

**Bachelorstudiengang der FH Wien der WKW  
Unternehmensführung – Entrepreneurship**

**Bachelorarbeit**

**Chancen und Risiken von Social Entrepreneurship unter Berücksichtigung  
des österreichischen Regierungsprogramms 2020-2024**

**Verfasst von: Andreas Ledermüller**

**Matrikelnummer: 51839572**

**Studienjahrgang: 2021**

**Betreut von: Katharina Rotter**

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde.

---

Ort, Datum

Unterschrift VerfasserIn



## Zusammenfassung

Die gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Problemstellungen unserer Zeit sind so vielfältig wie die Gesellschaft selbst. Wohlfahrtsstaatliche Leistungen, die großen Sozialunternehmen und NGOs sind einerseits nicht allgegenwärtig und können andererseits die oft so unterschiedlichen und speziellen Probleme Einzelner nicht in vollem Umfang abdecken. Herausforderungen bspw. in den Bereichen Bildung, Arbeitsplatzschaffung und Umweltschutz in Zusammenhang mit Themen wie Menschen mit Beeinträchtigungen, eine alternde Gesellschaft, Jugendarbeitslosigkeit und benachteiligte Gruppen rücken neue Lösungsansätze in den Fokus. Das Phänomen Social Entrepreneurship hat sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten zu einem bewährten und immer weiter verbreiteten Konzept entwickelt, um diesen gesellschaftlichen Problemen unternehmerisch zu begegnen und so Wirtschaft und Gesellschaft ein Stück weiter zu vereinen. Diese neue Form von Unternehmen stellt nicht die Gewinnmaximierung an erste Stelle, sondern Wirkung zu erzielen, einen *Social Impact* zu erreichen und konkrete gesellschaftliche Probleme zu lösen. Mit der erstmalig so prominenten Erwähnung von Social Entrepreneurship in einem österreichischen Regierungsprogramm (ÖVP & Grüne 2020-2024), erkennt die Regierung das neue Phänomen nicht nur an, sondern möchte es auch fördern und in Österreich weiter verbreiten.

Vor diesem Hintergrund beleuchtet der Autor die aktuelle Lage von Social Entrepreneurship weltweit als auch vor allem national in Österreich. Durch das Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Gesellschaft konfrontieren sich Social Entrepreneurs mit besonderen Risiken, können aber gleichzeitig von einzigartigen Chancen profitieren. Welche Chancen und Risiken das sind und welche möglichen Änderungen sich darüber hinaus durch die erstmalige Erwähnung in einem österreichischen Regierungsprogramm für den Sektor ergeben, veranschaulicht diese Arbeit. Dabei greift der Autor auf eine theoretische Literaturrecherche sowie eine empirische Forschung mittels Expertinnen- und Experteninterviews zurück. Die befragten Expertinnen und Experten bestehen aus vier Social Entrepreneurs aus Österreich und der Geschäftsführerin der Interessenvertretung des Social Entrepreneurship Sektors in Österreich, dem Social Entrepreneurship Network Austria (SENA).

## **Abstract**

The social and ecological problems of our time are as diverse as society itself. Welfare state services, large social enterprises and NGOs are on the one hand not omnipresent and on the other hand cannot fully cover the often so diverse and specific problems of individuals. Challenges such as education, job creation and environmental protection in relation to issues such as people with disabilities, an ageing society, youth unemployment and disadvantaged groups are bringing new solutions into the spotlight. In recent years and decades, the phenomenon of social entrepreneurship has developed into a proven and increasingly widespread concept to address these social problems in an entrepreneurial way and thus to unite business and society a little further. This new form of business does not put profit maximisation first, but rather achieving Social Impact and solving concrete social problems. With the first prominent mention of social entrepreneurship in an Austrian government programme (ÖVP & Grüne 2020-2024), the government not only recognises the new phenomenon, but also wants to promote it and spread it in Austria.

With this background, the author examines the current situation of social entrepreneurship worldwide and especially nationally in Austria. Due to the area of tension between the economy and society, social entrepreneurs are confronted with special risks, but at the same time can profit from unique opportunities. This thesis illustrates which opportunities and risks these are and, furthermore, which possible changes for the sector result from the first mention in an Austrian government programme. The author draws on a theoretical literature review as well as empirical research by means of interviews with experts. The experts interviewed consist of four social entrepreneurs from Austria and the managing director of the advocacy group of the social entrepreneurship sector in Austria, the Social Entrepreneurship Network Austria (SENA).

## **Inhaltsverzeichnis**

Zusammenfassung .....	I
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	3
1.3 Methodische Herangehensweise.....	4
1.4 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Begriffsdefinition und Abgrenzung.....	6
2.1 Definition Social Entrepreneurship .....	6
2.2 Der Social Entrepreneur .....	10
2.3 Definition Chancen & Risiken .....	13
2.4 Das österreichische Regierungsprogramm .....	14
3 Social Entrepreneurship damals wie heute .....	15
3.1 Social Entrepreneurship Pioniere .....	15
3.2 Weltweite Lage.....	17
3.2.1 Historischer Hintergrund der Forderung nach Corporate Social Responsibility.....	17
3.2.2 Strukturelle Veränderung als Wegbereiter für Social Entrepreneurship .....	18
3.2.3 Social Entrepreneurship als neues Phänomen .....	19
3.3 Lage in Österreich .....	21
3.3.1 Notwendigkeit von Social Entrepreneurship in Sozialstaaten.....	21
3.3.2 Bürgerliche Partizipation.....	22
3.3.3 Das Ökosystem und Umfeld für Social Business in Österreich.....	23

3.3.4 Studien zu Social Business in Österreich.....	28
3.3.4.1 Erste Studien und Datenerhebungen.....	28
3.3.4.2 Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Datensätzen.....	30
3.4 Erfolgsmessung bei Social Businesses .....	32
3.4.1 Bedeutung von Reporting für Social Businesses .....	32
3.4.2 Hürden beim Reporting eines Social Business .....	33
3.4.3 Ansätze für Reporting bei Social Businesses.....	34
4 Chancen und Risiken von Social Entrepreneurship: Eine Gegenüberstellung von Theorie und Praxis.....	38
4.1 Chancen und Risiken in der Literatur .....	38
4.1.1 Chancen.....	38
4.1.2 Risiken .....	41
4.1.3 Überblick Chancen und Risiken in der Literatur .....	44
4.2 Chancen und Risiken in der Praxis .....	44
4.2.1 Chancen.....	46
4.2.2 Risiken .....	48
4.3 Gegenüberstellung von Theorie und Praxis .....	52
5 Das österreichische Regierungsprogramm: Eine Gegenüberstellung von Theorie und Praxis .....	55
5.1 Social Entrepreneurship in bisherigen Regierungsprogrammen.....	55
5.2 Das österreichische Regierungsprogramm 2020-2024 .....	58
5.3 Mögliche Veränderung für den Social Entrepreneurship Sektor .....	60
6 Conclusio .....	64
6.1 Beantwortung der Forschungsfragen .....	64
6.2 Ausblick .....	66
7 Literaturverzeichnis .....	67
Anhang .....	72
Leitfaden für die qualitativen Interviews .....	72

Transkripte der qualitativen Interviews .....	73
---	----

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Social Entrepreneurship Spektrum .....	8
Abbildung 2: Dimensionen von Social Entrepreneurship .....	9
Abbildung 3: Social Business als hybride Organisation .....	10
Abbildung 4: Attribute des Social Entrepreneurs .....	11
Abbildung 5: Das Ökosystem für Social Businesses .....	26
Abbildung 6: Vernetzung von Social Businesses und Support Organisationen .....	27
Abbildung 7: Rechtsformen .....	30
Abbildung 8: Geografischer Aktionsbereich .....	31
Abbildung 9: Zusammenhänge in der SROI-Analyse .....	36

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Überblick Chancen und Risiken .....	44
Tabelle 2: Kategorienschema .....	45

## **Abkürzungsverzeichnis**

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CSR	Corporate Social Responsibility
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
etc.	et cetera
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
NGO	Non-Governmental Organization / Nichtregierungsorganisation
NPO	Non-Profit Organization
SENA	Social Entrepreneurship Network Austria
SROI	Social Return on Investment
SRS	Social Reporting Standard
u. a.	unter anderem
z. B.	zum Beispiel

## 1 Einleitung

Ungelöste soziale und ökologische Probleme, unzureichende Lösungen staatlicher oder zivilgesellschaftlicher Organisationen, der Hype um unternehmerische Tätigkeit und nicht zuletzt die Vergabe des Friedensnobelpreises 2006 an den Social Entrepreneur Muhammad Yunus, rücken Social Entrepreneurship nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis mehr und mehr in den Fokus. Social Entrepreneurship besitzt in der Literatur viele und teils sehr unterschiedliche Auffassungen und Definitionen. Tatsächlich können laut einer Studie von Schneider und Maier (2013, S. 4–6) schon allein in Österreich 273 Organisationen mit dem Begriff assoziiert werden.

Nicht umsonst gibt es in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie zahlreiche Tools und Analysen zur Ermittlung von Chancen und Risiken bei der Gründung und Führung von Unternehmen. Umso mehr sehen Social Entrepreneurs, durch ihren Rückzug von Profitmaximierung, indem sie einen sozialen Mehrwert prioritär verfolgen besonderen Herausforderungen aber eben auch Chancen entgegen. Möglichkeiten wie ein sozialer Benefit, eine Nischenstrategie oder Fördermöglichkeiten stehen Herausforderungen wie Finanzierung, Verbreitung und Kommunikation gegenüber und befördern Social Entrepreneurship schließlich in ein Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft.

Im österreichischen Regierungsprogramm 2020-2024 beschlossen von der *Österreichischen Volkspartei* (ÖVP) und der Partei *die Grünen* kann sich der Social Entrepreneurship Sektor in Österreich erstmals über eine so prominente Erwähnung in einem österreichischen Regierungsprogramm freuen. Die Regierungsparteien haben somit die Erfordernis einer gezielten Unterstützung wahrgenommen und die Anführung im Regierungsprogramm wirft die Frage nach möglichen Veränderungen für den Sektor auf.

Die vorliegende Arbeit gibt einen theoretischen Überblick sowie einen praktischen Bezug zu Social Entrepreneurship im Speziellen in Österreich. Die zugrunde liegende Theorie, inklusive eines geschichtlichen Hintergrundes sowie die aktuelle sowohl globale als auch nationale Lage, wird der praktischen Handhabung in Österreich gegenübergestellt. Die erstmalige Erwähnung in einem österreichischen Regierungsprogramm stellt eine mögliche Veränderung der aktuellen Lage in Frage, die in dieser Arbeit durch Expertinnen- und Experteninterviews behandelt wird.

## 1.1 Problemstellung

Gesellschaftliche Herausforderungen beispielsweise in den Bereichen Bildung, Umweltschutz oder Arbeitsplatzschaffung für Jugendliche, Menschen mit Beeinträchtigung sowie eine alternde Gesellschaft scheinen weder durch den „Markt“ noch durch staatliche Maßnahmen ausreichend abgedeckt zu sein. Gerade Finanzierungsprobleme bei sozialen Dienstleistungen rücken neue Lösungen in den Vordergrund und geben Grund sich nach Alternativen umzusehen und diese zu überprüfen (Hackenberg & Empter, 2011, S. 86–90). Soziale oder ökologische Probleme treffen auf einen innovativen unternehmerischen Denkansatz begrenzt durch limitierte Ressourcen. Das ist Social Entrepreneurship. Es geht nicht um Profitmaximierung oder Rendite als primäres Ziel, sondern um das Schaffen eines sozialen Mehrwertes (Hackenberg & Empter, 2011, S. 11). Charles Leadbeater argumentierte schon im Jahr 1997, dass wir in einer Gesellschaft mit steigender Vielfalt und Diversität leben, in der es immer schwieriger scheint gemeinsame Werte und einen sozialen Zusammenhang zu bewahren. Freie Individualistinnen und Individualisten mit dem Ziel der Selbstverwirklichung sind das Zentrum und der Treiber der Gesellschaft und Wirtschaft. Freiheit und Selbstverwirklichung sind jedoch auf keinen Fall als schlechte Aspekte zu betrachten. Viel mehr noch ist es unser aller Herausforderung einen modernen sozialen Kontext zu schaffen, um den gesellschaftlichen Problemen der heutigen Zeit entgegenwirken zu können (Leadbeater, 1997, S. 14–15).

Social Entrepreneurs definieren sich über ihr Ziel eines sozialen Mehrwertes und agieren innovativ und autonom von sowohl politischen als auch marktwirtschaftlichen Zwängen. Dadurch haben sie möglicherweise oft sogar direktere Möglichkeiten auf Verbesserung im Vergleich zu anderen Lösungsansätzen und nehmen somit durch ihren Innovationsgedanken eine Pilotfunktion ein, die sie teilweise vor unbekannte und unerwartete Situationen stellt. Es ist ein Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft in das sich Social Entrepreneurs begeben, das einige Risiken birgt, jedoch auch Chancen zu einer Verbesserung und Entwicklung der Gesellschaft ermöglicht. Trotz steigender praktischer Anwendungen von Social Entrepreneurship als Social Business weltweit und der Anerkennung des sozialen Engagements und der Innovation, bleibt die theoretische Bedeutung zumindest in der deutschsprachigen Literatur, der Forschung und der Lehre vergleichsweise gering (Hackenberg & Empter, 2011).

In Österreich haben sich die meisten Social Enterprises erst in den letzten 15 bis 20 Jahren gebildet. Unter diesem Begriff agierten diese Organisationen sogar erst noch später (Schneider & Maier, 2013, S. 14). Eins ist jedoch klar, sowohl in der Praxis als mittlerweile auch vermehrt in der Theorie spielt Social Entrepreneurship eine immer größere Rolle (Schneider & Maier,

2013) und es herrscht auch in vermeintlichen Wohlfahrtsstaaten wie Österreich Bedarf sich nach alternativen Lösungen umzusehen.

Aus dieser Problemstellung ergibt sich deshalb die Forschungsfrage, dessen Antwort diese Arbeit versuchen wird zu geben:

**Welche Chancen und Risiken eröffnen sich für Social Entrepreneurs unter Berücksichtigung des österreichischen Regierungsprogramms 2020-2024?**

Weiters ergibt sich aus der Hauptforschungsfrage folgende Unterforschungsfrage:

**Welche Änderungen sind für den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich durch die erstmalig so prominente Erwähnung in einem österreichischen Regierungsprogramm zu erwarten?**

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, die Chancen und Risiken, denen Social Entrepreneurs begegnen zu erläutern und aufzuzeigen, welche Auswirkungen die erstmalige Erwähnung in einem österreichischen Regierungsprogramm (ÖVP & Grüne 2020-2024) auf den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich hat. Sie soll als Zusammenfassung und Überblick der wesentlichen Herausforderungen und Potentiale von Social Entrepreneurship im praktischen Bezug und als theoretische Grundlage für Neueinsteiger als auch für etablierte Social Entrepreneurs dienen. Diese Arbeit soll eben diesen helfen einen Eindruck von diesem modernen und unerforschten Gebiet zu gewinnen, womit Social Entrepreneurs zu rechnen haben und was zu beachten ist. Dazu sollen auch der theoretische Hintergrund sowie die Geschichte und das globale Geschehen rund um Social Entrepreneurship beleuchtet werden. Die erstmalige Erwähnung in einem österreichischen Regierungsprogramm wirft außerdem die Frage nach möglichen Veränderungen bzw. einer größeren Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft auf, die ebenfalls im Rahmen der qualitativen Expertinnen- und Experteninterviews beantwortet wird. Social Entrepreneurs können danach verstehen, wie es zur heutigen Lage rund um Social Entrepreneurship gekommen ist, wie eben diese heutige Lage aussieht mit all den Chancen und Risiken und schließlich was für die kommenden Jahre zu erwarten ist.

### **1.3 Methodische Herangehensweise**

Diese Arbeit stützt sich in den ersten Kapiteln im Wesentlichen auf eine Literaturrecherche mit Relevanz zum Thema, Arbeitstitel und Forschungsfragen. Es wird sowohl deutsch- als auch englischsprachige Literatur herangezogen mit Fokus auf den Potenzialen und Herausforderungen von Social Entrepreneurship. Bei entsprechenden Journalbeiträgen und Fachbüchern wird primär auf Aktualität gesetzt und keine bloße Beschränkung auf den Raum Österreich gesetzt. Kapitel vier und fünf teilen sich jeweils in einen Theorie- und einen Praxisteil. Der Theorieteil stützt sich auf die bereits beschriebene Literaturrecherche. Der Praxisteil dieser Kapitel stützt sich auf qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten der Branche und die anschließende Datenerhebung. Die Geschäftsführerin des Social Entrepreneurship Netzwerks Austria (SENA) sowie Mitglieder (Social Entrepreneurs) dieses Netzwerks, geben einen aktuellen und realitätstreuen Einblick in die Praxis und ermöglichen so eine Gegenüberstellung mit der zugrunde liegenden Theorie. Ausgehend davon wird auch die Forschungsfrage beantwortet und Handlungsempfehlungen werden gegeben. So werden in Kapitel vier zuerst die Chancen und Risiken von Social Entrepreneurship anhand der Literatur beschrieben. Durch die qualitativen Interviews werden die Chancen und Risiken in der gelebten Praxis aufgezeigt. Schließlich werden die Ergebnisse der Theorie, den Ergebnissen der Praxis gegenübergestellt, die Theorie mit der gelebten Praxis ergänzt und ein Überblick gegeben.

Bei den Interviews handelt es sich um problemzentrierte Interviews (PZI) nach Witzel (2000), die auf das Erhebungsinstrument des Leitfadens zurückgreifen. Im Fokus der Interviews stand die Forschungsfrage sowie Unterforschungsfrage. Darauf aufbauend wurden die Tonaufzeichnungen der Interviews transkribiert und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Die vollständig transkribierten Interviews finden sich im Anhang wieder. Auch das fünfte Kapitel fokussiert sich auf eine Gegenüberstellung von Theorie und Praxis. Zuerst werden Nennungen von Social Entrepreneurship in bisherigen österreichischen Regierungsprogrammen aufgezeigt. Weiters wird der Wortlaut zu Social Entrepreneurship im aktuellen Regierungsprogramm 2020-2024 beschrieben. Mit welchen möglichen Auswirkungen für den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich durch die Erwähnung im Regierungsprogramm zu rechnen sind, darüber werden ebenfalls die Expertinnen und Experten der Branche in den qualitativen Interviews Aufschluss geben und ermöglichen so einen neuerlichen Vergleich zwischen Theorie und Praxis.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Chancen und Risiken, denen Social Entrepreneurs begegnen zu erläutern und aufzuzeigen, welche Auswirkungen die erstmalige Erwähnung in einem österreichischen Regierungsprogramm (2020-2024) auf den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich hat.

Dazu soll anfangs eine theoretische Grundlage gelegt werden. Zuvor wird jedoch die allgemeine Thematik zu dieser Arbeit erläutert. Einleitung, Problemstellung, Zielsetzung der Arbeit, methodische Herangehensweise und schließlich der Aufbau sollen in diese Arbeit und deren Thematik einführen.

Im zweiten Kapitel werden die zu klärenden Begriffe wie Social Entrepreneurship, der Social Entrepreneur als Person aber auch Chancen und Risiken sowie das österreichische Regierungsprogramm definiert, um einen theoretischen Einblick zu erhalten und ein einheitliches Verständnis zu schaffen.

Kapitel drei widmet sich Social Entrepreneurship und gibt, ausgehend von den Pionieren der Branche, einen Überblick über dessen Geschichte bis zur aktuellen Lage sowohl weltweit als auch vor allem in Österreich. Außerdem werden die ersten quantitativen Datenerhebungen zu Social Entrepreneurship in Österreich aufgezeigt und analysiert. Inwieweit der Erfolg von Social Entrepreneurship messbar ist und welche Möglichkeiten es zur Verbreitung und Expansion gibt wird auch in diesem Kapitel geklärt.

Wie genau das aktuelle österreichische Regierungsprogramm mit der entsprechenden Annotation zu Social Entrepreneurship aussieht und inwieweit bisherige Regierungsprogramme diesen Punkt bereits abgedeckt haben wird in Kapitel vier erläutert. Welche möglichen praktischen Veränderungen diese Erwähnung mit sich bringt wird im Licht der Interviews beantwortet.

Kapitel fünf stellt die Chancen und Risiken von Social Entrepreneurship laut Literatur, praktischer Erfahrungen und Einschätzungen von Social Entrepreneurs gegenüber und soll so einen Überblick über diese geben und ergänzt werden.

Im sechsten und letzten Kapitel werden abschließend die Haupt- und Unterforschungsfrage beantwortet. Schließlich wird ein Ausblick auf die kommenden Jahre diese Arbeit abschließen.

## 2 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Der Begriff Social Entrepreneurship erfährt in der Literatur vielerlei theoretische Definitionen und darüber hinaus auch praktische Ausführungen. Oft wird er mit Begriffen wie Corporate Social Responsibility (CSR) oder dem Stakeholder-Ansatz in Verbindung gebracht. Inwieweit Social Entrepreneurship sich von diesen Begriffen differenziert und eine Balance zwischen Wirtschaft und Gesellschaft schafft, zeigt dieses Kapitel. Sowohl hinter jedem jungen Start-Up als auch hinter jedem etablierten Unternehmen steckt ein Entrepreneur als Herz der Organisation. Sie oder er begegnet zahlreichen Herausforderungen und übernimmt große Verantwortung. Inwieweit sich Social Entrepreneurs differenzieren und welche Besonderheiten diese aufweisen, wird ebenfalls untersucht. Dieses Kapitel soll auch zeigen, was unter Chancen und Risiken im wirtschaftlichen Kontext zu verstehen ist und wie man diesen begegnen kann. Mit einer kurzen Erklärung zum österreichischen Regierungsprogramm wird dieses Kapitel abgeschlossen.

### 2.1 Definition Social Entrepreneurship

Social Entrepreneurs verfolgen mit ihren Unternehmen eine gesellschaftspolitische Mission. Mit Kreativität, innovativen Lösungen und Kosteneffizienz haben sie sich das Ziel gesetzt aktuelle soziale sowie ökologische Probleme unternehmerisch zu lösen. Der Fokus liegt auf einem sozialen Mehrwert. Und eben dieser soll durch Verbreitung regional, national und/oder global zur Geltung kommen und einer größtmöglichen Anzahl an Menschen nutzen. Nicht der klassische Profitmaximierungsgedanke spielt bei diesen Unternehmen die zentrale Rolle, sondern „to make a difference“. Ausdrücke wie „Nachhaltigkeit“, „Soziale Verantwortung“, „New Economy“ oder „Change“ fallen in diesem Zusammenhang häufig (Hackenberg & Empter, 2011). „Gesellschaftliches Unternehmertum“, „Sozialunternehmen“ oder „Sozialunternehmer“ bzw. *social enterprises*, *social business* oder *social entrepreneurs* sind einige von vielen Begriffsvariationen, die mit Social Entrepreneurship in Verbindung gebracht werden und sich als solches verstehen. Sowohl in der Praxis als auch in der Theorie gibt es zu diesem Begriff verschiedene Perspektiven, Zugänge und Anwendungen. Viele, die in der Theorie als gesellschaftliches oder soziales Unternehmen gelten, sehen sich nicht als solches und werden sehr oft erst extern anhand ihrer Tätigkeiten als Social Business bezeichnet (Hackenberg & Empter, 2011, S. 12–13). Schon für den Begriff „Entrepreneurship“ allein scheint es keine einheitliche Definition zu geben. So fokussiert sich Ronstadt (1984) eher auf einen wirtschaftlichen Aspekt und bezeichnet Entrepreneurship als Prozess des Vermögens- und Wohlstandsaufbaus. Während auf der

anderen Seite Steyaert und Hjorth (2006, S. 2) Entrepreneurship mehr als sozial-kreatives Mittel betrachten, das sich in der Gesellschaft begründet und diese laufend prägt, gestaltet und verändert. Entrepreneurship lässt sich somit in ein Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Gesellschaft bzw. Sozialem einordnen. Auch lässt sich in den letzten Jahren ein Trend beobachten, in dem Unternehmen sich nicht ausschließlich als ökonomische Organisation betrachten, sondern darüber hinaus einen sozialen und ökologischen Wandel der Gesellschaft verfolgen (Baumann, Braukmann & Matthes, 2010, S. 154).

In diesem Zusammenhang ist der Begriff *Corporate Social Responsibility* (CSR) von Bedeutung. Dieser eröffnet die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Er umfasst auch das Leitbild der Nachhaltigkeit oder auch das Stakeholdermanagement (Stakeholder-Ansatz) und *Corporate Sustainability*. CSR hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und von Unternehmen wird heutzutage eine gesellschaftliche Verantwortung sogar erwartet. Auf der anderen Seite drohen bei Nichtanwendung eine Abnahme sowohl der Kooperationsbereitschaft als auch des allgemeinen Zuspruchs in der Gesellschaft. Auch wenn die Implementierung neuer Ziele und weiterer Verantwortungsbereiche für das Management eine zusätzliche Herausforderung darstellt, schafft diese die Voraussetzungen für einen langfristigen Erfolg. Studien belegen, dass sich die Aufnahme von CSR in das Unternehmen positiv auf Arbeitgeberattraktivität, Kundenloyalität oder auch Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit auswirken. Jedoch ist anzumerken, dass keine absolute bzw. unbedingte Verbindung zwischen CSR und positiven Auswirkungen besteht. Eine professionelle Führung sowie eine begründete Strategie sind nach wie vor unersetzlich (Lin-Hi, 2019). Daraus lässt sich die Frage inwiefern Unternehmen sich in die Gesellschaft integrieren sollen oder müssen beantworten, aber wie sich nun Social Enterprises verstehen und welchen Platz diese einnehmen, bleibt vorerst offen. Steyaert und Hjorth (2006) stellen Social Entrepreneurship als dynamische Veränderung in einem nichtökonomischen Gebiet der Gesellschaft dar und trennen somit Wirtschaft von Gesellschaft. Wie bereits erwähnt, gibt es jedoch viele verschiedene Auffassungen von Social Entrepreneurship und diese spiegelt *eine* wider. Jedoch erscheint diese Sichtweise aufgrund der bloßen Beschränkung auf die Gesellschaft nicht als ausreichend. Plausibler scheint ein wechselseitiger Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Gesellschaft mit unterschiedlicher Priorisierung für eben das eine oder das andere.

In diesem Zusammenhang unterscheiden Dees, Emerson und Economy (2001) zwischen drei Dimensionen des Social Entrepreneurship. Die rein philanthropische, die hybride und die rein kommerzielle Dimension wie Abbildung 2 veranschaulicht.

Abbildung 1: Social Entrepreneurship Spektrum

<b>Dimensionen des Social Entrepreneurship</b>			
	<i>Rein philanthropisch</i>	<i>Hybrid</i>	<i>Rein kommerziell</i>
<i>Generelle Motive Methoden und Ziele</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeigen von gutem Willen</li> <li>▪ Missionsgetrieben</li> <li>▪ Schaffung sozialer Werte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemischte Motive</li> <li>▪ Balance zwischen Mission und Markt</li> <li>▪ Schaffung sozialer und ökonomischer Werte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigennütziges Interesse</li> <li>▪ Marktgetrieben</li> <li>▪ Schaffung ökonomischer Werte</li> </ul>
<i>Bedeutende Stakeholder</i>			
<i>Profiteure bzw. Kunden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostenfrei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zahlen ermäßigte Raten und/oder Vollzahler und Gesponserte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zahlen vollen Marktpreis</li> </ul>
<i>Kapital-Finanzgeber</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapital zu günstigeren Konditionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapital zu Marktpreisen</li> </ul>
<i>Arbeitskräfte bzw. Mitarbeiter</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freiwillig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entlohnung unter Marktpreisen und/oder Mischung aus marktgerecht bezahltem Personal und Freiwilligen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktgerechte Vergütung</li> </ul>
<i>Zulieferer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spezial Angebote/Konditionen und/oder Mischung aus Marktpreisen und Spenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktpreise</li> </ul>

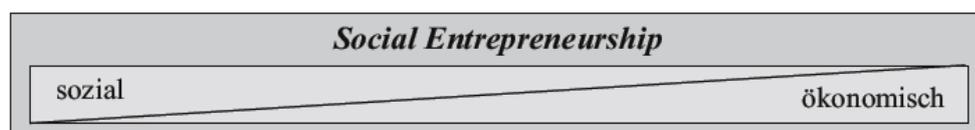
Quelle: (Dees et al., 2001)

Ausgehend von den generellen Motiven und Zielen der drei Ansätze, werden die wichtigsten Stakeholdergruppen, also Interessengruppen, gegenübergestellt. Die rein kommerziellen Unternehmen sind marktgetrieben und sind in erster Linie auf Gewinn ausgerichtet (Schaffung ökonomischer Werte). Der Markt ist das Zentrum und bestimmt den Preis gegenüber Kunden und Lieferanten. Ebenso wird der Preis für Geld (Kapitalgeber) und für Arbeit (Lohn/Gehalt) vom Markt vorgegeben. Die rein philanthropischen Unternehmen auf der anderen Seite, setzen das soziale Wohl an oberste Stelle. Sie verfolgen eine soziale Mission. Deshalb sind Leistungen für Kunden und Lieferanten grundlegend kostenlos und Kapital und Arbeitsleistung wird auf freiwilliger Basis gehalten. Die hybride Form schließlich, ergibt sich aus einer Mischung des

rein kommerziellen und des rein philanthropischen Ansatzes. Die Unternehmen haben eine soziale Mission, richten sich jedoch auch nach dem Markt. Ziel sind soziale und ökonomische Werte nebeneinander zu bedienen. Es wird auch bei den einzelnen Stakeholdergruppen stets eine Balance zwischen freiwilligen und kostenlosen Leistungen und dem was der Markt vorgibt gefunden.

Gemäß dieser Klassifikation ergibt sich ein breiteres Begriffsverständnis von Social Entrepreneurship, welches von einer rein sozialen Orientierung jedoch mit ökonomischem Anspruch bis hin zu einer ökonomischen Orientierung mit sozialem Anspruch reicht. Unterschiedliche Ausprägungen sind also möglich und das Verhältnis dieser veranschaulicht folgende Abbildung.

Abbildung 2: Dimensionen von Social Entrepreneurship



Quelle: (Dees et al., 2001)

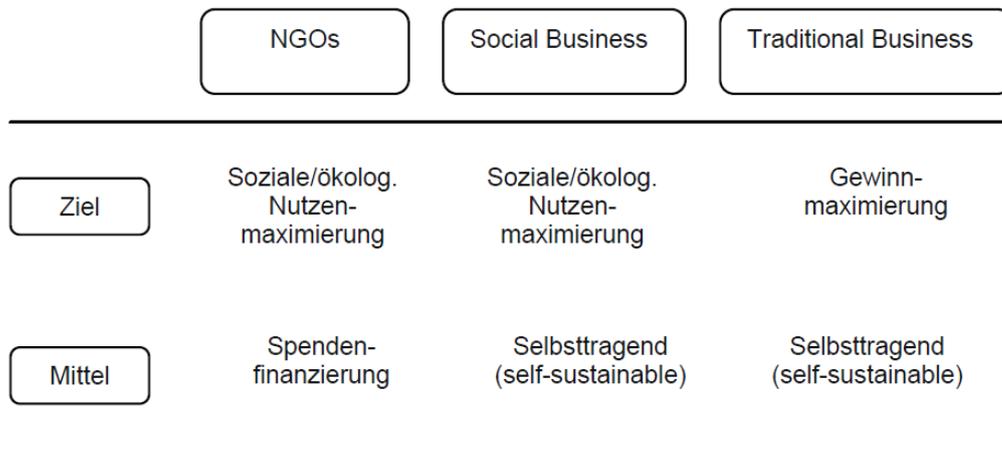
Was definiert nun Social Entrepreneurship? Bei der Fülle an theoretischen Definitionen und praktischen Unterschieden, sind unter anderem folgende wesentliche Zugänge relevant (Schneider & Maier, 2013, S. 7–8):

- Social Entrepreneurship definiert sich über den *social change*. Die soziale Mission, in welchem Bereich auch immer sie gelebt wird, ist das primäre Ziel oder zumindest dem finanziellen Gewinn gleichgestellt.
- Wesentlich ist auch der Innovationsaspekt von Social Enterprises. Produkte, Dienstleistungen, Märkte, Konzepte oder Betriebsmittel in eine neue Verbindung stellen oder etwas komplett Neues erfinden, können als Ansätze gelten. In diesem Sinne neue Lösungsansätze zu finden und umzusetzen kann entweder in Start-Ups oder auch in bereits etablierten Organisationen stattfinden.
- Das Erzielen von erwerbswirtschaftlichen Einnahmen. Social Entrepreneurship befindet sich hier im Graubereich zwischen Wirtschaft und Gesellschaft und gelten oft als hybride Organisationen. Im Gegensatz zu Organisationen, die rein über Spenden oder Subventionen finanziert sind, generieren Social Enterprises Einnahmen selbst.

Aus diesen Überlegungen kann man Social Entrepreneurship irgendwo zwischen den „klassischen“ For-Profit-Unternehmen und den Non-Governmental-Organizations (NGOs), den Nichtregierungsorganisationen, einordnen. Inwieweit sie sich trotzdem von sowohl den einen als auch den anderen in Bezug auf Mittelherkunft und dem Unternehmensziel unterscheiden,

verdeutlicht und veranschaulicht nochmals die folgende Abbildung. Social Business können somit als hybride Organisationen gesehen werden (Hackenberg & Empter, 2011, S. 73–74).

Abbildung 3: Social Business als hybride Organisation



Quelle: (Hackenberg & Empter, 2011, S. 74)

Social Businesses haben also, gleich wie NGOs, primär soziale bzw. ökologische Nutzenmaximierung als Ziel. Gleichzeitig kommen die Mittel jedoch nicht aus Spenden, sondern, wie bei traditionellen Unternehmen, sind Social Businesses selbsttragend. Sie erzielen also ihre eigenen marktwirtschaftlichen Erlöse.

Das Phänomen Social Entrepreneurship erfährt in der Wissenschaft keine einheitliche Erklärung. Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich zwischen Social Enterprises, ob sie sich nun selbst als solches bezeichnen oder von Dritten als solches bezeichnet werden, Gemeinsamkeiten ableiten lassen. Drei wesentliche Aspekte sind zu nennen. Die soziale Mission, der Innovationsaspekt und die Einnahmenfinanzierung. Auch die Abgrenzung zu traditionellen For-Profit-Unternehmen und NGOs klärt sich über das Ziel bzw. die Mittel des jeweiligen Unternehmens. Schließlich ist es wohl noch nicht zu 100% klar, wer sich nun tatsächlich als Social Business bezeichnen kann, da auch viele erst extern von Dritten als solches beschrieben werden und sich selbst nicht zwingend so definieren würden. Jedoch geben die Erkenntnisse dieses Kapitels einen Rahmen und drei wesentliche Aspekte vor, in dem sich Social Businesses bewegen.

