanzierung
NRW.MicroCrowd

Mit NRW.MicroCrowd stellt die NRW.Bank in Direktkredit ein Anschlussdarlehen an eine erfolgreiche Crowdfinanzierung über die Plattform StartNext in Höhe bis zu 50.000 Euro mit einer Laufzeit von bis zu zehn Jahren bereit. Die Darlehensfinanzierung kann bis zu 80% betragen bei einer mindestens 20%igen Crowdfinanzierung. Zielgruppe sind Unternehmen – einschließlich Sozialunternehmen, die jünger als fünf Jahre sind. Finanziert werden natürliche Personen, Gesellschaften des bürgerlichen Rechts (GbR), Unternehmensgesellschaften (UG) sowie Kleinunternehmen als gemeinnützige GmbH oder GmbH. Das Finanzierungsinstrument ist themenoffen und eignet sich insofern ebenfalls für soziale und andere gemeinwohlorientierte Gründungen. Die Vergabe erfolgt nach den gängigen Bankkriterien.

Kreditfinanzierung
NRW.SeedCon

Die NRW.Bank finanziert mit NRW.SeedCon innovative wachstumsstarke Gründungen in der Frühphase bis drei Jahre nach der Unternehmensgründung. Die Finanzierung erfolgt als Wandeldarlehen bis zu 200.000 Euro mit einer Laufzeit von sieben Jahren bei 6% Zinsen per anno. Zwar ist das Instrument grundsätzlich auch für soziale Gründungen zugänglich, eine Finanzierung durch NRW.SeedCon erscheint jedoch vor dem Hintergrund, dass viele Sozialunternehmen eher auf ein langsames Wachstum setzen bzw. ein Wachstum nicht anstreben wenig aussichtsreich. Mit NRW.SeedCon wird im Vergleich zu anderen Finanzinstrumenten der NRW.Bank eine ganz andere „Risikoklasse“ bedient.

Einen anderen Ansatz verfolgt die GLS Bank mit der „Schenkgemeinschaft“. Im Fokus des Finanzierungsinstruments steht die Kapitaldienstfähigkeit – sprich die Fähigkeit von Kreditnehmenden, die Kreditbelastungen aus den laufenden Einkünften zu tragen. Zu diesem Zweck muss sich eine Gruppe von Menschen zusammenfinden, die bereit ist, über einen längeren Zeitraum für ein bestimmtes Projekt oder eine Initiative in Größenordnungen von maximal 50 €/Monat zu spenden. Kommt diese Gruppe der Spendenden zusammen, geht die GLS Bank für das jeweilige Vorhaben in die finanzielle Vorleistung, indem sie ein Darlehen für eine zu vereinbarenden Laufzeit (drei bis fünf Jahre) gewährt. Die Rückzahlung des Darlehens erfolgt über die regelmäßigen Spenden, Zinsen fallen keine an. Zielgruppe dieses Instruments sind gemeinnützige und solidarische Projekte. Das Kreditvolumen beträgt zwischen 15.000 und 100.000 Euro. Diese Form der Finanzierung könnte sich, sofern es gelingt die Gruppe der Spendenden zusammenzubringen, für nicht-marktfähige soziale Gründungen eignen.

Kreditfinanzierung

Schenkgemeinschaft

Mit dem Bürgschaftsdarlehen adressiert die GLS Bank explizit Sozialunternehmen und gemeinnützige Organisationen. Ähnlich wie bei der Schenkgemeinschaft geht es bei dieser Form der Finanzierung ebenfalls um die Mobilisierung der „Masse“ zur Haftungsfreistellung. Das Unternehmen oder die Organisation bringt eine Gruppe von Personen zusammen, eine sog. Bürgengemeinschaft, die für einen bestimmten Teilbetrag zwischen 500 und 3.000 Euro haftet. Die Höhe des Bürgschaftsdarlehens bemisst sich an der Höhe der vorliegenden Bürgschaften. Finden sich beispielsweise 100 Personen zusammen, die jeweils für 3.000 Euro bürgen, verfügt das Unternehmen bzw. die Organisation über eine Sicherheit von 300.000 Euro, die dann den Zugang zu einem zinsfreien Darlehen mit maximaler Laufzeit von zehn Jahren ermöglicht. Das Kreditvolumen beträgt maximal 500.000 Euro.

Kreditfinanzierung

Bürgschaftsdarlehen

Mit NRW.SeedCap richtet sich die NRW.Bank an kleine und mittlere Kapitalgesellschaften (UG/GmbH), die nicht älter als 36 Monate sind. Unternehmen können das Kapital eines Investors (Business Angel oder Seedinvestierende) durch eine offene Beteiligung der NRW.Bank in gleicher Höhe verdoppeln. Finanziert werden u. a. Investitionen in neuartige Verfahren, Produkte, Dienstleistungen, Betriebsmittel, Investitionen zur Validierung des Geschäftsmodells, Markteinführung und Wachstum. Das Finanzierungsvolumen variiert zwischen 100.000 und 500.000 Euro, wobei mehrere Finanzierungsrunden möglich sind. Die maximale Beteiligung erhöht sich für Unternehmen der Klima- und Umwelttechnik⁶ auf 750.000 Euro, wobei die erste Finanzierung bis zum einem Unternehmensalter von 60 Monaten erfolgen kann. Obwohl das Instrument sozialen und gemeinwohlorientierten Gründungen offen steht, kann dies lediglich von

Beteiligungskapital

NRW.SeedCap

⁶ Hierunter zählen Unternehmen, die darauf Fokus auf den Bereichen umweltfreundliche Erzeugung, Speicherung und Verteilung von Energie, Batterietechnik, Energieeffizienz und Wasserstoff, der nachhaltigen Wasserwirtschaft, dem Schutz der Atmosphäre oder der Kreislaufwirtschaft liegt.

wachstumsorientierten Sozialunternehmen in Anspruch genommen werden (NRW.Bank, 2023).

Crowdfunding GLS Crowd

Die GLS Crowd legt den Fokus auf Unternehmen, deren Geschäftsmodell sich auf die Lösung sozial-ökologischer Herausforderungen konzentriert. Das Volumen ist mit mindestens 500.000 Euro als Nachrangkapital⁶ deutlich höher als bei den zuvor dargestellten Instrumenten. Voraussetzung der Finanzierung ist eine abgeschlossene Gründungsphase, das Vorhandensein eigener Finanzierungsmittel sowie ein inhaltlich und wirtschaftlich überzeugendes Geschäftsmodell („proof of market“). Zielgruppe sind Sozialunternehmen in den Branchen erneuerbare Energie, Ernährung, nachhaltiges Wirtschaften, Wohnen, Bildung und Kultur sowie Soziales und Gesundheit. Eingeworben wird das Kapital über die digitale Plattform GLS Crowd. Die Finanzierung sozialer Gründungen ist explizit abgeschlossen.

Finanzierung Weitere Instrumente

Zu den neueren – in Teilen partnerschaftlichen – Finanzierungsinstrumente, die gleichermaßen für Sozialunternehmen, soziale Gründungen und öffentliche Auftraggeber interessant sind, zählen u. a. Social Impact Incentives, Social Impact Bonds bzw. Pay-for-Outcome/-Success Modelle sowie die IGP-Förderung.

Hybride Finanzierung Social Impact Incentives

„Social Impact Incentives“ (SIINC) zählen zu den hybriden Finanzierungsinstrumenten als Mischform aus Fremd- und Eigenkapital, das high-impact Unternehmen mit zeitlich begrenzten Prämienzahlungen oder anderen finanziellen Anreizen belohnt, die einen vorab definierte soziale/gesellschaftliche Wirkung erzielen. Es stellt insofern ein resultatorientiertes Finanzierungsinstrument dar. Mit der Verknüpfung finanzieller Anreize mit nachgewiesenen sozialen Wirkungen sollen Unternehmen dazu ermutigt werden, ihre sozialen Wirkungen zu maximieren und dadurch zusätzliche finanzielle Unterstützung oder Investitionen anzuziehen. Partner in dem Modell sind das Sozialunternehmen, der „Outcome“-Förderer (z. B. eine Stiftung oder philanthropische Organisation) und der Investor. Die Prämie wird durch einen Vertrag zwischen Outcome-Förderer und Sozialunternehmen geregelt.

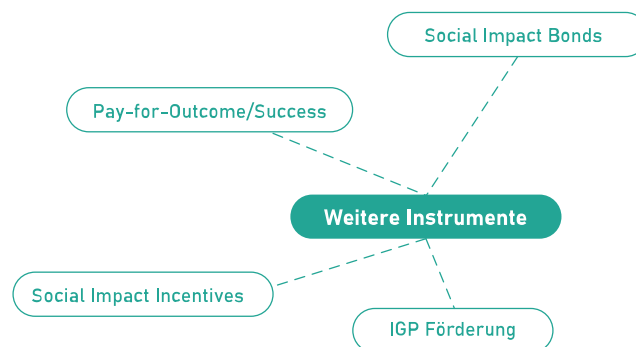


Abb. 3. Weitere Finanzierungsinstrumente (Stand: 10/2023)

Im Kontext der Social Impact Bonds (SIBs), auch bekannt als Pay-for-Outcome- oder Pay-for-Success-Finanzierungen, handelt es sich um ein ergebnisorientiertes Finanzierungsinstrument, ähnlich den Social Impact Incentives. Die beteiligten Akteure sind das Sozialunternehmen, die Investierenden und die öffentliche Hand. Das Unternehmen verpflichtet sich gegenüber den privaten Kapitalgebern, eine Dienstleistung oder Intervention zu erbringen und damit eine vorher vereinbarte soziale Wirkung zu erzielen. Die Investierenden stellen die erforderliche Finanzierung für die Leistungserbringung bereit. Bei erfolgreicher Erzielung der vereinbarten Wirkung erhalten die Investierenden das eingebrachte Kapital plus einer ergebnisorientierten Rendite, die sich an der Höhe der erzielten gesellschaftlichen Wirkung bemisst. Die Rendite wird in diesem Fall nicht vom Sozialunternehmen, sondern von der öffentlichen Hand gezahlt (→ Abschnitt 2.3). Diese Form der Finanzierung eignet sich weniger für die Gründungsfinanzierung als vielmehr für die Erbringungen wohlfahrts- oder gesellschaftsorientierter Dienstleistungen der öffentlichen Hand durch etablierte Sozialunternehmen, insbesondere auch in Bereichen der Daseinsvorsorge.