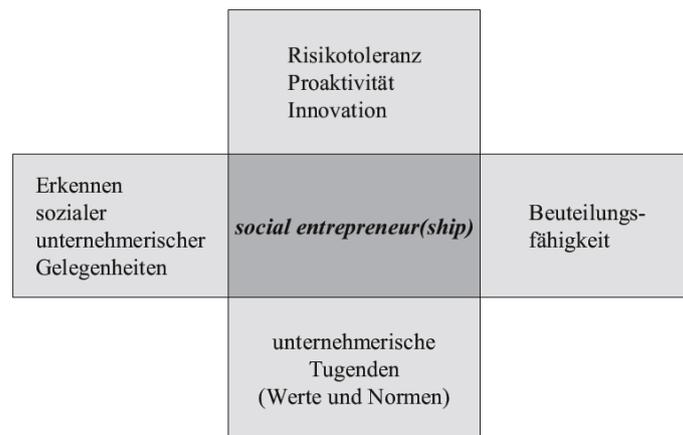
## 2.2 Der Social Entrepreneur

Hinter jedem Social Business steckt ein Social Entrepreneur als Herz der Organisation. Charles Leadbeater beschreibt sie als beeindruckende Menschen, die vor allem folgende drei Charakteristika aufweisen (Leadbeater, 1997, S. 53):

- **Entrepreneurial** (unternehmerisch): Social Entrepreneurs nutzen unterverwendete, aussortierte oder verworfene Ressourcen und finden Wege damit unbefriedigte Bedürfnisse zu stillen.
- **Innovative** (innovativ): Social Entrepreneurs schaffen neue Produkte und Dienstleistungen oder entdecken neue Lösungsansätze mit Problemen umzugehen.
- **Transformatory** (transformierend): Social Entrepreneurs transformieren Nachbarschaften, Gegenden, Gemeinden und Orte indem sie Möglichkeiten zur Selbstentwicklung schaffen und einen echten Beitrag zum Allgemeinwohl leisten.

Auch in anderen Quellen werden Social Entrepreneurs mit vielen besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften charakterisiert. Sie sind innovativ, proaktiv, risikotolerant, unermüdlich, erkennen unternehmerische Chancen, haben unternehmerischen Weitblick, sind Motor des Sozialsystems und lassen sich nicht von beschränkten Ressourcen aufhalten (Dees, 31.10.1998/2001, S. 4). So zumindest lauten in der Theorie einige Attribute von Social Entrepreneurs. Ähnlich werden diese in folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 4: Attribute des Social Entrepreneurs



Quelle: (Sullivan Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003)

Vier Felder kennzeichnen einen Social Entrepreneur. Das sind zum einen Attribute wie Risikotoleranz, Proaktivität und Innovation. Zum anderen haben Social Entrepreneurs ein Auge für das Erkennen sozialer unternehmerischer Gelegenheiten und können diese richtig beurteilen und bewerten. Schließlich verfügen sie über unter essenzielle unternehmerische Tugenden und richten sich stets nach diesen Werten und Normen (Sullivan Mort et al., 2003).

Als Paradebeispiel für einen Social Entrepreneur wird, unter vielen anderen, oft ein Name genannt: Rodrigo Baggio. Der brasilianische Entrepreneur errichtete in den Armenvierteln (Favelas) von Brasilien wirtschaftlich selbstständige Computerschulen (Committee for Democracy

in Information Technology – CDI). Er hat benachteiligten Personengruppen IT-Skills beigebracht und somit nicht nur den Zugang zu Wissen ermöglicht, sondern auch ihre Jobchancen deutlich erhöht. Es gibt jedoch auch viele erfolgreiche „klassische“ Entrepreneurs, wie Bill Gates (Bill & Melinda Gates Foundation), die sich im Laufe ihres Lebens sozialen Projekten widmen und neben ihrem Kerngeschäft sozial engagieren. Somit sollte an dieser Stelle beachtet werden, dass die angeführten Skill-Sets, die Social Entrepreneurs zugeschrieben werden, auch bei Managern von Profit- Organisationen festgestellt werden können (Baumann et al., 2010, S. 158–160).

Für die Definition eines typischen Social Entrepreneurs und seiner Charakteristika gibt es also mehrere unterschiedliche Ansätze. In der Literatur wird die Definition von Gregory Dees (31.10.1998/2001) häufig zitiert. Social Entrepreneurs sollten laut Dees fünf wesentliche Kriterien erfüllen:

1. Der *Social Impact* (soziale Wirkung) ist für Social Entrepreneurs Priorität Nummer Eins. Nicht der finanzielle, sondern der soziale Mehrwert treibt sie an. Darüber hinaus streben sie stets nach einer nachhaltigen und langfristigen Entwicklung und Verbesserung.
2. Social Entrepreneurs suchen laufend nach neuen Chancen. Wenn andere Risiken oder gar bloß eine Leere sehen, erkennen sie die Potentiale und verfolgen diese hartnäckig.
3. Social Entrepreneurs sind Pioniere. Sei es, ob sie eine gänzlich neue Idee entwickeln oder Bestehende abändern bzw. in einen anderen Kontext setzen. Innovation und Kreativität sind zwei wesentliche Merkmale von Social Entrepreneurs.
4. Aufgrund der Priorisierung eines sozialen Mehrwertes vor dem finanziellen, sind Social Businesses sehr häufig von begrenzten Ressourcen und Kapazitäten betroffen. Der Social Entrepreneur lässt sich jedoch davon nicht abhalten sein Ziel zu verfolgen und ist sogar gewohnt unter finanziellen Risiken zu arbeiten.
5. Das Ziel ist der soziale Mehrwert. Social Entrepreneurs verfolgen eine greifbare Verbesserung der Situation für Menschen mit Bedürfnissen und Nöten. Sie bringen Verständnis für die Menschen die Hilfe benötigen als auch für die risikobereiten Investoren und ehrenamtlichen Helfer auf.

Nach diesem Verständnis unterscheiden sich Social Entrepreneurs von „klassischen“ Entrepreneurs, ähnlich wie Social Entrepreneurship vom „klassischen“ Entrepreneurship. Wesentlich ist vor allem der Fokus auf soziale und ökologische Wirkung und nicht den finanziellen Mehrwert.

## 2.3 Definition Chancen & Risiken

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Chancen und Risiken verbunden. Das liegt schon schlichtweg daran, dass die Zukunft und die Auswirkungen von Handlungen und Entscheidungen nicht zu 100% vorhersehbar sind.

Sowohl im Unternehmen als auch im Unternehmensumfeld können alle Arten von Risiken auftreten, angefangen bei strategischen Risiken, über Marktrisiken bis hin zu Ausfallsrisiken oder Risiken der Leistungserstellung. Risiken sind durch ihre negative Auswirkung auf den Unternehmenswert gekennzeichnet. Denn je höher das Risiko ist, desto höher sind die Kapitalkosten des Unternehmens. Risikoarten kann man bspw. folgendermaßen klassifizieren (Nagl, 2011):

- **Umfeldrisiken** kommen von extern, also von außerhalb des Unternehmens z. B. durch neue Gesetze oder eine wechselnde Wettbewerbssituation.
- **Operative Risiken** treten im Tagesgeschäft des Unternehmens auf. Beispiele sind das Maschinenversagen oder menschliche Fehler.
- **Kreditrisiken** bilden sich durch offene Forderungen.

Chancen hingegen sind zusätzliche Erfolgspotenziale, die durch unternehmerische Entscheidungen und Initiative entstehen und unter bestimmten Voraussetzungen realisiert werden können. Das können Wachstumspotenziale oder besondere Geschäftsmöglichkeiten sein, die aber oft nur in Verbindung mit einem gewissen Risiko wahrgenommen werden können (Nagl, 2011, S. 68). Chancen rechtzeitig zu erkennen und zu nutzen bzw. Risiken zu vermeiden gehört zu dem täglichen Handwerkszeug für Managerinnen und Manager und ist für den langfristigen Erfolg des Unternehmens von großer Bedeutung. Das gilt für gewinnorientierte Unternehmen, NPOs und so auch für Social Enterprises (Stötzer, Gitterle & Witak, 2018, S. 21).

Risiken müssen natürlich nicht einfach als solche hingenommen werden. Sie sind, zumindest bis zu einem gewissen Grad, kalkulierbar und kontrollierbar. Anhand dessen können Gegenstrategien zur Vermeidung, Verminderung oder Abwälzung auf bspw. Versicherungen geplant werden. Es gibt eine große Anzahl an Analysen, die hierzu angewandt werden können wie z. B. die SWOT-Analyse oder die sich in der Praxis immer stärker durchsetzende Szenariotechnik. Bei der Szenariotechnik werden ausgehend von einer Ist-Situation mehrere Szenarien mit unterschiedlichen Bedingungen und Auswirkungen ermittelt und dargestellt. Üblicherweise werden drei Varianten durchgespielt (Stötzer et al., 2018, 68f):

- **Best-Case-Szenario** als der für das Unternehmen günstigste Fall. Hier entstehen die meisten Chancen und vorteilhafte Rahmenbedingungen.

- **Most-likely-Case-Szenario** als der Fall, der mit der größtmöglichen Wahrscheinlichkeit eintritt.
- **Worst-Case-Szenario** als der für das Unternehmen schlechteste Fall mit hohen und vielen Risiken sowie unvorteilhaften Rahmenbedingungen.

Die Basis bei der Szenariotechnik bildet der wahrscheinlichste Fall (Most-likely-Case-Szenario), aus dem die anderen Szenarien entwickelt werden. Ziel ist es, Chancen zu nutzen und für Risiken entsprechende Maßnahmen parat zu haben.

## 2.4 Das österreichische Regierungsprogramm

Der Bundesregierung sind durch das österreichische Verfassungsrecht die obersten Verwaltungsgeschäfte des Landes zugeschrieben, sofern diese nicht ausdrücklich für die Bundespräsidentin oder den Bundespräsidenten vorbehalten sind. Zur Bundesregierung zählen die Bundeskanzlerin oder der Bundeskanzler, die Vizekanzlerin oder der Vizekanzler, die Bundesministerinnen und Bundesminister sowie die Staatssekretärin und der Staatssekretär. Zu den bedeutendsten Aufgaben der Regierung zählt die Vorbereitung von Gesetzesvorlagen. Zu Beginn jeder Regierungsperiode wird von der regierenden Partei bzw. von der Koalition ein Regierungsprogramm mit den wichtigsten Vorhaben präsentiert, welches die Regierungsarbeit prägt. Es beinhaltet Bereiche wie Staat und Gesellschaft, Wirtschaft und Finanzen, Umwelt und Landwirtschaft, Migration und Sicherheit, Bildung und Forschung und vieles mehr. Das Regierungsprogramm ist keine festgeschriebene Verordnung oder ein Gesetz und damit nicht verpflichtend. Viel mehr dient es als Leitfaden für die Legislaturperiode der neu zustande gekommenen Regierung. Mit dem Regierungsprogramm stellt sich die Regierung in den Dienst der Gesellschaft (Bundeskanzleramt, 2020, Januar).

Am 29. September 2019 fand in Österreich nach Auflösung der alten Regierung (siehe Kapitel 5.1) die Nationalratswahl statt. Daraufhin folgten Gespräche der Parteien zu einer möglichen Koalitionsbildung, die schließlich am 1. Jänner 2020 in der Einigung zwischen der neuen Volkspartei (ÖVP) mit Kanzler Sebastian Kurz und den Grünen mit Vizekanzler Werner Kogler mündeten. Das aktuelle Regierungsprogramm wurde gleich am nächsten Tag, Donnerstag den 2. Jänner 2020, im Rahmen einer Pressekonferenz von Kanzler und Vizekanzler präsentiert. Insgesamt fasst das neue Programm über 320 Seiten. Die Schwerpunkte liegen laut Kanzler Kurz bei der Steuerentlastung, dem Kampf gegen illegale Migration sowie dem Klimaschutz (ORF News, 2020).

### **3 Social Entrepreneurship damals wie heute**

Anders als die modernen Begriffe „Social Entrepreneurship“ oder „Social Business“ vermuten lassen, liegen die Ursprünge des Social Entrepreneurship wie wir es heute kennen schon einige Zeit zurück, sind jedoch nicht klar auf einen Zeitpunkt oder ein Ereignis festzumachen. Die Diskussion um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Allgemeinen, also der in Kapitel zwei bereits angesprochenen Corporate Social Responsibility (CSR), liegt sogar noch weiter zurück. Jedenfalls gibt es eine enorme Anzahl an unternehmerischen Persönlichkeiten, die mit innovativen Lösungsansätzen für die Gesellschaft Großartiges geleistet haben. Dieses Kapitel versucht, ausgehend von den Pionieren dieses Sektors, zu zeigen wie es bis zur aktuellen Lage sowohl weltweit als auch national gekommen ist. Besonderes Augenmerk liegt auf der bisherigen und derzeitigen Lage in Österreich. Die soziale Wirkung als oberstes Unternehmensziel, wirft schließlich die Frage nach einer Wirkungsmessung und einem Reporting auf, die ebenfalls in diesem Kapitel beantwortet werden soll.

#### **3.1 Social Entrepreneurship Pioniere**

Aufgrund der fehlenden klaren Definition von Social Entrepreneurship, lässt sich dessen geschichtlicher Ursprung nur schwer auf ein Datum festlegen. Klar ist jedoch, dass bereits im 19. Jahrhundert unternehmerische Persönlichkeiten mit innovativen Lösungen wesentliche soziale Veränderungen erreichten und viele für uns heute teilweise selbstverständliche Güter und Dienstleistungen ermöglichten (Hackenberg & Empter, 2011, S. 70). In der Geschichte gibt es eine Vielzahl an Wegbereitern für Social Entrepreneurship wie wir es heute kennen. Im Folgenden werden einige wichtige Persönlichkeiten beispielhaft vorgestellt.

Eine davon ist die Britin Florence Nightingale (1820-1910), die die damalige Krankenpflege und das Gesundheitswesen revolutionierte. Im Krimkrieg 1854 sorgte sie für eine ausreichende Ernährung der Patienten und veranlasste das regelmäßige Wechseln von Verbänden sowie verbesserte hygienische Bedingungen in Lazaretten. Dadurch erlangte sie viel Zuspruch und galt sogar als ‚Heilige‘ unter den Soldaten. Nach ihrer Heimkehr nach London, gründete sie die erste Krankenschwesterschule in England. Im St. Thomas‘ Hospital in London revolutionierte sie die medizinische Pflege, da Krankenschwestern somit nicht mehr bloß notausgebildete Gehilfinnen von Ärzten waren, sondern professionell ausgebildet wurden. Neben der immensen Steigerung der Bedeutung der Pflege inklusive der medizinischen Versorgung, eröffnete das neue Berufsbild der Krankenschwester Frauen eine Möglichkeit einen anerkannten Beruf zu erlernen. In der damaligen viktorianischen Zeit war auch das zugleich innovativ und revolutionär (Hackenberg & Empter, 2011, S. 179–180).

Im deutschsprachigen Raum hat das Sozialunternehmertum seine Wurzeln im 19. Jahrhundert. „Hilfe zur Selbsthilfe“ war das Motto der Genossenschaftsbewegung die Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) initiierte. Als Bürgermeister einer Gemeinde im Westerwald in Deutschland, hatte er täglich mit den Sorgen und der Not von Bauern und Arbeitern zu tun. Einzelne, kurzfristige Hilfen waren nicht effektiv genug und Raiffeisen erkannte schnell, dass es nur gemeinsam funktionieren kann: „Einer für alle – alle für einen“. 1849 gründete er die erste landwirtschaftliche Genossenschaft. Das Ziel der Genossenschaften war nicht Gewinn, sondern die Förderung der Mitglieder. Bedürftigere Mitglieder konnten erstmals Darlehen zur Überbrückung von Dürrejahre aufnehmen, die von Spareinlagen von wohlhabenderen Mitgliedern stammen. Später begann man auch andere Aktivitäten gemeinsam aufzunehmen. Der Einkauf von Betriebsmittel wie Saatgut, der Verkauf von Gütern oder auch die gemeinsame Lagerung waren die Folge (Österreichischer Raiffeisenverband, o. J.).

Wirft man einen Blick auf die Geschichte des Non-Profit-Sektors, stößt man immer wieder auf die Gründungsgeschichte der modernen Universitäten. 1809 gründete der deutsche Diplomat und Beamte Wilhelm von Humboldt die Universität in Berlin. Zwei wesentliche Absichten drängten ihn dazu: Erstens wollte er, dass Deutschland Frankreich als führende Kraft in der Wissenschaft ablöst und zweitens, die Euphorie des Bürgertums nach der Französischen Revolution zu ergreifen und wiederrum gegen den europäischen Nachbarn einzusetzen. Die deutschen Universitäten erreichten um 1870 ihren Zenit und das von Humboldt geprägte Konzept wurde auch in den USA aufgenommen und hat sich dort rasch etabliert. Nach einer Universitäts-Krise litt man in den Vereinigten Staaten unter einer immer weiter sinkenden Zahl an Studierenden und das trotz eines generellen Bevölkerungswachstums. Das Konzept des deutschen Diplomaten und Beamten wurde von zahlreichen Universitätspräsidenten aufgegriffen und führte zu einem wesentlichen Wandel in der Bildungs- und Wissenschaftsgeschichte der USA. Diese neue Form von Hochschulen verhalfen den USA zur Weltmacht im Sektor Wissenschaft und Forschung aufzusteigen. Humboldt hat, vermutlich sogar nicht primär beabsichtigt, durch sein regional eingeführtes Konzept eine Art Revolution in Bildung und Wissenschaft eingeleitet und somit eine wesentliche soziale Veränderung bewirkt. Das macht Wilhelm von Humboldt zu einem der bedeutendsten Social Entrepreneurs in dieser Zeit (Hackenberg & Empter, 2011, S. 179).

## 3.2 Weltweite Lage

### 3.2.1 Historischer Hintergrund der Forderung nach Corporate Social Responsibility

Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman beschrieb die soziale Verantwortung von Unternehmen in einem seiner berühmten Aufsätze folgendermaßen:

„The social responsibility of business is to increase its profits“ (Friedman, 1970).

Die Geschichte um die soziale Verantwortung von Unternehmen, also die Corporate Social Responsibility (CSR), kann statt als Geschichte, auch mehr als Gegenwart bezeichnet werden, da in diesem Bereich in den letzten Jahren und Jahrzehnten viel passierte. Durch einschlägige Ereignisse wie Skandale großer globaler Konzerne, rückt diese Debatte immer wieder in den Fokus. Doch wie kam es zu diesem Diskurs um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen?

Es sind in der Geschichte einige wesentliche gesellschaftliche Entwicklungen und Ereignisse für die Forderung nach CSR ausschlaggebend, die unser heutiges Bild von der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen beeinflussen (Baumann et al., 2010, S. 133–139).

- Das traditionelle wirtschaftliche Verhalten strebt gemäß dem Vorbild des Homo Oeconomicus nach Profitmaximierung ohne irgendeine Form von Einschränkung durch Gesellschaft oder Moral. Unersättliches Gewinnstreben, das Streben nach immer mehr Marktmacht, Rücksichtslosigkeit gegenüber den Angestellten, Bestechung und Korruption sind einige Gründe für zahlreiche Skandale vor allem bei globalen Konzernen.
- Unsere Konsumgesellschaft ist ein weiterer Grund für die Forderung nach mehr Rücksicht auf Gesellschaft und Umwelt. Vor allem in Industrieländern herrscht das Streben nach immer mehr, immer neueren und immer billigeren Gütern und Dienstleistungen. Auf soziale Folgen wie eine Vernachlässigung der regionalen Wirtschaft und der damit verbundenen Arbeitslosigkeit oder auch die Auslagerung von Produktionen in Billiglohnländer, wo teilweise unmenschliche Arbeitsbedingungen herrschen, wird keine Rücksicht genommen.
- Der Rückzug bzw. der tatsächliche Machtverlust des Staates spielt hier auch eine Rolle. Vor allem Großunternehmen profitieren von den modernen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen und der Konsumgesellschaft. Dem Gewinnstreben von globalen Konzernen sind kaum Grenzen gesetzt. Nicht zuletzt trägt auch die Globalisierung zu einem auf der einen Seite Machtgewinn von Unternehmen und auf der anderen Seite einem Machtverlust von Nationalstaaten bei. Die Europäische Union (EU) bspw. verpflichtet

Unternehmen nicht sich der sozialen Verantwortung anzunehmen, sondern regelt das lediglich in Form eines unverbindlichen „Grünbuchs“.

- Wo Staaten oder politische Abkommen zumindest teilweise versagen, gewinnen publizistische Medien immer mehr an Bedeutung und lenken die Aufmerksamkeit und somit das kritische Auge auf das Handeln von Unternehmen. Sei es das Ziel der kritischen Betrachtung oder anderer womöglich finanzieller Ursachen geschuldet, diese Medien stellen Unternehmen in den Vordergrund und drängen so zu mehr sozialem Engagement.
- Schließlich gelten die Industrieländer, die vorwiegend der westlichen Welt angehören, zwar als Leitbild für Schwellen- und Entwicklungsländer, jedoch ist dieses Konzept neben den sozialen Folgen auch ökologisch nicht realisierbar. Im Anbetracht der ökologischen Folgen durch unser wirtschaftliches Handeln, bräuchten wir die Ressourcen mehrerer Welten.

### **3.2.2 Strukturelle Veränderung als Wegbereiter für Social Entrepreneurship**

In der Forschung hat Social Entrepreneurship bereits vor der Jahrtausendwende immer mehr an Beachtung gewonnen. Hier ging die Harvard Business School den Pionierweg, indem sie 1993 den weltweit ersten Zusammenschluss von Social Entrepreneurs initiierte. Bislang übertrug man lediglich die herkömmlichen Managementtechniken aus dem For-Profit-Bereich auf das Management im sozialen Bereich. Auch wenn das Bild der Managerin oder des Managers im Non-Profit-Bereich sich vom Bild der Managerin oder des Managers im Profit-Bereich bis auf wenige Unterschiede nicht großartig differenziert, ist die bloße Anwendung der gleichen Methoden für eine erfolgreiche soziale Organisation nicht ausreichend. Das Social Business ist ständigen gesellschaftlichen Veränderungen und Trends ausgesetzt und muss das schaffen, was andere soziale Organisationen oder staatliche Einrichtungen nicht können: Innovative Lösungen für Bedürfnisse, Probleme und soziale Nöte liefern (Hackenberg & Empter, 2011, S. 184). Hackenberg und Empter (2011, 184f) beschreiben zwei bedeutende geschichtliche Wellen des sozialen Unternehmertums. Die Erste fand Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts statt. Ebenso wie technische Innovationen, gab es zu dieser Zeit auch soziale Innovatorinnen und Innovatoren, die den sozialen Sektor revolutionierten und Veränderungen, die bis heute andauern einleiteten. Unter vielen anderen, prägten Social Entrepreneurship Pioniere wie Nightingale, Raiffeisen und Humboldt den sozialen Sektor. In den 1950er und 1960er Jahren kam es zur zweiten Welle. Gestützt durch den wirtschaftlichen Boom der Nachkriegszeit, erfuhren vor allem auch sozialstaatliche Organisationen ein großes Wachstum.

Es zeigt sich, dass in der Geschichte neben einigen unternehmerischen Persönlichkeiten auch bestimmte Entwicklungen und Strömungen über mehrere Jahre hinweg den Begriff Social Entrepreneurship mitgeprägt haben. Jedoch spielen gesellschaftliche Unternehmen nicht nur damals, sondern auch heute eine zentrale Rolle. Das gilt auch für Wohlfahrtsstaaten wie Deutschland (Hackenberg & Empter, 2011, S. 70) oder eben auch Österreich. Die immer größer werdende Bedeutung lässt sich auf einige strukturelle Veränderungen und Entwicklungen zurückführen (Bornstein, 2007, S. 5–7).

- Zum einen hat sich erst in den vergangenen 30 bis 40 Jahren eine weltweit politische Freiheit entwickelt, die der Social Entrepreneurship Sektor benötigt, um zu bestehen. Politische Entwicklungen wie der Fall des Eisernen Vorhangs oder das Ende von militärischen Diktaturen in Asien, Südamerika und Südeuropa brachten erst jene Freiheiten.
- Außerdem führt der steigende Wohlstand der Gesellschaft und dem damit verbundenen höheren materiellen Einkommen zu einer Verringerung des Grenznutzen des Geldes. Dadurch spielen Werte wie Sinn, Selbstentfaltung und soziale Anerkennung immer wichtiger werdende Rollen.
- Schließlich haben auch immer mehr Menschen Zugang zu Bildung und moderne Informations- und Kommunikationstechnologien entfalten ihre Wirkung weltweit. Die Menschen sind heute viel vernetzter und man kann durch das Internet und die Medien auf eine sehr große Bandbreite von Informationen aus aller Welt zugreifen. So auch zu sozialen und ökologischen Problemen, die in einigen Länder extremer zu Geltung kommen als in anderen. Somit kann nicht nur die regionale Gesellschaft auf diese Probleme reagieren, sondern Social Entrepreneurs weltweit.

### **3.2.3 Social Entrepreneurship als neues Phänomen**

Social Entrepreneurship eröffnet vor diesem Hintergrund an strukturellen Änderungen einen Diskurs über verschiedene Aspekte und bringt auch einige reizvolle Neuerungen mit sich (Hackenberg & Empter, 2011, 71f).

- Gesellschaftliche und wirtschaftliche Wertschöpfung wurden bislang oft als Gegensätze verstanden. Social Entrepreneurship bietet eine systematische Verbindung an.
- Soziale Probleme hat der Staat zu lösen. So zumindest ist die Meinung vieler vor allem in Wohlfahrtsstaaten wohnhafter Bürgerinnen und Bürger. Social Entrepreneurship erkennt jedoch die Grenzen des Sozialstaates und fokussiert sich auf das Bewusstsein und die Beteiligung von einzelnen privaten Personen zur Problemlösung.

- Der Diskurs um Social Entrepreneurship erweitert auch den Handlungsbereich von sozialen Aktivitäten. Traditionell fokussierten sich diese primär auf Bereiche wie Kranken- und Altenpflege. Gesellschaftliche Probleme sind jedoch vielseitig und Social Entrepreneurs bieten Lösungsansätze für ein weitaus breiteres Spektrum beginnend bei der Armutsbekämpfung über Arbeitslosigkeit von benachteiligten Gruppen bis hin zu Bildung und Klimaschutz.

Der Social Entrepreneurship Sektor hat seit Beginn des 21. Jahrhunderts einen regelrechten Boom sowohl in der praktischen Anwendung als auch in politischen Debatten erfahren. Einen rasanten Anstieg an Unternehmensgründungen im Non-Profit-Sektor verzeichnete unter anderem der Global Entrepreneurship Monitor (GEM). So gab es z. B. in Großbritannien 2004 erstmals mehr Non-Profit- als For-Profit-Gründungen. Die Kommission der EU bestätigt, dass sogar jedes vierte Start-Up dem Begriff Social Entrepreneurship zugeordnet werden kann (Tajmar, Jänner 2019). In diesem Zusammenhang hat Salamon (2003) belegt, dass 5,1% des Bruttosozialproduktes in den OECD Staaten aus dem Non-Profit-Sektor stammt. Somit gilt der Sektor als siebtgrößte "Wirtschaft", größer als Italien, und zwar mit fast 40 Mio. Vollzeit-Beschäftigten und knapp 200 Mio. Freiwilligen. In Europa sind vor allem Großbritannien und Italien die Pioniere auf diesem Gebiet. Italien z. B. verzeichnet 2005 über 7.300 *Impresa Sociale* (soziale Unternehmen) und über 244.000 Beschäftigte (Hackenberg & Empter, 2011, S. 184).

Die aktuelle Bedeutung von Social Entrepreneurship wird durch zahlreiche Organisationen, die Social Entrepreneurs fördern und unterstützen bestätigt. Dazu gelten z. B. Ashoka, die Skoll Foundation, die Schwab Foundation sowie zahlreiche nationale Organisationen. Sie unterstützen Social Entrepreneurs in vielerlei Hinsicht. Vor allem dienen sie als Netzwerk sowohl für Social Entrepreneurs untereinander als auch zwischen Social Business und potenziellen Risikokapitalgebern. Das eröffnet viele Möglichkeiten der Vernetzung über Länder und Kontinente hinweg und dadurch eine Vielzahl an Finanzierungsmöglichkeiten. Die Organisationen sind auch stetig auf der Suche nach neuen Optionen der Erfolgs- und Wirkungsmessung, die für die gesellschaftliche Wertschätzung von Social Entrepreneurship im Allgemeinen unerlässlich sind. Darüber hinaus finden regelmäßige Konferenzen und Veranstaltung für den gegenseitigen Austausch und Diskussionen statt (Hackenberg & Empter, 2011, S. 72).

### **3.3 Lage in Österreich**

#### **3.3.1 Notwendigkeit von Social Entrepreneurship in Sozialstaaten**

Aufgrund der bisherigen Kapitel zur Einführung in die Thematik und der Definition von Social Entrepreneurship, könnte man annehmen, dass dieses „neue Phänomen“ nicht sehr viel mit Wohlfahrtsstaaten wie Österreich zu tun hat. Social Enterprises versuchen neben ökologischen vor allem soziale Probleme zu lösen. Diese gesellschaftlichen und sozialen Probleme tauchen meist dort auf wo es keinen Sozialstaat gibt, der mit umfassenden öffentlichen Leistungen seinen Bürgerinnen und Bürgern unter die Arme greift. Für das Fehlen an Sozialleistungen kann es zahlreiche Gründe geben. Eine schwache Wirtschaftsleistung und eine zu hohe Verschuldung, Korruption und Kriminalität oder schlichtweg ein anderes Regierungssystem. Weiter vor allem geschichtliche und politische Gründe sind nicht ausgeschlossen. Besonders Entwicklungsländer haben mit derartigen Problemen zu kämpfen. Hinzu kommt, dass Themen wie die Flüchtlingswelle, die Klimakrise und nicht zuletzt die Corona-Pandemie das politische Geschehen der letzten Jahre beherrschen. Somit stellt sich die Frage inwiefern Länder wie Österreich oder auch Deutschland dennoch sehr viel mit Social Entrepreneurship zu tun haben? Die EU-Kommission bestätigt sogar, dass jede vierte Unternehmensgründung in Europa ein Social Business ist (Tajmar, Jänner 2019).

Unter Berücksichtigung der sinkenden Finanzleistung des Staates, der tendenziell steigenden Leistungen des Sozialsystems und der demographischen Veränderungen unter anderem durch die Flüchtlingskrise, nimmt sich ein Land wie Österreich seiner Zukunftsherausforderungen an wenn es sich mit dem Thema Social Entrepreneurship befasst. Vor allem begegnet es sozialen Herausforderungen, die in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen werden. Steuererhöhungen, um die Finanzkraft zu erhöhen oder soziale Leistungen zu kürzen wären sehr risikobehaftete Maßnahmen. Deshalb ist es nur logisch sich nach produktiveren und wirtschaftlicheren Lösungen im sozialen Sektor umzusehen bzw. eben darüber hinaus zu blicken. Es bedarf also einer Reform, jedoch muss diese nicht zwingendermaßen politischer Natur sein, da diese ohnehin oft eher negativ behaftet sind und häufig als begriffliche Tarnung für Kürzungen angesehen werden. Spricht man nun stattdessen von einer sozialen Innovation, verleiht das deutlich mehr Begeisterungsfähigkeit (Genisis Institute for Social Business and Impact Strategies & Vodafone-Stiftung Deutschland, 2012, S. 13–21).

Joseph Schumpeter beschreibt Innovation als die Durchsetzung einer organisatorischen Neuerung. Und dieser Definition kann auch die soziale Innovation angerechnet werden. Eine Neue-

rung in diesem Sinne muss nicht immer vom Staat oder im weiteren Sinne einer der Sozialverbände entstammen. Eben diese Erbringer von wohlfahrtsstaatlichen Leistungen können Ideen von Social Entrepreneurs aufgreifen und diese im großen Rahmen anwenden. Diese Form der Ideengewinnung wird nicht selten auch im „klassischen“ wirtschaftlichen Bereich benutzt, da Großunternehmen oft nicht über die spezifischen Fähigkeiten, die Detailliertheit oder Flexibilität von Start-Ups verfügen und in Folge Verträge abschließen oder Kleinunternehmen durch Übernahme in die eigenen Organisationen eingliedern. In diesem kleinen Rahmen ist Scheitern auch mit deutlich weniger Risiko behaftet (Genesis Institute for Social Business and Impact Strategies & Vodafone-Stiftung Deutschland, 2012, S. 13–21).

### **3.3.2 Bürgerliche Partizipation**

Gutbürgerliches Engagement finden wir heutzutage nahezu ausschließlich im unmittelbaren Lebensumfeld wieder, wo jede und jeder Einzelne in seiner direkten Umgebung stets hilfsbereit zur Seite stehen kann, wenn Hilfe benötigt wird. Oft geschieht das durch aktive Teilnahme bei der Freiwilligen Feuerwehr, die Mitgliedschaft in Vereinen oder die freiwillige Mithilfe bei kommunalen Veranstaltungen. Auch wenn sich diese Personen der Anerkennung und Wertschätzung der Gesellschaft gewiss sein können, bietet Social Entrepreneurship ganz andere Dimensionen. Schafft man es beispielsweise durch eine kreative Lösung gesellschaftliche Probleme zu lösen oder soziale Leistungen durch neue Wege wirksamer oder weniger aufwändig zu machen, ist das eine ganz besondere Form des bürgerlichen Engagements. Social Entrepreneurship eröffnet somit einen völlig neuen Weg der persönlichen Partizipation in der Gesellschaft. Eine Person, die mit innovativen Lösungen und Ideen versucht sich am Markt zu behaupten und Probleme zu lösen wird im wirtschaftlichen Kontext als Unternehmerin bzw. Unternehmer verstanden. Wieso kann man also nicht auch im sozialen Zusammenhang von einer unternehmerischen Leistung sprechen? Besonders dann, wenn diese Neuerungen über das unmittelbare Lebensumfeld hinausreichen und weitgreifende Verbesserungen bewirken (Genesis Institute for Social Business and Impact Strategies & Vodafone-Stiftung Deutschland, 2012, S. 13–21).