Neben der Ergebnisorientierung bilden sektorenübergreifenden Partnerschaften ein zentrales Merkmal von Social Impact Incentives und Social Impact Bonds. Sie haben den Vorteil einer Zielorientierung, die sich gut mit der missionsorientierten Forschungs- und Innovationspolitik in Einklang bringen lässt.

Das Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (kurz: IGP) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) adressiert die Finanzierung marktnaher, nichttechnischer Innovationen. Die Förderung richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen und schließt Sozialunternehmen und Startups explizit ein. Die Ausschreibungen sind themenspezifisch. So bildeten ökologische Innovationen den Themenschwerpunkt der ersten Ausschreibungsrunde. Gefördert werden Machbarkeits- und Marktreifeprojekte entweder als Einzel- oder Kooperationsvorhaben. Kleinunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten werden im Rahmen der Machbarkeitsprojekte mit 70% der förderfähigen Kosten von maximal 80.000 Euro und Marktreifeprojekt mit 55% von maximal 300.000 Euro gefördert. Für gemeinnützige Unternehmen erhöhen sich diese Fördersätze auf 75% bzw. 60%. Ein zentrales Förderkriterium ist die Generierung einer sozialen und/oder ökologischen Wirkung.

2.2.2 Herausforderungen im Bereich der Finanzierung

Laut dem DSEM (2020/2021) bilden „die mangelnde Frühphasen- und Wachstumsförderung, der erschwerte Zugang zu staatlichen Zuschüssen oder Darlehen, oder fehlende langfristige stille Beteiligungen“ zentrale Hindernisse bei der Finanzierung. Während zielgruppenspezifische Instrumente für Sozialunternehmen und soziale Gründungen auch weiterhin eher die Ausnahme bilden (Krlev, et al., 2021), zeigen die vorangehenden Ausführungen, dass vielfältige Finanzierungs- und Förderinstrumente für Unternehmensgründungen existieren. Inwiefern sich diese für

Heterogenität
Markt- und nicht-marktorientierte Sozialunternehmen

soziale Gründungen eignen und für diese zugänglich sind, variiert in Abhängigkeit von den zugrundeliegenden Förder- und Finanzierungskriterien.

Zugleich ist unbestritten, dass sich Sozialunternehmen durch eine große Heterogenität sowohl hinsichtlich ihrer Rechtsformen als auch ihrer Marktorientierung und -fähigkeit auszeichnen. Diese Komplexität gilt es im Rahmen einer zielgruppenspezifischen Förderung und Finanzierung zu berücksichtigen.

Frühere Untersuchungen zeigen, dass nicht-marktorientierte Sozialunternehmen (—» **Abb. 4, 1a-3a**) besonderen Herausforderungen beim Zugang zu Finanzierung gegenüberstehen, während diese bei fortgeschrittenen Sozialunternehmen mit marktorientierten Modellen und entsprechenden Rechtsformen weniger der Fall ist (Krlev et al., 2021), was die Expertinnen und Experten in den Interviews bestätigten. Erschwerend kommt hinzu, dass die Gründungsförderung vielfach kurzfristig (z. B. zwölf Monate im Rahmen von EXIST) ausgerichtet ist, welche keine Entfaltung des gesellschaftlichen Wirkungspotenzials — das zumeist erst mittel- bis langfristig sichtbar wird — erlaubt.

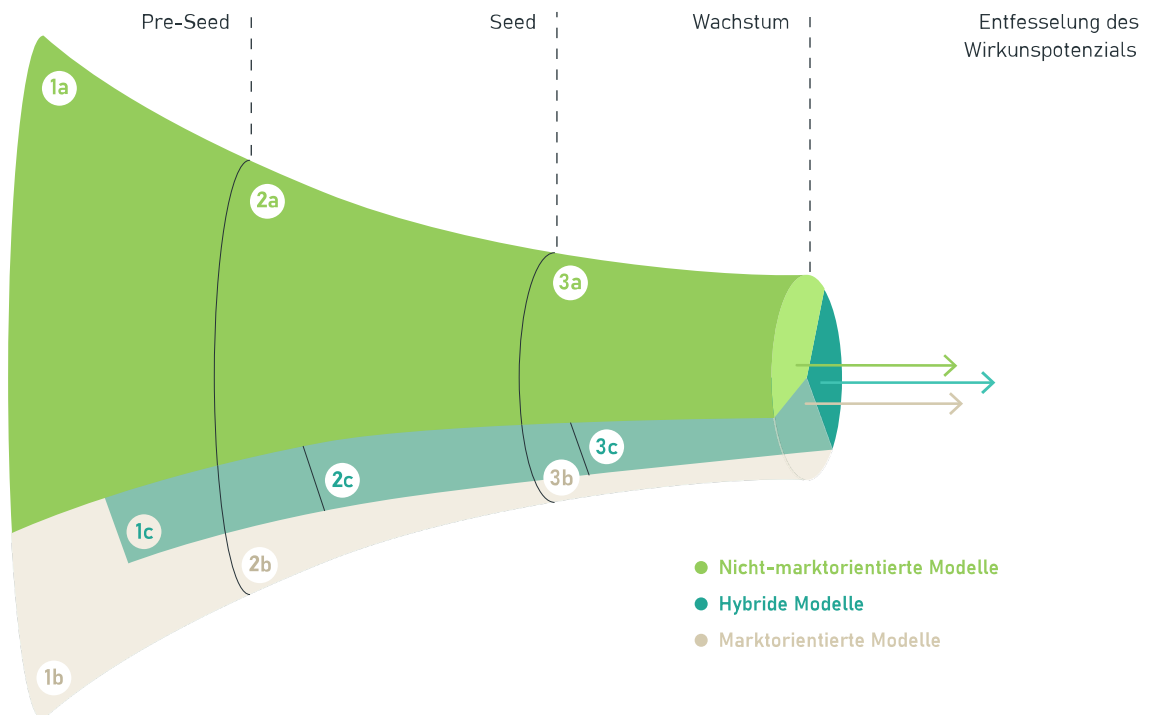


Abb. 4. Phasenmodell Sozialer Innovationen (Krlev et al., 2021)

Zugangsbarriere
Wachstumserwartungen

Unmittelbar damit verbunden ist die Frage der Wachstumserwartungen. Eine Reihe der vorgestellten Förder- und Finanzierungsinstrumente richtet sich explizit an wachstumsstarke, schnell wachsende Unternehmen. Auch hier gilt, dass in Abhängigkeit von der Lösung und dem Tätigkeitsfeld

Sozialunternehmen variierende Wachstumspotenziale und unterschiedlich lange Entwicklungszyklen aufweisen. So wird eine soziale Gründung im Bereich Green Tech andere Wachstumspotenziale aufweisen als zum Beispiel eine primär auf Chancenorientierung ausgerichtete soziale Innovation wie „Tausche Bildung für Wohnen“ oder „Granny Angels“.

Sozialunternehmen seien eher „Zebras“ als „Einhörner“, so ein Interviewpartner. Ein weiterer führt an: „In die Einhörner wollen alle gerne investieren, in die Zebras, da wissen sie nicht so recht, was mitanzufangen“. Dies gilt es verstärkt zu berücksichtigen. Entsprechend länger brauchen soziale Gründungen, um ein tragfähiges Geschäfts- und Finanzierungsmodell zu erreichen.

Sowohl in den Interviews als auch an den beiden Workshop-Tagen wurde wiederholt auf das Auseinanderfallen der Renditeerwartungen der Investierenden und den realen Renditen sozialer Gründungen hingewiesen. Eine besondere Herausforderung wird in der fehlenden Berücksichtigung der gesellschaftlichen Rendite gesehen. So sind Sozialunternehmen und soziale Gründungen für Risikokapitalgebende in der Regel weniger attraktiv, da sie ihren Fokus auf den gesellschaftlichen Mehrwert ihrer Geschäftstätigkeit legen und nicht primär auf finanzielle Renditen. Zugleich sind Risikokapitalgebende oftmals nicht bereit, auf finanzielle Renditen zu verzichten. Den Regulierungen der BaFin unterliegend, haben die Förderbanken diesbezüglich ebenfalls beschränkten Handlungsspielraum. Insofern überrascht es wenig, dass es gegenwärtig an einem Instrumentarium mangelt, welches neben der finanziellen die gesellschaftliche Rendite berücksichtigt. Die Etablierung eines solchen Instrumentariums erscheint ferner zur Vermeidung eines sog. „Mission Drift“, d. h. der Verschiebung der gesellschaftlichen Wertversprechens sozialer Gründungen zugunsten ökonomischer Erwartungen von Kapitalgebern, wünschenswert.

„Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer sind zunächst wirkungs- und erst in einem zweiten Schritt renditeorientiert. Wenn diese Gründerinnen und Gründer auf einen renditemaximierenden Investorenmarkt treffen, bleiben viele wirkungsvolle Geschäftsideen auf der Strecke. Das können wir uns als Gesellschaft auf Dauer nicht leisten.“

(Oliver Kuschel, Managing Director und Co-Founder Anthropia gGmbH)

Frühphasige Sozialunternehmen (→ **Abb. 4**, Phase 2) stehen vielfach vor einer strategischen Finanzierungslücke, da die benötigten Investitionen, oft zu hoch für private Spenden oder philanthropische Organisationen sind, zugleich jedoch zu gering und risikoreich für institutionelle soziale Investoren. Diese Finanzierungslücke, auch als „Tal des Todes“ („Valley of Death“) bezeichnet, birgt das Risiko, dass Sozialunternehmen schlicht aufgrund von Finanzknappheit Gefahr laufen, vorzeitig zu scheitern. Dies betrifft insbesondere Sozialunternehmerinnen und -unternehmer, die

Herausforderung
Gesellschaftliche Rendite

Finanzierungslücke
„Valley of Death“

erfolgreich gegründet, aber noch keinen Prototypen für ihre Lösung oder ein „Minimal Viable Product“⁷ haben. Hinzu kommt, dass der Kostenanteil bei Transaktionen mit geringem Volumen im Vergleich zur begrenzten finanziellen Rendite für Investierende unverhältnismäßig hoch ist und Investoren eher dazu neigen, auf das Skalieren reiferer Sozialunternehmen mit größeren Investitionssummen zu warten.

Die Kapitaldienstfähigkeit — d. h., die Fähigkeit, die regelmäßigen Zahlungen im Zusammenhang mit einem Kapitaldienst aus dem laufenden Cash-flow zu leisten — stellt eine weitere Herausforderung bei der Finanzierung sozialer Gründungen dar. Banken, andere Finanzinstitute und Investierende ziehen die Kapitaldienstfähigkeit häufig zur Bewertung des Risikos einer Kreditvergabe oder eines Investments heran. Ausschlaggebend hierfür ist u. a. die finanzielle Solidität der Gründenden aber auch die Machbarkeit des Vorhabens. Allerdings fehle es sozialen Gründenden vielfach — also häufiger als anderen Gründenden — an Möglichkeiten zur Absicherung einer Finanzierung, so ein Interviewpartner. Ein weiterer Interviewpartner führt aus, „dass soziale Gründerinnen häufig eine ausgesprochen hohe Expertise in dem Geschäftsfeld haben, in dem sie gründen möchten, sie aber auf der anderen Seite kaufmännischen Defizite aufweisen“. In einem weiteren Gespräch wird basierend auf den eigenen Erfahrungen angemerkt, dass sich soziale Gründende zuweilen schwerer damit tun, den sozialen bzw. gesellschaftlichen Mehrwert ihres Geschäftsmodells einem Finanzier zu verkaufen, zum Beispiel auch indem sie das Zahlenmaterial nachvollziehbar aufbereiten.

Wie in Abschnitt 2.2.1 aufgezeigt existiert eine Reihe von Förderinstrumenten, die für soziale Gründungen und Sozialunternehmen zugänglich sind. Problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang allerdings, dass soziale und ökologische oder breiter gefasst gesellschaftliche Aspekte in den Förderkriterien bislang nicht hinreichend berücksichtigt werden. So findet sich beispielsweise in den Richtlinien zum Gründungsstipendium NRW (MWIKE, 2023b) kein Kriterium, welches den potenziellen gesellschaftlichen Mehrwert in den Blick nimmt.⁸ Dies erstreckt sich ebenfalls auf die Begutachtungsverfahren. Sowohl in den Interviews als auch in den Workshops wurde darauf hingewiesen, dass sich in Jurys oder anderen Gremien bei der Projektbegutachtung nicht immer Expertinnen und Experten aus dem Bereich soziale Innovation und Social Entrepreneurship befänden.

⁷ Der Begriff bezieht sich auf die Entwicklung einer einfachen Version eines Produkts/der Lösung, die ausreichend ist, um grundlegende Funktionen zu demonstrieren und den Markteintritt zu ermöglichen. Das Hauptziel eines MVP besteht darin, das Produkt mit minimalem Aufwand zu erstellen, um es so früh wie möglich auf den Markt zu bringen und Feedback von den Benutzern zu erhalten.

⁸ Eine solche Berücksichtigung des gesellschaftlichen Mehrwerts in den Förderkriterien stellt vor dem Hintergrund der Missionsorientierung der Forschungs- und Innovationspolitik eine konsequente Weiterentwicklung dar.

2.3 Beispiele „guter Praxis“

Die folgenden Beispiele „guter Praxis“ wurden auf Basis der Gespräche mit den Expertinnen und Experten oder Recherche ausgewählt und geben einen exemplarischen Ausschnitt.

Das Programm „Sozialinnovator Hessen“ (SIH) wird vom SEND e. V. mit einer Reihe von Partnern durchgeführt. Dabei gibt es eine allgemeine und kostenlose Gründungsberatung für Personen, die ein Sozialunternehmen in Hessen gründen oder ihre bereits erfolgte Gründung weiter vorantreiben möchten. Im Unterschied zu anderen allgemeinen Gründungsberatungen erfolgt hier ein besonderer Fokus auf Social-Entrepreneurship-Themen. Ziele des SIH sind die Gründungsbereitschaft im Bereich Social Entrepreneurship im Bundesland zu stärken und Sozialunternehmerinnen und -unternehmer bei der Gründung und Skalierung zu unterstützen. Für Gründungsberaterinnen und -berater wird eine Weiterbildung zum Thema gemeinwohlorientierte Gründung angeboten, die die Multiplikatoren befähigen soll, das Thema in die Breite zu tragen. Konkrete Unterstützungsleistungen des Programms sind eine allgemeine Gründungs- sowie Fachberatung (Rechtsberatung, Marketingberatung usw.), Workshops zu verschiedenen Themen, Bereitstellung von Co-Working-Plätzen, Veranstaltungen und Vernetzungsmöglichkeiten. Die Förderung erfolgt durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen.

Sozialinnovator Hessen
<https://www.send-ev.de/projekte-items/sozialinnovator-hessen/>

Die Umsetzung erfolgt in einem durch SEND e. V. koordinierten Netzwerk aus Partnerinstitutionen: Zu diesen gehören u. a. die TU Darmstadt, das Social Impact Lab Frankfurt, die Philipps Universität Marburg, das Technologie- und Innovationszentrum Gießen, die Universität Kassel und der heimathafen Wiesbaden. Ansprechpersonen sind nach außen klar erkennbar, so dass eine schnelle und einfache Kontaktaufnahme möglich ist.

„Learnings“

- Landesweites Angebot einer speziellen Gründungsberatung mit hoher Expertise zum Thema Social Entrepreneurship
- Enge und koordinierte Bündelung von Workshops, Co-Working, Events und Weiterbildung für Gründungsberaterinnen und -berater mit mehreren regionalen Anlaufstellen
- Einbettung in bestehende Strukturen der Gründungsberatungslandschaft und gute Vernetzung zwischen den Ökosystemen

Seit September 2022 agiert der Social-Startup-Hub Bayern als zentrale Anlaufstelle im Bundesland. Die Beratung von Personen mit Gründungsvorhaben, die ein soziales oder ökologisches Ziel verfolgen, ist kostenfrei. Dabei liegt der Fokus nicht auf das Vorhandensein einer ausgereiften Idee oder eines bereits laufenden Vorhabens, sondern ob die Wirkungsorientierung im Vordergrund steht und das Vorhaben durch ein nachhaltig tragfähiges Geschäftsmodell gestützt wird. Der Social-Startup-Hub Bayern bietet dabei eine offene Gründungsberatung - von der Ideenphase bis zur Umsetzung.

Social-Startup-Hub Bayern
<https://www.social-startup-hub.de/>

Die Gründenden werden dabei eng begleitet, um ihr Unternehmensziel schnell und effizient zu erreichen. Wenn es sinnvoll und möglich ist, werden interessierte Personen auch mit weiteren passenden Förderpartnern vernetzt.

Der Hub wird durch das Bayerische Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales gefördert. Das Management erfolgt durch die Social Entrepreneurship Akademie.

„Learnings“

- Beispiel einer zentralen Anlaufstelle in einem Bundesland
- Verbindung von Regionen und Institutionen stärkt den Austausch und ermöglicht den Transfer von Qualitätsstandards bei der Unterstützung sozialer Gründungen
- Erfolgreiche Vernetzung mit etablierten Förderpartnern
- Erhöhung der Sichtbarkeit des Themas z. B. durch mediale Präsenz

Social Innovation
Center Hannover
https://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/de/Micro-sites/Social_Innovation_Center/Projekt_SIC.php

Das Social Innovation Center ist ein kooperativ getragenes Innovations- und Gründungszentrum für gemeinnützige Geschäftsmodelle und wird seit 2018 im Rahmen einer Projektorganisation umgesetzt. Die Unterstützung von angehenden Gründerinnen und Gründern erfolgt durch eine Kombination von Räumlichkeiten, Infrastruktur, Vernetzung, Workshops und Beratung. Das Unterstützungsprogramm baut auf bestehenden Strukturen zur Unterstützung von Gründungen und Startups am Standort Hannover auf. Kreativer Ort des Zentrums ist der Co-Working- und Makerspace Hafven in der Nordstadt von Hannover. Hier bekommen die teilnehmenden Teams einen Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt und haben die Möglichkeit, sich mit anderen Gründenden auszutauschen. Ziel ist es, geeignete Geschäftsmodelle und Gründungsteams zu finden, innovative Gründungsprojekte zu begleiten und Ideengebende mit Unternehmen, insbesondere aus der Sozialwirtschaft, zusammenzubringen.

Die Förderung des Projekts erfolgt durch den Europäischen Sozialfonds (ESF). Als Trägerin fungiert die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover. Die Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Hannoverimpuls agiert als strategischer Partner des Projekts.

„Learnings“

- Baut auf bestehenden Strukturen bei der Unterstützung von Gründungen und Startups auf
- Förderung des Austausches mit Unternehmen z. B. aus der Sozialwirtschaft
- Etablierung einer regionalen Institution zur Koordination der Social-Entrepreneurship-Unterstützung

BBBSocial ist ein Finanzierungsinstrument der Bürgschaftsbank Berlin-Brandenburg, das sich explizit an gemeinwohlorientierte Unternehmen richtet und gemeinnützige Organisationsformen wie die gGmbH oder den eingetragenen Verein einschließt. Als Wirtschaftsförderungsprogramm stellt es darauf ab, kleine und mittlere Sozialunternehmen, Startups, Gründende, Soloselbstständige und Angehörige der freien Berufe mit sozialer Ausrichtung bei der Etablierung im Markt zu unterstützen. Entsprechend der Ausrichtung auf die Startup- und Wachstumsfinanzierung werden Betriebsmittel, Maschinen und Produktionslinien über alle Entwicklungsphasen finanziert. Die Finanzierung erfolgt in Form einer Ausfallbürgschaft für Finanzmittel von Kreditinstituten an die Zielgruppe für betriebswirtschaftlich tragfähige und „volkswirtschaftlich förderfähige“ Vorhaben. Die Höchstgrenze der Bürgschaft beträgt 1,25 Mio. Euro und maximal 80% des Kreditbetrages als De-minimis-Förderung⁹.