Staatliche Projektförderungen in Wohlfahrtsstaaten haben oft einen kurzfristigen Charakter von drei Jahren und Priorität hat dabei häufig der sichtbare Erfolg innerhalb einer Wahlperiode anstelle einer nachhaltigen und langfristigen Wirkung einer Lösung. Allein auf die unternehmerische Leistung von Einzelpersonen zurückzugreifen ist sicher auch nicht der einzig richtige Weg. Vielmehr ist entscheidend, dass Organisationen des Wohlfahrtsstaats auch außerhalb der eigenen Strukturen nach Lösungen suchen und offen für bürgerliche Partizipation sind. Es gibt jedoch natürlich eine Voraussetzung für den Erfolg von sozialen Innovationen gegenüber der

öffentlichen Hand und das ist der nachweisbare Praxistest. So gut und kreativ eine Lösung auch sein mag, im großen Rahmen kann es sein, dass sie nicht funktioniert. Social Entrepreneurs sollen sich jedoch davon nicht aufhalten lassen, denn Unternehmerisches Scheitern ist ein allgegenwärtiges Risiko und keinesfalls als etwas Schlechtes zu sehen. Auch wenn das Scheitern von Social Entrepreneurs besonders tragisch ist, da sie primär versuchen Gutes zu erreichen anstelle von Profit, streben Entrepreneurs jedoch vielmehr stets danach andere Lösungen zu finden und haben Mut etwas Neues zu probieren. Sich lediglich auf den guten Willen zu beschränken wäre jedoch verfehlt, denn für Social Entrepreneurs zählt allein das Ergebnis: Nämlich etwas zu bewirken (Genesis Institute for Social Business and Impact Strategies & Vodafone-Stiftung Deutschland, 2012, S. 13–21).

### **3.3.3 Das Ökosystem und Umfeld für Social Business in Österreich**

Blickt man auf die letzten zehn bis zwanzig Jahre zurück erkennt man sowohl in der Literatur ein steigendes Interesse und einen öffentlichen Diskurs, aber vor allem auch in der Praxis immer mehr und mehr Beteiligte im Social Entrepreneurship Sektor. Seit der Jahrtausendwende wurden nicht nur zahlreiche Social Enterprises gegründet, auch zahlreiche Preise und damit in Verbindung stehende Netzwerke und Organisationen wurden initiiert. Außerdem haben einige Studien zur Lage von Social Entrepreneurship in Österreich den wissenschaftlichen Diskurs zusätzlich vorangetrieben.

Allein innerhalb von sechs Jahren, von 2006 bis 2012, hat sich die Anzahl an Erwähnungen von Bezeichnungen wie „Soziale Unternehmen“, „Sozialunternehmertum“ oder „Social Entrepreneurship“ in der medialen sowie wissenschaftlichen Debatte fast versechsfacht (Schneider & Maier, 2013). Dieses wachsende theoretische Interesse spiegelt sich auch in der Praxis wider. So wurden in den letzten 20 Jahren in Österreich zahlreiche Preise initiiert und damit in Verbindung stehende Unterstützungsnetzwerke gegründet. Der *Social Impact Award* ist eines der in Österreich bekanntesten Beispiele. Neben Geldpreisen werden auch Coachings und Unterstützung für Studierende vergeben. Weitere ähnliche Beispiele sind die *TRIGOS*-Auszeichnung für beispielhaftes CSR inklusive eigener Kategorie für Social Entrepreneurship oder auch die *Sozialmarie*, ein von einer Privatstiftung organisierter Preis für sozial innovative Projekte wobei die Gewinnerin oder der Gewinner einen Geldpreis erhält.

Neben derartigen Preisen, die soziale Innovation fördern und fordern sollen, bildeten sich zahlreiche Organisationen und Netzwerke zur Unterstützung von Social Entrepreneurship. Das Impact HUB bspw. ist ein globales Netzwerk für Entrepreneurs, Innovatorinnen und Innovatoren, Investorinnen und Investoren, Start-Ups und kleine Unternehmen, NGOs und vielen mehr. Die

Impact HUBs sollen den Mitgliedern nach dem Co-Working Konzept in eigenen Büros die Möglichkeit der Vernetzung und des Arbeitens geben. Das 2005 in London gegründete Netzwerk spannt sich über die ganze Welt und hat über 100 Standorte, welche sich vor allem in Großstädten befinden. Seit 2010 gibt es das Impact HUB auch in Wien und es soll zur Vernetzung und Unterstützung vor allem für Social Entrepreneurs und Social Start-Ups zur Verfügung stehen. Seit der Gründung in der Hauptstadt erfreut es sich großer Beliebtheit, da ein großer Teil der Social Entrepreneurs sich darin engagiert und das Angebot nutzt (Vandor, Millner, Moder, Schneider & Meyer, 2015).

Auch in Österreich also wächst in den letzten Jahren ein Umfeld für Social Businesses. 2014 startete eine weitere Vereinigung als Verfechter der Interessen von Sozialunternehmen in Österreich. Die Multistakeholdergruppe GEMSE (GEMEinsam Mehr Social Entrepreneurship) verfolgt das Ziel passende Rahmenbedingungen für Social Enterprises und Social Innovation zu schaffen. Gründungsmitglieder waren unter anderem Arbeit Plus, die FFG, die Wirtschaftsagentur, die Industriellenvereinigung und der Rat für Forschung und Technologieentwicklung. Im Laufe der Jahre kamen das Impact HUB, Ashoka oder auch SENA als Mitglieder hinzu.

Das Social Entrepreneurship Network Austria (SENA) möchte Social Entrepreneurs in Österreich eine Heimat bieten und sie fördern. Das am 8. Mai 2019 gegründete Netzwerk soll als erste zentrale Anlaufstelle für Sozialunternehmen fungieren und möchte die Möglichkeit der Vernetzung zwischen Social Entrepreneurs mit ihren innovativen Lösungen für die Gesellschaft auf der einen Seite und den Förderpartnern aus Wirtschaft und Gesellschaft auf der anderen Seite ermöglichen. Vor allem Social Start-Ups haben neben den auch ohnehin schon zahlreichen und großen Herausforderungen einer Unternehmensgründung, in besonderer Weise wirtschaftliche und politische Hürden zu überwinden. SENA agiert hier als Drehscheibe. Was genau sie tun, ergibt sich aus den gesetzten Zielen des Netzwerks. Zu diesen zählen: „Anlaufstelle und Zuhause für Social Entrepreneurs, Social Entrepreneurs sichtbar machen, Gründungen erleichtern, Barrieren abbauen, Finanzierungssituation verbessern, junge Menschen für Social Entrepreneurship begeistern“ (Social Entrepreneurship Network Austria, 2020). Zu den Kooperationspartnerinnen und -partnern von SENA zählen u. a. Ernst&Young, das AWS, die FFG, die Industriellenvereinigung, Ashoka, die Erste Bank, Impact HUB Vienna, die Wirtschaftsuniversität Wien und viele mehr (Social Entrepreneurship Network Austria). Die unermüdliche Arbeit dieser Netzwerke, wie etwa GEMSE oder SENA, macht sich auf jeden Fall bereits bezahlt. Es gibt in Österreich schon einige Akteurinnen und Akteure, die bereits erfolgreich am Markt agieren und auch gesellschaftliche Probleme innovativ lösen. „Erdbeerwoche“ (Handel mit nachhaltigen Frauenhygieneprodukten), „Sindbad“ (Mentoring für Jugendliche auf dem

Weg in eine erfolgreiche Ausbildung) oder „Das Gramm“ (einwegpackungsfreier Lebensmittelhandel) sind nur wenige Beispiele. Besondere Beachtung findet eine Initiative, die sich mit der Vereinsamung und Verarmung von Seniorinnen beschäftigt. Die Lösung ist genauso simpel wie innovativ. „Die Omas“ backen Kuchen für Restaurants. Die „Vollpension“ ist ein Lokal, in dem man diese Kuchen von den vermeintlich Besten essen kann: Den Omas. Und dabei profitieren alle. Die Seniorinnen, die eine Beschäftigung haben und Gesellschaft genießen, die Lokale, die exzellente Bäckerinnen bekommen und schließlich die Kundschaft, die sich über leckere Kuchen freuen darf (Tajmar, Jänner 2019).

Es ist jedoch trotz zahlreicher Gründungen von Unternehmen, Organisationen und Netzwerken auch in Österreich, sowie steigendem wissenschaftlichem Interesse, festzustellen, dass die öffentliche und politische Wahrnehmung von Social Entrepreneurship noch deutlich hinterherhinkt. Aus diesem Grund formulierten über 30 Organisationen im Jahr 2014 zehn Kernpositionen zur Förderung von Sozialunternehmen und gesellschaftlicher Innovation in Österreich. Die Mitglieder haben sich diesen Kernpositionen verschrieben und wollen diese in den nächsten Jahren umsetzen. Dieses Statement hatte Potential und hat in den Jahren darauf auch einiges erreicht. Deshalb wurden diese zehn Kernpositionen 2018 überarbeitet und der Öffentlichkeit präsentiert (Gemse, 2019b).

**Die zehn Kernpositionen sind** (Gemse, 2019a):

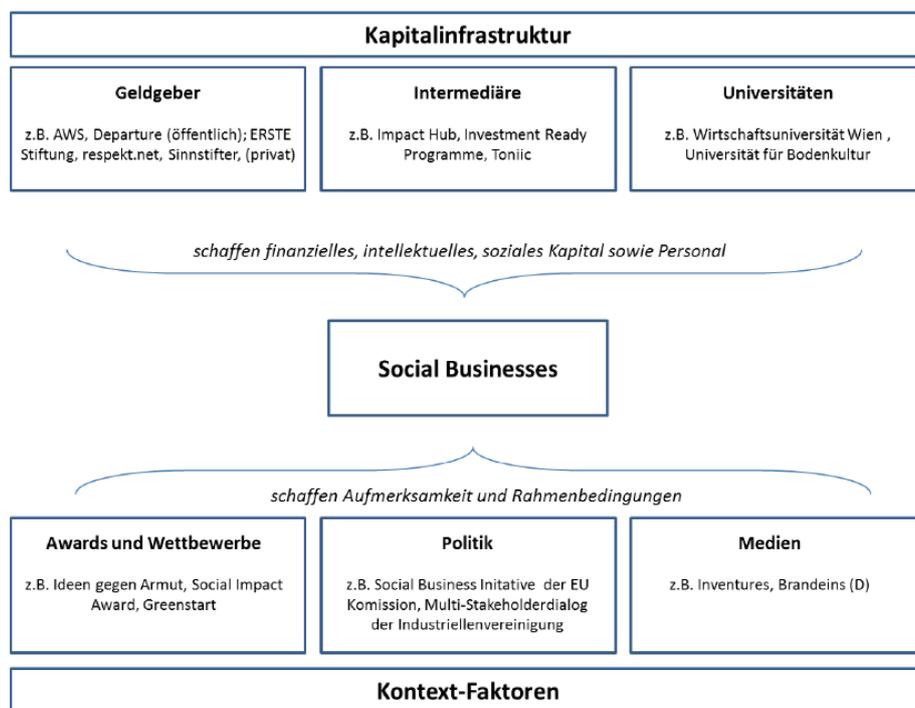
1. Finanzierung von Inkubationsprogrammen und lokaler Infrastruktur
2. Entwicklung und Ausbau von (Weiter-)Bildungsmaßnahmen
3. Voraussetzungen für sektorübergreifende Kooperationen schaffen
4. Sicherstellung von nachhaltig finanzierten Förderstrukturen, die für Social Enterprises und Soziale Innovationen offen sind
5. Mobilisierung von privatem Kapital durch steuerliche Anreize
6. Bereitstellung von Wachstumsfinanzierung
7. Ausbau alternativer Finanzierungsformen
8. Vertiefende Umsetzung der EU-Social Business Initiative
9. Reformierung der steuerlichen Rahmenbedingungen für die Gemeinnützigkeit
10. Spielräume durch neues Vergaberecht nutzen

Auch auf finanzieller Ebene wurde etwas getan. So gab es bereits zwei Calls für besondere Förderungen für Social Enterprises als Start-Up von AWS (Austria Wirtschaftsservice) und FFG (Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft). Weiters soll ein Fonds auch bereits bestehenden Unternehmen zur Verfügung stehen. Die Vorsorgekasse „fair-finance“ unterstützt

dabei mit insgesamt 5 Mio. Euro. Weiterer Angelpunkt, neben den Finanzen ist die Rechtsform von Social Businesses. In Österreich fordern Organisationen schon länger eine eigene Rechtsform für die „neue Art von Unternehmen“ und Diskussionen laufen bereits. Eine Möglichkeit wäre eine sGmbH. Also eine Art Abwandlung der Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Aufgrund der noch nicht eindeutigen Definition von Social Entrepreneurship, muss jedoch noch geklärt werden wer dann tatsächlich darunterfällt. In Deutschland gibt es bereits die gGmbH für gemeinnützige Unternehmen, die im Vergleich mit der klassischen GmbH von attraktiven Steuerbegünstigungen profitiert. Aktuell sind die mit Social Entrepreneurship in Verbindung stehenden Organisationen in Österreich mehrheitlich Einzelunternehmen oder Vereine. Die Forderungen nach einer Rechtsform und einer Verankerung im Gesetz werden lauter (Tajmar, Jänner 2019).

Man erkennt rasch, dass sich in den letzten Jahren in Österreich im Social Entrepreneurship Sektor einiges getan hat. Zahlreiche Beteiligte wie Geldgeber, Unterstützungsnetzwerke, Awards, Universitäten, Medien und Politik scharen sich um das Phänomen Social Business. Daraus ergibt sich ein Ökosystem der Unterstützung, Beratung und des Netzwerks rund um die Social Entrepreneurs. Eben diese Unterstützung benötigen sie gerade im Aufbau dringend, um nachhaltig Erfolg zu haben. Folgende Skizze von Millner und Vandor (2014) soll dieses Ökosystem für Österreich darstellen.

Abbildung 5: Das Ökosystem für Social Businesses

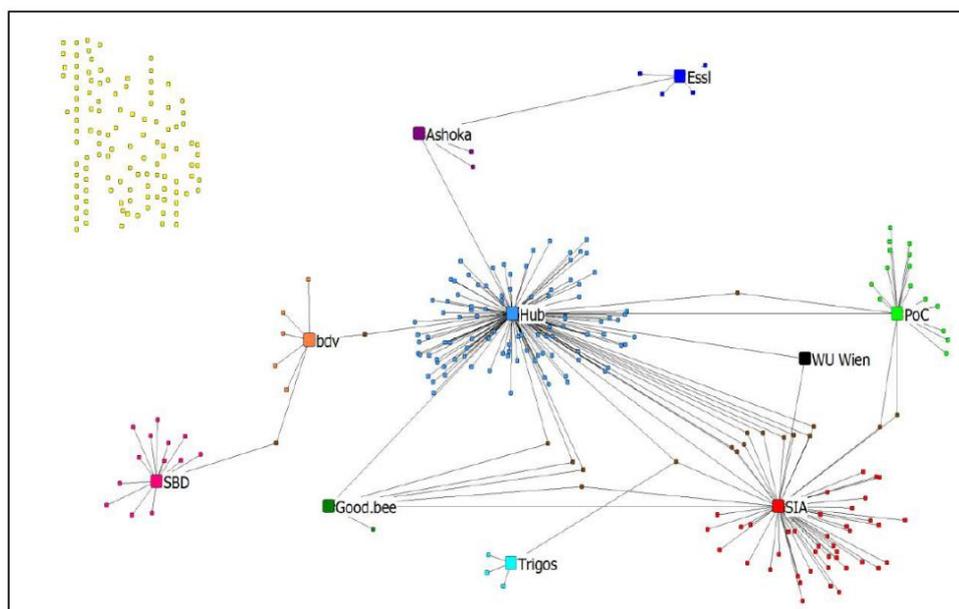


Quelle: (Millner & Vandor, 2014)

Wie bereits mehrmals angesprochen, existiert noch keine einheitliche Definition für Social Business. Jedoch definiert das Ökosystem mit seinen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, allen voran den Unterstützungsorganisationen und zugehörigen Awards, den Begriff Social Entrepreneurship mit. Bei der mittlerweile großen Menge an Organisationen und anderen Interessensgruppen kann man unter Umständen den Überblick verlieren. Weiters werden sich Social Entrepreneurs die Frage stellen, welche Organisation das für sie passende Netzwerk und die geeignete Unterstützung anbieten kann. Vor allem welches Netzwerk das Größte ist und somit die meisten Verknüpfungsmöglichkeiten hat, ist interessant zu wissen.

Schneider und Maier (2013) identifizierten auf Basis von insgesamt über 270 befragten österreichischen Social Entrepreneurs, die Vernetzung von Social Businesses und Support Organisationen. Sie wollten einen Überblick über die größten Netzwerke in Österreich erhalten. Die untenstehende Grafik soll ihr Ergebnis veranschaulichen. Die Knoten stellen dabei die Social Entrepreneurs und die Support Organisationen dar. Die Kanten zeigen Austauschbeziehungen wie Mitgliedschaften oder Beratungs-, Finanzierungs- oder Kooperationsbeziehungen.

Abbildung 6: Vernetzung von Social Businesses und Support Organisationen



Quelle: (Schneider & Maier, 2013)

Vor allem der Impact HUB und der Social Impact Award (SIA) stehen mit sehr vielen Verknüpfungspunkten hervor. Es ist jedoch wichtig zu erwähnen, dass diese Grafik aus dem Jahr 2013 stammt und auf Basis einer vorangegangener Marktrecherche entwickelt wurde. Der Social Entrepreneurship Sektor ist jedoch ein sehr junges Phänomen, das in den letzten Jahren gerade in der Entwicklung steht und es somit laufend zu Veränderungen und Neuerungen kommt. So sind in dieser Grafik von 2013 bspw. die Netzwerke GEMSE und SENA noch nicht

enthalten die erst 2014 bzw. 2019 gegründet wurden und heute bedeutende Teilnehmer des Ökosystems Social Entrepreneurship sind (Vandor et al., 2015).

### **3.3.4 Studien zu Social Business in Österreich**

In diesem Kapitel wurde bereits die Notwendigkeit von Social Entrepreneurship in Wohlfahrtsstaaten wie Österreich behandelt, die dazu unerlässliche bürgerliche Partizipation jeder Einzelnen und jedes Einzelnen thematisiert und das Ökosystem und Umfeld rund um das Social Business in Österreich aufgezeigt. Man kann erkennen, dass sich in Österreich vor allem in den letzten Jahren in diesem Sektor einiges getan hat. Zahlreiche Social Businesses wurden gegründet, viele Support Organisationen initiiert und einige Preise und Awards ins Leben gerufen. Vorrangig die Unterstützungsnetzwerke drängen auf eine größere öffentliche und politische Wahrnehmung. Hierbei ist es nun wichtig zu wissen, wie es derzeit um den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich steht und welche Erkenntnisse man aus ersten Studien und Datensätzen zur Lage in Österreich ziehen kann.

#### **3.3.4.1 Erste Studien und Datenerhebungen**

Social Entrepreneurship ist in Österreich ein tatsächlich sehr neues Phänomen. Hinzu kommt die noch uneinheitliche Definition von Social Business im Allgemeinen. Es gibt daher bislang noch keine direkten Erhebungen und statistische Registrierungen. Jedoch existieren einige Datensätze und erste Studien, die eine quantitative Annäherung und erste Erkenntnisse und Schlüsse erlauben. Im Wesentlichen gibt es drei Datensätze, auf die man hier zurückgreifen kann:

- **Erhebung zu Social Entrepreneurship in Österreich 2012 (Schneider & Maier):** In dieser Erfassung wurden in etwa 270 Organisationen identifiziert; das Kriterium war, sich selbst als „Social Entrepreneur“ zu bezeichnen; es fand eine Befragung statt, an der 102 Organisationen teilnahmen; von den Befragten generiert knapp die Hälfte über 50% des Umsatzes aus marktwirtschaftlichen Erlösen und verfolgen zudem vorrangig ein soziales Ziel; man kann somit auf ca. 135 Organisationen hochrechnen.
- **Erhebung im Impact HUB Wien 2013 (Vandor et al.):** Stand Jänner 2015 fasst das Impact HUB Wien ca. 350 Mitglieder als Social Business, Social Start-Up, NGO oder Freelancer; 59% dieser Mitglieder sind in Unternehmen beschäftigt, die primär ein soziales Ziel verfolgen und mehr als die Hälfte marktwirtschaftliche Erlöse generieren; das würde in etwa 200 Organisationen unter den Mitgliedern bedeuten.

- **Erhebung zu Non-Profit-Organisationen in Österreich (Pennerstorfer, Schneider & Reitzinger, 2015):** Erfasst wurden eher größere NPOs, gemessen an der Mitarbeiterzahl, die ihren Schwerpunkt im Sozial- und Gesundheitsbereich haben; 3.256 Organisationen wurden kontaktiert, wovon nur 23% antworteten; insgesamt verfolgen knapp 40% primär soziale Ziele und erwirtschaften Umsatzerlöse am Markt; man kommt somit auf rund 400-1.200 Organisationen.

Weiters zeigt eine Firmenbuchabfrage in diesem zeitlichen Rahmen (Februar 2015) 450 gemeinnützige GmbHs in Österreich an (Ö Firmen-Compass).

Zieht man die Doppelzählung der unterschiedlichen Erhebungen ab, kann man die Anzahl an Social Businesses aus diesen Datensätzen auf rund 1.200-2.000 Organisationen in Österreich schätzen. Anzumerken ist, dass in dieser Menge auch einige klassische NPOs beinhaltet sind, die sich vermutlich nicht selbst als Social Business bezeichnen würden. Darüber hinaus ist eine Unterscheidung der Eigenschaften dieser Datensätze zu beachten. Während sich der erste Datensatz von Schneider und Maier (2013) auf Organisationen konzentriert, die sich im Umfeld von Support Organisationen bewegen, bezieht sich Vandor et al. (2015) lediglich auf die Mitglieder des Impact HUB Wien. Nachdem das Impact HUB Wien jedoch durchaus auch als Support Organisation gesehen wird, bewegen sich hier beide Studien im selben Umfeld. Außerdem fokussieren sich beide auf überwiegend junge Social Businesses und Start-Ups sowie Projekte konkret im Social Entrepreneurship Bereich. Die dritte Studie hingegen von Pennerstorfer et al. (2015) beinhaltet im Wesentlichen bereits langjährig etablierte NPOs und unterscheidet sich in diesem Sinne etwas von den anderen Datensätzen. Krankenhäuser, Rettungsdienste sowie Organisationen zur sozialen Betreuung älterer Menschen sind daher ebenfalls Beispiele dieses dritten Datensatzes.

Bei Zusammenführung dieser Datensätze und der anschließenden Auswahl an Organisationen, die dem Social Entrepreneurship tatsächlich anzurechnen sind, waren zwei wesentliche Kriterien relevant. Um somit eine einheitliche Analyse dieser Datensätze durchführen zu können, müssen die ausgewählten Organisationen folgende zwei Kriterien erfüllen. Zum einen ist es das Erzielen von Einkünften aus marktwirtschaftlichen Tätigkeiten und zum anderen innerhalb der Organisation primär soziale bzw. gesellschaftliche Ziele zu verfolgen.

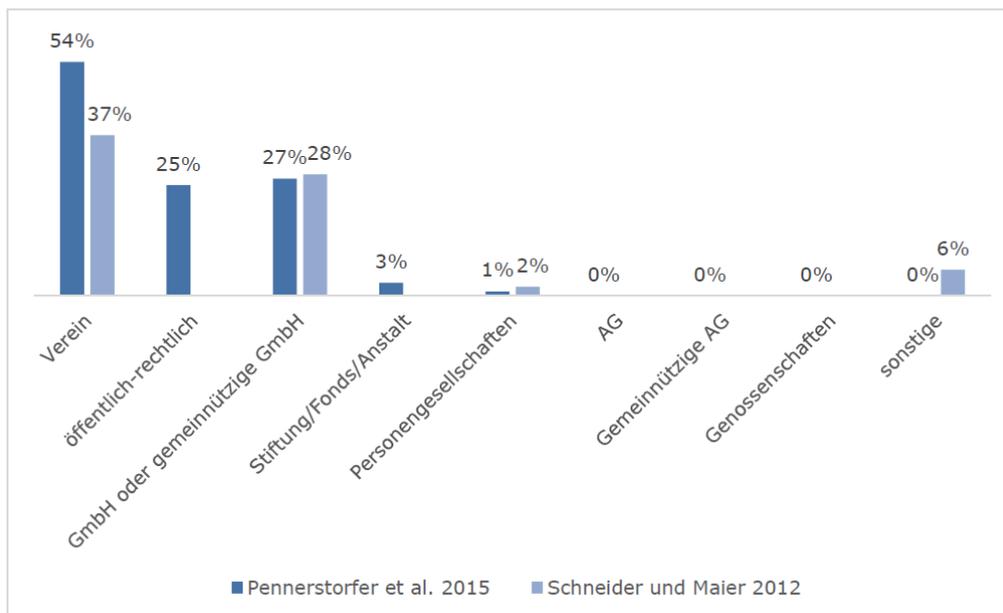
### 3.3.4.2 Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Datensätzen

Aus diesen ersten Datensätzen zu Social Entrepreneurship in Österreich, kann man nun auch Erkenntnisse zu den wichtigsten Ergebnissen ziehen. Rechtsformen, geografischer Aktionsbereich, Entwicklungsstand, Geschlechterverteilung und Wirkungsmessung sind hierbei interessant zu beobachten. Folglich werden die Differenzen sowie die Gemeinsamkeiten dieser unterschiedlichen Studien detailliert behandelt.

#### Rechtsformen

Der Verein ist die häufigste Rechtsform der Organisationen, die den beiden Kriterien der Studien entsprechen. Während Schneider und Maier (2013) von 37% der Start-Ups als Verein berichten, verzeichnet Pennerstorfer et al. (2015) gar mehr als die Hälfte der Organisationen als Verein. Auch öffentlich-rechtliche Körperschaften haben bei zweiterem Datensatz mit 25% eine große Bedeutung. Vor allem Organisationen im Gesundheits- und Pflegebereich spielen hier eine große Rolle.

Abbildung 7: Rechtsformen



Quelle: (Vandor et al., 2015)

Ebenfalls einen großen Anteil haben die GmbHs. So werden jeweils mehr als ein Viertel der Social Businesses als GmbH oder gemeinnützige GmbH geführt. Andere Rechtsformen allerdings finden laut diesen beiden Datensätzen kaum bis keine Anwendung.

### **Geografischer Aktionsbereich**

Der Fokus der geografischen Ausrichtung sowohl von Start-Ups als auch von bereits etablierten Organisationen liegt im regionalen bzw. lokalen Bereich. Knapp die Hälfte der jungen Unternehmen konzentrieren sich laut Schneider und Maier (2013) auf regionale Tätigkeiten. Bei den etablierten Unternehmen sind es nach Pennerstorfer et al. (2015) sogar 78%. Ein großer Unterschied zwischen den beiden Studien lässt sich bei internationalen Tätigkeiten feststellen. Im Datensatz von Schneider und Maier (2013) ist etwas mehr als ein Viertel der Organisationen außerhalb Österreichs aktiv während die Organisationen in Pennerstorfer et al. (2015) einen sehr starken Fokus auf regionale Lösungen haben.

Abbildung 8: Geografischer Aktionsbereich



Quelle: (Vandor et al., 2015)

### **Alter und Entwicklungsstand der Organisationen**

Wie bereits angeführt, konzentrieren sich die Studien von Schneider und Maier (2013) und Vandor et al. (2015) im Wesentlichen auf eher jüngere Social Businesses und Start-Ups. Das Durchschnittsalter der Organisationen dieser beiden Datensätze liegt bei 3,7 bzw. 4,5 Jahren. Laut erster Studie agieren 60% der Social Businesses bereits unter einer Organisationsstruktur. 30% bauen diese gerade auf und 6% konnten ihre Projektidee schon in anderen Sparten oder Regionen und Ländern replizieren. Bei Pennerstorfer et al. (2015) hingegen liegt der Fokus auf bereits etablierten NPOs. Deshalb liegt hier das Durchschnittsalter bei 40 Jahren und der Median bei 26 Jahren. Lediglich ein Viertel der Organisation ist jünger als 12 Jahre.

### **Geschlechterverteilung**

Lediglich Vandor et al. (2015) und Schneider und Maier (2013) führen in ihren Studien eine Verteilung der Geschlechter an. Dabei zeigt sich ein klares Bild. In Schneider und Maier (2013) sind 68% der Gründer männlich und bloß 32% weiblich. Auch bei Vandor et al. (2015) herrschen ähnliche Verhältnisse. Die Frauenquote liegt bei 39% der Befragten und bei 42% in

Schlüsselpositionen wie Management und Vorstand. Diese Prozentsätze sind ziemlich ident mit der allgemeinen weiblichen Partizipation bei Unternehmensgründungen in Österreich. Diese liegt bei ca. 40%.

### **Reporting und Wirkungsmessung**

Grundsätzlich sind Reporting und Wirkungsmessung bei Social Businesses als etwas komplexer anzusehen als bei klassischen Profit-Organisationen. Diese können nämlich einfach anhand von GuV (Gewinn-und-Verlustrechnung) und Bilanz ihren Erfolg messen. Verfolgt man nun primär soziale Ziele und spielt der Gewinnerzielungsgedanke eine untergeordnete Rolle, kann es schwieriger sein den Social Impact zu bewerten.

Die Mitglieder des Impact HUB Wien betrachten die Wirkungsmessung jedoch als relevant und so beschäftigen sich knapp 80% mit ihrer Wirkungsweise und 70% können ihre Tätigkeiten auch qualitativ beschreiben. Allerdings können bloß 42% der Befragten ihre Wirkungen auch konkret benennen. Vor allem mit komplexeren Instrumenten zur Wirkungsmessung haben gerade die jungen Organisationen in Vandor et al. (2015) wenig Erfahrung. So sammelt nicht mal ein Drittel dieser systematisch Daten und keine Einzige und kein Einziger arbeitet mit externen Institutionen oder Kontrollgruppen-Studien zusammen.

## **3.4 Erfolgsmessung bei Social Businesses**

Der soziale Mehrwert bzw. *Social Impact* ist gleichzeitig oberstes Ziel und Legitimation für Social Businesses. Bei For-Profit-Unternehmen genügt ein Blick in die Bilanz und GuV und man kann, zumindest grob, feststellen wie erfolgreich das Unternehmen operiert. Der soziale Erfolg ist üblicherweise ein subjektiv wahrgenommener Erfolg und somit deutlich schwieriger zu eruieren. Dabei ist gerade dieser Erfolg für Social Businesses wesentlich vor allem für die Kommunikation nach außen wie z. B. zu Geldgebern, der Politik und der Öffentlichkeit. Welche Ansätze zu einem *Social Impact* Messsystem es dennoch schon gibt und welche Hürden und Anforderungen ein jeweiliges Instrument bewältigen muss, zeigt dieses Kapitel.

### **3.4.1 Bedeutung von Reporting für Social Businesses**

Der *Social Impact* ist ein wesentlicher Bestandteil des Phänomens Social Entrepreneurship (Rawhouser, Cummings & Newbert, 2017). Das Reporting ist die externe Unternehmensberichterstattung. Je funktionaler und universeller einheitliche Reporting Strukturen bestehen, desto einfacher, genauer und wahrheitsgetreuer können Social Entrepreneurs die ihnen anvertrauten Ressourcen mithilfe der Erfolgsmessung rechtfertigen. Trotz des großen Interesses in

Forschung und Praxis rund um dieses Thema, sind bisherige Methoden zur Messung des *Social Impact* zwar mittlerweile zahlreich, aber noch nicht ausgereift. Auch die Universalität ist ein Kritikpunkt. Während sich einige Ansätze schon auf mehrere Sektoren und Branchen anwenden lassen, sind andere auf nur einzelne Bereiche limitiert (Rawhouser et al., 2017). Dennoch wächst vor dem Hintergrund der immer größeren Aufmerksamkeit auch die Forderung nach einer professionellen Dokumentation der Leistung von Social Entrepreneurs. Das Ziel ist die Wirksamkeit von Social Entrepreneurship darzustellen und Mittelherkunft und Mittelverwendung in die richtige Relation zu setzen. Die Vorteile eines entsprechenden Reporting-Systems mit einem professionellen Wirkungsmonitoring liegen auf der Hand (Hackenberg & Empter, 2011):

- Entscheidungshilfe für potenzielle Investoren (Risiko-Rendite-Profile)
- Steigerung der Attraktivität gegenüber möglichen Geldgebern
- Legitimation als neues Phänomen Social Entrepreneurship
- Vergleichbarkeit hinsichtlich der Effizienz
- Nutzung für Managemententscheidungen
- Transparentere Entscheidungsgrundlage

### **3.4.2 Hürden beim Reporting eines Social Business**

Vereinzelt dokumentieren Social Businesses bereits ihre Arbeit durch selbstentwickelte Analysetools. Diese sind jedoch meist sehr stark auf die jeweilige Tätigkeit zugeschnitten und aufgrund der Subjektivität teilweise schwer nachvollziehbar. Das Reporting soll in erster Linie als Entscheidungshilfe dienen sowohl intern bei Entscheidungen als auch extern für bspw. Investorinnen und Investoren. Rein die Praktiken der For-Profit-Unternehmen heranzuziehen und zu bewerten wäre aufgrund der nahezu kompletten Beschränkung auf finanzielle Kennzahlen nicht genug. Social Businesses zielen vorwiegend auf einen sozialen Erfolg ab und nicht auf einen finanziellen. Neben der Subjektivität, ist auch die Erfassung und Messung von Kausalitäten eine große Hürde. Ist zum Beispiel das Ziel eines Social Business einer bestimmten Zielgruppe den Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen und gelingt das, ist festzustellen, ob das auch an anderen Einflussfaktoren gelegen haben kann. Die Zusammenhänge sind zu beachten. Des Weiteren dürfen auch Faktoren, die einen Einfluss auf den Erfolg haben nicht außer Acht gelassen werden. Hier ist bspw. das Risiko zu nennen. Social Entrepreneurs gehen mit ihrer Unternehmung bewusst ein deutlich höheres Risiko zur Erreichung des sozialen Mehrwertes ein. Zurecht lässt sich argumentieren einen gewissen Erfolg anders zu bewerten (Hackenberg & Empter, 2011).

Ein Reporting Standard muss darüber hinaus bestimmte qualitative und quantitative Rahmenbedingungen erfüllen. Dazu gehören primär Relevanz (alle Faktoren, die Einfluss tragen können müssen herangezogen werden) und Zuverlässigkeit (beinhaltet eine glaubwürdige Darstellung, Neutralität und Vollständigkeit). Sekundäre Grundsätze für ein Reporting Standard sind Vergleichbarkeiten (sowohl vertikal, also zeitlich, als auch horizontal, zwischenbetrieblich). Schließlich müssen die Rahmegrundsätze Wesentlichkeit (Offenlegung aller entscheidungsrelevanter Informationen) und Angemessenheit (Nutzen der Information höher als die Kosten des Reporting) erfüllt sein. Aufgrund dieser und möglicher weiterer Hürden gibt es derzeit keinen fix etablierten einheitlichen Status Quo beim Reporting für Social Businesses (Hackenberg & Empter, 2011).