„Learnings“

- Explizite Berücksichtigung gemeinnütziger Organisationsformen
- Programm über alle Entwicklungsphasen hinweg
- Ausrichtung an den SDGs
- Berücksichtigung hybrider Finanzierungsmodelle von sozialen Gründungen und Sozialunternehmen

Die obigen Beispiele zeigen: Fördermaßnahmen von sozialen Gründungen, die Infrastruktur und Co-Working mit einer fachlich-technischen Begleitung kombinieren, greifen auf eine signifikante und langfristig angelegte Unterstützung von Seiten kommunaler Institutionen, der Landes-, oder der EU-Ebene zurück. Auch Stiftungen bieten sich als mögliche Kapitalgebende an. Die Zusammenarbeit mit Unternehmen ist ebenfalls ein wesentlicher Pfeiler der Organisation. Als wesentliches Merkmal einer erfolgsversprechenden Förderung kann eine phasenübergreifende Unterstützung der Gründenden und Startup-Teams identifiziert werden: von der Ideenfindung über die Konzept- und Geschäftsmodellentwicklung bis hin zur Anbahnung von Partnerschaften und der Gewinnung von ersten Kunden. Fördermaßnahmen sind in den Beispielen in der Regel klar strukturiert, bauen aufeinander auf und sind in einem vorgegebenen Zeitraum zu durchlaufen.

2.4 Ergebniszusammenfassung

Die nachfolgende SWOT-Matrix (→ **Abb. 5**) fasst die Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) im Kontext der Unterstützung sozialer Gründungen in NRW zusammen. Sie stellt eine wichtige Grundlage für die strategische Ausrichtung der

⁹ Die De-minimis Verordnung besagt, dass die De-minimis-Förderung für ein einzelnes Unternehmen die Grenze von 200.000 Euro insgesamt in drei Steuerjahren nicht überschreiben darf (EU, 2020).

Unterstützungslandschaft und der Ableitung von entsprechenden Maßnahmen dar.

Stärken

Vielfältige Förderung für Gründungen und Startups

Die Unterstützungslandschaft für Gründungen in NRW umfasst eine Vielzahl an Akteuren und bietet entlang der verschiedenen Phasen ein breites Spektrum an Angeboten, beispielsweise durch das Gründungsstipendium NRW oder verschiedene Leistungen der NRW.Bank. Über eine Reihe von bestehenden Maßnahmen werden soziale Gründungen unterstützt, häufig in einer Kombination aus Bundes- und Landesprogrammen.

Neben den öffentlichen Programmen und Beratungsstellen sind außerdem stiftungsbasierte Aktivitäten zu nennen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang Anthropia – eine der größten Initiativen zur Stärkung von Social Entrepreneurship in Europa – am Haniel Campus in Duisburg. Die hier gewachsene Community mit mehr als 500 Sozialunternehmen ist ein einzigartiger Attraktionsfaktor, nicht nur innerhalb des Bundeslandes, sondern auch deutschlandweit und auf internationaler Ebene.

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> • Viele Anlaufstellen, z. B. Startercenter, DWNRW-Hubs und Hochschulen • Vielfältige Unterstützungsangebote, z. B. Gründungsstipendium NRW • NRW.Bank und andere Finanzintermediäre, z. B. GLS Bank, FASE • Anthropia, als eine der größten Social-Entrepreneurship-Initiativen Europas • Engagierte Social-Entrepreneurship-Community in NRW 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung für soziale Gründungen noch nicht flächendeckend vorhanden oder nur partiell zugänglich, z. B. in Hochschulen • Ausbaufähige übergreifende Abstimmung zwischen den Unterstützungsprogrammen und noch zu wenig überregionale Vernetzung • Kein Beteiligter nimmt zentrale Rolle ein, z. B. ein Hub als koordinierende Anlaufstelle
CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> • Gewachsene Unterstützungsinfrastruktur für Gründungen in NRW, die um die besonderen Anforderungen sozialer Gründungen erweitert werden kann • Anpassung von Förderkriterien oder der Auswahlverfahren • Öffentliche Beschaffung bietet Spielräume für die stärkere Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Aspekten • Sichtbarmachung der Erfolge der regionalen Social-Entrepreneurship-Community, um den gesellschaftlichen Mehrwert aufzuzeigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierungslücke („Valley of Death“) für Sozialunternehmen und damit verbundenes hohes Risiko des Scheiterns • Niedrigere Renditechancen für soziale Gründungen bieten geringe Investitionsanreize im Vergleich zu Tech-Startups • Abhängigkeit von sozialen Gründungen von öffentlichen Unterstützungsangeboten • Messung und Nachweis der sozialen Wirkung: die Auswirkungen einer sozialen Gründung sind oftmals nur schwer zu quantifizieren und zu dokumentieren

Abb. 5. SWOT – Zusammenfassung der Ergebnisse

Bemerkenswert sind außerdem die Forschung und Lehre zu den Themenfeldern „Soziale Innovation“ und „Social Entrepreneurship“ an Universitäten und Hochschulen, wie durch die Sozialforschungsstelle der TU Dortmund oder das Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen. Die Plattform smart-up.NRW für Startup Coaches an Hochschulen hat das Ziel, die Beratungsqualität zu verbessern. Hierunter fällt auch die Vermittlung von Kompetenzen rund um das Thema Social Entrepreneurship.

In NRW zeigen sich typische Eigenschaften einer komplexen Unterstützungslandschaft für Gründungen und Startups. Es besteht sowohl eine Fragmentierung in räumlicher Hinsicht als auch zwischen den aufeinanderfolgenden Entwicklungsphasen. Das heißt: Die Unterstützung erfolgt häufig regional und programmbezogen, eine koordinierte Abstimmung zwischen Regionen und Fördermaßnahmen von der Orientierungs- über die Gründungs- bis zur Wachstumsphase findet bisher kaum statt.

Im Segment der sozialen Gründungen ist dieses Phänomen einer fragmentierten Unterstützungslandschaft noch stärker ausgeprägt, da es insgesamt weniger Unterstützungsangebote gibt. Außerdem kommen Standards und Qualitätskriterien zum Thema Social Entrepreneurship in der Gründungsberatung bisher noch nicht flächendeckend zur Anwendung. Bisher hat sich in NRW noch keine zentrale Anlaufstelle, die landesweit alle Aktivitäten zur Unterstützung sozialer Gründungen koordiniert, herauskristallisiert.

Sozialunternehmen stehen in ihrer frühen Entwicklungsphase häufig vor der Herausforderung einer strategische Finanzierungslücke, denn benötigte Investitionen sind oftmals zu hoch für private Spenden oder philanthropische Organisationen, zugleich jedoch zu gering und risikoreich für institutionelle soziale Investoren. Derzeit fehlt ein explizites Förderprogramm für soziale Gründungen, das diese Finanzierungslücke adressiert und die Verstetigung stimuliert.

Die Unterstützung von Sozialunternehmertum kann in vielen Fällen durch die vorhandene Infrastruktur und Programme mitgetragen werden, sofern eine Ergänzung oder Anpassung von Förder- und Auswahlkriterien entsprechend der besonderen Belange von Social Entrepreneurship erfolgt. Teilweise sind diese Anpassungen, Ergänzungen oder gezielte Ausrichtung der öffentlichen Förderung auf soziale Gründungen bereits erfolgreich gelungen.

In der frühen Entwicklung kann die hier häufig beobachtete Finanzierungslücke sozialer Gründungen jedoch nicht mit dem bestehenden Apparat an Maßnahmen überwunden werden. Für die Verstetigung sozialer Gründungsvorhaben bietet sich deshalb die Entwicklung eines Förderprogramms an, welches die Chancen erhöht, das „Valley of Death“ zu durchschreiten.

Schwächen

Fragmentierte Unterstützungslandschaft

Chancen

Gestaltungsspielräume bei der Förderung und Vergabe

Die stärkere Berücksichtigung sozial-ökologischer Kriterien in der öffentlichen Beschaffung bietet vielfältige Möglichkeiten, um den preislichen Wettbewerbsnachteil sozialer Gründungen auszugleichen. Diese könnten zwar nicht im Alleingang durch das Land festgelegt werden, jedoch bestehen bereits im gängigen Vergaberecht Spielräume, um die Chancen für Sozialunternehmen zu verbessern (insbesondere unterhalb der EU-Schwellenwerte).

Aus der regionalen Social Entrepreneurship Community in NRW könnten Erfolgsgeschichten, der generierte gesellschaftliche Impact und Vorbilder hervorgehoben werden, indem eine „Bühne“ geschaffen wird, welche die Leistungen der Gründenden der Öffentlichkeit näherbringen und verständlich machen.

Risiken

Mangelnde Anerkennung des gesellschaftlichen Impacts

Soziale Gründungen sind durch ein hohes Risiko gekennzeichnet. Dieses resultiert aus der „Double Bottom Line“, also die Absicht gesellschaftliche Mehrwerte bei gleichzeitiger Sicherstellung finanzieller Nachhaltigkeit und Stabilität zu generieren. Auch die Messung und der Nachweis der angestrebten sozialen Wirkung ist häufig aufwendig und nicht immer eindeutig darstellbar. Eine niedrigere Rentabilität für Investierende ist die Folge. Die Anreize für eine Finanzierung sozialer Gründungen sind für viele Kapitalgebende deshalb niedriger als bei skalierbaren Tech-Startups.

Eine geringere Investitionsbereitschaft privater Kapitalgebende kann zwar durch öffentliche Mittel zumindest temporär ausgeglichen werden, jedoch erhöht sich hierdurch gleichzeitig die Abhängigkeit von Fördergebern.

Soziale Gründungen können sich im Laufe ihrer Entwicklung von ihren ursprünglichen gesellschaftsorientierten Zielen entfernen. Es besteht das Risiko eines „Mission Drift“ und somit auch ein Risiko für spezifische Förderprogramme.

3 Handlungsfelder und Maßnahmen

Die nachfolgenden Handlungsfelder und die damit einhergehenden Maßnahmenvorschläge sind das zentrale Ergebnis dieser Ausarbeitung. Die Handlungsfelder leiten sich aus der vorangegangenen Analyse, den Ergebnissen der Workshops sowie den Interviews mit Expertinnen und Experten ab. Die in jedem Handlungsfeld vorgestellten Maßnahmen wurden im Workshop erarbeitet, priorisiert und konkretisiert.

Allgemein sind Gründungsaktivitäten durch eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Vorhaben gekennzeichnet. Vom stationären Handel über Handwerksbetriebe bis hin zu technologieorientierten Dienstleistungen. Innerhalb dieser beispielhaften Branchen und Themenfelder bestehen wiederum eine Vielzahl unterschiedliche Arten von Gründungen mit diversen Herangehensweisen. Schlagworte, Merkmale und Bezeichnungen sind in diesem Zusammenhang u.a. Solo- oder Teamgründungen, Female Entrepreneurship, grüne Gründungen, Startups, Scale-ups oder auch soziale Gründungen. Hieraus entstehen unterschiedliche Anforderungen sowohl bei der Beratung, der Finanzierung, der Infrastruktur und der zeitlichen Entwicklung.

Wie bei der Analyse der Unterstützungslandschaft für Gründungen und Startups in NRW herausgearbeitet, könnten spezielle Maßnahmen für Sozialunternehmertum in einem gewissen Umfang in die bestehenden Strukturen und Angebote integriert werden. Diese Vorgehensweise beugt der Entwicklung von Parallelstrukturen vor und sollte dort, wo es möglich ist, angestrebt werden. Trotzdem scheint es vor dem Hintergrund der besonderen Anforderung von sozialen Gründungen (Stichwort „Double Bottom Line“, —» Abschnitt 2.2.1) aus der Sicht der Expertinnen und Experten unseres Workshops sowie der Interviewpartnerinnen und -partner notwendig, punktuell in der Unterstützungslandschaft Differenzierungen im Sinne sozialer Gründungen bei der Vernetzung, Finanzierung und Beratung vorzunehmen. Dieser Notwendigkeit wird im Rahmen der vorgeschlagenen Maßnahmen Rechnung getragen. Eine Ausdifferenzierung von Unterstützungsleistungen entsprechend den unterschiedlichen Anforderungen von Gründungen wäre nicht außergewöhnlich, wie bestehende Programme für ausgewählte Gründungsarten zeigen (z. B. Grüne Gründungen.NRW, HIGH-TECH.NRW, Scale-up.NRW).

3.1 Handlungsfeld #1: Zusammenarbeit im Ökosystem

Eine der zentralen Stärken des Gründungsökosystems in NRW ist die Vielzahl an Angeboten für Gründungsinteressierte und Gründungen in verschiedenen Phasen. Dabei steht die Zusammenarbeit der unterstützenden Akteure im Fokus. Die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen für soziale Gründungen stellt ein separates Handlungsfeld dar (→ Abschnitt 3.3). Wie bereits in Abschnitt 2.1 ausführlich beschrieben, bieten viele Beteiligte im Gründungsökosystem NRW Unterstützungsleistungen wie Beratungen und spezifische Programme für Gründende an. Die regionale Vernetzung ist an vielen Orten gut ausgebildet. Allerdings wird das begrenzte Angebot für die spezifischen Belange von sozialen Gründungen als Herausforderung beschrieben. Teilweise sind bestehende Maßnahmen zur Unterstützung von Sozialunternehmen bisher nicht ausreichend bekannt. Ebenso gilt es, die überregionale Zusammenarbeit der Akteure insgesamt auszubauen. Hier setzen die Maßnahmen im Handlungsfeld „Zusammenarbeit im Ökosystem“ an.

Maßnahme I

Social Entrepreneurship Hub

Die Etablierung eines Hubs für Social Entrepreneurship wurde an mehreren Stellen im Zuge des Strategie-Workshops thematisiert. Bereits im Vorfeld der Maßnahmenentwicklung wurden Ideen zu einem gemeinsamen Dach bzw. einer übergeordneten Anlaufstelle angesprochen. Da die Vorschläge sehr ähnlich sind, wurden sie hier zusammengefasst.

Langfristige Ziele eines solchen Hubs sind die systematische Unterstützung von Impact-Gründungen, die Quote der überlebendigen Gründungen zu erhöhen, sowie die regionalen Gründungsökosysteme in NRW zu vernetzen und damit insgesamt zu stärken. Durch den Hub kann eine zentrale Anlaufstelle für NRW geschaffen werden, die folgende Aufgaben übernehmen sollte:

- als Wegweiser dienen,
- die Vernetzung der unterschiedlichen Akteure und Aktivitäten sowohl innerhalb einer Region als auch zwischen Regionen koordinieren,
- ergänzende Informationen und spezifisches Know-how zusammenstellen, bündeln und verbreiten sowie Erfahrungsaustausch ermöglichen,
- Schulungsangebote für Social Entrepreneure und für die Gründungsberatung vermitteln,
- ein Startup-Programm zur Unterstützung sozialer Gründungen durchführen,
- passende Events und Formate konzipieren und umsetzen,
- etablierte Unternehmen und Organisationen mit sozialen Gründungen zusammenführen.

Dieses gemeinsame Dach sollte digital und analog aufgebaut werden. Der überregionale Austausch zwischen Unterstützungsprogrammen für „konventionelle“ sowie für soziale Startups kann durch diese zentrale

Stelle umgesetzt werden. Die Umsetzung von Schulungs- und Qualifizierungsformaten wurde von den Experten als wichtige Aufgabe gesehen. Ein Flächenland wie NRW erfordert außerdem ein umfassendes Partnernetzwerk. Das Praxisbeispiel des Social-Startup-Hub Bayern zeigt mögliche Ansätze auf (—» Abschnitt 2.3). Der Hub befähigt Gründerinnen und Gründer sowie Sozialunternehmen in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen einer geeigneten Route durch die komplexe Unterstützungslandschaft zu folgen. Dabei gilt es, "fließende Übergänge" zwischen den Phasen aufzuzeigen.

Weiterhin sollten keine unnötigen Parallelstrukturen geschaffen, sondern das bestehende Angebot sinnvoll ergänzt werden. Die bereits bestehende Hubstruktur der DWNRW sollte genutzt werden, um die „Twin Transition“ — also die Verbindung von digitaler mit der sozial-ökologischen Transformation — in NRW zu fördern, damit die beiden Querschnittsthemen sich nicht karnibalisieren. Insgesamt ist es wichtig, dass die geschaffenen Strukturen nachhaltig und dauerhaft geschaffen werden. Dabei kann eine partielle eigenständige wirtschaftliche Tragfähigkeit angestrebt werden. Förderer und Partner des Hubs könnten etablierte Akteure wie das MWIKE, SEND e. V., Anthropia, DWNRW-Hubs, Startercenter, Hochschulen, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern sowie weitere Verbände oder Nichtregierungsorganisationen sein.

Die Kommunikation nach innen und außen sollte gestärkt werden. Dazu gehört auch die Ansprache von neuen Zielgruppen. Als konkrete Maßnahme bietet sich die Durchführung einer Kampagne zum Thema soziale Gründungen und gemeinwohlorientierte Unternehmen unter enger Einbeziehung der Social-Entrepreneurship-Community in NRW an (Stichwort: Vorbilder). Hier sollten, wie die Ergebnisse zeigen, auch Nicht-Akademikerinnen und -akademiker im Fokus stehen, zum Beispiel Gründende aus Gewerbe- und Handwerksberufen. Auch Wohlfahrtsorganisationen und Akteure der Zivilgesellschaft sollten an dieser Stelle adressiert werden. Das Thema Social Entrepreneurship könnte mittel- bis langfristig ein fester Bestandteil in der Kommunikation zur Gründungsunterstützung werden, damit Themen wie beispielsweise nachhaltiges Lieferketten-Management, Umgang mit Mitarbeitenden und soziale Verantwortung noch stärker in den Fokus rücken.

Im Sinne des „Socialising“ bietet sich die Einrichtung von Stammtischen an. Im Rahmen dieses eher informellen Formats können sich die Akteure des Ökosystems regelmäßigen zu sozialen Gründungen austauschen, Maßnahmen vorantreiben und aktuelle Trends diskutieren. Stammtische könnten als flankierende Aktivität zur überregionalen Vernetzung und Optimierung von Schnittstellen beitragen.

Um die Zielgruppen besser identifizieren und ansprechen zu können, wären präzisere Zahlen und Strukturmerkmale über soziale Gründungen in NRW hilfreich.

Maßnahme II
Kommunikation stärken

3.2 Handlungsfeld #2: Finanzierung

Wie in Abschnitt 2.2.2 aufgezeigt, gibt es eine Reihe von Programmen in der Gründungsförderung, die sozialen Gründenden offenstehen. Grundsätzlich ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Besonderheiten sozialer Gründungen (z. B. Rechtsform, Gemeinnützigkeit, Hybridität der Geschäftsmodelle) bei der Inanspruchnahme von Förderprogrammen mittel- oder unmittelbar einen Nachteil darstellen können. Diesem Aspekt kann beispielsweise aktiv durch regelmäßige Evaluierungen der Programme vorgebeugt werden. Dabei gilt es auch, solche Gründerinnen und Gründer in den Blick zu nehmen, die keine Förderung erhalten haben oder aufgrund einer gering wahrgenommenen Erfolgswahrscheinlichkeit von einem Antrag absehen.

Maßnahme III

Zugang zu Förderprogrammen verbessern durch angepasste Förderkriterien

Vor diesem Hintergrund wird vorgeschlagen, existierende Förderprogramme vor dem Hintergrund sozial innovativer Gründungen kritisch zu reflektieren und die Förderkriterien an den erforderlichen Stellen zu erweitern bzw. anzupassen. Dies betrifft

- einerseits die Öffnung für weitere Organisationsformen wie Genossenschaften und Vereine,¹⁰
- die Prüfung einer möglichen Verlängerung der Laufzeiten von Förderprogrammen, gerade vor dem Hintergrund der variierenden Entwicklungszyklen von sozialen Gründungen und Sozialunternehmen,
- die Prüfung einer Incentivierung von Social Entrepreneurship in bestehenden Programmen, die für diese besonders geeignet sind, wie z. B. dem Gründungsstipendium NRW für Gründungen aus Hochschulen oder dem NRW.Mikrodarlehen (—» Abschnitt 2.2.1)
- die Öffnung des Bürgschaftsangebots der Bürgschaftsbank NRW für Sozialunternehmen sowie
- andererseits die stärkere Berücksichtigung der potenziellen gesellschaftlichen Wirkung.