### 3.4.3 Ansätze für Reporting bei Social Businesses

Trotz der Hürden, die sich bei der Implementierung eines Reporting Standards ergeben, überwiegen die Bedeutung und Notwendigkeit nach einem etwaigen System. Mit dem immer größer werdenden Interesse an Social Entrepreneurship mehren sich deshalb in den letzten Jahren auch die Ansätze zu einem professionellen Reporting von *Social Impact*. Erste Modelle entwickeln sich weltweit. Diese werden momentan jedoch vermehrt lokal und national genutzt.

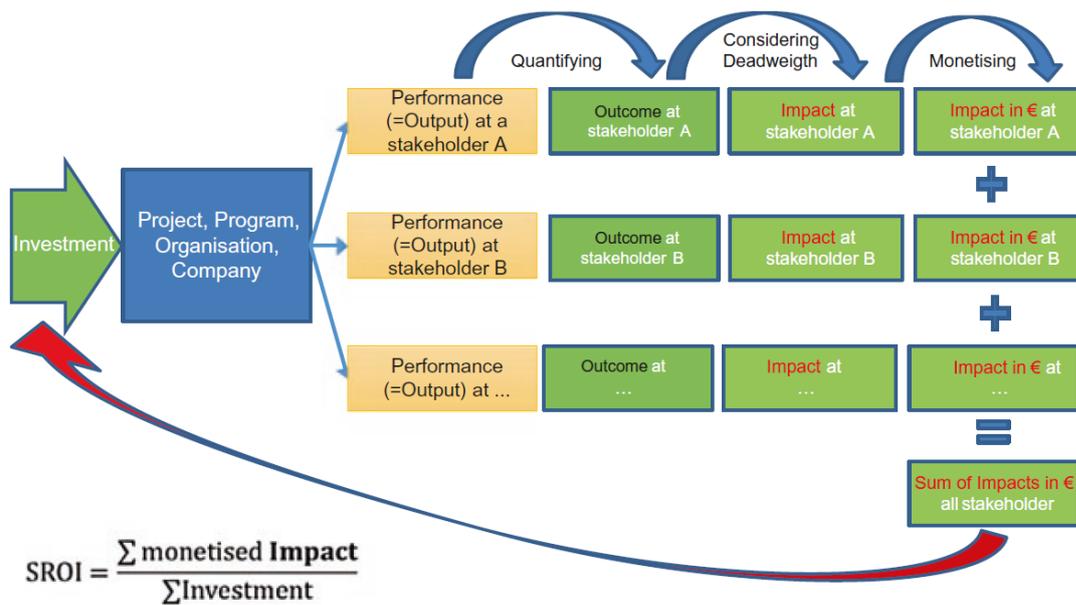
So wurde auch in Deutschland im Rahmen eines Forschungsprojekts ein *Reporting Standard für Social Entrepreneurs* entwickelt. Mitglieder dieser Kooperation waren die TU München (Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner), die Universität Hamburg (Prof. Dr. Alexander Bassen) sowie die Ashoka gGmbH, die Schwab Foundation für Social Entrepreneurship, BonVenture, Auridis gGmbH und PricewaterhouseCoopers (PwC). Dieser *Social Reporting Standard (SRS)* wurde in enger Zusammenarbeit und ständigem Austausch mit Social Entrepreneurs und Stakeholder-Gruppen der Branche entwickelt. Um die beschriebenen Hürden und Anforderungen zu bewältigen, wurden fünf Parameter für den Aufbau des Reporting Standard implementiert (Hackenberg & Empter, 2011):

- **Das gesellschaftliche Problem:** Als Erstes wird das soziale bzw. gesellschaftliche Problem und das Tätigkeitsfeld (z. B. Bildung, Umwelt, Arbeitslosigkeit) beschrieben, darauf aufbauend die soziale Mission und wie man dieses Problem bekämpfen möchte. Weiters müssen alle existierenden Alternativlösungen dargestellt werden, um die Notwendigkeit des Existierens und Handelns des Social Business nachvollziehen zu können.

- **Die Theory of Change:** Im zweiten Punkt wird die soziale Mission und *Social Impact* der Organisation detailliert beschrieben. Dazu gehören unter anderem auch Lösungsansatz, die Zielgruppe, weitere Stakeholder sowie eine Beschreibung des Geschäftsmodells und alle mit der Tätigkeit verbundenen Risiken.
- **Die Organisation:** Hier wird die Organisation des Social Business dargestellt. Wesentlich sind Organisationsprofil und -ziele sowie Meilensteine. Darüber hinaus sind Leistungskennzahlen und das Einkommensmodell zu beschreiben.
- **Die Social Entrepreneurs:** Das Konzept Social Business ist üblicherweise sehr stark geprägt von der Gründerin bzw. dem Gründer und ihrem bzw. seinem unternehmerischen Skill-Set. Deshalb gilt die Social Entrepreneurs und ihre Motivation, Erfahrung, Ideenfindung und alle weiteren Kompetenzen als weiteres wichtiges Parameter des SRS.
- **Wirkungsmessung:** Schließlich ist die Wirkungsmessung der zentrale Bereich des SRS. In den ersten Punkten liegt der Fokus auf dem Input, hier widmet man sich dem Output. Die Wirkungsmessung beruht auf dem Prinzip der *impact value chain*. Dabei werden erzielte *outputs*, *outcomes* und *impacts* gemessen und dargestellt. Beim *output* geschieht das quantitativ, wobei man differenzieren muss zwischen personen-, institutions- und aktivitätsbezogenem *output*. Der *outcome* und *impact* hingegen werden grundsätzlich qualitativ bewertet und nur wenn möglich quantifiziert.

Besonders die Analyse des *impact* stellt oftmals eine große Herausforderung dar. Das lässt sich aufgrund der teilweise sehr unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche der Social Businesses nur schwer vereinheitlichen. Hier ist bspw. das *Social Return on Investment* (SROI) Modell heranzuziehen. Es ermöglicht eine umfassende Analyse der Wirkungskette und der unterschiedlichen Leistungskennzahlen unter Berücksichtigung der wichtigsten Stakeholder (Hackenberg & Empter, 2011). Die SROI-Analyse wird häufig auch separat als Messinstrument des Impacts verwendet und ist derzeit sehr weit verbreitet. Dabei wird jeder einzelne Schritt der Wirkungskette analysiert, gemessen und wenn möglich monetarisiert. Die durchleuchteten Aktivitäten und Leistungen werden dem Input, also dem investierten Kapital, gegenübergestellt. Das geschieht im ständigen Austausch mit den Stakeholdern, die die erhaltenen Leistungen mitbewerten. Die SROI-Analyse hat also einen sehr starken Stakeholder-Fokus. Das Ergebnis ist die Gegenüberstellung von investiertem Kapital und Wirkung und ergibt schließlich den SROI-Wert (Then, Schober, Rauscher & Kehl, 2017). Nachfolgende Abbildung zeigt diesen Zusammenhänge.

Abbildung 9: Zusammenhänge in der SROI-Analyse



Quelle: (Then et al., 2017)

Am Anfang steht die Organisation, das Projekt oder das Social Business in das Kapital investiert wird. Das Social Business hat gewisse Zielgruppen bzw. Stakeholder, die von dessen Leistungen profitieren sollen. Die Stakeholder kommen durch diese Leistungen des Social Business je nach Aktivitätsfeld zu einer besseren Gesundheit, der Integration in die Arbeitswelt, Bildung etc. Diese Wirkungen werden durch die SROI-Analyse identifiziert und quantifiziert. An dieser Stelle ist wichtig zu beachten, ob die Wirkung tatsächlich durch die Leistungen des Social Business ausgelöst wurde oder ob die Zielgruppe eventuell durch andere Faktoren zu z. B. einer besseren Gesundheit gekommen ist. Außerdem ist zu bewerten, ob es alternative Lösungsangebote für die betroffene Wirkung existiert hätten. Es kann sein, dass andere Angebote mit ähnlicher Leistung zu der gleichen Wirkung, z. B. der besseren Gesundheit, geführt hätten. Diese Wirkungen werden nicht berücksichtigt, da sich die SROI-Analyse auf die Nettowirkung, den Netto Impact, konzentriert. Sind schließlich alle zurechenbaren Wirkungen identifiziert und quantifiziert, gibt es diverse Methoden, um diese Wirkungen zu monetarisieren. Die einzelnen monetarisierten Impacts werden summiert und der Investition gegenübergestellt. Aus dieser Berechnung ergibt sich dann der SROI-Wert, der soziale Mehrwert aus dem investierten Kapital (Then et al., 2017).

Die SROI-Analyse wird separat oder als Teil des umfassenderen Social Reporting Standard angewendet. Der SRS wurde in enger Zusammenarbeit mit Social Entrepreneurs und speziell

für sie entwickelt. Jedoch sind die Bedürfnisse und Ziele der unterschiedlichen Social Entrepreneurs an den Reporting Standard vor allem von der Größe der Organisation und dem Tätigkeitsbereich abhängig und variieren daher. Dennoch sind durch den SRS einige positive Errungenschaften für Social Entrepreneurs deutlich geworden (Hackenberg & Empter, 2011):

- *Internes Monitoring*: Instrument zu Eigenevaluierung und Beleuchtung von Verbesserungspotential
- *Außendarstellung*: Einfachere und transparentere Erscheinung in der Öffentlichkeit vor allem bezogen auf Wirkung und Erfolg
- *Investorensuche*: Darstellung der Wirkung, einfachere Entscheidung für Investoren, Skalierbarkeit
- *Rechenschaftslegung*: Einheitliches Reporting gegenüber Staat, Investoren und Öffentlichkeit

Diese Punkte decken sich größtenteils mit den erwähnten Vorteilen eines Monitoring-Systems. Der Social Reporting Standard wird aktuell beinahe ausschließlich in der DACH-Region verwendet (Social Reporting Standard). Der SRS wurde 2010 erstmalig präsentiert. Seitdem wird er laufend überarbeitet und mehr und mehr Organisationen verschreiben sich dem Ziel der Initiatorinnen und Initiatoren, nämlich einem professionellen Monitoring und einer Wirkungsmessung für Social Businesses. Dieses Konzept wird auch von zahlreichen Intermediären und Geldgebern befürwortet (Hackenberg & Empter, 2011). Mit dem Social Entrepreneurship Network Austria (SENA) wirbt auch die österreichische Interessenvertretung für Social Entrepreneurship für den SRS (Social Entrepreneurship Network Austria).

## **4 Chancen und Risiken von Social Entrepreneurship: Eine Gegenüberstellung von Theorie und Praxis**

Im Fokus dieser Arbeit liegt die Untersuchung der Chancen und Risiken von Social Entrepreneurship im praktischen Kontext. Wie bereits angeführt, birgt jede unternehmerische Tätigkeit gewisse Chancen und Risiken. Chancen sind dabei als günstige Möglichkeiten zu erachten, die genutzt werden können, um zu einem gewünschten Erfolg zu gelangen. Diese Chancen müssen jedoch in aller Regel aktiv ergriffen werden, sie wandeln sich nicht von allein in Erfolg um. Risiken auf der anderen Seite, sind Gefahren im oder um ein Unternehmen herum, die auftreten können und sich schlecht auf den Erfolg auswirken. Diesen Risiken ist man gewöhnlich nicht hilflos ausgeliefert, denn es gibt in der Betriebswirtschaftslehre zahlreiche Tools, um Risiken frühzeitig zu identifizieren und diesen entgegenzuwirken. Social Entrepreneurs befinden sich in einem Spannungsfeld von Wirtschaft und Gesellschaft, von For-Profit- und Non-Profit-Unternehmen. Somit ergeben sich für Social Businesses teils spezielle Chancen und Risiken. In diesem Kapitel sollen die Chancen und Risiken aus theoretischer Betrachtung mit den Chancen und Risiken wie sie ganz real von Social Entrepreneurs wahrgenommen werden, verglichen und gegenübergestellt werden. Ziel ist es die Theorie durch die Praxis zu ergänzen, gegebenenfalls zu korrigieren und schließlich einen Überblick über die Chancen und Risiken von Social Entrepreneurship zu erhalten.

### **4.1 Chancen und Risiken in der Literatur**

#### **4.1.1 Chancen**

Der Start eines jeden Unternehmens, egal ob sozial- oder profitorientiert, beginnt mit dem Erkennen einer Chance. Nämlich die Chance ein Problem zu lösen. Produkte und Dienstleistungen sind Lösungen von Problemen und Bedürfnissen. Diese können so vielfältig sein wie die Menschheit selbst. Deshalb können die Lösungsangebote, also die Chancen, ebenso zahlreich sein. Chancen können sich aber auch ganz anders ausdrücken, wie z. B. in geänderten Marktbedingungen, neue Regulierungen, Trends, eine Veränderung in der Nachfrage usw. Welche Chancen sich nun speziell für das Phänomen Social Business eröffnen, soll dieses Kapitel zeigen.

## **Gesellschaftliche Problemlöser**

Social Entrepreneurship hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Sowohl in der Theorie und Forschung als auch in der Praxis ist es ein soziales Phänomen. Gleichzeitig bemängeln mehr und mehr Menschen, dass Staaten und deren Regierungen und Institutionen nicht angemessen auf die Vielzahl der aktuellen sozialen Nöte reagieren können. Die Rettung unterdrückter Gruppen, faire Aufteilung knapper Ressourcen, die Entwicklung nachhaltiger und umweltfreundlicher Aktivitäten und Prozesse, die Adaptierung von neuen Technologien auf lokale Bedürfnisse und Infrastruktur, sind nur einige Problemfelder, die zu lösen sind. An diesem Punkt entscheiden sich einzelne Individuen oder kleine Gruppen hervorzutreten, die Chance zu ergreifen und Lösungsansätze für die Probleme zu liefern (Nicolás Martínez, Rubio Bañón & Fernández Laviada, 2019). Diese Chancen wahrzunehmen ist ein Prozess, der direkt auf die Fähigkeit der Einzelnen und des Einzelnen zurückgeht, Probleme in Lücken und Nischen der Gesellschaft zu erkennen (Baron, 2004). Das gilt sowohl für die klassischen For-Profit-Unternehmen als auch für die sozialen Unternehmen. Darüber hinaus sind Austin, Stevenson und Wei-Skillern (2006) der Überzeugung, dass es im sozialen Bereich sogar einfacher ist als im nicht-sozialen Bereich Chancen wahrzunehmen. Möglicherweise kann dies aufgrund der Tatsache basieren, dass wir nahezu täglich über die Nachrichten, Zeitungen und Fernsehen mit den aktuellen gesellschaftlichen Problemen konfrontiert werden. Würde für jedes soziale Problem ein Social Business gegründet werden, gäbe es heute vermutlich mehr soziale als nicht-soziale Unternehmen. Realität ist das jedoch allein deswegen noch lange noch nicht. Aktuell liegen noch zu viele Hürden und Stolpersteine auf dem Weg. Dennoch entdecken Social Entrepreneurs Chancen an Stellen wo gewöhnliche Entrepreneurs nur Probleme wahrnehmen. Vor allem die Bereiche Gesundheit, Bildung, Armut, Hunger sowie Ökologische Probleme sind häufig eine Quelle der Inspiration und der Chance für Social Entrepreneurs die Welt ein bisschen besser zu machen (Neck, Brush & Allen, 2009). Nichtsdestotrotz muss klar sein, dass nicht jeder der ein soziales Problem beobachtet oder entdeckt, ein Social Entrepreneur ist. Nur wenn in diesem konkreten sozialen Problem eine unternehmerische Chance erkannt wird mit der Möglichkeit eine Unternehmung zu gründen und dieses Problem zu lösen, dann kann aus jeder stillen Beobachterin und jedem stillen Beobachter ein Social Entrepreneurs werden (Nicolás Martínez et al., 2019).

## **Social Entrepreneurship als Ergänzung des Sozialsystem**

Social Entrepreneurship wird oft in Konkurrenz zum Sozialsystem gesehen. Gerade in Ländern wie Deutschland oder Österreich in denen sozialstaatliche Leistungen sehr umfangreich

zur Verfügung stehen scheint es auf den ersten Blick keinen Bedarf nach neuen Lösungen zu geben. Jedoch darf man nicht außer Acht lassen, dass das Sozialsystem immense Kosten verursacht. So wird z. B. in Deutschland schon Jahrzehnte lang die Finanzierung sozialer Leistungen des Wohlfahrtsstaates diskutiert und überarbeitet. Diese Debatte wird durch steigende Ausgaben und zugleich regressive Einnahmen verstärkt. Im Nachbarland belaufen sich die Ausgaben für die Bereiche Arbeit, Soziales und Gesundheit auf 40% des gesamten Bundeshaushaltsbudgets. Das sind die Bereiche, in denen Social Entrepreneurship vorwiegend Anwendung findet. Vor einigen Jahren waren das noch in Summe 750 Mrd. Euro (Hackenberg & Empter, 2011). Die Zahlen im österreichischen Haushaltsbudget lassen sich ähnlich darstellen. Hier wurden im Jahr 2019 rund 40 Mrd. Euro für die Sektion Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie verwendet. Die Gesamtausgaben beliefen sich in diesem Jahr auf etwa 79 Mrd. Euro. Damit ergeben sich also sogar knapp über 50% der Ausgaben für diese Bereiche (Bundesministerium Finanzen). Darüber hinaus rechnet man für die kommenden Jahre eher mit einer Verschlechterung als einer Verbesserung. Vor allem vor dem Hintergrund demographischer und sozialstruktureller Entwicklungstrends geht man von weiter steigenden Ausgaben in den zuvor angesprochenen Bereichen aus. So wird bspw. die alternde Gesellschaft für einen größeren Bedarf bei der Gesundheitsvorsorge und Pflege sorgen. Weiters werden Themen wie Ein- oder gar Kein-Kind-Familien, wachsende Scheidungszahlen und zunehmende Erwerbstätigkeit bei Frauen die ohnehin schon angespannte Lage verschärfen. Dieser Problemstellung wird von Seiten des Staates häufig mit einer Steuerreform begegnet, die üblicherweise auf relativ viel Unmut stößt. Genau hier kommen Social Enterprises ins Spiel. Social Entrepreneurs bieten hier dem Staat eine zusätzliche oft sehr kostengünstige Alternative. Mit innovativen Ideen schaffen Social Businesses soziale Herausforderungen einfach und mit geringem Aufwand zu meistern. Social Entrepreneurship ist jedoch keineswegs als Ersatz zu den Leistungen des Sozialsystems zu betrachten, sondern vielmehr als Ergänzung und Möglichkeit der Verbesserung (Vandor et al., 2015). Blickt man auf die Ursprünge einiger Sozial- und Arbeitssysteme wie wir sie heute kennen zurück, wurden diese in ähnlicher Form durch das unternehmerische Handeln von Einzelpersonen eingeleitet. Gerade aktive Einzelpersonen oder kleine Gruppen, die sich gutbürgerlich engagieren, also im Stile eines Social Entrepreneurs, können im Vergleich zu großen Sozialorganisationen und -systemen viel schneller, innovativer und präziser handeln, denn auch die Flexibilität und Genauigkeit des Sozialsystems sind Schwachpunkte. Auch wenn sie die bestehenden Strukturen nicht breitflächig ersetzen

wollen und können, agieren sie unabhängig von politischen Regulierungen und marktwirtschaftlichen Zwängen und können so als Innovationsmotoren dienen (Hackenberg & Empter, 2011).

### **Nachhaltiger Konsum am Wachsen**

Zeitgleich bekommt der nachhaltige Konsum in den letzten Jahren eine immer größere Bedeutung (Luks, 2019). Sei es sozial nachhaltig oder ökologisch nachhaltig, die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen mit einem gewissen Mehrwert wächst stetig (Vandor et al., 2015). Das zeigt bspw. auch eine Erhebung von 2013 bis 2020. Demnach steigt die Anzahl der Personen in Deutschland, die beim Einkaufen darauf achten, dass die Produkte aus fairem Handel (Fair Trade) stammen von 11,98 Mio. Menschen in 2013 auf 15,75 Millionen in 2020 stetig an (IfD Allensbach, 14.07.2020). Auch auf internationaler politischer Ebene bemerkt man einen Trend in diese Richtung. Die EU fördert vorbildhaft die Diskussion rund um neue Beschaffungsrichtlinien (Vandor et al., 2015). Diesen Trend kann man mittlerweile auch ganz persönlich beim Einkaufen wahrnehmen: Fair Trade, Bio, CO2-neutral, vegetarisch, vegan etc. Diese Produkte scheinen mehr und mehr „gewöhnliche“ Produkte ohne einen nachhaltigen Mehrwert im Handel und den Supermärkten zu verdrängen. Social Businesses bewegen sich oft in diesen Branchen, indem sie einen sozial oder ökologisch nachhaltigen Mehrwert bieten und gehen, somit am Puls der Zeit.

#### **4.1.2 Risiken**

Als Unternehmen einer sozialen Mission zu folgen und den Profit hintanzustellen ist sehr mutig und birgt auch Risiken. Es ist ein selbstaufgelegtes „Handicap“, natürlich vollkommen beabsichtigt, aber einen Gewinn, in Form von Geld, zu vernachlässigen und stattdessen einen Gewinn in Form eines sozialen Mehrwertes zu verfolgen, spricht gegen die Funktionsweise unseres Wirtschaftssystems und unserer Konsumgesellschaft. Was sind also die größten Hürden und Risiken dieser etwas anderen Form von Unternehmen?

#### **Finanzierung**

Das wohl größte Risiko, das mit der Gründung und Führung eines Social Business einhergeht, ist die Finanzierung. Das hängt natürlich schon schlichtweg daran, dass die Gewinnmaximierung nicht das oberste Ziel des Unternehmens ist. Gerade in der Anfangsphase eines jeden Unternehmens sind üblicherweise hohe Geldsummen erforderlich und diese kommen oft zumindest teilweise von externen Investorinnen und Investoren. Die meisten Investorinnen und Investoren erwarten sich nach einer gewissen Laufzeit eine Rendite auf ihr Investment und wenn

das Unternehmen nicht auf Gewinnmaximierung abzielt wird es schwierig diesen Erwartungen gerecht zu werden. Das Ergebnis ist, dass viele Investorinnen und Investoren zurückschrecken und sich ein anderes Unternehmen suchen. Die Problemfelder bei der Finanzierung sind vielfältig. Zum einen sind in einem Sozialstaat wie Österreich, die öffentlichen Gelder knapp, da es zahlreiche wohlfahrtsstaatliche Leistungen für das Wohlergehen der Bürgerinnen und Bürger gibt. Zum anderen ist von privater Seite das Risikokapital oft für Social Businesses schwer zugänglich. Bei der Finanzierung wird oft die Startfinanzierung bemängelt, denn während es für klassische Start-Ups eine Fülle an Finanzierungsmöglichkeiten für die Anfangsphase gibt, gibt es für Social Start-Ups keine klaren Förderstrukturen. Social Entrepreneurship ist ein neues Phänomen und die allgemeine Bekanntheit ist noch sehr gering. Das spiegelt sich auch bei den Investorinnen und Investoren wider. Potenzielle Geldgeberinnen und Geldgeber verstehen oft das Konzept Social Business nicht und tendenziell wird deshalb eher auf die bekannte Variante des klassischen For-Profit-Unternehmens zurückgegriffen. Hier ist unter anderem ein Umdenken auf Seiten der Investorinnen und Investoren notwendig, da diese im altbewährten Sinn viel zu hohe Renditeerwartungen haben, die Social Businesses für gewöhnlich nicht erfüllen können (Vandor et al., 2015).

### **Fehlen von Identität und Vernetzung**

Das zweite große Risiko ist, dass es länderübergreifend noch keine einheitliche Definition für Social Entrepreneurship gibt, und das führt zu einem Fehlen von Identität. Dieser Mangel steht einer gesellschaftlichen und politischen Wahrnehmung und Verbreitung des Sektors im Wege. Hier fehlt jedoch nicht nur die Einheit innerhalb des Sektors, sondern auch das Zusammenspiel mit den anderen Akteurinnen und Akteuren im Staat, dem Dritten Sektor und der Wirtschaft. Dafür wird oft eine effektive Interessenvertretung gefordert, die dieses einheitliche Auftreten und die Partnerschaft mit den anderen Gruppen voranführt (Vandor et al., 2015). An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass gerade in Österreich in den letzten Jahren sich immer mehr Stakeholder-Gruppen um Social Entrepreneurship scharen und ein Ökosystem bilden, das genau das möglich machen soll (siehe Kapitel 3.3.3).

### **Mangelndes Know-how innerhalb des Social Business**

Eine weitere Herausforderung ist das Fehlen von betriebswirtschaftlichem und branchenspezifischem Know-how innerhalb der Social Businesses. Das resultiert natürlich unter anderem auch aus der Unerfahrenheit dieser Branche. Gerade bei Themen wie der Gründung oder Finanzierung verfügen die Social Entrepreneurs oft über wenig Wissen und über kaum bis keine

Best Practice Beispiele, von denen man sich etwas abschauen könnte. Auch bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder potenziellen neuen Angestellten versteht man das System noch nicht. Oft dominiert entweder ein Non-Profit- oder ein For-Profit-Denken in den Köpfen, denn man hat sich noch nicht an die hybride Unternehmensform gewöhnt und das verzögert Prozesse, führt zu Fehlern und Fehleinschätzungen (Vandor et al., 2015).

### **Unzureichende Rahmenbedingungen**

Ebenfalls eine große Schwierigkeit sind die unzureichenden rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen für Social Enterprises. Während die etablierten NPOs und klassischen For-Profits von allen Seiten auf schon längst geschaffene und ständig überarbeitete Rahmenbedingungen zurückgreifen können, fehlen diese für Social Entrepreneurs teils gänzlich. Ein Beispiel ist die Wahl der Rechtsform. Für Social Businesses gibt es noch keine spezifische Rechtsform. Bestehende Rechtsformen müssen zurzeit an die Bedingungen und Bedürfnisse des Social Business angepasst werden. Ohnehin sind in Österreich die meisten Social Enterprises als Verein organisiert. Weiters schaffen die bürokratischen Hürden bei der Gründung zusätzlichen Aufwand. Auch die politischen Rahmenbedingungen werden bislang größtenteils noch vermisst und es fehlt eine politische Stelle, die das Thema Social Entrepreneurship aufnimmt und adressiert (Vandor et al., 2015).

### **Gefahr des „mission drift“**

Ein weiteres Risiko, das sich sowohl für NPOs als auch Social Businesses ergibt, ist die Gefahr von „creaming“. Auch „crowding-out“ genannt, bezeichnen diese Begriffe die Bevorzugung von wirtschaftlich attraktiveren Zielgruppen. Parallel dazu werden finanziell weniger attraktive Zielgruppen immer weniger angesprochen. Das kann von einer Bevorzugung bis zu einer kompletten Vernachlässigung der ursprünglichen und benachteiligten Zielgruppe gegenüber der wirtschaftlicheren Variante gehen. In weiterer Folge ist ein „mission drift“, also eine Verschiebung oder Veränderung der Mission, der kompletten Organisation möglich. Das soziale Ziel gerät aus dem Fokus, wenn nicht-gewinnbringende Aufgaben und benachteiligte Zielgruppen hintenangestellt werden. Dieses Risiko besteht üblicherweise vor allem für bereits etablierte Unternehmen, wenn im Wachstum die Marktorientierung zunimmt (Jones, 2007).

### **Fehlen eines klaren Auftrags und einer zentralen Stelle**

Schließlich wird oft angemerkt, dass Social Businesses keiner zentralen Steuerung unterliegen. Auch der Social Entrepreneurship Sektor als Ganzes verfolgt keinen spezifischen sozialen oder gesellschaftlichen Auftrag. Die Akteurinnen und Akteure handeln in diesem Sinne autonom

und starten dort ihre Arbeit, wo sie denken, dass Bedarf herrscht. Die Social Entrepreneurs handeln nach ihrem Einschätzungsvermögen. Die tatsächlichen und prägenden Herausforderungen und Bedürfnisse der Gesellschaft müssen jedoch nicht zwingend mit diesen Einschätzungen übereinstimmen und können sich davon auch unterscheiden (Vandor et al., 2015). Dennoch gab es und gibt es teilweise schon öffentliche Förderungen und auch von privater Seite gibt es oft den Wunsch der Förderung von Social Businesses wie zum Beispiel bei *Social Venture Capital* (Miller & Wesley, 2010) oder *Venture Philanthropy* (Hackenberg & Empter, 2011). Sofern es nun keine zentrale Stelle oder einen bestimmten Auftrag gibt, kann auch nicht garantiert werden, dass ein Social Business, das um finanzielle Hilfe ansucht, dieser tatsächlich würdig ist. Das Geld landet häufig in den falschen Händen und daraus entsteht dem ganzen Sektor gegenüber Misstrauen.

#### 4.1.3 Überblick Chancen und Risiken in der Literatur

Schließlich soll die folgende Tabelle noch einen Überblick über die Chancen und Risiken von Social Entrepreneurship in der Literatur geben.

Tabelle 1: Überblick Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschaftliche Problemlöser</li> <li>• Social Entrepreneurship als Ergänzung des Sozialsystems</li> <li>• Nachhaltiger Konsum am Wachsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung</li> <li>• Fehlen von Identität und Vernetzung</li> <li>• Mangelndes Know-how innerhalb des Social Business</li> <li>• Unzureichende Rahmenbedingungen</li> <li>• Gefahr des „mission drift“</li> <li>• Fehlen eines klaren Auftrags und einer zentralen Stelle</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2 Chancen und Risiken in der Praxis

Der Bezug zum österreichischen Regierungsprogramm 2020-2024 verleiht dieser Arbeit Aktualität und Relevanz. Qualitative Expertinnen- und Experteninterviews schaffen den Praxisbezug und verstärken die Aussagekraft. Nachdem die Chancen und Risiken von Social Entrepreneurship in der Literatur beleuchtet wurden, werden nun Eindrücke der Expertinnen und Ex-

perten dem gegenübergestellt und ergänzt. Unter den fünf Befragten sind vier Social Entrepreneurs sowie die Geschäftsführerin der Interessenvertretung des Social Entrepreneurship Sektor in Österreich (SENA). Aufgrund der großen Bedeutung von SENA für den Sektor in Österreich, des breiten Zugangs durch vielzählige Mitglieder und Partnerinnen und Partner und schließlich der Kooperation mit zahlreichen Social Enterprises und den dahinterstehenden Social Entrepreneurs, kam der Autor zur Auswahl der Befragten. Zur Erhebung der Daten wurden Leitfadenterviews durchgeführt mit dem Fokus auf die Chancen und Risiken sowie im Weiteren auf die möglichen Veränderungen für den Sektor durch die Erwähnung im Regierungsprogramm. Diese Erhebungsmethode zählt zu den bewährtesten Formen der qualitativen Sozialforschung. Im Weiteren hat sich der Autor bei der Auswertung der Interviews für die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) entschieden, da diese Methode die am weitest verbreitete bei der Analyse von Expertinnen- und Experteninterviews ist. Dabei wurden die Transkripte der Interviews auf das Wesentliche gekürzt und zusammengefasst. Die Kernaussagen wurden paraphrasiert und in ein Kategorienschema eingeteilt, das sich aus der thematischen Zusammenführung mehrerer Aussagen ergeben hat. Schließlich wurden die Erkenntnisse und Aussagen aus den Kategorien zusammengefasst. Die Kategorien wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit in Überkategorien (Chancen, Risiken und Veränderungen durch das Regierungsprogramm) sowie Unterkategorien mit den konkreten Ausführungen eingeteilt. Die Beschreibung der Kategorien und somit die wesentlichen Erkenntnisse der Interviews werden nun in den Kapiteln 4.2.1 und 4.2.2 sowie später im Kapitel 5.3 ausgeführt. Das Kategorienschema lässt sich wie folgt darstellen.

Tabelle 2: Kategorienschema

<b>K1</b>	<b>Chancen</b>
K1.1	Wettbewerbsvorteil
K1.2	Ergänzung des Sozialsystems
K1.3	Persönliche Sinngebung
K1.4	Employer Branding
<b>K2</b>	<b>Risiken</b>
K2.1	Finanzierung
K2.2	Wettbewerbsnachteil
K2.3	Unbekanntheit
K2.4	Selbstaussbeutung

K2.5	Verwässerung
<b>K3</b>	<b>Veränderungen durch das Regierungsprogramm (behandelt in Kapitel 5.3)</b>
K3.1	Finanzierung & Förderungen
K3.2	Allgemeine Wahrnehmung
K3.3	Rechtsstatus

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2.1 Chancen

Die erste Überkategorie bei der Auswertung der Interviews sind die Chancen. Konkret sind dabei die Chancen gemeint, die sich für Social Entrepreneurs durch die Besonderheit ihres Geschäftsmodells und ihrer Tätigkeit ergeben. Im Wesentlichen wurden die folgenden vier Chancen mehrmals von den Expertinnen und Experten erwähnt.

##### Wettbewerbsvorteil

Unter Wettbewerbsvorteil kann man so einiges verstehen. Die Expertinnen und Experten meinen hier konkret die Abhebung gegenüber der Konkurrenz sowie ein einzigartiges Profil gegenüber den Kundinnen und Kunden und der Gesellschaft als Ganzes. Dadurch, dass man als Social Business immer einen sozialen bzw. nachhaltigen Aspekt mitführt, kann man den Inhalt viel einfacher und besser verkaufen und sich so von der Konkurrenz abheben. Das birgt eine gewisse USP (Unique Selling Proposition), die jedoch auch richtig kommuniziert werden muss. Angemerkt wird auch, dass dieser Vorteil gegenüber der Konkurrenz eher in der Zukunft liegt. Aktuell schätzt man ein Drittel der Menschen als zugänglich für Aspekte wie BIO, sozial oder nachhaltig produziert. Dennoch beobachtet man diesen Verkaufsvorteil besonders bei Social Businesses, da mehr und mehr Menschen lieber bei Social Businesses einkaufen als bei gewöhnlichen For-Profit-Unternehmen. Gleichzeitig hofft man, und so ist auch der Trend, dass dieser Anteil der Anerkennung und Wertschätzung in der Gesellschaft über die nächsten Jahre weiter steigen wird. Sich nun ausschließlich auf diese Käufergruppe zu konzentrieren wäre jedoch der falsche Ansatz meint z.B. die Geschäftsführerin und Social Entrepreneur eines als Social Business geführten Hotels. Auch wenn die Massenmarktfähigkeit nicht das Ziel von Social Entrepreneurship ist, sondern vielmehr Wirkung zu erzielen, gehe es als Unternehmen auch darum für Otto Normalverbraucher zu funktionieren. „Sonst lässt du ja auch was aus“ heißt es an diesem Punkt. Alles in allem berichtet man von sehr viel positiver Unterstützung

und Resonanz in der Gesellschaft und der Aspekt Social Business ist nicht nur bei den Kundinnen und Kunden, sondern auch politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgerinnen und -trägern ein Türöffner.