Eine solche Maßnahme hat das Potenzial neben den Stärkungen von sozialen Gründungen und Sozialunternehmen einen wesentlichen Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt, zur Diversität der Wirtschaftsstrukturen und zur Twin Transition zu leisten.

In Abhängigkeit von der Zielsetzung der jeweiligen Programme, kommt einer Berücksichtigung der Wirkungsdimension ein zentraler Stellenwert zu. Dies gilt insbesondere für Programme, die auf eine gezielte Förderung von Sozialunternehmen abstellen. Eine wesentliche Voraussetzung für eine Berücksichtigung der Wirkungsdimension sind ein gemeinsames Begriffsverständnis und eine Konkretisierung des Wirkungsbegriffs. Eine

¹⁰ Voraussetzung hierfür ist, dass die Organisationen über Entscheidungsstrukturen verfügen, die eine Förderung ermöglichen.

solche Konkretisierung sollte kollaborativ in Zusammenarbeit mit den Akteuren des Ökosystems – Social Entrepreneure, Acceleratoren, Vertretende aus den Referaten, der Gründungsförderung, Interessensvertretungen und Wissenschaft – erfolgen. Dies beinhaltet auch die Auseinandersetzung mit geeigneten Indikatoren zur Messung der Wirkung auf Programm- und Projektebene. Die Durchführung von Werkstätten oder Workshops zur Wirkungsmessung hätte zugleich den Vorteil zur Sensibilisierung für soziale Gründungen und Sozialunternehmen und durch die aktive Einbindung der Akteure zur „Problem Ownership“ beizutragen.

Beteiligter Partner zur Umsetzung der Maßnahmen wäre die öffentliche Hand (jeweils zuständige Ministerien auf Landes- und Bundesebene), Projektträger (sofern relevant), Sozialunternehmen, Multiplikatoren und weitere Institutionen (Send e. V. Regionalgruppe NRW, Anthropia, Wirtschaftsförderungen), Gründungsberatende und Wissenschaft.

Neben der Anpassung von Förderkriterien und Begutachtungsverfahren wird die Konzeption eines neuen, explizit auf Sozialunternehmen bzw. wertorientierte Unternehmen ausgerichteten Förderprogramms zur Adressierung der Finanzierungslücke im „Valley of Death“ (→ Abschnitt 2.2.2) vorgeschlagen, um die Verstetigung sozialer Gründungen zu stimulieren. Als Vorbild könnte das Programm „grüne Gründungen.NRW“ dienen, wobei zur Adressierung der Finanzierungslücke frühphasiger Sozialunternehmen nach erfolgter Gründung (z. B. in Anschluss an eine Gründungsfinanzierung) Anpassungen vorgenommen werden müssten. So sollten nicht nur Neugründungen, sondern ebenso Sozialunternehmen, die nicht älter als fünf Jahre sind, förderfähig sein. Wesentliches Element eines solchen Programms sollte eine Zwischenevaluation hinsichtlich des Fortschritts und der potenziell erzielbaren Wirkung der geförderten Projekte sein. Voraussetzung für ein solches Programm ist die Definition geeigneter Auswahlkriterien und Indikatoren zur Bewertung der gesellschaftlichen Wirkungspotenziale (s.o.).

Daneben beinhaltet die Implementierung dieser Intervention die Erarbeitung der Fördermodalitäten, die Abgrenzung zu existierenden Förderinstrumenten sowie die Schaffung der förderrechtlichen Grundlage. Diesbezügliche Partner sind das Land NRW (ressortübergreifend), Projektträger, Hochschulen, Wohlfahrtsorganisationen, Acceleratoren wie Anthropia und andere Intermediäre, soziale Gründungen und wertorientierte Unternehmen.

Basierend auf den Ergebnissen der Interviews und der Diskussionen während der Workshops sowie die Heterogenität sozialer Gründungen berücksichtigend wird ferner vorgeschlagen, einen landesweiten „Social Innovation Fonds“ oder Ähnliches als wirkungs- und risikoorientiertes Finanzierungsinstrument aufzulegen und damit die Entfaltung der gesellschaftlichen Wirkung und das Wachstum von sozialen Gründungen und Sozialunternehmen voranzutreiben. Ziel eines solchen Finanzierungsinstruments sollte es sein, erfolgversprechende nachhaltige Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen zu unterstützen und durch die Risikoabsicherung der öffentlichen Hand private Investments zu attrahieren, wobei

Maßnahme IV
Neues Förderprogramm

Maßnahme V
Social Innovation Fonds

es die variierenden Renditeerwartungen privater Investierender zu berücksichtigen gilt.

Erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang die Entwicklungen auf Bundesebene: Über den Zukunftsfonds werden 200 Millionen Euro für sogenannten Impact Venture Capital-Fonds bereitgestellt. Die Verteilung der Mittel erfolgt über die KfW Capital. Diese Fonds haben u.a. zum Ziel, eine messbare positive, soziale oder ökologische Wirkung herbeizuführen. Hiermit soll das neue „Marktsegment“ des Impact Investings unterstützt werden, wobei der Fokus auf technologieintensiven Unternehmen in der Wachstumsphase liegt, die konkrete Ausgestaltung jedoch noch unklar ist (Bundesverband Beteiligungskapital, 2024).

„Wenn Start-ups ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen angehen, dann kann (eigentlich) erwartet werden, dass die Gesellschaft diese Problemlösungen finanziell begleitet. Ein Fonds, der solche Startups in der frühen Lebensphase finanziert, kann hier den entscheidenden Unterschied machen.“

(Oliver Kuschel, Managing Director und Co-Founder Anthropia gGmbH)

Mit dem Auflegen eines solchen Finanzierungsinstruments könnte NRW als Flächenland eine Vorreiterrolle bei der Finanzierung sozialer Gründungen einnehmen. Auch wenn die diesbezüglichen Überlegungen noch in den Anfängen sind, finden sich im Ökosystem Akteure, die geeignet erscheinen, das Thema weiter voranzutreiben. Neben dem MWIKE zählen hierzu die NRW.Bank, die Bürgschaftsbank NRW, die GLS Bank, Finanzintermediäre wie FASE aber auch Acceleratoren wie Anthropia sowie Forschende im Themenfeld.

Den involvierten Expertinnen und Experten ist durchaus bewusst, dass die Etablierung des vorgeschlagenen Instruments hochgradig komplex, und mit vielen Hürden verbunden und daher unter Umständen schwierig zu realisieren ist. Die Heterogenität sozialer Gründungen berücksichtigend, sollte jedoch in jedem Fall sichergestellt werden, dass eine denkbare Förderung an der sinnvollsten Stelle eingesetzt wird sowie über die gezielte Unterstützung dieser Gruppe nachgedacht und geeigneten Finanzierungsinstrumente in den Blick genommen werden.

3.3 Handlungsfeld #3: Kooperationen und Geschäftsanbahnung

„Im Beschaffungswesen steckt ein riesiger Hebel zur nachhaltigen Förderung von Sozialunternehmen und sozialen Innovationen.“

(SEND, 2021)

Grundsätzlich können öffentliche Auftraggeber ökologische, soziale und innovative Aspekte im Rahmen eines Vergabeverfahrens berücksichtigen. In der Leistungsbeschreibung sind die gewünschten Aspekte entsprechend zu formulieren. Diese können sich sowohl auf die Leistung oder das Produkt selbst beziehen als auch auf den vorangestellten Wertschöpfungsprozess. Es bietet sich außerdem an, Ausschreibungen lösungsoffen zu gestalten: Das heißt, die Beschaffenden beschreiben lediglich die Problemstellung und nicht dezidiert die geforderten Leistungen. Diese Form bietet mehr Raum für innovative Herangehensweisen und kommt Gründungen und Startups hierdurch entgegen. Gleichzeitig müssen durch die Festlegung auf gemeinwohlorientierte Standards Regelungen getroffen werden, die Kostennachteile ausgleicht. Auf der Ebene von Verwaltungsvorschriften und Handlungsvorgaben ist es auch für Bundesländer möglich, aktiv zu werden (Biermann et al., 2021).

Als konkrete Maßnahmen zur Unterstützung sozialer Gründungen durch öffentliche Aufträge wurde eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden empfohlen, die für den Einkauf von Produkten und Dienstleistungen verantwortlich sind. Hierzu gehören u.a. die zentrale Vergabestelle für NRW und alle öffentlichen Institutionen im Startup-Ökosystem. Die Vergabeverantwortlichen könnten durch Trainingsangebote besser über die vielfältigen Chancen bei der Berücksichtigung von Gründungen und Startups informiert werden. Denn auch im aktuellen Beschaffungsprozess ist bereits ein Spielraum vorhanden, der jedoch zu wenig genutzt wird. Auch die Startups gilt es über Schulungsangebote und Workshops zu sensibilisieren, um diese sowohl rechtlich als auch kulturell besser mit dem öffentlichen Sektor vertraut zu machen. Darüber hinaus bietet sich eine gezielte Markterkundung von Seiten der öffentlichen Auftraggebenden an sowie eine Bekanntmachung von Ausschreibungen in der Startup-Szene, zum Beispiel über beliebte Social-Media-Kanäle.

Für eine stärkere Institutionalisierung bietet sich außerdem die Formulierung von Empfehlungen oder Vorgaben für die öffentliche Beschaffung auf Landesebene an. Diese kann im Einklang mit den Neuerungen auf Bundesebene erfolgen. Hier läuft seit 2023 ein Transformationsprozess des Vergaberechts. Fünf Aktionsfelder (BMWK, 2023) stehen im Fokus:

- Stärkung der umwelt- und klimafreundlichen Beschaffung
- Stärkung der sozial-nachhaltigen Beschaffung
- Digitalisierung des Beschaffungswesens

Maßnahme VI

Sensibilisierung der Mitarbeitenden in der Beschaffung und im Einkauf

Maßnahme VII

Anpassung der Vergaberichtlinien

- Vereinfachung und Beschleunigung der Vergabeverfahren
- Förderung von Mittelstand, Startups und Innovationen

Ökologische, soziale und innovative Aspekte sollten hierdurch im Rahmen der Auftragsvergabe eine stärkere Gewichtung erlangen. Neben der Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Angeboten gilt es, dem Impact eine größere Bedeutung zukommen zu lassen. Eine systematische Erfassung der Wirkung bleibt in diesem Zusammenhang weiterhin eine Herausforderung. Die Einführung von Labels oder Zertifikaten bietet hier möglicherweise einen Lösungsansatz. Diese Maßnahme ist unmittelbar mit der nachfolgenden Maßnahme VIII – Labeling und Zertifizierung verknüpft.