### **Ergänzung des Sozialsystems**

Social Entrepreneurship wird häufig mit den klassischen Non-Profit-Organisationen oder auch staatlichen Sozialleistungen verwechselt. Vielmehr sehen die Expertinnen und Experten Social Businesses als Ergänzung zum Sozialsystem. Der Grund für die Verwechslung kommt unter anderem von dem Glauben vieler Menschen, dass die Tätigkeit vieler Social Entrepreneurs eigentlich Aufgabe des Staates und des Sozialsystems sei. Jedoch ist auch der Staat und dessen wohlfahrtsstaatlichen Leistungen begrenzt und darüber hinaus schafft eine Verstaatlichung von bestimmten Angeboten meist eine weitaus größere Abhängigkeit von Regierungen, Parteien und Entscheidungsträgerinnen und -trägern als auf der andere Seite privatwirtschaftliche Lösungen. So kann eine Regierung eine Sozialleistung für essenziell betrachten, während die nächste sie möglicherweise für überflüssig befindet. Social Businesses hingegen agieren privatwirtschaftlich und somit unabhängiger von politischen Stimmungen. Zudem erkennen Gesellschaft und Politik immer besser welchen Beitrag die Social Entrepreneurs leisten können. An diesem Punkt heben die Expertinnen und Experten die Chance und den großen Vorteil der Schnelligkeit und Flexibilität von Social Businesses hervor. Im Gegensatz zum Staat oder anderen großen Sozialorganisationen wie bspw. der Caritas und deren immenser Größe und Schwerfälligkeit, können Social Businesses deutlich schneller und flexibler auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren. Das wurde gerade in der Corona Pandemie wieder bewiesen, als es darum ging sehr rasch neue Problemlagen zu bewältigen. Darüber hinaus handeln Social Entrepreneurs in der Regel innovativer und risikofreudiger. Das bietet dem Staat eine Art Innovationslabor. Es können neue Lösungsansätze in kleinem Rahmen erprobt werden, um zu zeigen, ob das funktionieren kann oder nicht. Bewährt sich das Konzept wird das Social Business sehr häufig in die staatlichen Leistungen oder in eine Non-Profit-Organisation implementiert. Social Entrepreneurs agieren in einer Pilotfunktion.

### **Persönliche Sinngebung**

Neben den beiden Chancen auf marktwirtschaftlicher und auf nationalpolitischer Ebene betrifft diese Kategorie die Persönlichkeit des Social Entrepreneurs und aller Mitwirkenden. Fast alle interviewten Social Entrepreneurs beantworten die Frage nach den Chancen von Social Entrepreneurship damit, dass ihre Tätigkeit eine enorme sinnstiftende Wirkung hat. Diese Form des

Unternehmertums gibt einem sehr viel zurück und man profitiert nicht nur im unternehmerischen Sinne, sondern auch vor allem menschlich. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit wie dem Klimawandel, gesellschaftlichen Wandel, demographischem Wandel etc. findet man in unserer heutigen Gesellschaft zunehmend diese Sinnsuche. In Social Entrepreneurship finden viele eine Möglichkeit einen echten Beitrag zu den aktuellen sozialen und ökologischen Problemen zu leisten. Nicht umsonst gehen die Social Entrepreneurs und ihre Unterstützerinnen und Unterstützer mit Leidenschaft und Glauben an ihre Idee heran, um einen echten *Impact* leisten zu können, weil sie sehen, dass ihr Tun tatsächlich Probleme löst und das Leben vieler Menschen verbessert. Oder um es in den Worten der Expertinnen und Experten zu sagen: „Es geht darum Wirkung zu erzielen und die Wirkung ist die Chance für den Unternehmer, weil das ist, was ihn glücklich macht.“

### **Employer Branding**

Schließlich positionieren sich Social Businesses als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt und auch darin liegt eine Chance. Die Interviewten ordnen das dem Bereich Employer Branding zu, also der Präsentation des Unternehmens als gute Arbeitgeberin bzw. guter Arbeitgeber. Heutzutage suchen in vielen Branchen nicht nur Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach guten Arbeitsplätzen, sondern auch Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen müssen sich auf die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften machen, wie z.B. im IT- Bereich. Social Businesses können auf Gehaltsebene nicht mit klassischen For-Profit-Unternehmen konkurrieren, können jedoch etwas anderes bieten als Geld, nämlich *Purpose* bzw. *Impact*, also Sinn für ihre Arbeit. Genau das wird auch verstärkt von Arbeitnehmerinnen und -nehmern gefordert merken die Expertinnen und Experten. Immer mehr Menschen wollen ihre persönlichen Werte wie Nachhaltigkeit, soziale Fairness etc. nicht auf ihre Freizeit beschränken, sondern mit ihrer Arbeit verknüpfen und gemeinsam mit den Social Entrepreneurs diesen Weg gehen. Es geht nicht mehr darum in einem gut bezahlten Job das schnelle Geld zu machen, sondern der Mehrwert und Sinn für die Arbeit ist was die Leute suchen.

### **4.2.2 Risiken**

#### **Finanzierung**

Das größte Risiko des Konzepts Social Entrepreneurship ist sicherlich die Finanzierung, bestätigen auch die Expertinnen und Experten in den Interviews. Jedoch gilt auch für jedes „gewöhnliche“ Start-Up und Jungunternehmen die Anfangsfinanzierung als die größte Hürde. Grund dafür ist, dass die Machbarkeit des Geschäftsmodells und des Produkts bzw. der Dienstleistung

noch nicht bewiesen ist. Geld zu geben ist Vertrauenssache und Investorinnen und Investoren ein noch nicht bewährtes Konzept zu kommunizieren und vom Potential zu überzeugen ist immer sehr schwierig. Bei Social Entrepreneurs kommen darüber hinaus zwei weitere erschwerende Faktoren hinzu. Das ist zum einen die Unbekanntheit von Social Entrepreneurship im Allgemeinen. Social Entrepreneurship ist nicht nur ein neues Phänomen, sondern besitzt bislang nicht einmal eine einheitliche internationale Definition. Der zweite erschwerende Faktor ist die Art des Wirtschaftens. Social Businesses handeln nach dem *Impact First* Prinzip und stellen somit die gesellschaftliche Wirkung über die Gewinnmaximierung. Dieser Grundgedanke ist für viele noch nicht vorstellbar und löst auch bei möglichen Investorinnen und Investoren Skepsis aus, da das Investment nochmal risikobehafteter ist und die gewöhnlichen Handlungen für Geldgeber, nämlich die der Rendite, des Gewinns und des Exits unwahrscheinlicher sind. Das gilt nicht nur für klassische Eigenkapitalgeberinnen und -geber, sondern auch für Banken und öffentliche Förderstellen. Neben dem eigenen Geschäftsmodell und individuellen Marktansatz müssen die Social Entrepreneurs vor potenziellen Geldgeberinnen und -gebern so auch sehr häufig das Konzept Social Entrepreneurship rechtfertigen. Nachdem die Anfangs- und Frühphasenfinanzierung ohnehin ein sehr hart umkämpfter Markt in Österreich ist, ziehen sich Investorinnen und Investoren gewöhnlich auf bewährte Konzepte zurück, denn meistens sind diese nicht so freigiebig mit dem eigenen Geld. Social Businesses finanzieren sich daher in der Startphase oft über Eigenmittel oder Familie und Freunde und erst später, wenn sich das Geschäftsmodell bewährt hat, kommen Investorinnen und Investoren an Bord. Förderungen gibt es schon teilweise jedoch nicht ausreichend und hier besteht auch oft das Problem, dass es keinen direkten Leistungsaustausch gibt. Das bedeutet, dass die Zielgruppe häufig nicht gleich die Zahlerin oder der Zahler ist, sondern, dass man sich in einem Leistungsdreieck befindet und eine dritte Partei die Leistungen finanziert. Viele Social Businesses befinden sich somit in sogenannten Leistungsfinanzierungsmodellen und sind erfolgsabhängig. Die dritte Partei ist oft die öffentliche Hand und dabei begibt man sich wieder in eine politische Abhängigkeit und hat als Social Entrepreneur wenig Einfluss auf die sich ändernden Rahmenbedingungen. Eine Möglichkeit der Finanzierung sind Bewerbe und Preise wie z. B. der Social Impact Award. Aber auch hier sind die Beträge eher gering und durch die steigende Zahl an Social Businesses wächst der Konkurrenzkampf. Während also die Vision eines Social Business die eigenständige Finanzierung ist, bleibt dieses Thema das größte Risiko.

## **Wettbewerbsnachteil**

Neben dem Wettbewerbsvorteil durch ein einzigartiges Profil, muss auf der anderen Seite auch mit einem Wettbewerbsnachteil gerechnet werden. Die Expertinnen und Experten sprechen hier von freiwillig selbstaufgelegten Handicaps. Man agiert zwar größtenteils auf ähnlichen oder den gleichen Märkten wie Non-Profit-Organisationen oder öffentliche Stellen, aber man unterliegt dennoch den marktwirtschaftlichen Regulierungen. Das zusätzliche Handicap ist, dass man als Social Business sich klar einer gesellschaftlichen Wirkung verschreibt und diesen sozialen und/oder nachhaltigen Aspekt klarerweise auch mitfinanzieren muss. Im Vergleich zum CSR (Corporate Social Responsibility) von For-Profit-Unternehmen, ist das kein Zusatzaufwand, sondern eine grundlegende Komponente. Das bewirkt, dass man oft teurer ist als die Konkurrenz, da man eben bspw. vulnerable Zielgruppen anspricht oder ein umweltfreundlichere oder nachhaltigere Produktion betreibt. Social Businesses haben es in diesem Aspekt des Wettbewerbs somit schwerer, da man nicht mit dem Preis oder den Konditionen konkurrieren kann. Hinzu kommt, dass vor allem größere Investments die Ausnahme darstellen und gründlich überlegt werden müssen was wiederum die Managemententscheidungen erschwert und verzögern kann. Bei Fehlinvestments verfügt man gewöhnlich nicht über Rücklagen, um diese aufzufangen und kann schnell in die Insolvenz geraten. Die Social Entrepreneurs müssen hier immer den Spagat zwischen sozialer Mission und wirtschaftlicher Tragfähigkeit schaffen. In diesen Entscheidungen besteht auch immer wieder die Gefahr der Verfälschung. Um marktwirtschaftlichen Forderungen oder anderen Anforderungen zu entsprechen, kann es zu einer Vernachlässigung des sozialen Zwecks und des gesellschaftlichen Anspruchs kommen, was die Unternehmen aus der Social Entrepreneurship Definition stößt.

## **Unbekanntheit**

Das Risiko der Unbekanntheit liegt sicherlich dem gesamten Social Entrepreneurship Sektor zugrunde und ist auch die Ursache für viele der anderen Risiken. Nahezu alle Expertinnen und Experten sehen das als Problemfeld. Auch wenn die Thematik rund um das neue Phänomen Fahrt aufnimmt und sich über steigende Bekanntheit freuen darf, ist Social Entrepreneurship in Österreich und im europäischen Raum noch weitgehend unbekannt. Vielerorts wird das Konzept darüber hinaus schlichtweg auch noch nicht verstanden und findet keine oder eine sehr geringe Durchdringung in der öffentlichen Wahrnehmung. Für viele Social Businesses wird das zum Stolperstein, da sie bspw. ein unbewährtes Konzept Investorinnen und Investoren transportieren und erklären müssen, als Unternehmen langsamer wachsen können oder häufig auch missverstanden werden. Der Begriff „social“ ist sehr behaftet und man wird oftmals als NGO

bezeichnet. Die Verknüpfung von sozial und wirtschaftlich ist schlichtweg eine noch sehr unbekannte. Das kommt z.B. zu tragen, wenn man potenzielle Investorinnen und Investoren oder Förderstellen überzeugen will, die sich dann meist auf bewährte und bekannte Konzepte zurückziehen. Außerdem ist die Unbekanntheit in der Öffentlichkeit und bei Kundinnen und Kunden eine große Hürde, die wiederum ein schnelles Wachstum stoppen. Zudem wussten und wissen immer noch viele der Social Businesses nicht, dass sie eines sind. Die Unbekanntheit von Social Entrepreneurship zieht sich von der Öffentlichkeit, über die Politik und Investoren bis zu den Unternehmen und stellt eine Hürde für den Sektor als Ganzes dar.

### **Selbstausschöpfung**

Das Risiko der Selbstausbeutung bis hin zu einem Burn-Out, ist eine nicht zu unterschätzende Gefahr für Social Entrepreneurs bestätigen die Expertinnen und Experten. In der Regel „brennen“ die Social Entrepreneurs für ihr Unternehmen, ihr „Baby“. Sie sind mit voller Leidenschaft dahinter und wollen unbedingt ihre Idee realisieren. Doch mit dieser Idee geht auch eine ungeheure Verantwortung einher, da es schließlich nicht um Geld geht, sondern darum eine gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. Meistens sprechen sie eine bedürftige Zielgruppe wie Menschen mit Migrationshintergrund, sozial benachteiligte Kinder oder Menschen mit Behinderung an und haben zugleich auch Verantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auch oft, zumindest teilweise, aus benachteiligten Gruppen kommen. Man trägt also eine große Verantwortung und fühlt sich diesen Zielgruppen verpflichtet. Oft nehmen sich die Social Entrepreneurs deshalb keinen Urlaub, keinen Krankenstand oder arbeiten weit über das geplante Stundenausmaß hinaus, manchmal bis in die Nacht hinein. Hinzu kommt das naturgemäß sehr geringe Budget des Social Businesses. Viele wissen beim Start nicht, ob sie sich zukünftig überhaupt einmal ein Gehalt auszahlen können geschweige denn wie viel. Zahlreiche Social Entrepreneurs können nicht von dieser Tätigkeit allein leben und arbeiten daher nur Teilzeit in dieser Funktion und haben nebenbei einen Job, ein Studium oder sogar beides. Da ist natürlich die Gefahr sehr hoch, dass man das über einen längeren Zeitraum nicht durchhält und das Burn-Out-Risiko ist extrem hoch. Man trägt somit eine sehr hohe Verantwortung für eine bedürftige Zielgruppe die gar nicht oder nur in sehr geringem Maße abgegolten wird. Es bedarf also einer sehr großen Risikofreude oder einer anderen finanziellen Absicherung, denn wenn der Social Entrepreneur ein instabiler Faktor ist, ist es das Social Business in der Regel auch. Schließlich kommt noch die Mehrenergie, die man für das Vereinen von sozialen und wirtschaftlichen Zielen wie bspw. in Managemententscheidungen aufwenden muss, noch als weitere erschwerende Komponente dazu. Diese beiden Zielsysteme zu synthetisieren bedarf doppelter Anstrengung

berichten die Social Entrepreneurs. Um dieses Risiko der Selbstausschöpfung und des Burn-Outs zumindest teilweise abzufangen, entscheiden sich viele für Teamgründungen, um diese Verantwortung und Aufgaben im Team aufteilen zu können und die Einzelne und den Einzelnen zu entlasten.

### **4.3 Gegenüberstellung von Theorie und Praxis**

Im dritten Schritt werden nun die Chancen und Risiken in der Theorie mit den Chancen und Risiken wie sie in der Praxis von Social Entrepreneurs erlebt werden gegenübergestellt. Bei den Chancen und Risiken in der Theorie wurde, die in der methodischen Herangehensweise beschriebene Literatur herangezogen. Es können sehr wahrscheinlich über das Erwähnte hinaus noch weitere Argumente gefunden werden. Dasselbe gilt für die Chancen und Risiken aus der Praxis aufgrund der relativ geringen Anzahl an Interviewpartnerinnen und -partnern im Vergleich zur Gesamtmenge. Andere Social Entrepreneurs würden womöglich andere Aspekte als wichtig erachten. In dieser Arbeit werden lediglich die erforschten Chancen und Risiken herangezogen und verglichen und sollen zwar begrenzt aber dennoch als einige wichtige Beispiele und Argumente dienen. Die Theorie wird im Folgenden mit der Praxis ergänzt.

#### **Chancen**

In der Literatur wurden drei wesentliche Chancen von Social Entrepreneurship aufgefunden. Das sind erstens die Social Entrepreneurs als gesellschaftliche Problemlöserinnen und -löser, die direkt in den Nischen der Gesellschaft Probleme und Handlungsbedarf erkennen und somit einen einzigartigen Blick auf diese haben. Gleichzeitig gibt Social Entrepreneurship den Einzelnen bzw. dem Einzelnen die Möglichkeit sich ehrenhaft und gewissenhaft zu engagieren und einen echten Beitrag zu aktuellen gesellschaftlichen Problemen zu leisten. Diese Chance wird teilweise durch das Argument der persönlichen Sinngebung der Expertinnen und Experten abgedeckt, wobei jedoch der persönliche Selbstverwirklichungsaspekt für die Social Entrepreneurs noch größere Relevanz gewinnt. Die Chance der Ergänzung des Sozialsystems erfährt sowohl in Theorie als auch in der Praxis Bedeutung. Besonders hervorzuheben ist, dass Social Businesses das Sozialsystem nicht ersetzen wollen, sondern eine weitere Möglichkeit bieten gesellschaftlichen Problemen zu begegnen. Dabei können sie als kleine Einheiten deutlich schneller und flexibler auf geänderte Problemlagen reagieren, wie man auch in der Corona Pandemie erkennen konnte. Zudem können Social Businesses für den Staat und große Sozialorganisationen als Innovationslabore genutzt werden, um neue Lösungsansätze in kleinem Rahmen zu erproben.

Auch die Chance der steigenden Nachfrage nach sozial und nachhaltig produzierten Gütern und Dienstleistungen wird in der Praxis als Wettbewerbsvorteil angesehen. Man kann den sozialen bzw. nachhaltigen Aspekt eines Social Business als Verkaufsvorteil ausmachen und sich so von der Konkurrenz abheben, da diese Faktoren auch in der Gesellschaft mehr und mehr Anklang finden. Die Expertinnen und Experten weisen jedoch darauf hin, sich nicht nur auf einzelne, sehr spezielle Zielgruppen zu fokussieren, sondern auch für Otto Normalverbraucher anwendbar zu sein. Schließlich vermelden die Expertinnen und Experten vermehrt auch einen Vorteil als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber. Im Sinne des Employer Branding können Social Businesses zwar keine monetären Anreize bieten, wohl jedoch einen Mehrwert und *Purpose* für die Arbeit und sich so von der Konkurrenz abheben und besser positionieren.

### **Risiken**

Das vermeintlich größte Risiko für Social Entrepreneurs ist die Finanzierung. Dadurch dass Social Businesses nicht die Gewinnmaximierung, sondern den sozialen Impact an oberste Stelle platzieren, setzen sie sich einem hohen Finanzierungsrisiko aus. Theorie und Praxis beschreiben diese Gefahr einstimmig. Die Expertinnen und Experten heben vor allem auch die Finanzierung in Zusammenhang mit der Unbekanntheit von Social Entrepreneurship im Allgemeinen hervor. Die ist oft der Grund für Investorinnen und Investoren sich zu bewährten Konzepten zurückzuziehen, anstatt in diese neue Formen zu investieren.

Das Fehlen von Identität und Vernetzung beschreibt die Theorie als großes Problem. Das bezieht sich sowohl auf eine einheitliche Definition von Social Entrepreneurship sowie die Vernetzung innerhalb des Sektors und nach außen gegenüber der Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. In der Praxis bildet sich in den letzten Jahren mehr und mehr ein Ökosystem mit Interessenvertretungen und anderen Unterstützern wie SENA um Social Entrepreneurs in Österreich geeignet zu unterstützen und sie sowohl nach innen als auch nach außen zu vertreten. Die Expertinnen und Experten sehen das als großen Schritt an wenn auch nach wie vor die rechtliche Definition wie eine passende Rechtsform oder noch eher ein eigener Rechtstatus fehlt. Das birgt das Risiko Social Businesses einfach mit anderen Organisationen zu verwechseln und behindert so ein wirkungsvolles Fördersystem. Mit diesem Risiko geht das des Fehlens von geeigneten Rahmenbedingungen einher. Das sehen die Interviewten auch ganz klar. Sowohl politisch als auch rechtlich reichen leicht angepasste Rahmenbedingungen wie z. B. das Thema der Rechtsform nicht aus.

Der Mangel an, vor allem betriebswirtschaftlichen, Know-how innerhalb der Social Entrepreneurship Szene ist ebenfalls oft ein Grund für das Scheitern. Das bestätigen auch die interviewten Social Entrepreneurs. Bei diesem neuen Phänomen fehlt es nicht nur an Best Practice Beispielen, sondern viele Social Entrepreneurs bringen oft nicht das notwendige betriebswirtschaftliche Know-how mit um Themen wie Gründung oder Finanzierung erfolgreich bewältigen zu können. Oft haben die Initiatorinnen und Initiatoren keinen wirtschaftlichen Background und versuchen unerfahren ihre Ideen umzusetzen und das ist oft ein Grund des Scheiterns in einer sehr frühen Phase. Die Gefahr des „mission drift“, also der Verwässerung und Veränderung der Organisation weg vom Social Business Modell, sehen auch die Expertinnen und Experten als Risiko. Gerade wenn man im Wettbewerb mit For-Profit-Unternehmen steht, kann das Social Business in der Regel nicht über den Preis konkurrieren und durch das primäre Verfolgen des sozialen Mehrwertes und nicht der Gewinnmaximierung Wettbewerbsnachteile entstehen. Das leitet viele Social Entrepreneurs von ihrer ursprünglichen Mission ab und sie beginnen der Definition Social Entrepreneurship nicht mehr zu entsprechen.

## **5 Das österreichische Regierungsprogramm: Eine Gegenüberstellung von Theorie und Praxis**

Social Entrepreneurship fand weder im politischen noch im öffentlichen Diskurs in Österreich bislang große Aufmerksamkeit. Wie in Kapitel 3.3.3 beschrieben, baut sich jedoch in den letzten Jahren ein Netzwerk, ein Ökosystem, mit zahlreichen Interessengruppen rund um das neue Phänomen auf. Mehr und mehr Awards und Preise zur Unterstützung werden initiiert, Support Organisationen kümmern sich um die öffentliche und politische Wahrnehmung und geben Social Entrepreneurship ein Zuhause, Universitäten nehmen das Thema auf und fördern es wissenschaftlich, Medien berichten von der großartigen Arbeit, die geleistet wird und Investorinnen und Investoren und Geldgeberinnen und -geber bieten unerlässliche finanzielle Hilfe an. Schließlich bietet all das immer mehr und mehr engagierten Social Entrepreneurs die nötigen Rahmenbedingungen und die Zahl an Social Businesses nimmt sowohl global als auch national stetig zu.

Unerlässlich und von größter Wichtigkeit ist gerade die Arbeit von Support Organisationen und Netzwerken, die sich unermüdlich um eine größere öffentliche und vor allem politische Wahrnehmung bemühen und gezielte Unterstützung fordern. Gerade die politische Diskussion soll zu den notwendigen gesetzlichen Rahmenbedingungen und zu einer Förderpolitik führen, die Social Enterprises dringend benötigen jedoch scheiterte es bislang größtenteils an der politischen Umsetzung. Deshalb erfreut sich der Social Entrepreneurship Sektor umso mehr über die erstmalige Anführung in einem österreichischen Regierungsprogramm. Im neuen Regierungsprogramm 2020-2024 der Regierungskoalition *die neue Volkspartei* (ÖVP) und *die Grünen* (ÖVP & die Grünen, 2020) zeigt die harte Lobbyingarbeit, allen voran der Support Organisationen, Wirkung und schlägt sich in der erstmals so prominenten Erwähnung von Social Entrepreneurship in einem österreichischen Regierungsprogramm nieder.

### **5.1 Social Entrepreneurship in bisherigen Regierungsprogrammen**

Das Regierungsprogramm wird immer zu Beginn einer neuen Amtszeit von der/den neu gewählten Regierungspartei(en) erstellt. Es beinhaltet die wichtigsten Vorhaben für die neue Legislaturperiode und ist ein Leitfaden für die Regierung. Das Regierungsprogramm prägt unter anderem die Gesetzgebung der kommenden Jahre und ist somit sehr entscheidend für viele verschiedene Bereiche wie Bildung, Umwelt, Finanzen oder Wirtschaft (Bundeskanzleramt, 2020, Januar). Außerdem signalisiert es die politische Wahrnehmung für die darin enthaltenen oder eben nicht enthaltenen Themengebiete.

Das Regierungsprogramm ist infolgedessen auch ausschlaggebend für den Social Entrepreneurship Sektor. Man kann daraus, zumindest bis zu einem gewissen Grad, ableiten inwiefern die neue Regierung sich mit dem Thema befasst, wie sie dazu steht und welche Maßnahmen zur Förderung zu erwarten und erhoffen sind.

Die erstmalig so prominente Nennung von Social Entrepreneurship in einem österreichischen Regierungsprogramm forciert und beflügelt den ganzen Sektor und man darf auf mögliche Änderungen in den nächsten Jahren gespannt sein. Das ist auch Grund genug, um auch einen Blick zurückzuwerfen. Die neuerliche Erwähnung im aktuellen Regierungsprogramm wird häufig als „erstmalig so prominent“ (Social Entrepreneurship Network Austria, 2020) beworben. Das wirft die Frage auf, ob Social Entrepreneurship in früheren österreichischen Regierungsprogrammen bereits angegeben wurde und in welchem Kontext es stand. Dazu wurden folgende Regierungsprogramme der letzten knapp 20 Jahre untersucht:

- Regierungsprogramm 2017-2022 der Koalition ÖVP und FPÖ
- Regierungsprogramm 2013-2018 der Koalition SPÖ und ÖVP
- Regierungsprogramm 2008-2013 der Koalition SPÖ und ÖVP
- Regierungsprogramm 2003-2008 der Koalition ÖVP und FPÖ (später BZÖ)

Blickt man auf diese Programme der letzten Jahre zurück, erkennt man tatsächlich eine sehr rare und verhaltene Anführung des neuen Phänomens. Der Begriff Social Entrepreneurship per se ist sogar erst im letzten Regierungsprogramm der Koalition ÖVP und FPÖ 2017-2022 (ÖVP & FPÖ, 2017) erstmalig vorgekommen. Im Überbereich ‚Innovation und Digitalisierung‘ und schließlich im Unterpunkt ‚Open Innovation und gesellschaftliche Innovation stärken‘ spricht man sich bereits für Sozialunternehmen und deren Förderung und Unterstützung aus. Vor allem der Begriff der ‚gesellschaftlichen Innovation‘ wird in diesem Sinne verwendet und geeignete Rahmenbedingungen, Kompetenzen und Räume für die Erprobung und Umsetzung sind gefordert. Als Maßnahmen in diesem Zusammenhang beschreibt man die „Schaffung einer Plattform/Anlaufstelle für gesellschaftliche Innovation und Open Innovation“ (ÖVP & FPÖ, 2017) sowie die Mobilisierung von privatem Kapital unter anderem zu Stärkung von Social Crowdfunding, Impact Investing und Social Entrepreneurship/Ökosozialem Unternehmertum. Weiters will man gesellschaftliche Innovation und Social Entrepreneurship stärker in Förderprogramme miteinbeziehen (ÖVP & FPÖ, 2017). Natürlich muss man an diesem Punkt die Ibiza-Affäre erwähnen. Sie gilt als einer der vermeintlich größten politischen Skandale der jüngeren Geschichte Österreichs, die im Mai 2019 zum Bruch der Regierungskoalition der ÖVP und FPÖ führte. Heinz-Christian Strache, damaliger Vizekanzler und Bundesparteiobmann der

FPÖ, und Johann Gudenus, damaliger Nationalratsabgeordneter und geschäftsführender FPÖ-Klubobmann, zeigen dabei in einem veröffentlichten Video ihre Bereitschaft zu Korruption, Kontrolle der Medien und rechtswidrigen Parteienfinanzierung. Die Ibiza-Affäre führte zur Auflösung der Regierung und zu Neuwahlen wenige Monate später. Das damalige Regierungsprogramm hatte also nur gut zwei Jahre (2017-2019) Bestand (Schmid & Krutzler, 2020).

Das Regierungsprogramm der Koalition ÖVP und FPÖ aus dem Jahr 2017 ist jedoch das Erste, das Social Entrepreneurship im weiteren Sinne mitaufgenommen hat. Richtet man den Blick noch weiter zurück auf vorangegangene Programme, tauchen Termini wie „Social Entrepreneurship“, „Sozialunternehmen“ oder „soziale/gesellschaftliche Innovation“ sehr selten bis gar nicht auf. Im Regierungsprogramm für die Jahre 2013-2018 der Koalitionsparteien SPÖ und ÖVP gibt es lediglich im Abschnitt ‚Forschung und Innovation‘ einen Maßnahmenpunkt zur „Forschung zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen“. Es wird die thematische Ausrichtung unter anderem auf Bereiche wie Lebensqualität, Energie, Mobilität und eben soziale Innovation gesetzt. An einer anderen Stelle, im Abschnitt ‚Soziales‘, spricht man sich für die „Erprobung innovativer Ansätze in der Sozialpolitik“ aus. Dazu sollen „neue Finanzierungsquellen für NGO-Projekte zu gesellschaftlichen Problemfeldern durch Kooperationen mit der öffentlichen Hand und gemeinnützigen Stiftungen erschlossen werden“ (SPÖ & ÖVP, 2013). Geschehen soll das durch ‚Social Impact Bonds‘ wobei gemeinnützige Stiftungen Projekte finanzieren. Ist eine nachweisbare Wirkung möglich, also in Form einer Ersparnis für die öffentliche Einrichtungen, wird die Investition der Stiftung refundiert und das Projekt übernommen. Es wird diesem Regierungsprogramm also nicht direkt auf Social Entrepreneurship oder Sozialunternehmen eingegangen, jedoch knapp der Bedarf an Förderung für soziale Innovation und soziale Projekte anerkannt (SPÖ & ÖVP, 2013).

Geht man der Vollständigkeit halber noch weiter zurück, findet man gar keine Ansätze mehr zu Social Entrepreneurship nach dem heutigen Verständnis. Weder im Regierungsprogramm 2008-2013 der Koalition SPÖ und ÖVP (SPÖ & ÖVP, 2008) noch im Regierungsprogramm 2003-2008 der Koalition ÖVP und FPÖ (ÖVP & FPÖ, 2003), später BZÖ, findet man Begriffe wie „Social Entrepreneurship“, „Sozialunternehmen“ oder Ähnliche.

Abschließend kann gesagt werden, dass man Social Entrepreneurship tatsächlich erst im aktuellen Regierungsprogramm (2020-2024) erstmalig so bedeutend anerkennt und sich für eine konkrete Förderung ausspricht. Zu erwähnen ist aber auch, dass das Thema an vorherigen Regierungen nicht komplett vorbeigegangen ist. Hier ist vor allem das zweitjüngste Regierungs-

programm (2017-2022) hervorzuheben in dem soziale Innovation und Sozialunternehmen angesprochen werden. Diese Regierung und somit auch das Programm, wurden jedoch 2019 aufgelöst.

## **5.2 Das österreichische Regierungsprogramm 2020-2024**

Im Zentrum dieser Arbeit steht neben der Chancen und Risiken von Social Entrepreneurship, die Erwähnung im österreichischen Regierungsprogramm 2020-2024. Nach Untersuchung vorangegangener Regierungsprogramme, kann man sagen, dass Social Entrepreneurship tatsächlich erstmalig so maßgebend den Einzug in ein österreichisches Regierungsprogramm gefunden hat. Wesentlichen Anteil daran haben die Interessenvertretungen und Stakeholder-Gruppen rund um die Social Businesses in Österreich. Allen voran das Social Entrepreneurship Network Austria (SENA) mit Unterstützung seiner Partnerorganisationen hat als Sprachrohr der Social Entrepreneurs unermüdlich intensive Lobbyingarbeit betrieben. Diese Arbeit hat nun in der Politik Gehör gefunden und resultiert schließlich in der erstmalig so prominenten Nennung in einem österreichischen Regierungsprogramm.

Am 29. September 2019 fand in Österreich nach Auflösung der alten Regierung (siehe Kapitel 5.1) die Nationalratswahl statt. Daraufhin folgten Gespräche der Parteien zu einer möglichen Koalitionsbildung, die schließlich am 1. Jänner 2020 in der Einigung zwischen der neuen Volkspartei (ÖVP) mit Kanzler Sebastian Kurz und den Grünen mit Vizekanzler Werner Kogler mündeten. Unmittelbar darauf am 2. Jänner 2020 wurde in einer Pressekonferenz von der neuen Regierung das neue und aktuelle Regierungsprogramm vorgestellt. Das gesamte Programm fasst über 320 Seiten und laut Kanzler Sebastian Kurz liegen die Schwerpunkte auf der Steuerentlastung, dem Kampf gegen illegale Migration und dem Klimaschutz (ORF News, 2020). In diesem 320-seitigen Vorhaben der neuen Regierung hat auch das Thema Social Entrepreneurship Platz gefunden. Bewirkt hat das die Interessenvertretung des Sektors, das Social Entrepreneurship Network Austria. SENA verpflichtet sich nicht nur zur Unterstützung innerhalb des Sektors, sondern eben auch der Wirkung nach außen und so auch in der Politik. Mit Unterstützung seiner Partnernetzwerke hat SENA es geschafft die politisch noch sehr geringe Wahrnehmung des neuen Phänomens zu einer Erwähnung in den wichtigsten Vorhaben der Regierung für die neue Legislaturperiode zu führen.

Social Entrepreneurship findet in diesem Regierungsprogramm (ÖVP & die Grünen, 2020) in der Kategorie ‚Wirtschaft & Finanzen‘ und schließlich in der Unterkategorie ‚EPUs & KMUs‘ (Ein-Personen-Unternehmen & kleine und mittlere Unternehmen) Platz. Zuerst werden Social

Entrepreneurs im Zusammenhang mit der Unterstützung des heimischen Kapitalmarktes genannt. Konkret will man bessere Anreize für privates Risikokapital schaffen sowie den öffentlichen Risikokapitalmarkt stärken. Weiters heißt es: „Die Rolle von „Social Entrepreneurs“, die mit innovativen Geschäftsmodellen gesellschaftlichen Herausforderungen neu entgegenzutreten, soll dabei besonders berücksichtigt werden“ (ÖVP & die Grünen, 2020). Hier wird somit ganz klar die Notwendigkeit der finanziellen Förderung von Social Entrepreneurs betont. Nochmals, in gleichem Zusammenhang, wird Social Entrepreneurship beim Punkt der verbesserten Anreize für privates Risikokapital angeführt. Dabei geht es dann um die konkrete Ausführung wie dieses private Risikokapital mobilisiert werden soll, um Start-Ups und eben auch Social Businesses in der Frühphase bei der Finanzierung zu unterstützen. Die Einführung und Lockerung der Verlustverrechnungsmöglichkeit bei Einkünften aus Kapitalvermögen werden als Beispiel angeführt. „Aktuell können private Investorinnen und Investoren Verluste aus der Beteiligung an Start-ups nur mit bestimmten positiven Kapitaleinkünften und nur im gleichen Jahr ausgleichen – zukünftig soll die Verlustverrechnung auch über mehrere Jahre hinweg erfolgen können“ (ÖVP & die Grünen, 2020).

Am Ende der Unterkategorie ‚EPU’s & KMUs‘ wird Social Entrepreneurship nochmals explizit als eigener Themenpunkt angeführt. Drei Punkte werden dabei hervorgehoben. Im Ersten geht es um spezifischere Maßnahmen zur Finanzierung von Social Entrepreneurs. Konkret heißt es „Zielgruppenspezifische öffentliche Finanzierungsinstrumente bzw. Ausweitung und Öffnung bestehender Finanzierungsprogramme für Social Entrepreneurs“ (ÖVP & die Grünen, 2020). Im Nächsten wird Social Entrepreneurship in Zusammenhang mit der steuerlichen Begünstigung bei Stiftungen genannt, denn diese können für Social Entrepreneurs sehr relevante Finanzierungsquellen sein. Hier geht es konkret um steuerliche Anreize und die Erweiterung der Stiftungen auf den Social Entrepreneurship Sektor. Im Regierungsprogramm steht: „Die Bundesregierung bekennt sich zur steuerlichen Begünstigung der gemeinnützigen Aktivitäten von Stiftungen und prüft die weitere Förderung sozialer Innovation“ (ÖVP & die Grünen, 2020). Schließlich spricht man im letzten Punkt die Ausweitung des Gemeinnützigkeitsbegriffs auf Social Entrepreneurs an. Im Regierungsprogramm heißt es „Prüfung einer Reform der Gemeinnützigkeitsbestimmung durch Ausweitung auf Social Entrepreneurs“ (ÖVP & die Grünen, 2020).

Diese Textpassagen aus dem Regierungsprogramm zeigen klar, dass die Regierungskoalition den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich wahrgenommen hat und ihn nun gezielt fördern möchte. Die Maßnahmen lassen sich nahezu zur Gänze als Maßnahmen der Finanzierung

klassifizieren. Zusammengefasst sind diese die Mobilisierung von privatem Risikokapital, Anwendung neuer bzw. Ausweitung alter zielgruppenspezifischer Finanzierungsinstrumente, die Förderung über Stiftungen sowie die Prüfung der Gemeinnützigkeitsbestimmung auf Social Entrepreneurs.

### **5.3 Mögliche Veränderung für den Social Entrepreneurship Sektor**

Die neue offensichtliche Benennung in einem österreichischen Regierungsprogramm bestätigt ein steigendes Interesse um das Thema Social Entrepreneurship und man darf auf mögliche Veränderungen im Sektor in den nächsten Jahren gespannt sein. Trotzdem ist klar, dass das Regierungsprogramm keinerlei zwingende Verpflichtung hat und noch lange kein Gesetz ist, was die Frage bzw. die Unsicherheit aufwirft, ob die Vorhaben der Regierung tatsächlich umgesetzt werden. Gerade wenn dringende Notsituationen wie die Corona Pandemie verständlicherweise großer Aufmerksamkeit bedürfen und viele Ressourcen binden, können eher kleine Punkte des Regierungsprogramms hintangestellt werden. Dennoch soll das Regierungsprogramm eine Art Zusammenfassung der Ziele und Visionen der Regierung darstellen, die sie in der Legislaturperiode umzusetzen versuchen und schließlich muss man auch nach Krisenzeiten wieder zum Tagesgeschäft zurückkehren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach möglichen Veränderungen für den Social Entrepreneurship Sektor, dadurch, dass dieser im Regierungsprogramm genannt wird. Die Einschätzungen der Expertinnen und Experten zu dieser Forschungsfrage lassen sich in drei Themenblöcke teilen. Das sind erstens mögliche Änderungen in der Finanzierungs- und Förderpolitik, zweitens eine Auswirkung auf die allgemeine Wahrnehmung des Sektors und drittens ein Impuls für einen neuen Rechtstatus. Die Aussagen sind soweit nicht anders erwähnt keine fixen Vorhaben der Regierung oder der öffentlichen Hand, sie sind Einschätzungen und Vermutung von Expertinnen und Experten der Branche.

#### **Finanzierung & Förderungen**

Die Finanzierung ist für Social Businesses naturgemäß eine große Hürde, jedoch findet dieser Punkt auch im Regierungsprogramm zum Thema Social Entrepreneurship die größte Ausführung. Gleichzeitig wissen die Expertinnen und Experten, dass finanzierungstechnisch sich allein aufgrund des Regierungsprogramms in näherer Zukunft nicht allzu viel ändert. Es wird noch einige Zeit dauern bis dieses Vorhaben in die richtigen Instrumente umgewandelt ist und bis das notwendige Geld bei den Social Entrepreneurs spürbar ankommt. Grund dafür ist die Langatmigkeit von politischen Entscheidungen, die eher geringere Bedeutung des Themas im Vergleich zu anderen und natürlich die Corona Pandemie. Seit Anfang 2020 bindet die Krise

sehr viele Ressourcen und es gibt kein Geld für Neues, vielmehr ist die Frage ob bestehende Dinge in dieser Form weiterfinanziert werden können. Was also laut Expertinnen und Experten eher umgesetzt wird, sind jene Punkte, die kein bis verhältnismäßig wenig Geld kosten, um Social Entrepreneurs bei der Finanzierung zu unterstützen. Hier ist bspw. die Reform des Gemeinnützigkeitsgesetzes und des Stiftungsrechts gemeint. Das Stiftungsrecht in Österreich gilt im Vergleich zu anderen Ländern als sehr konservativ, da das Ziel die Kapitalbindung im Inland ist statt die Kapitalzuwendung an Begünstigte. Für Social Businesses ist es nahezu unmöglich zu gemeinnützigen Stiftungen zu gelangen, da sie nicht den Gemeinnützigkeitsprinzipien entsprechen. In Deutschland z. B. regelt man das anders, wo sehr große Geldmengen von privater Seite kommen, die gerade in den ersten Unternehmensjahren für die Finanzierung von großer Bedeutung sind. Ähnlich scheint es die Politik nun in Österreich tun zu wollen, indem man versucht das Privatkapital zu mobilisieren und den Social Entrepreneurship Sektor dafür attraktiv zu machen. Während diese Punkte mit relativ wenig zusätzlichem Kapital umgesetzt werden können, bedarf es im Förderbereich größerer Geldmengen, weshalb man auch mit längerer Wartezeit für diese Änderungen rechnet. Dennoch arbeitet man derzeit schon an Innovationsförderungen für gesellschaftliche Innovation. Social Businesses sollen die Möglichkeit bekommen bei öffentlichen Innovationsförderprogrammen vom FFG (Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft) wie Impact Innovation einen einfacheren Zugang zu bekommen. Dabei soll dieser Zugang nicht mehr nur für Unternehmen möglich sein, sondern auch für erwerbswirtschaftlich tätige Vereine, die häufig am Anfang als Organisationsform von Social Entrepreneurs gewählt werden. Gleichzeitig soll es auch vom AWS (Austria Wirtschaftsservice) eine Unternehmensförderung mit verstärkter Fokussierung auf den Impact Bereich geben. Ganz allgemein erhält Impact in den Finanzierungsstrukturen mehr und mehr Bedeutung.

### **Allgemeine Wahrnehmung**

Die erstmalig so prominente Erwähnung von Social Entrepreneurship in einem österreichischen Regierungsprogramm gilt als ein weiterer sehr positiver Schritt in die richtige Richtung und als Impuls für den Sektor. Sind nämlich Themen nicht im Regierungsprogramm enthalten, werden diese in der Regel auch nicht umgesetzt. Gleichzeitig bedeutet die Erwähnung nicht gleichzeitig die Umsetzung. Dennoch steht Social Entrepreneurship auf dem Wunschzettel der Regierung und es lässt sich nicht mehr wegleugnen. Entscheidend wird nun sein in welche Maßnahmen und Instrumente die Vorhaben gegossen werden. Aber trotzdem gibt diese Erwähnung Mut und Hoffnung gerade auch für die Social Entrepreneurs, da das Thema bislang in der Politik so gut wie gar nicht wahrgenommen wurde. Vor allem die Regierungsvertreterinnen und -vertreter der

Grünen dürften Social Entrepreneurship immer wieder thematisch in die Verhandlungen mitbringen. Deshalb gilt die Erwähnung im Regierungsprogramm als sehr positiv für sowohl die innerpolitische als auch die öffentliche Wahrnehmung. Auch wenn die Verbreitung von Social Entrepreneurship nicht automatisch größer ist, hilft das auch allen Unterstützern und Begleitern diese Vorhaben weiter voranzutreiben. Darüber hinaus war bzw. ist die Corona Krise für viele Social Businesses eine Möglichkeit sich vor der öffentlichen Hand zu präsentieren. Zur Lösung einiger Probleme und dem Bedarf nach schnellen und innovativen Lösungen, scheinen die Social Enterprises als Partner auf und die gegenseitige Wertschätzung hat sich deutlich erhöht.

Wichtig für die allgemeine Wahrnehmung ist aber auch vor allem ein wirtschaftliches und gesellschaftliches Umdenken in dem nicht nur der Profit und Gewinn wichtig sind, sondern der Mehrwert, den man auch als Unternehmen z. B. zu den SDGs (Sustainable Development Goals) beitragen kann. Mit diesem Umdenken geht laut Expertinnen und Experten auch der Aufstieg von Social Entrepreneurship einher. Hier ist auch in den letzten Jahren eine sehr positive Entwicklung zu beobachten und man ist zuversichtlich, dass sich das in den nächsten Jahren fortsetzen wird. So bekommt das Thema Social Entrepreneurship auch künftig an Schulen einen Platz. Es gibt Social Entrepreneurs, die gebeten wurden Inhalte für Schulmaterialien bereitzustellen. Es soll soziales Unternehmertum präsentiert werden und dass einzelne Private die Initiative ergreifen können, um gesellschaftliche Probleme zu lösen.

### **Rechtsstatus**

Weltweit wird immer wieder um eine eigen für Social Businesses geeignete Rechtsform diskutiert und teilweise auch vom Social Entrepreneurship Sektor gefordert. Vielerorts versucht man das bspw. durch die sGmbH oder gGmbH, also die soziale bzw. gesellschaftliche GmbH, zu lösen. Das Ziel ist die steuerlichen Rahmenbedingungen zu verbessern und so bei Social Businesses für eine steuerliche oder sonstige finanzielle Entlastung zu sorgen. Die Expertinnen und Experten schlagen eine andere Lösung mit dem gleichen Ziel für Österreich vor und sehen in diesem Bereich auch schon erste Ansätze: Nämlich anstatt einer neuen oder abgewandelten Rechtsform, einen eigenen Rechtsstatus für Social Businesses einzuführen. Die meisten Social Enterprises sind in einem Verein oder einer GmbH organisiert und das soll auch weiterhin möglich bleiben. Der rechtliche Status des Unternehmens als Social Business kennzeichnet sich dann durch bestimmte überprüfbare und erhebbare Kriterien und ist bspw. im Firmenbuch eingetragen. Das würde auch mit dem Thema der einheitlichen Definition einhergehen und eine

wichtige Grundlage z. B. für die Finanzierung und Förderung schaffen. Social Businesses können sich dann klar durch diese Kriterien identifizieren und differenzieren und auch für die öffentliche Hand wären Zuschreibungen, steuerliche Vorteile, Bevorzugung bei Vergabe von Förderungen und auch statistische Erhebungen deutlich einfacher abzuwickeln. Diese Kriterien wären bspw. der klar definierte gemeinnützige Zweck und auch eine transparente Wirkungsanalyse und Reporting. Auf EU-Ebene gibt es bereits die Social Entrepreneurship Initiative, die aber eine deutlich breitere Anwendung findet und damit besteht die Gefahr, dass sich auch große Sozialunternehmen und andere sich als Social Business ausgeben, um so Zugang zu Förderungen zu erhalten. Bei dieser Umsetzung muss deshalb sehr sauber und präzise umgegangen werden. Ein gutes Beispiel dafür ist Dänemark, wo es bereits ein öffentliches Register gibt, indem man sich als Social Business registrieren lassen kann. Das Register wird von einer öffentlichen Stelle geführt und die Unternehmen werden nach ihren Social Entrepreneurship Kriterien laufend überprüft. Erfüllt man diese Kriterien darf man sich offiziell Social Business nennen. Diese Form des eigenen Rechtstatus und dessen Überprüfung bringt eine vereinfachte Abwicklung von Förderungen, einen gezielteren Einsatz von Finanzierungsmitteln und erleichtert auch die statistische Erhebung des Sektors und Öffentlichkeitsarbeit.

## 6 Conclusio

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war die Chancen und Risiken, denen Social Entrepreneurs begegnen, aufzuzeigen und aufgrund der erstmalig so prominenten Erwähnung in einem österreichischen Regierungsprogramm, mögliche Veränderungen für den Sektor darzustellen. Das Ergebnis, nämlich die Beantwortung der Forschungsfrage und Forschungsunterfrage, wird in diesem Kapitel explizit erläutert. Schließlich wird ein Ausblick auf die zukünftige Entwicklungen und Forschungsschritte diese Arbeit abschließen.

### 6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Nachfolgend wird die Forschungsfrage sowie die Unterforschungsfrage auf Basis dieser Arbeit beantwortet.

#### **Hauptforschungsfrage: Welche Chancen und Risiken eröffnen sich für Social Entrepreneurs unter Berücksichtigung des österreichischen Regierungsprogramms 2020-2024?**

Durch die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche im theoretischen Teil sowie die qualitativen Expertinnen- und Experteninterviews im empirischen Teil lässt sich diese Forschungsfrage umfassender beantworten. Die Chancen und Risiken in der Theorie wurden den Chancen und Risiken der gelebten Praxis gegenübergestellt und ermöglichen so ein vollständigeres Bild.

Aus der Literaturrecherche lassen sich drei wesentliche Chancen für Social Entrepreneurship ziehen. Das sind Social Entrepreneurs als gesellschaftliche Problemlöser, Social Entrepreneurship als Ergänzung zum Sozialsystem sowie der Wachstum des nachhaltigen Konsums. Die Expertinnen und Experten teilen diese Ansichten zur Gänze und sehen darüber hinaus noch weitere Chancen. So sehen sie Social Entrepreneurship nicht nur als gesellschaftlichen Problemlöser, sondern besonders als Möglichkeit für Einzelne einen echten Beitrag zu den Problemen unserer Zeit zu leisten. Die Sinnggebung beschreiben alle Interviewten als wesentlichen Faktor. Weiters heben die Expertinnen und Experten ebenfalls Social Entrepreneurship als Ergänzung zum Sozialsystem und als Chance für den Staat hervor, da Social Businesses deutlich schneller und flexibler handeln und als Innovationslabore gesehen werden können. Den Trend der steigenden Nachfrage nach sozialen bzw. nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen bestätigen auch die interviewten Social Entrepreneurs. Schließlich vermehren sie auch vermehrt einen Vorteil von Social Businesses im Sinne des Employer Brandings. Man kann mit anderen Unternehmen hinsichtlich des Gehalt bzw. des Lohnes nicht mithalten, man kann aber wohl etwas anderes bieten, den Mehrwert.

Die Risiken aus der Theorie gleichen zum Großteil jenen der Praxis und können durch diese ergänzt werden. Die Erkenntnisse sowohl aus der Literaturrecherche als auch aus den Expertinnen- und Experteninterviews definieren die Finanzierung einstimmig als die größte Gefahr für Social Businesses. Grund dafür ist zum einen die Priorisierung der Wirkungsmaximierung vor der Gewinnmaximierung als auch die allgemeine Unbekanntheit des Sektors. Weiters ist das Fehlen von Identität, keine einheitliche Definition zu haben, und die noch mangelnde Vernetzung, sowohl nach innen als auch nach außen ein Risiko. Die Expertinnen und Experten bestätigen das Fehlen einer rechtlichen Definition und eines geeigneten Rechtsstatus als Risiko, bemerken jedoch in den letzten Jahren ein sich aufbauendes Netzwerk zur Verbesserung der Vernetzung innerhalb des Sektors sowie nach außen durch Organisationen wie SENA. Aktuell fehlen dennoch essenzielle Rahmenbedingungen für ein stärkeres Wachstum des Sektors. Des Weiteren sind sich Theorie und Praxis einig, dass es in der Branche einen Mangel an vor allem betriebswirtschaftlichem Know-how gibt. Die Social Business entstehen häufig aus einer Idee einer Einzelperson heraus, die etwas für die Gesellschaft bewirken möchte, jedoch meist ohne wirtschaftlichem Hintergrund. Das Fehlen von Best Practice Beispielen aufgrund der Neuheit des Sektors kommt hier erschwerend hinzu. Schließlich kann man aus der Literaturrecherche von einem Risiko des „mission drift“ sprechen bei dem die Gefahr des langsamen Wechsels von einer Wirkungsmaximierung zu einer Gewinnmaximierung stattfindet. Marktwirtschaftliche Zwänge, ungeeignete Rahmenbedingungen und weitere Faktoren können zu dieser Verfälschung führen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass man sich als Social Business aufgrund der speziellen Unternehmensform einigen zusätzliche Risiken aussetzt. Jedoch ist man diesen Risiken nicht hilflos ausgeliefert, sondern kann sie bis zu einem gewissen Grad vorbeugen und entgegenwirken. Das kann durch das Nutzen der speziellen Chancen, die sich für Social Entrepreneurs ergeben, passieren.

**Unterforschungsfrage: Welche Änderungen sind für den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich durch die erstmalig so prominente Erwähnung in einem österreichischen Regierungsprogramm zu erwarten?**

Diese maßgebende Nennung in einem österreichischen Regierungsprogramm ist ein Zeichen der Anerkennung und eines Bewusstseins zur Förderung von Social Entrepreneurship in Österreich. In Kapitel 5 wurde die entsprechende Notation im Regierungsprogramm zu Social Entrepreneurship beschrieben und folglich darf man auf mögliche Änderungen für den noch jungen Sektor in den nächsten Jahren gespannt sein. Die Expertinnen und Experten wissen, dass diese

Erwähnung nicht automatisch mit konkreten Veränderungen einhergeht und dass bei tatsächlichen Änderungen es dauern wird bis diese für Social Businesses spürbar werden. Nichtsdestotrotz sind sie aufgrund der Erwähnung im aktuellen Regierungsprogramm sehr positiv gestimmt und definieren drei Kategorien zu möglichen Veränderung in den nächsten Jahren. Das größte Risiko für Social Businesses ist die Finanzierung und genau hier sollen die Social Entrepreneurs entlastet werden wie durch die Reform des Gemeinnützigkeitsgesetzes und des Stiftungsrechtes oder der Mobilisierung von Privatkapital sowie neuen Förderprogrammen. Der zweite Punkt, bei dem die Expertinnen und Experten einen Wandel sehen, ist die allgemeine Wahrnehmung. Das gilt sowohl für die öffentliche Wahrnehmung und einem generellen Wandel im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umdenken als auch für die politische Wahrnehmung und eine höhere Anerkennung und effektivere Unterstützung. Letztlich vermuten und fordern die Expertinnen und Experten einen eigenen Rechtsstatus für Social Businesses. Das muss nicht unbedingt mit einer eigenen Rechtsform einhergehen, da diese offen bleiben soll, sondern mit einer einheitlichen Definition für eine bessere Außenwirksamkeit, statistische Erfassung und zielgerichteteren Förder- und Finanzierungsmitteln.

## **6.2 Ausblick**

Die vorliegende Arbeit kann als Basis für weitere Forschungsansätze und Studien dienen. Die Ergebnisse dieser Arbeit beruhen auf einer Literaturrecherche sowie qualitativ erhobenen Daten. Diese erhobenen Daten aus Theorie und Praxis sind jedoch limitiert aufgrund der nicht vollkommenen Einbindung der gesamten Literatur zu diesem Thema sowie der Begrenzung auf eine Stichprobe bei den qualitativ erhobenen Daten. Bezüglich der Ergebnisse aus der Literatur können künftig weitere Daten zum Thema gesammelt und der Debatte beigetragen werden. Auch die qualitativ erhobenen Daten sind durch die relativ geringe Anzahl an Befragten im Vergleich zur Gesamtzahl gering, können jedoch als Ausgangs- und Vergleichswert für künftige Forschungen herangezogen werden. Social Entrepreneurship ist ein neues Phänomen mit tiefen Wurzeln, dass in den letzten Jahren weltweit als auch national wieder mehr Aufmerksamkeit gewinnt und sich über steigendes Interesse freuen kann. Es verbindet die häufig getrennt gesehenen Welten der Wirtschaft und des Sozialen und gibt der Einzelnen und dem Einzelnen die Möglichkeit Teil der Lösung zu sein. Social Entrepreneurship stellt die Wirkung statt des Gewinns in den Mittelpunkt und bietet gleichzeitig dem Staat eine Möglichkeit neue Lösungen anzubieten für ein besseres Gemeinwohl. Die Expertinnen und Experten als auch der Autor gehen von einer steigenden Bedeutung von Social Entrepreneurship für die Gesellschaft im Allgemeinen als auch im Speziellen in Österreich aus.

## 7 Literaturverzeichnis

### 7.1 Wissenschaftlichen Quellen

- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective. A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221–239.
- Baumann, W., Braukmann, U. & Matthes, W. (2010). *Innovation und Internationalisierung. Festschrift für Norbert Koubek*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8811-9>
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world. [social entrepreneurs and the power of new ideas]* (Updated ed.). Oxford [u.a.]: Oxford Univ. Press. Retrieved from <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz302594434vlg.htm>
- Dees, J. G., Emerson, J. & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits. A toolkit for social entrepreneurs*. New York [u.a.]: Wiley.
- Denk die Welt weiter! 25 Ideen, selbst die Zukunft zu gestalten*. (2012) (Orig.-Ausg). Berlin: Impact Edition.
- Hackenberg, H. & Empter, S. (2011). *Social Entrepreneurship Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92806-7>
- Jones, M. B. (2007). The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299–307. <https://doi.org/10.1177/0899764007300385>
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- Luks, F. (Hrsg.). (2019). *Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation. Ökonomische und soziologische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22438-7>
- Miller, T. L. & Wesley, C. L. (2010). Assessing mission and resources for social change. An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria. *Entrepreneurship, Theory and Practice : ET & P*, 34(4), 705–733.
- Nagl, A. (2011). *Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen ; mit Checklisten und Fallbeispielen* (6., überarb. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Neck, H., Brush, C. & Allen, E. (2009). The Landscape of Social Entrepreneurship. *Business Horizons*, 52, 13–19. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.09.002>

- Nicolás Martínez, C., Rubio Bañón, A. & Fernández Laviada, A. (2019). Social Entrepreneur: Same or Different from the Rest? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 443–459. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00053-9>
- Rawhouser, H., Cummings, M. & Newbert, S. L. (2017). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Ronstadt, R. (1984). *Entrepreneurship. Text, cases and notes*. Dover/Mass.: Lord Publ.
- Salamon, L. M. (2003). *The resilient sector. The state of nonprofit America*. Washington, D.C: Brookings Institution Press. Retrieved from <http://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=112192>
- Steyaert, C. & Hjorth, D. (2006). *Entrepreneurship as social change* (Movements in entrepreneurship, vol. 3). Cheltenham, Northampton, Mass: Elgar. Retrieved from <http://www.elgaronline.com/view/9781845423667.xml>
- Stötzer, S., Gitterle, B. & Witak, D. (2018). Risikomanagement in sozialen Nonprofit-Organisationen. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 41(1-2), 21–40. <https://doi.org/10.5771/0344-9777-2018-1-2-21>
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J. & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88. <https://doi.org/10.1002/nvsm.202>
- Then, V., Schober, C., Rauscher, O. & Kehl, K. (2017). *Social return on investment analysis. Measuring the impact of social investment* (Palgrave studies in impact finance, 1st edition 2018). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. Retrieved from <http://www.springer.com/978-3-319-71400-4>
- Witzel, A. (2000). The Problem-centered Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 1, Methodical and Empirical Examples / *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 1, No 1 (2000): Qualitative Research: National, Disciplinary, Methodical and Empirical Examples. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>

## 7.2 Sonstige Quellen

- Bundeskanzleramt. (2020, Januar). *Aufgaben der Bundesregierung*. Verfügbar unter: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/die-bundesregierung/aufgaben-und-zusammensetzung-der-bundesregierung.html>

- Bundesministerium Finanzen. Budget 2018/2019. In. Zugriff am 29.01.2021. Verfügbar unter: [https://www.bmf.gv.at/dam/jcr:ee80e115-829e-4d47-afc6-876e1f9612b1/Budget\\_2019\\_im\\_Ueberblick.pdf](https://www.bmf.gv.at/dam/jcr:ee80e115-829e-4d47-afc6-876e1f9612b1/Budget_2019_im_Ueberblick.pdf)
- Dees, J. G. (2001, 30. Mai). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Durham: The Fuqua School of Business. Verfügbar unter: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge\\_items/the-meaning-of-social-entrepreneurship/](https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge_items/the-meaning-of-social-entrepreneurship/)
- Friedman, M. (1970, 13. September). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, S. 17.
- Gemse. (2019, 24. April). *10 Kernpositionen*. Verfügbar unter: <http://www.gemse.or.at/10-kernpositionen-fur-mehr-gesellschaftliche-innovation-und-sozialunternehmertum-in-osterreich/>
- Gemse. (2019, 24. Maib). *Gemeinsam mehr Social Entrepreneurship*. Verfügbar unter: <http://www.gemse.or.at/gemse-2/>
- IfD Allensbach (14.07.2020). Anzahl der Personen in Deutschland, die beim Einkaufen darauf achten, dass die Produkte aus fairem Handel (Fair Trade) stammen, von 2013 bis 2020 (in Millionen) [Graph]. In Statista. In. Zugriff am 29.01.2020. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/264566/umfrage/kaeufertypen-bevorzugung-von-produkten-aus-fairem-handel-fair-trade/>
- Lin-Hi, N. (2019). Corporate Social Responsibility. In Springer Gabler Verlag (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-social-responsibility-51589>
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601–613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_42)
- Millner, R. & Vandor, P. (2014). Neues Unternehmertum: Social Entrepreneurship und die Rolle des Umfelds. In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?* (S. 283–300). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_16)
- ORF News. (2020, 2. Januar). *Das steht im Regierungsprogramm*. Verfügbar unter: <https://orf.at/stories/3149505/>
- Österreichischer Raiffeisenverband. (o. J.). *Die Idee Raiffeisen*. Verfügbar unter: <https://www.raiffeisenverband.at/die-idee-raiffeisen-genossenschaft/>

- ÖVP & die Grünen. (2020). *Aus Verantwortung für Österreich. Regierungsprogramm 2020-2024*. Verfügbar unter: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/die-bundesregierung/regierungsdokumente.html>
- ÖVP & FPÖ. (2003). *Regierungsprogramm der Österreichischen Bundesregierung für die XXII. Gesetzgebungsperiode*. Verfügbar unter: <https://images.derstandard.at/20030228/regierungsprogramm.pdf>
- ÖVP & FPÖ. (2017). *Zusammen. Für unser Österreich. Regierungsprogramm 2017-2022*. Verfügbar unter: [https://www.oeh.ac.at/sites/default/files/files/pages/regierungsprogramm\\_2017-2022.pdf](https://www.oeh.ac.at/sites/default/files/files/pages/regierungsprogramm_2017-2022.pdf)
- Pennerstorfer, A., Schneider, U. & Reitzinger, S. (2015, Oktober). *Nonprofit Organisationen in Österreich 2014*. Wien: Institut für Sozialpolitik. Verfügbar unter: <https://e-pub.wu.ac.at/4679/>
- Schmid, F. & Krutzler, D. (2020, 17. Mai). Ein Jahr Ibiza-Skandal: Rot-Weiß-Ibiza. *Der Standard*. Zugriff am 16.02.2021. Verfügbar unter: <https://www.derstandard.at/story/2000117525028/ein-jahr-ibiza-skandal-rot-weiss-ibiza>
- Schneider, H. & Maier, F. (2013, August). *Social Entrepreneurship in Österreich*. Wien: Abteilung für Nonprofit Management Wirtschaftsuniversität Wien. Verfügbar unter: [https://e-pub.wu.ac.at/4061/1/se\\_in\\_austria.pdf](https://e-pub.wu.ac.at/4061/1/se_in_austria.pdf)
- Social Entrepreneurship Network Austria. Social Reporting Standard. Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung. In. Zugriff am 02.02.2021. Verfügbar unter: <https://sena.or.at/socent/social-reporting-standard/>
- Social Entrepreneurship Network Austria. Vereinsstatuten. In. Zugriff am 19.02.2021. Verfügbar unter: [https://socentat.files.wordpress.com/2019/02/sena-vereinsstatuten\\_final.pdf](https://socentat.files.wordpress.com/2019/02/sena-vereinsstatuten_final.pdf)
- Social Entrepreneurship Network Austria. (2020). *Social Entrepreneurship im Regierungsprogramm*. Zugriff am 03.03.2021. Verfügbar unter: <https://sena.or.at/>
- Social Reporting Standard. Anwender-Liste. In. Zugriff am 02.02.2021. Verfügbar unter: <https://www.social-reporting-standard.de/anwender/anwender-liste/>
- SPÖ & ÖVP. (2008). *Regierungsprogramm 2008-2013. Gemeinsam für Österreich*. Verfügbar unter: [http://www.konvent.gv.at/K/DE/INST-K/INST-K\\_00179/imfname\\_164994.pdf](http://www.konvent.gv.at/K/DE/INST-K/INST-K_00179/imfname_164994.pdf)
- SPÖ & ÖVP. (2013). *Erfolgreich. Österreich. Arbeitsprogramm der österreichischen Bundesregierung für die Jahre 2013 bis 2018*. Verfügbar unter: <https://images.derstandard.at/2013/12/12/regierungsprogramm%202013%20-%202018.pdf>
- Tajmar, P. (Jänner 2019). GEMSE und SENA machen mobil. *Austria Innovativ*. Verfügbar unter: <https://www.austriainnovativ.at/epaper/2019/2019-1>

Vandor, P., Millner, R., Moder, C., Schneider, H. & Meyer, M. (2015, Oktober). *Das Potential von Social Business in Österreich*. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien. Verfügbar unter: [https://epub.wu.ac.at/4683/1/WU\\_Studienbericht\\_-\\_Das\\_Potenzial\\_von\\_Social\\_Business\\_\\_final\\_20151211.pdf](https://epub.wu.ac.at/4683/1/WU_Studienbericht_-_Das_Potenzial_von_Social_Business__final_20151211.pdf)

# Anhang

## Leitfaden für die qualitativen Interviews

### *Social Entrepreneurship*

1. In der Theorie werden Social Entrepreneurs viele besondere Fähigkeiten und Eigenschaften zugeschrieben wie eine besondere Risikotoleranz oder das Erkennen sozialer unternehmerischer Gelegenheiten. Was muss man Ihrer Meinung nach mitbringen, um erfolgreicher Social Entrepreneur zu werden?
2. Das Ziel dieser Arbeit ist es vor allem die Chancen und Risiken, denen Social Entrepreneurs bei der Eröffnung und Führung eines Social Business begegnen, aufzuzeigen. Social Entrepreneurs haben in besonderer Weise mit Risiken wie der Finanzierung zu kämpfen, haben aber auf der anderen Seite auch große Chancen, da sie oft dringende soziale Bedürfnisse ansprechen. Welche Chancen und Risiken würden Sie für Social Entrepreneurs definieren?
3. Inwiefern belastet die Corona Pandemie die Social Businesses. Sind Sie und Ihr Social Business in besonderer Weise betroffen oder gibt es hier keinen großen Unterschied zu „gewöhnlichen“ Unternehmen?

### *Erwähnung im Regierungsprogramm 2020-2024*

4. Social Entrepreneurship hat 2020 erstmals so prominent den Einzug in ein Regierungsprogramm erhalten (2020-2024 von ÖVP und Grüne). Social Entrepreneurs sollen besonderes berücksichtigt werden und im Wesentlichen geht es um Maßnahmen der Finanzierung und Förderungen sowie eine steuerlichen Entlastung. Mit welchen konkreten Änderungen rechnen Sie für den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich durch diese Erwähnung im Regierungsprogramm sowohl in Bezug auf die Finanzierung als auch für die allgemeine Wahrnehmung?
5. Was braucht es Ihrer Meinung nach um Social Entrepreneurs geeignet zu unterstützen?

## **Transkripte der qualitativen Interviews**

*Qualitatives Interview am 14.12.2020 mit Frau Constanze CS in der Funktion: Geschäftsführung von SENA (=Social Entrepreneurship Network Austria)*

**AL:** Social Entrepreneurship (SE) erfährt in der Literatur, aber auch in der gelebten Praxis als „neues Phänomen“ unterschiedliche Definitionen und Auslegungen. Wie würden Sie Social Entrepreneurship definieren?