Maßnahme VIII
Labeling und Zertifizierung

Für die Vergabe von Aufträgen an soziale Gründungen sind einfach verständliche und transparente „Orientierungspunkte“ erforderlich. Konkret geht es darum zu erkennen, in welchem Maße eine Wirkungsorientierung tatsächlich angestrebt oder umgesetzt werden kann. Die Angabe von einzelnen SDGs ist in diesem Zusammenhang in der Regel nicht ausreichend. Trotz der genau definierten Unterziele – hiervon gibt es 169 – werden diese nicht selten frei interpretiert und bieten somit keine klare Entscheidungsgrundlage. In der Praxis kommt bereits eine Reihe von Zertifizierungen bei Unternehmen zum Einsatz mit dem Ziel, die soziale und ökologische Wirkung sichtbar zu machen. Sozialunternehmen greifen dabei auf spezifische Branchensiegel als auch auf übergreifende Nachhaltigkeitssiegel zurück. Hierzu gehört zum Beispiel die Gemeinwohl-Bilanzierung (Felber, 2018), die B-CORP-Zertifizierung oder auch das Fairtrade-Siegel. In diesem Zusammenhang steht auch der Social Reporting Standard der Social Reporting Initiative e. V.

Im Rahmen des Workshops haben die teilnehmenden Expertinnen und Experten empfohlen, für das Beschaffungswesen konkrete Kriterien festzulegen, die soziale und ökologische Aspekte bei der Leistungserbringung stärker berücksichtigen. Schrittweise gilt es, eine Verbindlichkeit für deren Anwendung herbeizuführen. Der Prozess zur Entwicklung von Kriterien kann mithilfe einer Taskforce über ausgewählte Pilotpartner gestartet und dann stufenweise erweitert werden. Als Grundlage könnten vorhandene Zertifizierungen und Labels herangezogen werden. Aber auch eine Erweiterung oder Neuentwicklung von Kriterien ist denkbar. Das übergeordnete Ziel besteht darin, insgesamt mehr Aufträge an Social-Entrepreneurship-Gründungen zu vergeben.

Maßnahme IX
Räume schaffen für die
Geschäftsanbahnung und
kuratiertes Matchmaking

Die Anbahnung und Initiierung von Kooperationen zwischen Startups und etablierten Unternehmen werden häufig von vielfältigen Herausforderungen begleitet. Die potenziellen Partner müssen zunächst zusammenfinden und dann Wege festlegen, wie die Zusammenarbeit erfolgreich gestaltet werden kann. Während Kooperationsprogramme bei größeren etablierten Unternehmen bereits weit verbreitet sind, trifft dies auf den Mittelstand mit bis zu 500 Beschäftigten nicht zu. In diesem Segment bestehen somit besondere Potenziale für Kooperationen, insbesondere für die Zusammenarbeit mit Social-Entrepreneurship-Gründungen. So müssen deutsche Unternehmen künftig immer mehr Maßnahmen zur

Einhaltung nachhaltigen Wirtschaftens ergreifen. Darunter fallen u. a. ökologische und soziale Aspekte, die auch in Kooperationsbemühungen mit Startups einfließen. Auf internationaler Ebene verpflichtet die Europäische Kommission Unternehmen zur Veröffentlichung von Informationen zur Nachhaltigkeit ihrer Geschäftstätigkeit im Rahmen der „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (Wallisch et al., 2023: 40).

Für ein effektives Zusammenfinden von Social-Entrepreneurship-Gründungen mit etablierten Unternehmen und Organisationen bieten sich kuratierte Matching-Formate an. Diese könnten nicht nur privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern auch Wohlfahrtsorganisationen, Bildungsträger und weitere Institutionen der öffentlichen Hand mit einbinden. Eine besonders relevante Gruppe potenzieller Auftraggeber sind Wohlfahrtsorganisationen. Auch hier gilt es, beispielsweise durch eine gezielte Ansprache, auf die Chancen durch Aufträge an Startups aufmerksam zu machen. Die Zurückhaltung von Wohlfahrtsorganisationen bei der Auftragsvergabe resultiert häufig aus einer Unsicherheit, die eigene Position zu schwächen oder zu verlieren. Diese Ängste sollten schrittweise abgebaut werden.

Mögliche Partner für die Realisierung von Matchmaking-Formaten sind u. a. das Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie in Nordrhein-Westfalen, SEND e. V., NRW.Global Business aber auch regionale Wirtschaftsverbände, Wirtschaftsförderungen sowie kommunale Einrichtungen. Das Ziel der Matching-Veranstaltungen besteht darin, Kooperationen und Aufträge für Social-Entrepreneurship-Gründungen zu ermöglichen. Unternehmen und öffentliche Organisationen profitieren hierdurch von einer Steigerung der Nachhaltigkeit ihrer Wertschöpfungsaktivitäten und durch den Zugang zu Innovationen. Bestenfalls gelingt es, durch die angebahnten Kooperationen die regionale Wertschöpfung zu stärken. Eine Umsetzung von Matching-Formaten sollte in einem überschaubaren Kreis (ca. 15 bis 20 Personen) von Entscheidungsträgerinnen und -trägern stattfinden.

3.4 Handlungsfeld #4: Kompetenzentwicklung

Da es keine einheitlichen Standards in der Gründungsberatung gibt, ist diese sehr von den anbietenden Institutionen und Personen geprägt. Gerade bei Förderprogrammen oder sich ändernden rechtlichen Rahmenbedingungen ist es wichtig, dass der Informationsstand der Beratenden stets aktualisiert wird. Bei gemeinwohlorientierten Gründungen kommt hinzu, dass sie spezielle Bedürfnisse haben, die es bei der Gründungsberatung zu berücksichtigen gilt. Zum Teil kennen Gründungsberatende die besonderen Merkmale von Sozialunternehmen nicht oder nur oberflächlich und können sie nicht entsprechend unterstützen. Eine Zertifizierung wäre hier wünschenswert. Zudem könnte eine zentrale Anlaufstelle die Qualität der Beratung sicherstellen. In einer Arbeitsgruppe wurde vorgeschlagen, dass das MWIKE beispielsweise mit SEND e. V. gemeinsam die bestehende Beratungsstruktur analysieren und deren Entwicklung vorantreiben könnte. SEND e. V. besitzt in der Schulung und dem Training von

Maßnahme X
Gründungsberatung
erweitern

Gründungsberatenden bereits eine ausgewiesene Kompetenz und Erfahrungen, z. B. im Rahmen des Sozialinnovators (—» Abschnitt 2.3). Bei den Startercentern in NRW existiert bereits ein Qualitätsmanagement, bei dem ein Ansatzpunkt im Austausch mit den IHKs, HWKs und Wirtschaftsförderungen für diese Institutionen gegeben wäre. Die Expertise in der Gründungsberatung sollte zudem aktuell gehalten und zugänglich gemacht werden, zum Beispiel in einem Leitfaden und/oder einem Fortbildungsprogramm. Für spezifische Expertisen, die über die allgemeine Beratungsleistung hinaus gehen, sollte es schnell und einfach möglich sein, die Personen entsprechend weiterzuvermitteln. Ziel sollte es sein, gemeinwohlorientierte Themen, sowohl bei dezidierten sozialen Gründungen zu gewährleisten als auch in der allgemeinen Beratung potenzielle Gründende zu den Themen zu informieren und damit sozial-ökologisches Handeln zu fördern.

4 Resümee

Insgesamt haben sich aus den Workshops und Interviews mit Expertinnen und Experten vier Handlungsfelder und zehn Maßnahmen ergeben. Diese sind sehr divers im Hinblick auf die benötigten Ressourcen und Umsetzungscomplexität, von Kommunikationsmaßnahmen über eine Qualifizierung von Beraterinnen und Beratern bis hin zu Finanzierungsprogrammen.

Viele Maßnahmen beinhalten die Erweiterung oder Öffnung bereits bestehender Strukturen in Bezug auf die Bedürfnisse von sozialen Gründungen und Sozialunternehmen, so beispielsweise der Zugang zu Förderprogrammen oder Sensibilisierung der Mitarbeitenden in der Beschaffung und im Einkauf. Bei einigen Maßnahmen werden Änderungen oder Anpassungen von Regeln, Vorschriften und Verordnungen vorgeschlagen (z. B. bei den Vergaberichtlinien). Mit der Etablierung eines Hubs für soziale Gründungen als zentrale landesweite Anlaufstelle und dem Auflegen eines neuen Förderprogramms und Fonds sind neben den konzeptionellen Herausforderungen auch finanzielle Ressourcen gefragt. Als besonders große Herausforderung wurde die häufig auftretende Finanzierungslücke in der Frühphase sozialer Gründungen identifiziert. Für die Überwindung des „Valley of Death“ bietet sich das vorgeschlagene neue Förderprogramm an, welches explizit auf die finanziellen Herausforderungen sozialer Gründungen zugeschnitten ist.