**CS:** Also Sie, das bin zu Einen ich, aber auch SENA. Wenn ich sage SENA, ist eine Definition, die wir mit unseren Mitgliedern gemeinsam gewählt haben, also es entspricht auch einer großen Mehrheit der österreichischen Social Entrepreneurs und deckt sich auch weitgehend mit der EU-Definition und der Definition wie sie in Deutschland von SEND, das ist unsere Schwester-Organisation in Deutschland, gewählt wurde. Demnach sind Social Entrepreneurs gekennzeichnet durch folgende Kriterien. Zum einen natürlich das Unternehmertum, das unternehmerisches Auftreten, also das Erwirtschaften von Erträgen durch Produkte/Dienstleistungen auf Märkten oder quasi Märkten, also durch ein Angebot, für das jemand bereit ist zu zahlen. Der große Unterschied aber zum klassischen Unternehmertum ist eben der Entstehungsgrund des Unternehmens und die primäre Zielsetzung des Unternehmens liegt im Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems. Wobei gesellschaftlich sehr weit gefasst ist, nämlich im Sinn von sozioökologisch, also nicht nur gesellschaftlich, sondern auch ökologische Zielsetzungen. Kann auch irgendwie grob gesprochen zur Erfüllung der SDG, das ist in der Zwischenzeit ja schon ein bekannter Terminus. Das ist das zweite Kriterium und das dritte ist, dass Impact First ausschlaggebend ist. Also die Wirkungsmaximierung steht immer klar vor der Gewinnmaximierung. Also Gewinn muss und soll nicht maximiert werden, sondern lediglich erwirtschaftet werden als Mittel zum Zweck, nämlich zur Erfüllung der Wirkung und aus diesem Grund werden üblicherweise auch ein großer Teil des Gewinns reinvestiert in die Erfüllung des gesellschaftlichen Zieles. Wobei wie gesagt, Social, und das ist immer das schwierige, im deutschen Sprachraum häufig übersetzt wird mit Sozialunternehmen oder sozialem Unternehmertum und das ist an und für sich eine etwas zu stark verknappte Übersetzung, weil Social aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt nicht gleichzusetzen ist mit Sozial, sondern eigentlich mit Gesellschaftlich übersetzt werden sollte, weil es eben auch im Englischen weitergefasst verwendet wird. Weil es nicht nur um Soziales geht, was in der deutschen Wahrnehmung häufig mit Fürsorge, Sozialleistungen etc. assoziiert wird. Das kann es auch sein, aber nicht nur. Also es ist wirklich Gesellschaft im weitesten Sinne. Es ist ja auch lustig, dass man eigentlich Social Media

ja auch falsch übersetzt. Das wären diese drei Hauptabgrenzungspunkte, die Social Entrepreneurship klar positionieren als dritte Kategorie zwischen klassischem Unternehmertum auf der einen Seite des Spektrums und die klassischen NPO und Charity-Bereich auf der anderen Seite des Spektrums.

**AL:** Sie haben jetzt schon angesprochen, ich glaube der zweite Grund war es, das Motiv ist das Soziale bzw. Gesellschaftliche. Damit haben Sie zumindest teilweise schon die zweite Frage beantwortet. Nämlich, welchen Stellenwert haben die sozialen bzw. gesellschaftlichen Ziele gegenüber den Wirtschaftlichen? Da man ja nicht komplett ohne wirtschaftlich Gewinne überleben kann als Unternehmen.

**CS:** Also, wie ich schon gesagt habe, der gesellschaftliche Beitrag, der gesellschaftliche Impact, ist eben klar das prioritäre Ziel, das vorangestellte Ziel, dem sich alle anderen Ziele hinten quasi anordnen/nachordnen. Und da gehört dann eben auch das ökonomische Ziel, wobei natürlich das ökonomische Ziele ein wichtiges Mittel zum Zweck ist. Das ist auch essenziell für die Erfüllung des gesellschaftlichen Zieles, weil wenn das Unternehmen zusperrt, kann auch das gesellschaftliche Ziel oder der Impact nicht mehr geleistet werden. Insofern ist das etwas ganz Essentielles, nur in den Überlegungen sollte immer, wenn man quasi zwischen zwei Dingen abwägen muss, zwischen dem ökonomischen und dem Impact, dann die Entscheidung zugunsten des Impacts fallen solange das Unternehmen natürlich dadurch nicht gefährdet wird. Und das ist auch immer diese Gradwanderung, die immer sehr schwierig ist für die Social Entrepreneurs, weil sie natürlich auf der einen Seite auf einem Markt tätig sind der den gleichen Wettbewerb unterliegen wie alle anderen Marktteilnehmer auch. Nur im Gegensatz zu den anderen Marktteilnehmern, haben sie sich eben freiwillig quasi zusätzliche Handicaps auferlegt, indem sie sich klar der gesellschaftlichen Wirkung verschreiben, was eben häufig dazu führt, dass sie nicht mit den gleichen günstigen Preise auftreten können, weil sie eben z.B. vulnerable Zielgruppen beschäftigen oder weil sie umweltfreundlicher oder nachhaltiger produzieren und deswegen im Wettbewerb es dann schwerer haben. Auf der anderen Seite haben sie, wenn sie es richtig kommunizieren, auch eine USP durch die Nachhaltigkeit, wenn das wertgeschätzt wird und das ist natürlich ganz wichtig, dass diese Wertschätzung dann auch von der Gesellschaft kommt.

**AL:** Kurze Zwischenfrage, Sie haben vorher auch kurz die Non-Profit-Organisationen angesprochen, inwiefern unterscheidet sich das Social Business von der Non-Profit-Organisation?

**CS:** Vor allem einmal in der Finanzierung, während ein Social Business sich überwiegend durch Erträge vom Markt finanziert, ist die primäre Einnahmequelle eines Non-Profit Zuschüsse, Zuwendungen, die in der Regel leistungsunabhängig sind, die von öffentlicher oder

privater Stelle kommen können und die Social Entrepreneurs haben eben diese leistungsbezogene Ertragskomponente.

**AL:** In der Theorie werden Social Entrepreneurs viele besondere Fähigkeiten und Eigenschaften zugeschrieben wie eine besondere Risikotoleranz oder das Erkennen sozialer unternehmerischer Gelegenheiten. Was muss man Ihrer Meinung nach mitbringen, um erfolgreicher Social Entrepreneur zu werden?

**CS:** Besondere Risikotoleranz, so kann man es auch nennen, ich hätte es eher erhöhte Leidenschaft genannt. Das ergibt sich automatisch, wenn man Social Entrepreneur wird, weil sonst wäre man es nicht geworden, das ist diese ganz starke intrinsische Motivation. Diese Leidenschaft oder dieses Brennen für die Lösung dieses gesellschaftlichen Problems, dem sich die Social Entrepreneurs zur Gänze verschreiben und unterordnen. Das ist etwas sehr Wichtiges, aber das kommt meistens von selbst, weil sonst wäre man nicht diesen Weg gegangen. Da ist man ja schon sehr „outgoing“. Man muss Menschen mögen und lieben, sonst wird man nicht Social Entrepreneur. Was noch wichtig ist und was dann meistens zu kurz kommt, weil die Leute ebenso für ihr gesellschaftliches Ziel brennen und das immer in den Vordergrund stellen, ist das, dass dann die betriebswirtschaftlichen und marktwirtschaftlichen Komponenten häufig vernachlässigt werden. Das ist auch die große Gefahr, oder dass es auch Berührungängste gibt, dass die Social Entrepreneurs Angst haben ihre soziale Zweck und ihren gesellschaftlichen Anspruch zu verwässern, wenn sie sich zu stark an den Marktmechanismen ausrichten. Das ist etwas, wo man sie immer abholen muss und das ist das Wichtigste für ein langfristiges Bestehen. Dass man sich bewusst, dass man den Weg eines Unternehmers/einer Unternehmerin gewählt hat und dass man sich auch die Skills aneignen muss und dann auch nach den Spielregeln spielen muss. Das funktioniert, auch wenn man bei diesem „Impact First“ bleibt, denn Geld ist grundsätzlich etwas Neutrales. Es hängt immer davon ab was man damit macht, also es ist nicht per se böse oder kapitalistisch. Man kann mit Geld sehr gute Dinge bewirken und deswegen ist es auch völlig legitim den Ertrag zu suchen. Wichtig ist was man dann damit anstellt und wenn man seinen Werten treu bleibt geht das auch. Was ich sehe was fehlt ist das betriebswirtschaftliche Knowhow und die Kompetenz und das ist etwas ganz Wichtiges. Und das muss man gar nicht als Social Entrepreneur selbst mühsam lernen, sondern, und das empfehle ich auch immer, sich einen Zweiten oder auch einen Dritten ins Team zu holen, weil Teamgründungen sind wesentlich erfolgreicher wie auch Studien sagen als Einzelgründung und es entlastet auch sehr. Als Social Entrepreneur brennt man sehr für sein Baby, für sein Ding und in der Regel gehen die nicht mal auf Urlaub und nehmen sich keinen Krankenstand, um sich auszukurieren. Wenn du allein bist, lastet die ganze Verantwortung und das Funktionieren des Unternehmens auf dir

und deswegen ist es sehr wichtig einen Zweiten zu suchen, um diese Verantwortung auch zu teilen. Ansonsten ist man hochgradig Burn-Out gefährdet und da ist bei Social Entrepreneurs sehr hoch die Gefahr, wie auch Studien belegen.

**AL:** Das Ziel dieser Arbeit ist es vor allem die Chancen und Risiken, denen Social Entrepreneurs bei der Eröffnung und Führung eines Social Business begegnen, aufzuzeigen. Social Entrepreneurs haben in besonderer Weise mit Risiken wie der Finanzierung zu kämpfen, haben aber auf der anderen Seite auch große Chancen, da sie oft dringende soziale Bedürfnisse ansprechen. Welche Chancen und Risiken würden Sie für Social Entrepreneurs definieren?

**CS:** Die Finanzierung ist sicherlich die größte Hürde oder das größte Problem für Social Entrepreneurs, weil Finanzierung für jedes junge Unternehmen und jedes Start-Up eine schwierige Hürde, die man nehmen muss. Gerade in den ersten Unternehmen, vor allem wenn man die Machbarkeit noch nicht bewiesen hat seines Produkts/seiner Dienstleistung, das Geschäftsmodell sich noch nicht bewiesen hat und das ist dann auch immer sehr schwierig den Investoren zu transportieren. Viel leichter ist es natürlich, wenn man schon erste Erfolge nachweisen kann. Das gilt für alles Start-Ups. Bei den Social Entrepreneurs kommen aber noch zusätzlich einige noch erschwerende Faktoren dazu. Das ist die Ausrichtung ihrer Art zu wirtschaften, nämlich dieses Impact First Prinzip. Bei einem Investor, und das muss nicht der klassische Eigenkapitalgeber sein, sondern auch bei einer Bank oder bei einem öffentlichen Förderer, immer mit großer Skepsis und Problemen behaftet ist, weil sie nicht darauf ausgerichtet sind den Gewinn zu maximieren, sondern den Impact zu maximieren. Man hat hier immer ein Wirkungsmodell und ein Geschäftsmodell das parallel bedient wird. Die Gewinnmaximierung ist im Hintergrund, was dazu führt, dass diese Investments als noch risikobehafteter wahrgenommen werden. Da bekommt man dann keine Rendite, die wollen keinen Exit machen, die sind nicht auf schnelles Wachstum aus, nicht auf schnellen Gewinn oder auf Expansion. Es gibt sehr wohl auch sehr schnell wachsende Social Businesses und auch expandierende. Aber das hat sich eher so ergeben und ist nicht primäre Zielsetzung gewesen. Das liegt vor allem auch daran, dass in Österreich bzw. im europäischen Raum Social Entrepreneurship noch weitgehend unbekannt ist, nicht verstanden wird und noch keine Durchdringung in der öffentlichen Wahrnehmung hat. Das macht die Finanzierung nochmal schwieriger. Weil Geld geben ist Vertrauenssache und einer Organisation oder einem Unternehmen Geld zu geben, wo ich nicht einmal das dahinterstehende Konzept kenne, wo ich in etwas Unbekanntes investieren ist nochmal riskanter und schwieriger. Die Social Entrepreneurs müssen hier immer, zusätzlich zu ihrem eigenen Geschäftsmodell und individuellen Marktansatz, auch noch das Konzept Social Entrepreneurship erklären und sich rechtfertigen, wieso sie das so machen. Nachdem es in Österreich sowieso

ein hart umkämpfter Markt ist im Start-Up Bereich, diese Anfangsfinanzierungen und auch die Frühphasenfinanzierung, ziehen sich die Investoren eher auf Bewährtes zurück und dann hat man es als Social Entrepreneurs nochmal schwieriger. Wenn man nicht gerade zufälligerweise einen Investor hat, der in deinem Tätigkeitsbereich persönlich affin ist, bekommt man normalerweise wirklich schwer Geld. Es ist so, dass Social Entrepreneurs gerade in den Anfangsphasen primär sich aus eigenen Mitteln finanzieren bzw. aus Mitteln von Freunden und Bekannten. Wenn dann eine gewisse Feasibility (=Machbarkeit) nachgewiesen wurde, durch erste Erfolge, dann kommen in der Regel auch erste Investoren dazu. Teilweise gibt es auch öffentliche Förderungen. Das wird schon besser, man wird da schon offener. Aber für die privaten Investoren werden sie erst später interessant und das ist tatsächlich ein Problem. Impact Investment gibt es in Österreich fast gar nicht. Es gibt ein paar Investoren, die nennen sich Impact Investoren, sind aber eigentlich nur klassische Investoren, die gerne zusätzlich zu ihrem klassischen Investment noch ein bisschen ein gesellschaftliches Fähnchen haben, aber auch nicht wirklich in ein Unternehmen investieren wollen, das nicht den Gewinn maximiert. Das gibt es die sogenannten Impact Start-Ups. Das ganz normale Start-Ups, die auch Impact zusätzlich generieren und die werden dann eher gewählt als der echte Social Entrepreneur im engeren Sinn.

**AL:** Darf ich da kurz dazwischenfragen. Inwieweit helfen die bereits bestehenden Awards und Preise Social Businesses bei der Finanzierung?

**CS:** Man bemüht sich nach Möglichkeit bei vielen dieser Bewerbe und Preisen mitzumachen. Aber die Beträge sind enden wollend, helfen aber auch. Social Business brauchen nicht gerade die großen Summen, aber es wird ein zunehmend härter umkämpfter Markt diese Wettbewerbe und Preise, weil immer mehr Social Businesses erkennen, dass sie ein Social Business sind. Es ist nicht so, dass sie einfach mehr werden, viele gab es auch schon früher, die wussten nur nicht, dass sie tun was sie tun. Immer mehr nehmen teil und in der Zwischenzeit auch gibt es auch einen immer höheren Wettbewerb. Aber es ist durchaus ein wichtiger Faktor und wird auch in Anspruch genommen. Zusätzlich zu Finanzierungsangeboten, wie sie aus Deutschland kommen, wo man schon einen Schritt weiter ist, was Finanzierungsmöglichkeiten betrifft. Aber auch da ist man sehr selektiv, also da ist sehr viel los.

**AL:** Sie haben jetzt sehr viel über Finanzierung gesprochen, also über das Risiko oder das mögliche Problem. Würden Sie noch andere Risiken sehen bei Social Entrepreneurship?

**CS:** Das hohe Burn-Out Risiko. Also das hohe Risiko der Selbstausschöpfung. Weil, und das hat man jetzt auch bei Corona gesehen, die Unternehmer gesagt haben, dass sie kein Problem damit haben das Unternehmen zuzusperren, dass sie schon irgendwie durchkommen. Aber es geht ja

nicht nur darum Geld zu machen, es geht darum eine Wirkung zu erzielen. Sie haben eine bedürftige Zielgruppe, die von mir ist. Seien Menschen mit Migrationshintergrund, sozial benachteiligte Kinder, Menschen mit Behinderung oder was auch immer. Das ist der eigentliche Zweck und jetzt gerade in einer Phase wo es die auch besonders schwer haben, möchte ich als Unternehmer diese Personen nicht im Stich lassen. Deswegen haben da umso mehr gekämpft offen zu halten und durchzuhalten. Das ist auch in Nichtkrisenzeiten schwierig, weil man als Unternehmer immer die Verantwortung hat für seine Mitarbeiter, das ist immer eine besondere Belastung. Aber wenn diese Mitarbeiter, oder die Zielgruppe, auch im besonderen Maße von dir abhängig sind dann lastet ein besonderer Druck auf dir und man gönnt sich kaum Auszeiten. Das ist sicherlich ein großes Problem. Das kombiniert mit dem häufig mangelnden betriebswirtschaftlichen Kompetenzen und eine gewisse Naivität und Blauäugigkeit. Viele sind der Meinung, dass das was sie tun ist offensichtlich etwas was gut ist. Das muss doch jeder sehen und da muss ja eigentlich jeder bereit sein Geld zu geben, denn das spricht doch für sich. Natürlich haben sie auch Recht, aber leider ist das nicht so. Es gibt viele tolle Sachen, es gibt viele Leute die Gutes tun aber nicht jeder gibt auch nur Geld für etwas Gutes, sondern möchte auch etwas zurück haben dafür.

**AL:** Wir haben uns jetzt hauptsächlich die Risiken angeschaut. Welche Chancen oder besondere Möglichkeiten, die sich für Social Entrepreneurs eröffnen, würden Sie definieren?

**CS:** Das Schöne, ich weiß nicht, ob man es Chance nennen kann, ist dass diese Form des Unternehmertums natürlich sehr sinnstiftend ist und einem sehr viel zurückgibt. Man profitiert sehr davon menschlich und insgesamt, also nicht nur auf der unternehmerischen Ebene. In unsere heutigen Gesellschaft gibt es ja zunehmend diese Sinnsuche. Wir alle kennen die Herausforderungen der Zukunft. Angefangen bei Klimawandel, gesellschaftlicher Wandel, demographischer Wandel etc. Es ist bekannt und man bekommt hier eine Möglichkeit einen Beitrag zu leisten. Das ist auch die große Chance, und das passiert auch schon, dass die Gesellschaft erkennt welchen Beitrag die Social Entrepreneurs leisten können. Das ist der große Nährwert, dass sie im Gegensatz zum Staat und zu großen Sozialunternehmen sehr kleine und flexible Einheiten sind, die sehr schnell auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren können. Unternehmerisch sind sie schnell und flexibel, innovativ und risikofreudig. Das sind wichtige Parameter, das hat man auch in der Corona Krise gesehen, wenn es darum geht schnell auf Problemlagen zu reagieren. Da kann einfach der Staat aufgrund seiner Schwerfälligkeit oder die Caritas nicht so mithalten. Dafür haben die aufgrund ihrer Schwerfälligkeit oder des großen Systems den Vorteil, dass sie stabiler und beständiger sind. Ein Social Entrepreneurs kann auch

schnell wieder weg sein vom Fenster. Das wäre für einen Staat oder ein großes Sozialunternehmen nicht so günstig. Aber die sind dann auch nicht so flexibel. Das spielen diese zwei Bereiche auch sehr gut zusammen, weil gesellschaftliche Unternehmer Lösungen im kleinen Rahmen ausprobieren und zeigen, ob das funktioniert oder nicht. Das wird häufig vom Staat oder vom Non-Profit-Bereich in die eigenen Prozedere zu einem gewissen Ausmaß übernommen, wenn sich das bewährt hat. Insofern kann man Social Entrepreneurs als Innovationslabore oder als Piloten sehen, die Neues in diese System hineinbringen. Das wird zunehmend erkannt und deswegen versuchen die großen Sozialunternehmen Büros verstärkt mit den Social Entrepreneurs zu besetzen und teilweise gibt es auch schon mehr staatliche Unterstützung. Die Chance, die eher in der Zukunft liegt, ist das der Mehrwert ein größerer ist. Wenn ich den als Sozialunternehmer biete und die Gesellschaft das auch mehr verinnerlicht, ist das etwas was mich abhebt gegenüber meinem Mitbewerber. Massenmarktfähig wird das lange nicht sein, aber das ist auch nicht die Intention. Es geht darum Wirkung zu erzielen und die Wirkung ist die Chance für den Unternehmer, weil das ist das was ihn glücklich macht.

**AL:** Sie haben schon die Corona Pandemie angesprochen. Inwiefern belastet die Corona Pandemie die Social Businesses. Sind sie in besonderer Weise betroffen oder gibt es hier keinen großen Unterschied zu „gewöhnlichen“ Unternehmen?

**CS:** Es hängt natürlich stark davon ab wie das Geschäftsmodell aufgesetzt ist. Aber ein Großteil ist insofern sehr stark davon betroffen, weil der überwiegende Teil der Social Entrepreneurs im Dienstleistungsbereich tätig ist. Vor allem in der Dienstleistung am Menschen und mit den Menschen. Gerade auch mit vulnerablen Zielgruppen, was es in COVID-19 besonders schwierig gemacht hat. Besonders wenn man die Vollpension hernimmt. Ein Café-Haus, schonmal schwierig, und dann auch noch von alten Menschen betrieben. Das ist der Supergau. Für viele haben auch die klassischen Unterstützungsformen nicht gegriffen. Zum einen, weil ein Drittel als Verein konzipiert ist. Das heißt sie bekommen die unternehmensbezogenen Sachen nicht. Aber selbst die die als Unternehmen aufgestellt sind, zwei Drittel, haben häufig das Problem, dass sie ihre Mitarbeiter nicht in Kurzarbeit schicken können. Erstens einmal, weil es wichtig ist, dass die Mitarbeiter beschäftigt werden, weil das manchmal auch Teil der Wirkung ist, weil die Mitarbeiter häufig nur geringfügig beschäftigt sind, weil sie vulnerable Zielgruppen sind, die kann man dann auch nicht in Kurzarbeit schicken und weil es auch nicht hilft zuzusperren, weil sie eigentlich weiterarbeiten müssten und auch weiterhin etwas zu tun hätten, nur niemanden der dafür zahlt. Das war das eine große Problem. Das andere ist, dass die Unterstützungsmaßnahmen nach Beihilfenrecht nur Unternehmen erhalten können, die nicht Unternehmen in Schwierigkeiten sind laut dem EU-Beihilfenrecht. Das ist das Problem. Ein Unternehmen, das

in Schwierigkeiten ist, kann gewisse Eigenkapitalquoten nicht erfüllen, hat gewisse Rücklagen nicht etc. Das sind in der Regel Social Businesses, weil sie in der Vergangenheit eben nicht ihre Gewinne maximiert haben, sondern teilweise versucht haben nur beim Break-even zu wirtschaften und sich vor allem auf ihre Wirkung fokussiert haben. Die sind nach EU-Definition ein Unternehmen in Schwierigkeiten, weil sie nicht diese Rücklagen gebildet haben, weil sie nicht dieses hohe Eigenkapital haben und weil sie nicht diese Gewinne erwirtschaftet haben. Das sieht das EU-Beihilfenrecht so vor, dass man diese Unternehmen nicht unterstützt, weil die staatliche Unterstützung nur denjenigen zukommen soll, wo es sich auch auszahlt. Man sagt, dass die die in Schwierigkeiten sind lässt man bleiben sterben. Steuerungstechnisch ist das natürlich nachvollziehbar, wenn das Unternehmen aufgrund von schlechtem Management oder was auch immer in Schwierigkeiten ist. Aber das Problem ist, dass Social Entrepreneurs per Definition in Schwierigkeiten sind. Das hat zusätzlich Schwierigkeiten verursacht, weil auch Haftungen und Garantien die ausgesprochen wurden nicht gegriffen haben, weil das dahinterstehende Konzept ein Social Business ist und die Bank sagt „das interessiert mich nicht, selbst wenn du eine staatliche Haftung hast, bekommst du den Überbrückungskredit trotzdem nicht, den bekommt lieber wer anderer“. Das macht es sehr schwierig, aber es gibt auch einen Teil an Social Entrepreneurs, die von der Krise profitiert haben bis zu einem gewissen Grad. Das sind diejenigen, die eher digital basierte Geschäftsmodelle haben. Vor allem im gesellschaftlichen Bereichen z. B. ausgegrenzte Gruppen digital abholen, unterstützen und supporten. Das ist gerade in der Krise noch relevanter geworden. Das gibt es z. B. instahelp, die psychologische Onlinehilfe haben oder opencoach, die Online Coaching anbieten oder markta, die einen regionalen Marktplatz haben für lokale Bauern. Es gibt ein paar solche Beispiele. Oder auch alle die auf Inklusion durch Digitalisierung setzen und davon profitieren konnten. Was generell sich für die Branche, zwar nicht in Geld, aber in Anerkennung niedergeschlagen hat, ist dass man durch die Krise erkannt hat, wie wichtig es ist, dass es solche Unternehmen gibt, die auf diese gesellschaftlichen Probleme schnell reagieren und Lösungen anbieten. Viele Social Entrepreneurs, selbst die noch nicht digitalisiert waren, haben sich schnell überlegt, wie sie in der Krise Unterstützungsleistungen anbieten können. Teilweise sogar gratis. Um diese negativen Auswirkungen abzufangen. Es hat z. B. viele Bildungsinitiativen gegeben Bildungsgerechtigkeit sicherzustellen. Das ist ein großes Problem, das jene Kinder, die sozial benachteiligt sind noch weiter in der Bildung zurückfallen werden, weil sie von zu Hause nicht die Unterstützung erhalten können im Home Schooling etc. Es gibt eine Reihe von Sachen, auch dass man die ältere Bevölkerung stärker einbindet. Da gibt es auch einige Modelle wie Wohnbuddy, die Wohngemeinschaften von alten und jungen Menschen schon vorher angeboten haben. Das hat sich in

der Krise sehr bewährt. Dadurch, dass die alten Menschen nicht allein gewohnt haben, sondern mit jemand jungem zusammen, haben sie jemanden der für sie einkaufen geht und solche Sachen. Also das Bewusstsein hat sich dadurch verbessert. Unmittelbar ist es vieles dadurch (die Krise) sehr schlecht gegangen und geht es auch noch immer schlecht. Ich kenne auch einige, die haben zugesperrt. Insgesamt aber hat das Bewusstsein für diese Form von Unternehmen einen positiven Impuls erhalten.

**AL:** Social Entrepreneurship hat 2020 erstmals so prominent den Einzug in ein Regierungsprogramm erhalten (2020-2024 von ÖVP und Grüne). Social Entrepreneurs sollen besonderes berücksichtigt werden und im Wesentlichen geht es um Maßnahmen der Finanzierung und Förderungen sowie eine steuerlichen Entlastung. Mit welchen konkreten Änderungen rechnen Sie für den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich durch diese Erwähnung im Regierungsprogramm sowohl in Bezug auf die Finanzierung als auch für die allgemeine Wahrnehmung?

**CS:** Zuerst muss man sagen, dass es sehr schön ist, wenn Dinge im Regierungsprogramm stehen, weil die Erfahrung gelehrt hat, dass wenn etwas nicht im Regierungsprogramm steht, es in der Regel auch nicht umgesetzt wird oder überhaupt wahrgenommen wird. Wenn etwas im Regierungsprogramm steht heißt das aber auch nicht das es zwingend umgesetzt wird. Aber es ist zumindest mal da auf dem Wunschzettel und man kann es nicht mehr wegleugnen. Sicherlich muss man jetzt dahinter sein, auch als Interessenvertretung, dass das was da am Papier geduldig steht auch in Maßnahmen und Instrumente gießt. Da war bzw. ist die Corona-Krise natürlich hinderlich, weil im letzten halben Jahr die Wahrnehmung und alles auf diesen Bereich fokussiert war. Da jetzt zu kommen und zu sagen „Hallo, übrigens die Social Entrepreneurs sind auch im Regierungsprogramm...“ ist auch nicht möglich. Es wird langsam besser, da man ja auch wieder zum normalen Tagesgeschäft übergehen muss. Auch wenn es nicht 100% das normale Tagesgeschäft sein kann. Aber jetzt kommt langsam ein Durchschnaufen und ein bisschen kann man auch wieder etwas einbringen, weil die Politik auch weiter gehen muss. Es ist sicherlich so, dass die Wahrnehmung des Sektors und Konzepts dadurch profitiert hat. Zum einen weil es eben im Regierungsprogramm drinnen steht und zum anderen weil die grünen Regierungsvertreter das in Verhandlungen immer wieder thematisch einbringen. Es hilft auch allen, die den Bereich supporten und unterstützen wollen. Man kann jetzt immer sagen, dass es im Regierungsprogramm steht, das schafft eine andere Wahrnehmung. Aber nur weil es drinnen steht ist die Verbreitung nicht gleich sehr viel größer, aber es hilft die Verbreitung zu erhöhen. Was die konkreten Maßnahmen betrifft, glaub ich, dass finanzierungstechnisch in näherer Zukunft nicht viel passieren wird, weil derzeit eben unglaubliche Summen zum Abfangen der Wirkungen der Krise ausgegeben wurden. Neues Geld gibt es im Moment gar nicht. Zurzeit ist eher die Frage

ob bestehende Dinge in dieser Form weiterfinanziert werden können, da wir natürlich einem großen Defizit entgegensehen und das muss mal durchfinanziert werden. Wohl aber, und das ist etwas das zum Teil schon passiert, arbeiten wir bzw. auch andere daran im Förderbereich im Rahmen der Investitionsförderung gesellschaftliche Innovation stärker Durchsichtung findet. Social Entrepreneurs haben mehr die Möglichkeit sich auch bei Innovationsförderprogrammen z. B. FFP, Impact Innovation etc. einzubringen, weil man draufgekommen ist, dass man auch diesem Sektor den Zugang ermöglicht. Das ist nicht beschränkt auf Unternehmen, sondern es können auch erwerbswirtschaftlich tätige Vereine teilnehmen. Auch Unternehmensförderung auf Seiten der aws gibt es auch immer verstärkte Fokussierung auf den Impact Bereich. Also Impact ist etwas das immer verstärkter in den verschiedenen Finanzierungsstrukturen vorgefunden wird. Jetzt gibt es auch einen Social Entrepreneurship Fond von privater Seite. Es gibt so einzelne kleine Initiativen. Es tut sich was, es nicht die große Revolution, aber sind zumindest erste Pflänzchen, die da und dort sprießen. Das wird auch dadurch befeuert, dass im EU-Raum sehr viel getan wird. Vor allem in Deutschland und das ist gut für Österreich, weil oft gesagt wird „Ah, das könnten wir ja auch machen“.

Aber was sich eher realisieren wird im Regierungsprogramm sind jene Dinge, die nicht Geld kosten. Das sind so Dinge wie die Reform des Gemeinnützigkeitsgesetzes oder des Stiftungsrechtes, wo auch noch einiges möglich ist. In Österreich haben wir den Nachteil, dass wir ein sehr konservatives Stiftungsrecht haben, das vor allem auf Kapitalbindung aus ist. Das sind z. B. diese Familienstiftungen, wo man historisch verhindert wollte, das Mittel ins Ausland fließen und sie in Österreich zu binden. Die gemeinnützigen Stiftungen haben in Österreich nicht so die Historie wie in anderen Ländern wo es nicht um Kapitalbindung, sondern um Kapitalzuwendung an Begünstigte geht. Deswegen ist unser Stiftungsrecht sehr konservativ und macht es so gut wie unmöglich, dass eine gemeinnützige Stiftung einem Social Entrepreneur Geldzuwendungen macht, weil das deren Gemeinnützigkeitsprinzipien widersprechen würde. Das ist in Deutschland und anderen Ländern anders, da werden relativ große Volumina freigemacht von privater Seite für den Social Entrepreneurship Sektor. Die können sich dadurch vor allem in den ersten Jahren sehr gut finanzieren und das fehlt in Österreich. Das sind Dinge, die die Politik „relativ leicht“ umsetzen kann, ohne dafür Geld in die Hand zu nehmen, weil es Dinge sind, die das private Kapital mobilisieren. Es ist in Österreich mehr als genug Geld vorhanden, die Frage ist nur wie man diesen Bereich dafür attraktiv macht.

**AL:** Was braucht es Ihrer Meinung nach um Social Entrepreneurs geeignet zu unterstützen?

**CS:** Das aller Wichtigste, als Grundlage zur Lösung einiger Probleme, ist die Einführung eines eigenen Rechtstatus für Social Entrepreneurship. Also keine neue Rechtsform z. B. sGmbH

oder sonstiges, sondern einen Rechtsstatus. Das gibt es in einigen europäischen Ländern schon. Ein Beispiel wäre Dänemark. Da gibt es ein öffentliches Register, wo man sich registrieren lassen kann. Danach ist man eingetragenes Social Enterprise und darf sich auch so nennen. Dieses öffentliche Register wird von einer öffentlichen Stelle geführt und die überprüfen ob die Kriterien für ein Social Enterprise erfüllt. Das sind eben die eingangs genannten Punkte. Man hat dann auch eine Dokumentationspflicht. Jährlich bzw. im Bilanzabschluss je nach Unternehmensform. Damit man entsprechend nachweisen kann, dass man weiterhin diese Kriterien erfüllt. Dann hat man quasi diese Label „Ich bin ein eingetragenes Social Enterprise“. Das ist deswegen so wichtig, weil, erstens dadurch Social Enterprises sichtbar werden, zweitens kann man sie erstmals statistisch erfassen. Das ist zurzeit unmöglich Social Enterprises anhand einer Statistik auszuweisen, weil die Frage ist woran will man das fest machen. Es kann sich zurzeit jeder Social Business nennen der will. Das überprüft keiner. Vielleicht gibt es da noch die soziale Kontrolle, dass die anderen Social Business sagen, dass man es nicht ist, aber das ist nicht das gleiche. Wenn man vom Staat bzw. der öffentlichen Hand Unterstützungsmaßnahmen fordert wie Förderungen, steuerliche Vergünstigungen etc. dann kommt immer die berechtigte Frage „Wie kann man sicherstellen, dass das dann auch wirklich die Social Businesses erhalten?“ Weil dann kommt wieder jeder und nennt sich gemeinnützig. Zum Beispiel man sagt „Ich habe einen uralten Fahrradboten eingestellt und deswegen bin ein Sozialunternehmen“. Das ist sehr überspitzt formuliert, aber das ist wirklich sehr wichtig. Es ist natürlich klar der Bedarf nach Förderlegitimation gegenüber der öffentlichen Hand, die die Gelder in die Hand nimmt. Wird die Zielgruppe erreicht, die man erreichen will? Kann man das kontrollieren? Ist die Zielgruppe tatsächlich die, die man haben möchte? Denn sonst wäre die Legitimation der Vergünstigung nicht da, weil dann hat man eine Wettbewerbsverzerrung.

Das ist ein ganz wichtiger Punkt für die Identität des Sektors, weil man dann erstmals sagen kann „Ich kann mich ausweisen“. Es kommen auch jetzt schon immer wieder Social Businesses und fragen nach einer Bestätigung, dass sie ein Social Business sind. Stellen wir gerne aus, dass gemäß Kriterium von SENA xy ein Social Business ist. Das wird auch von Investoren verstärkt eingefordert. Wenn man Impact Investor ist fragt man sich „Wie kann ich sicherstellen, dass mein Geld bei einem Unternehmen ankommt, das wirklich ein Social Business ist und nicht nur irgendjemand, der wieder Greenwashing betreibt?“ Das ist teilweise sehr schwierig zu überprüfen. Das wäre aber ein ganz wichtiger Punkt. Das hilft dann auch für die Öffentlichkeitsarbeit und Medienarbeit. Was auch sehr wichtig ist, dass Social Entrepreneurship mehr in breitenwirksamen Medien kommt, um es in der allgemeinen Bevölkerung zu etablieren. Erst wenn die breite Öffentlichkeit Social Entrepreneurship kennt, wird es ein anerkanntes Konzept. Dann

wird es in den Augen Banken und Investoren ein anerkanntes Konzept, das Vertrauen ist größer, die Finanzierungsproblematik ist geringer etc.