Handlungsfeld	Maßnahme
Handlungsfeld #1 Zusammenarbeit im Ökosystem	Maßnahme I – Social Entrepreneurship Hub
	Maßnahme II – Kommunikation stärken
Handlungsfeld #2 Finanzierung	Maßnahme III – Zugang zu Förderprogrammen verbessern durch angepasste Förderkriterien
	Maßnahme IV – Neues Förderprogramm
	Maßnahme V – Social Innovation Fonds
Handlungsfeld #3 Kooperationen und Geschäftsanbahnungen	Maßnahme VI – Sensibilisierung der Mitarbeitenden in der Beschaffung und im Einkauf
	Maßnahme VII – Vergaberichtlinien anpassen
	Maßnahme VIII – Labeling und Zertifikate
	Maßnahme IX – Räume schaffen für die Geschäftsanbahnung und kuratiertes Matching

Handlungsfeld	Maßnahme
Handlungsfeld #4 Kompetenzentwicklung	Maßnahme X - Gründungsberatung erweitern

Table 1. Übersicht Handlungsfelder und Maßnahmen

Ähnlich wie bei der Digitalisierung wäre es wünschenswert, wenn gemeinwohlorientierte Themen als Querschnittsthemen in allen Bereichen als „new normal“ mitgedacht werden. Die Unterstützung sozialer Gründungen geht jedoch mit einer hohen Komplexität einher. Sie findet derzeit in einem Förderkontext statt, der der angestrebten Erfüllung der sogenannten „Double Bottom Line“, also die Absicht, gesellschaftliche Mehrwerte bei gleichzeitiger Sicherstellung finanzieller Nachhaltigkeit und Stabilität zu generieren, nicht im notwendigen Umfang Rechnung tragen kann. Die systematische Anerkennung des sozialen und ökologischen Impacts sozialer Gründungen stellt deshalb sowohl die größte Herausforderung als auch die wesentliche Grundlage für den langfristigen Erfolg von öffentlichen Förderprogrammen dar. Die vorgeschlagenen Maßnahmen könnten einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung sozialer Gründungen in NRW leisten. Kurz- bis mittelfristig hohen Aufwendungen stehen in langfristiger Perspektive große Potenziale gegenüber, von der Stärkung der regionalen Wertschöpfung über eine Verbesserung des gesellschaftlichen Wohlergehens bis hin zur Aufwertung sozialer Bindungen.

Literatur

- Achleitner, A. K., Mayer, J. & Spiess-Knafl, W. (2013). Sozialunternehmen und ihre Kapitalgeber. In: Jansen, S., Heinze, R., Beckmann, M. (eds) *Sozialunternehmen in Deutschland* (pp. 153-165). Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01074-4_6
- Besharov, M. (2022). Organizational Hybridity, Social Enterprise, and Social Innovation: Disentangling Concepts to Advance Theory and Practice. In A. Vaccaro & T. Ramus (Eds.), *Social Innovation and Social Enterprises* (pp. 15-33). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-96596-9_2
- Biermann, U., Geitel, O., Lübbers, T., Plöger, M. (2021) Gutachten zur geplanten Landesstrategie zum Thema Social Entrepreneurship. Im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus (MWVATT). https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/wirtschaft/existenzgruendung/Downloads/gutachten_social_entrepreneurship.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (letzter Abruf: 18.01.2024)
- BMBF. (2023). Zukunftsstrategie Forschung und Innovation. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/730650_Zukunftsstrategie_Forschung_und_Innovation.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (letzter Abruf: 20.12.2023)
- BMWK, & BMBF (2023). Nationale Strategie für Soziale Innovationen und gemeinwohlorientierte Unternehmen. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/230912-sigustrategie-download.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (letzter Abruf: 20.12.2023)
- BMWK. (2022). Jahreswirtschaftsbericht 2022. Für eine Sozial-ökologische Marktwirtschaft - Transformation innovativ gestalten. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/jahreswirtschaftsbericht-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (letzter Abruf: 20.12.2023)
- BMWK (2023): Öffentliche Konsultation zur Transformation des Vergaberechts ("Vergabetransformationspaket"): <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Service/Gesetzesvorhaben/oeffentliche-konsultation-zur-transformation-des-vergaberechts.html#docce41d96c-90bd-499d-91c8-87b16a3a19cfbodyText1> (letzter Abruf: 2.2.2024)
- Bundesverband Beteiligungskapital (2024). Bund stellt zusätzliche Mittel für Start-ups bereit. <https://www.bvkap.de/newsbeitrag/bund-stellt-zusaetzliche-mittel-fuer-start-ups-bereit>
- CDU/Grüne (2022). Zukunftsvertrag für Nordrhein-Westfalen 2022-2027. https://gruene-nrw.de/dateien/Zukunftsvertrag_CDU-GRUeNE_Vorder-und-Rueckseite.pdf (letzter Abruf: 20.12.2023)

- DSM (2023). Deutscher Startup Monitor 2023 – Eine neue Zeit. https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2023.pdf (letzter Abruf: 20.12.2023)
- DSM (2021). Deutscher Startup Monitor 2021 – Nie war mehr möglich. https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2021.pdf (letzter Abruf: 20.12.2023)
- Dupain, W., Scharpe, K., Gazeley, T., Bennet, T., Mair, J., Raith, M., & Bosma, N. (2022). *European Social Enterprise Monitor. The State of Social Enterprises in Europe 2021-2022*. The Hague: Euclid Network. https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/european-social-enterprise-monitor-2021-2022/?_ga=2.47175975.1818525963.1668573663-1362293622.1668573663&_gl=1%2A18gr7vz%2A_ga%2AMTM2Mjl5MzYyMi4xNjY4NTczNjYz%2A_ga_829YQLNDY5%2AMTY2ODU3NDkxOS4xLjEuMTY2ODU3NTAxMi41NC4wLjA.# (letzter Abruf: 04.02.2024)
- Felber, Christian (2018): *Gemeinwohl-Ökonomie. Das alternative Wirtschaftsmodell*. 6. Überarbeitete Auflage. Wien: Pier.
- Freiburg, M. (2019). Sozialunternehmen im Fokus von wirkungsorientierten Investoren. In Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Eds.), *Führung gestalten. Generationenwechsel – Digitalisierung – Kulturwandel* (pp. 169-180). Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748903611-169>
- Freiburg, M., & Moehrle, C. (2023). Aufbau eines florierenden Ökosystems für die Finanzierung sozialer Unternehmen. In K. Wendt (Ed.), *Positives Impact Investing* (pp. 227-242). https://doi.org/10.1007/978-3-031-31297-7_11
- Glock, P., & Burić, E. (2021). Rechtsformen für Social Enterprises. Ein Ratgeber zu Rechtsformen und Gemeinnützigkeit von Social Enterprises. Berlin: Social Enterprise Netzwerk Deutschland e.V. <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/10/Rechtsformen-fuer-Social-Enterprises.pdf> (letzter Abruf: 04.02.2024)
- Kiefl, S., Scharpe, K., Wunsch, M., & Hoffmann, P. (2022). 4. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor. Berlin: Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/04/4_DSEM_web.pdf (letzter Abruf: 20.12.2023)
- Kleverbeck, M., Terstriep, J., Deserti, A., & Rizzo, F. (2017). Social Entrepreneurship: The Challenge of Hybridity. In A. David & I. Hamburg (Eds.), *Entrepreneurship and Entrepreneurial Skills in Europe* (pp. 47-76). Leverkusen: Barbara Budrich Publishers.
- Krlev, G., Sauer, S., Scharpe, K., Mildenerger, G., Elsemann, K. & Sauerhammer, M. (2021). Finanzierung von Sozialen Innovationen – Internationale Vergleichsstudie. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI), Universität Heidelberg & Social Entrepreneurship Network Deutschland e.V. (SEND). https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/10/Finanzierung_Sozialer_Innovationen.pdf
- Metzger, G. (2022). *KfW-Gründungsmonitor 2022. Gründungstätigkeit 2021 zurück auf dem Vorkrisenniveau: mehr Chancengründungen, mehr Jüngere, mehr Gründerinnen*. Frankfurt am Main: KfW Research.

- MWIKE (2023a) (Hg.). NRW Startup Report 2023. Ein Stimmungsbild des nordrhein-westfälischen Startup Ökosystem. https://www.wirtschaft.nrw/system/files/media/document/file/20230920_nrw-startup_report_2023_einzelseite.pdf
- MWIKE (2023b). Richtlinie über die Gewährung von Stipendien zur Förderung von innovativen Unternehmensgründungen in Nordrhein-Westfalen „Gründungsstipendium.NRW. Runderlass des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie. Ministerialblatt (MBI.NRW), Ausgabe 2023, Nr. 36, 981-1006.
- NRW.Bank (2023). Beteiligungskapital in Nordrhein-Westfalen. Eigenkapitalprodukte der NRW.Bank. <https://www.nrwbank.de/de/foerderung/dokumente/flyer-uebersicht-eigenkapitalfinanzierung.pdf?contentType=application/pdf&pfad=/6/4/8664/> (letzter Abruf: 03.02.2024)
- SEND (2021). Social Entrepreneurship: Nachhaltige Wertschöpfung und gesellschaftliche Innovation. https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/04/PP_SocEnt2021_Kurzversion.pdf
- Stittender, T. (2023). Die ökologische und soziale Transformation: Mit Sozialunternehmen auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft. *ifo Schnelldienst*, 76(07), 44-50.
- Terstriep, J., Krlev, G., Mildenerger, G., Strambach, S., Thurmann, J.-F., +& Wloka, L.-F. (2022). Soziale Innovationen zwischen Hype und realistischen Erwartungen: Welchen Beitrag kann die Innovationsmessung leisten? In J. Howaldt, M. Kreibich, J. Streicher, & C. Thiem (Eds.), *Zukunft gestalten mit Sozialen Innovationen. Neue Herausforderungen für Politik, Gesellschaft und Wirtschaft* (pp. 305-325). Frankfurt: Campus Verlag.
- VDI/VDE (2022). Sozialinnovator:innen fördern. Ein Praxishandbuch für die öffentliche Verwaltung zur Unterstützung von Sozialinnovator:innen und Sozialunternehmen. Berlin: VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. <https://vdide-it.de/sites/default/files/document/sozialinnovatorinnen-foerdern.pdf> (letzter Abruf: 04.02.2024)
- Wallisch M., Ahluwalia R. et al. (2019). Gründerökosysteme gestalten. Handbuch zur Unterstützung von Gründungen und Startups. RKW Kompetenzzentrum (Hg.) <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/buch/gruenderoekosysteme-gestalten/>
- Wallisch, M. Deschauer M, Ahluwalia, R. (2023): Mittelstand meets Startup 2023. Potenziale der Zusammenarbeit. RKW Kompetenzzentrum. <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startup-2023/>

Impressum

Herausgeber

RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A
65760 Eschborn

SocEnt Projektpartner und Autorenschaft

RKW Kompetenzzentrum
Dr. Matthias Wallisch
Martin Deschauer
Rabena Ahluwalia

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik
Dr. Judith Terstriep

Layout & Grafik

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik
Dr. Judith Terstriep

Bildnachweis

Alle verwendeten Bilder sind frei nach CC0.

© 2024