Das ist zurzeit das Wichtigste, weil dann kann man auch anfangen, dass Social Entrepreneurs ins Gemeinnützigkeitsrecht aufgenommen werden sollen. Das kann man zurzeit nicht fordern, weil es keine Kontrolle gibt wer ein Social Entrepreneur ist. Deswegen wurde es auch bisher nicht aufgenommen, weil es zu vage und zu schwer zu kontrollieren ist.

Eine eigene Förderschiene würde auch sehr helfen. Zumindest einige Zeit lang. Als Impulsförderung um den Sektor zu mobilisieren und Sichtbarkeit zu erzeugen. Auch auf politischer Ebene muss es ein Ministerium geben, das sich klar für diesen Bereich als zuständig erachtet. Es sind mehrere Ministerien betroffen, die sich untereinander inhaltlich koordinieren. Es soll eine Roadmap bzw. strategische Ausrichtung geben was man die nächsten Jahre machen möchte. Aber ganz wichtig wäre ein Ministerium zu haben, wahrscheinlich das Wirtschaftsministerium, weil ja schließlich um Unternehmen geht, das sagt „Wir sind das Ministerium für Social Entrepreneurs, wir haben das auf unserer Agenda“. Jeder der dann einen politischen Ansprechpartner braucht kommt dann dorthin. Zurzeit fühlt sich niemand zuständig und man kann auch ziemlich schwer mit der politischen Seite arbeiten, weil es jeder es abschiebt auf z. B. das Sozialministerium.

**AL:** Was ist das Social Entrepreneurship Network Austria (SENA) und was macht ihr?

**CS:** Wir sind die Interessenvertretung des Sektors, also der österreichischen Social Entrepreneurs. Wir sind auch die Vernetzungsplattform. Das heißt wir haben im Endeffekt zwei Wirkungsbereiche. Zum einen der Bereich nach innen gegenüber unseren Mitgliedern. Das sind die Social Entrepreneurs, die wir eben miteinander vernetzen und in Austausch bringen. Wir machen auch Veranstaltungen, Schulungen, Workshops. Wir bringen sie auch zusammen mit Investoren, Förderern, wir machen auch viel Förderberatung, eben Beratung. Im Endeffekt sind wir die Anlaufstelle zum einen für die Social Entrepreneurs und zum anderen für alle und jeden, die im Bereich Social Entrepreneurship irgendetwas tut. Sei es im Gründen, Fördern, Unterstützen, Wissenschaftlichen Arbeiten... Das Ziel von SENa ist, und das haben wir teilweise schon erreicht, dass Leute, die sich für den Bereich interessieren bei uns landen und wir sind dann quasi wie das Dach über diesem Social Entrepreneurship Sektor. Es gibt teilweise schon großartige Unterstützungsorganisationen wie Ashoka, Impact Hub, Arbeit Plus etc., die in unterschiedlichen Bereichen den Sektor unterstützen. Wir verweisen auch die Leute, die zu uns kommen, wenn wir sehen, dass das passt. Wir sind so auch ein bisschen eine Orientierungshilfe für die Strukturen, die es schon gibt. Wir fassen das zusammen und machen das sichtbar. Oft kennt jemand z. B. nur den Impact Hub, aber nicht Ashoka oder man kennt gar nichts. Wir

bringen das zusammen. Wir bringen auch die Aktivitäten dieser Institutionen zusammen, die sind auch in unserem Beirat vertreten. Wir haben von SENA einen Beirat, wo eben auch alle Akteure aus der Social Entrepreneurship Community dabei sind. Auch von wissenschaftlicher Seite wie z. B. der SE Sektor der WU, aber auch FFG, AWS, IV, WKÜ etc. Wir tauschen uns auch regelmäßig aus, um die Aktivitäten in diesem Bereich abzustimmen damit nichts parallel passiert. Die Vernetzung sowohl zwischen den Social Entrepreneurs als auch der ganzen Community und eben Orientierung, Anlaufstelle, Andockstelle. Viele Strukturen sind nur in Wien da, also durch den Impact Hub, Ashoka und die Fördermaßnahmen. Wir versuchen auch verstärkt in den Bundesländern aktiv zu sein, dort Strukturen aufzubauen, Ansprechpartner vor Ort zu stellen, um die Social Entrepreneurs auch dort abzuholen, wo viel passiert, aber sie teilweise auf sich allein gestellt sind.

Dann sind wir natürlich auch nach außen das Sprachrohr und Lobbyingstelle gegenüber der Politik und der Wirtschaft, wenn es um die Einforderung von Maßnahmen geht, zur Verbesserung des Systems und unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Wir sind die Stimme für die Social Entrepreneurs wie es eben eine Interessenvertretung macht. Zusätzlich auch die international Vernetzung, weil es gibt eigentlich in jedem EU-Land so eine Social Entrepreneurship Organisation wie uns. Es gibt da auch einen Austausch und man versucht auch auf EU-Ebene das Thema voranzubringen und bei der Kommission im Europäischen Parlament zu verankern und Aktivitäten zu setzen. Auch im DACH-Raum. Wir arbeiten eng mit den Deutschen und den Schweizern zusammen. Unterstützen uns gegenseitig. Es ist also so die Anlaufstelle und Stimme für Social Entrepreneurship.

**AL:** Inwieweit unterscheidet sich SENA von anderen Support Organisationen wie GEMSE, Ashoka oder Ähnlichen?

**CS:** Wie gesagt, wir sind eine Interessenvertretung. Das sind die anderen nicht. Die anderen haben quasi Eigeninteressen als Organisation und das ist auch gut so. Sie haben einen bestimmten Fokus. Der Impact Hub zum Beispiel eher mehr im Inkubationsbereich mit Unterstützungen etc. Wenn es Unterstützungsprogramme gibt, dann bieten wir die nicht an. Das ist nicht unser Kerngeschäft. Wir holen auch mit niemandem konkurrieren. Im Gegenteil, dann sind wir froh und schicken die Social Entrepreneurs dorthin. Nur wenn wir sehen, dass etwas fehlt oder nicht abgedeckt ist, dann gibt es auch von uns Webinare oder man lädt z. B. jemanden von der FFG ein, der ein Programm vorstellt. Wir machen hier eher die Brücke, weil wir auch mit unseren Lobbyingaktivitäten, den Studien, die wir machen und den Kooperationen insgesamt auch sehr ausgelastet sind. Wir sehen uns eher als Rahmen, der alles zusammenhält und Lücken füllt, wo es sein muss. Und, wie gesagt, auch in den Bundesländern versucht Strukturen zu etablieren.

**AL:** Wie viele Social Enterprises gibt es, nach Ihrem Wissensstand, derzeit in Österreich? Wie viele sind Mitglieder bei SENA?

**CS:** Es gibt keine gesicherten Daten, also keine Primärdaten im Sinne einer statistischen Erfassung. Es ist so, dass wir im Auftrag des Wirtschaftsministeriums im Frühjahr eine Erhebung durchgeführt haben zu Social Entrepreneurship in Österreich. Auch zu sehen was sind die Kernherausforderungen, wie groß der Sektor ist, in welchem Bereichen man tätig ist, welche Umsätze erwirtschaftet werden. Also der klassische Social Entrepreneurship Monitor. Das war eine größer angelegte Online Umfrage und angehängt mit einer qualitativen Expertenbefragung. Leider ist das Ding schon sehr lange fertig, aber noch nicht freigegeben vom Wirtschaftsministerium, weil die mit den Corona Maßnahmen so beschäftigt sind und die Frau Schramböck das gerne selbst der Öffentlichkeit vorstellen möchte. Das ehrt uns sehr, ist aber auch in der Terminfindung sehr schwierig. Also wir da schon seit einigen Monaten beschäftigt, deswegen darf ich auch die Daten noch nicht rausgeben. Aber was ich sagen kann, wir haben auch hochgerechnet wie viele Social Entrepreneurs es gibt und das auch abgeglichen mit der Studie, die die WU gemacht hat von Vandro und Millner aus dem Jahr 2015. Demnach gibt es in Österreich 2019 ca. 2.240 Social Businesses.

**AL:** Wie viele Mitglieder hat SENA?

**CS:** Jeder, der Interesse hat und zu uns kommt Mitglied werden soll, weil es geht darum als Interessenvertretung für möglichst viele Mitglieder zu sprechen, das stärkt natürlich die Interessenvertretung. Es ist aber gar nicht so leicht die Social Entrepreneurs zu identifizieren. Viele, vor allem in den Bundesländern, wissen gar nicht das sie Social Entrepreneurs sind. Die fühlen sich dann auch oft nicht angesprochen. Es ist nicht sehr leicht den Sektor zu mobilisieren. Wir haben zurzeit knapp 70 Mitglieder. Es gibt uns erst seit 1 ½ Jahren, aber es ist aus unserer Sicht trotzdem nicht sehr zufriedenstellend. Da wollen wir auch im kommenden Jahr verstärkt mobilisieren. Das war auch Coronabedingt in den letzten Monaten sehr schwierig, weil die Unternehmen einfach was anderes zu tun hatten. Das hat das ganze noch erschwert. Grundsätzlich war es vor Corona, dass wir 5-6 neue Mitglieder pro Monat bekommen haben. Wer Mitglied werden will, bewirbt sich und der siebenköpfige Vorstand bestehend aus sieben schon länger aktiven und erfolgreichen Social Businesses überprüft dann inwiefern diese drei Kriterien gegeben sind. Es ist auch schon öfter vorgekommen, dass wir Anfragen abgelehnt haben.

*Qualitatives Interview am 18.12.2020 mit Herrn Klaus KC in der Funktion: Geschäftsführer von atempo Betriebs-GmbH*

**AL:** In der Theorie werden Social Entrepreneurs viele besondere Fähigkeiten und Eigenschaften zugeschrieben wie eine besondere Risikotoleranz oder das Erkennen sozialer unternehmerischer Gelegenheiten. Was muss man Ihrer Meinung nach mitbringen, um erfolgreicher Social Entrepreneur zu werden?

**KC:** Ich mag das eigentlich gar nicht diese speziellen Zuschreibungen. Ich halte das für einen ziemlichen Humbug. Social Entrepreneure sind Unternehmer und Unternehmerin wie andere auch. Sie unterscheiden sich quasi dadurch, worauf sie ihren Fokus legen. Da wir sehr gerne eine Dichotomie hergestellt zwischen Gut und Böse, Schwarz und Weiß, weil wir das halt alle so gerne tun. Das gibt's die bösen For-Profit-Unternehmer und die guten Socials. Das sehe ich nicht so. Das ist verbunden mit einer Verengung. Die For-Profits sind nur an Gewinnmaximierung interessiert. Das halte ich tatsächlich für ziemlich unpassend, weil auch For-Profit-Unternehmen viel differenziertere Zielsysteme haben. Die wollen vielleicht auch das ästhetisch schönste oder beste Produkt in ihrer Branche oder die professionellste Dienstleistung. Also ich glaube damit kommen wir in Wirklichkeit nicht weiter. Ich würde das viel eher differenziert betrachten und sagen da gibt's Unternehmerinnen und Unternehmer, die auf Nachhaltigkeit achten in der For-Profit-Welt oder in der Social Entrepreneurship Welt. Es gibt in der Social Entrepreneurship Welt, welche die genauso grauselig mit ihren MitarbeiterInnen umgehen wie For-Profits. Kurzformel: Ich halte von dieser Dichotomie gar nichts. Vielleicht noch ein Zusatz, weil Sie gesagt speziell die Risikotoleranz. Ich glaube die Risikotoleranz ist ja nicht eine Tugend, sondern sie ist schlicht und einfach eine Notwendigkeit. Wir haben speziell bei uns als Social Entrepreneure, die aus der sozialen Ecke kommen und wo wir mit der öffentlichen Hand zusammenarbeiten einfach ein Finanzierungssystem, das so dumm ist, dass wir unser Business nur machen können, wenn wir überhöhte Risiken eingehen. Aber das ist ja keine Tugend, sondern das ist eine, wie soll ich denn sagen, notgedrungen gehen wir das ein, weil wir ansonsten unserer Mission gar nicht folgen könnten. Um das ein bisschen verständlich zu machen, wir haben aus Angst der Politik, dass sie angeblich zu hohe Sozialausgaben rechtfertigen müsse, ein Kontrollsystem das aberwitzig ist und ein Finanzierungssystem, dass dumm ist. Die alte Kameralistik, was du nicht ausgibst und 100% belegen kannst wird dir wieder weggenommen. Du darfst keine Rücklagen bilden, das ist ganz dumm, weil du darfst keine Sicherheiten bilden, du darfst dir auch nichts abzwacken für Forschung und Entwicklung was in Wirklichkeit heißt wir finanzieren Stagnation in dem Bereich. Sprich wir haben da ein ausgesprochen dummes Finanzierungssystem und wenn ich meine soziale Mission erfüllen will, als Social Entrepreneure in der sozialen Ecke, ich kenne mich in den anderen Bereichen nicht ganz so gut aus, dann muss ich notgedrungen was tun, obwohl ich das auf der Wirtschaftsuni anders gelernt

habe. Nämlich ein Betrieb mit 3,5 Millionen Umsatz und 90 Mitarbeitern führen ohne Sicherheiten. Das tue ich aber nicht, weil ich so toll risikotolerant bin, sondern vielleicht weil ich so dumm bin trotzdem meiner Mission zu folgen. Aber das ist bei weitem also wirklich keine Tugend.

**AL:** Das Ziel dieser Arbeit ist es vor allem die Chancen und Risiken, denen Social Entrepreneurs bei der Eröffnung und Führung eines Social Business begegnen, aufzuzeigen. Social Entrepreneurs haben in besonderer Weise mit Risiken wie der Finanzierung zu kämpfen, haben aber auf der anderen Seite auch große Chancen, da sie oft dringende soziale Bedürfnisse ansprechen. Welche Chancen und Risiken würden Sie für Social Entrepreneurs definieren?

**KC:** Ehrlich gesagt habe ich das nicht ganz verstanden die Frage. Meinen Sie, dass wir als Socials adressieren dringendere Bedürfnisse quasi auf der Nachfrageseite und weniger Sorgen machen müssen?

**AL:** In diesem Beispiel ja.

**KC:** Ja, klar. Wir haben ein evidenten Problem, das ist wichtig. Wir entwickeln nicht ein Produkt und müssen nachher schauen, wie in aller Regel, ob es überhaupt gebraucht wird. Wir gehen davon aus, dass es gebraucht wird, weil das ist ja quasi unser Gründungsimpuls in aller Regel. Trotzdem auch da unterscheidet sich das weniger und ich sage das am Beispiel eines unserer Teilbereiche bei ‚Capito‘ wo wir Informationen verständlich machen. Die Problemlage dahinter ist, dass Menschen gute Entscheidungen für ihr Leben nur dann fällen können, wenn sie eine gute Informationsbasis haben und das heißt wenn die Informationen ihnen nicht nur zugänglich sind, sondern sie die auch verstehen. Das haben wir in der sozialen Ecke entwickelt, in der Nische ‚Menschen mit Lernschwierigkeiten‘ für die das besonders gilt. Wir sehen aber gerade heute, dass das eine Problemstellung ist, die von fast allen Menschen betrifft. Ein Teil unseres Scheiterns in der Coronapandemie als Gesellschaft liegt daran, dass die meisten Menschen diese Informationen nicht verstehen und daher dann die Handlungsanweisungen auch gar nicht befolgen können, die Risiken nicht gut einschätzen können. Das gibt’s sozusagen eine evidente Bedarfssituation und trotzdem hatten wir genauso das unternehmerische Problem, dass wir zehn Jahre lang daran gearbeitet haben überhaupt einen Markt für dieses Produkt ‚Informationen verständlich machen‘ oder die Dienstleistung ‚Informationen verständlich machen‘ aufzubauen. So viel unterscheidet sich das an der Ecke dann auch nicht und umgekehrt bedeutet Nachfrage ja noch lange nicht, dass es finanziert ist. Gerade in der Coronazeit hat die Nachfrage an manchen unserer Leistungen massiv zugenommen, aber das hieß ja nicht, dass wir wegen der größeren Nachfrage auch größere Umsätze gemacht haben, weil wir eben oft keine direkte

Finanzierung haben, keinen direkten Leistungsaustausch, sondern das berühmte Dreieck über irgendeinen Dritten, der das finanziert

**AL:** Ok, Sie sind jetzt hauptsächlich auf die Nachfrage eingegangen. Fallen Ihnen noch andere besondere Chancen oder auch Risiken ein, die Social Entrepreneure im Vergleich zu klassischen Entrepreneurs haben.

**KC:** Ja es gibt eine tatsächliche Chance, die wir im Moment ganz groß sehen. Ich mach es wieder praktisch. Also es geht um den Bereich, den man so im weiteren Sinn Employer Branding, in Richtung wie gelingt es uns gute Leute in die Firma zu bekommen. Was das betrifft, wir sind ein sehr digital orientiertes Unternehmen und viele Betriebe suchen händeringend nach guten Codern und Coderinnen, um Software zu entwickeln. Wir können solche Leute nicht mit viel Geld locken wie vielleicht andere Unternehmen und haben trotzdem unsere IT-Abteilung in den letzten Jahren vervielfacht, weil wir den Leuten etwas anderes bieten können nämlich Purpose. Sinn für ihre Arbeit. Das merken wir ganz stark. Also die Chance gute Leute zu gewinnen mit uns zu arbeiten, unseren Weg zu teilen. Das ist ein echter Vorteil, weil es mittlerweile ganz viele Menschen gibt, die ihr Gehalt nicht als Schmerzensgeld sehen wollen und dann sozusagen ihre Werte in der Freizeit leben oder erst in der Pension, sondern die das verbinden wollen mit ihrer Arbeitswelt. Das sehe ich als einen echten Vorteil und das reicht ein bisschen in einen Bereich hinein auf den wir dann sicher noch kommen, nämlich die Finanzierung. Es gibt auch viel Geld, dass sozusagen gute Verwendung sucht. In der Investorenwelt.

**AL:** Das würde mich auch gleich zu den Risiken bringen. Welche Risiken oder Nachteile würden Sie für Social Entrepreneurs definieren?

**KC:** Naja, also eines haben wir schon besprochen. Das ist also ganz klar, dass wir oft in nicht direkten Finanzierungsverhältnissen sind. Jetzt müssten wahrscheinlich sehr genau differenzieren, weil die Social Entrepreneurship Welt ist recht breit. Mein Blickwinkel ist halt eben sehr stark als ein Social Enterprise, das in der sozialen Ecke daheim ist. Nicht in der Umweltecke oder im Gesundheitsbereich oder sonst wo. Wir haben in diesen Bereichen erstens in den letzten Jahren überall eine Leistungsfinanzierung, das ist in der öffentlichen Wahrnehmung auch noch anders. Da redet man ja noch von Subventionen, die es defacto überhaupt nicht mehr gibt in der althergebrachten Bedeutung. Wir haben reine Leistungsfinanzierungen oft mit Quotenregeln. Sprich ein Verein ist erfolgsabhängig. Das in diesem Dreieck, dass bei uns die Nutzer nicht die Zahler sind, sondern über die öffentliche Hand. Dort ist tatsächlich das größte Risiko, weil wir uns sehr schwer tun dorthinein zu wirken. Das heißt wenn ich sage „als Unternehmer bin ich abhängig von entweder den Zahlungen meiner Kundinnen und Kunden, jetzt sind das nicht die Leistungsbezieher in unserem Feld, sondern ist es die öffentliche Hand und dahinter die Politik,

dann habe ich da sehr wenig Einfluss'. Die Rahmenbedingungen ändern sich ganz schnell. Das haben wir als Unternehmen ‚Atempo‘ in unserer Geschichte auch massiv erlebt. Nach Wahlen, andere Leute in der Regierung. Heißt setzen andere Schwerpunkte, interessieren sich für bestimmte Leistungsbereiche nicht und dann kann ich am Markt meiner Dienstleistung, meines Produkts so gut sein wie ich will und die Kunden, in unserem Fall Nutzer, können das wollen, aber wenn die Politik sagt ‚interessiert mich nicht mehr‘ ist man trotzdem weg vom Markt. Das haben wir ganz massiv erlebt und das ist ein Risiko oder eine Abhängigkeit, wo es nicht so leicht ist wie man damit umgeht.

**AL:** Sie haben gesagt die Finanzierung ist auch oft leistungsgebunden. Ist somit bei Ihnen, bei Atempo, wo sie verschiedene Leistungen/Produkte anbieten, überall möglich die Leistung so einfach zu messen?

**KC:** Gute Frage. Das eine ist, Sie haben es angesprochen, viele Social Enterprises speziell im Sozialbereich und wir auch sind eine hybride Organisation. Also wir haben einfach verschiedene Finanzquellen. Einmal die Leistungserträge und -verträge mit der öffentlichen Hand. Wir sind auf Märkten tätig und wir müssen uns in aller Regel Gelder für Forschung und Entwicklung auf einem anderen Markt, nämlich im Wettbewerb um Projekte, holen. Weil wir das nicht aus dem laufenden Geschäft finanzieren können. Das ist sozusagen der Hintergrund.

Wirkungsmessung und Darstellung der Wirkungsketten ist tatsächlich etwas wo die Socials noch große Hausaufgaben haben. Weil das ist eigentlich unsere Legitimationsbasis als Social Enterprise. Was wenn nicht das und was wenn nicht die berechtigte Forderung danach, dass unsere Wirkung nicht nur eine Behauptete sondern eine Gemessene ist, kann man denn an uns stellen. Ich weiß, weil ich auch Universitätslektor bin und Social Entrepreneurship vortrage, dass der Befund der Social Szene hier elendig schlecht ist. Ein ganz geringer Teil von Social Enterprises macht eine vernünftige Wirkungsanalyse und -messung oder ein Wirkungsreporting. Wenn man sich anschaut was auf den Websites der Socials berichtet wird, dann kommt irgendwo in die Gegend von 10% die überhaupt irgendwas über die Wirkung sagen. Und da reden wir noch lange nicht von einer wirklich fundierten Wirkungsmessung, die hier dargestellt wird. Also diese Forderung unterstreiche ich ganz massiv. Wir hatten nicht zuletzt aufgrund einer massiven Finanzkrise vor acht Jahren, wo wir erstmals Venture Capital in die Firma geholt haben, einen verstärkten Druck unsere Wirkung klar zu messen und dazustellen. Der tut jedem Unternehmen gut. Wir analysieren unsere Wirkung seit 2012 und wir berichten das nach dem Social Reporting Standard. Das ist für uns intern, für unsere Arbeit, zur Überprüfung ‚machen wir die richtigen Dinge?‘ und ‚machen wir die Dinge richtig?‘ ein gutes Messinstrument und

das ist in der Außendarstellung wichtig. Aber das würde ich mir wünschen für alle Unternehmen. Also meine Forderung wäre hier ganz klar, dass alle Unternehmen, nicht nur eine monetäre Bilanz legen müssen, sondern eine Umwelt- und Sozialbilanz oder ein umfassendes Bilanzierungssystem entlang des Dreiecks der Nachhaltigkeit. Das wäre eigentlich meine Forderung. Nicht nur den Socials das abzuverlangen.

**AL:** Würden Sie die Messbarkeit bei Social Businesses als schwieriger erachten oder als größerer Nachteil gegenüber den gewöhnlichen Unternehmen? Man kann einfach auf die Bilanz und in die GuV schauen und hat die wirtschaftliche Wirkung.

**KC:** Scheinbar. Man hat den Ausschnitt der Wirkung der ‚reported‘ wird, auch dort ändert sich das zum Glück und es gibt zumindest beginnend die Forderung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, Lieferketten usw. auch anzuschauen. Das ist, denke ich, die richtige Richtung. Ein Nachteil ist es ja nur insofern als es ein Aufwand ist, den man machen muss. Wenn ich ein Social Enterprise bin, dem es ohnehin schon knapp hergeht, ist das natürlich nicht ganz leicht zu realisieren. Der Aufwand heißt einfach auch immer ‚Manpower‘, die ich da einsetzen muss und mich fragen muss ‚Wie kann ich das finanzieren‘. Trotzdem bin ich der Meinung, wie ich schon gesagt habe, dass uns das gut tut, wenn wir das müssen, weil es nicht nur in der Außendarstellung wichtig ist, sondern auch für die Unternehmenssteuerung wichtig ist. Nochmal, die gesellschaftliche Wirkung ist genau das was wir haben. Wo sollen wir denn hinschauen, wenn nicht dort und streng mit uns sein und genau sein? Wenn wir ins Detail gehen, dann muss man sagen, mit dem Social Reporting Standard wurde hier ein Instrument geschaffen, das einerseits anerkannt ist in der Welt der Venture Capital Geber, die das Problem haben, dass sie schnell unterscheiden wollen ‚gebe ich mein Geld in ein wirklich wirkungsvolles Sozialunternehmen oder nicht‘. Man hat uns damit auch ein sehr gut handhabbares Instrument gegeben. Also das ist nichts, das ein Social Enterprise überfordert. Das sind Handlungsanleitungen, die mehr Hirnschmalz als Zeit erfordern. Ja, manchmal müssen wir sehr genau schauen. Wir kennen unseren Input, wir können unseren Output relativ schnell messen und ‚reporten‘ und dann wird es schwierig. Beim ‚Outcome‘ behaupten wir schnell mal was und müssen uns dann überlegen, ob das das Leben unserer Zielgruppen tatsächlich verändert und in welcher Form. Noch schwieriger wird es, wenn wir tatsächlich auf die ‚Impact-Ebene‘ gehen und nachweisen wollen, ob das tatsächlich auf dieser Ebene auch ankommt unsere Wirkung. Wenn ich ein zweites Instrument hernehme, das viele kennen und sage ‚ich schaue den Social Return on Investment an‘ dann ist das so wie wenn ich eine SROI Analyse mache und die wirklich fundiert machen möchte, dann ist das schon recht aufwendig und meist auch mit hohen Kosten verbunden. Beim

Social Reporting Standard ist das so, dass der mich dazu anhält jedes Jahr in jedem Unternehmensbereich mir ein Ding exemplarisch genau anzuschauen und bis auf die ‚Impact-Ebene‘ zu messen und genau dazustellen. Das ist denk ich schon was, was man leisten kann. Nochmal das Problem ist aus meiner Sicht eher, dass es manchmal genug Hirnschmalz braucht. ‚Wo schaue ich hin‘, ‚Wie kann ich das messen‘, ‚Wo kann bekomme ich die Daten her‘. Nicht zu sehr das Problem des finanziellen Aufwands.

**AL:** Inwiefern belastet die Corona Pandemie die Social Businesses. Sind Sie und Ihr Social Business in besonderer Weise betroffen oder gibt es hier keinen großen Unterschied zu „gewöhnlichen“ Unternehmen?

**KC:** Wahrscheinlich total unterschiedlich je nachdem wo man unterwegs ist. In unserem Fall sehe ich uns aber auch in einer Gruppe, die sicherlich nicht sehr klein ist, nämlich die in einer etwas zwiespältigen Situation aufgewacht sind. Die Nachfrage nach dem was wir tun ist massiv gestiegen und die Finanzierungsmöglichkeiten haben sich dem nicht angepasst. Das heißt wir hatten Arbeit ohne Ende, aber nicht unbedingt mehr Geld. Auf der anderen Seite, dort wo wir auf Märkten unterwegs sind natürlich auch Einnahmenverluste. So gesehen war die Situation schwierig. All jene, die so breit aufgestellt sind und so heterogen finanziert sind wie wir, haben dann unter Umständen die Chance, dass nicht alle ihre Bereich negativ betroffen sind. So war es bei uns. Wir hatten, damit man auch das Positive aufzählt, dort wo wir Bildung für Menschen mit Lernschwierigkeiten und -behinderung machen Geldgeber, die gesagt haben ‚Ok, macht eure Arbeit online und wir bezahlen das weiter‘. Das hat uns natürlich schon sehr geholfen, weil da hatten wir einen Bereich, der uns zwar inhaltlich herausgefordert hat, aber grundsätzlich stabil finanziert war. Wo anders sind die Märkte weggebrochen. In unserem unerklärlichen Hilfsbetrieb, in der Ausbildung, einem Lokal in der Gastronomie sind natürlich die Umsätze weggefallen und das hat uns massiv getroffen. Aber es war sozusagen nicht querdurch nur Krise. Die Nachfrage hat natürlich ganz viel auch zusätzlichen Bedarf gegeben in einigen Bereichen. Was wir schon gesehen haben, die schnellen Hilfsinstrumente, die es gab, ich gehe ganz an den Anfang der Pandemie zurück, das erste was unserer Regierung eingefallen ist war das Kurzarbeitsmodell auszugraben, das in früheren Krise gut geholfen hat. Das war für unseren Bereich genau das falsche Modell. Weil das Kurzarbeitsmodell hilft den Betrieben, die in der Krise keine Arbeit haben damit sie ihre Leute nicht kündigen müssen. Wir hatten ja jede Menge Arbeit, wir hatten teilweise zu wenig Geld und Kurzarbeit hat aber für uns genau bedeutet, dass wir unsere Arbeit nicht machen können, obwohl sie gebraucht wird. In manchen Bereichen ist das tatsächlich ganz schlimm. Ich habe es schon erwähnt, wir sind unterwegs im Bereich der

Entwicklung künstlicher Intelligenz und Digitalisierung. Wir haben da einen Vorsprung gegenüber anderen Ländern. In dem Bereich war Kurzarbeit möglicherweise ein Mittel, um Personalstand zu halten, aber eigentlich absolut kontraproduktiv. Die Leute nach Hause schicken Daumen drehen und ihnen dafür 90% des Geldes zu geben war ja richtig dumm. Wir hätten uns gewünscht ein etwas differenzierteres System wo die Regierung sagt ‚Ok, ich muss das dann zwar unterscheiden‘ an dem scheitert das ja, dass die keine Möglichkeit haben zu differenzieren, wie den solche Hilfspakete für verschiedene Branchen ausschauen sollen. Wir hätten gesagt ‚uns ist vielmehr gedient statt mit einem riesigen Zuschuss für Nicht-arbeiten, für einen durchschnittlichen Zuschuss für Schon-arbeiten‘. Das hätte uns viel weitergebracht. Das wäre ein offensiver Ansatz gewesen zur Krisenbewältigung. Dann hätte man sagen Können ‚Krise als Chance‘.

**AL:** Hätte man hier also differenzieren sollen?

**KC:** Genau. Das scheitert dann daran, dass halt manche von außen sagen ‚Dann fördern wir Betriebe, die eben nicht entwickeln in der Zeit und wir überfördern‘. Das ist immer Angst. Die Angst der öffentlichen Hand. Man versteht es ein bisschen aus der politischen Diskussion immer den Vorwurf zu bekommen, dass Leute Geld bekommen, die das nicht verdienen. Die Antwort darauf kann nur heißen ‚Dann müsst ihr genauer hinschauen und differenzieren, das schafft ihr ja in anderen Bereichen auch.‘ Da gibt es natürlich schon etwas, das man sagen muss. Da kommen wir auf ein grundlegendes Problem dahinter. Wenn ich jetzt auf die Social Enterprises fokussiere, dass wir in einem sehr jungen Bereich tätig sind, wo viele Stellen, die dafür zuständig wären, jetzt denke ich an das Finanzministerium, einfach schlichtweg keine Ahnung haben was Social Business ist. Damit können sie diese Differenzierungsarbeit gar nicht leisten. Social Entrepreneurship ist, in der Einschränkung Social Entrepreneurship im klassischen Sozialbereich, bei uns weitestgehend unbekannt, wird verwechselt mit CSR von Firmen, wird auf gut österreichisch immer in zwei Lager geteilt, die eine Hälfte sagt ‚Pfui Teufel, das ist Business‘, also die Social Welt lehnt das ab und das geht bis hinein in die Ministerien, wo immer noch die Denke ist, dass alle Sozialorganisationen Vereine sein müssen und gemeinnützig. Auf der anderen Seite haben wir das Verständnis der Leute, die sagen ‚Super, wir machen jetzt alles mit Social Enterprises, wir brauchen keinen Sozialstaat‘. Differenzieren ist in der Welt ein Fremdwort und dieses Problem ist, glaube ich, die Grundlage für diese Schwierigkeit. Wir kommen sicher noch auf den NPO-Fond als Instrument, der den Socials in der Finanzierung sehr geholfen hat und da war genau das Problem dahinter. Wie bekommt man zumindest ein Basiswissen darüber wie diese Welt tickt in die Stellen, die über die Förderung entscheiden.

**AL:** Social Entrepreneurship hat 2020 erstmals so prominent den Einzug in ein Regierungsprogramm erhalten (2020-2024 von ÖVP und Grüne). Social Entrepreneurs sollen besonderes berücksichtigt werden und im Wesentlichen geht es um Maßnahmen der Finanzierung und Förderungen sowie eine steuerlichen Entlastung.

Mit welchen konkreten Änderungen rechnen Sie für den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich durch diese Erwähnung im Regierungsprogramm sowohl in Bezug auf die Finanzierung als auch für die allgemeine Wahrnehmung?

**KC:** Zunächst mal, das ist ein Zeichen das Mut und Hoffnung macht. Es ist tatsächlich so. Bisher war das überhaupt nicht wahrgenommen und jetzt steht es erstmals in einem Regierungsprogramm. Das kann man anerkennen. Auch wenn man weiß, dass, mit Max Weber, die politische Umsetzung ein harter Bretter ist. Das wird auch noch dauern. Wir haben es bei den Hilfsmaßnahmen auch gesehen, wie schwierig das ist. Aber, ich zieh das jetzt vor, dieser NPO-Fond ist in Summe genommen eine sehr gute Lösung geworden, weil letztlich die Ministerien es geschafft haben auf Fachleute aus diesem Sektor zu hören. Ganz speziell die Wirtschaftsuni miteinbezogen haben und sich da die Expertise geholt haben und ein Paket gemacht haben das denk ich gut funktioniert und vielen das Überleben gesichert hat und damit sozusagen einen Sektor gesichert hat, den die Gesellschaft notwendig brauchen wird. Also das sind so ein bisschen Zeichen, die Hoffnung machen. Ich weiß auch definitiv, dass das Justizministerium, dass man vielleicht gar nicht so sehen würde, sehr offen ist in der wichtigen Frage des rechtlichen Status von Social Enterprises. Da Entwicklung reinzubringen. Das wäre ein Bereich wo eine wichtige Grundlage gelegt wird und wo ich hoffen würde, dass die Regierung noch Zeit hat das viel umzusetzen in dieser Koalition. Konkret geht es da um die Frage ‚Braucht es eine eigene Rechtsform für Social Enterprises?‘. Das würde ich verneinen. Es braucht nicht eine eigene Rechtsform, sondern es braucht was anderes, es braucht einen rechtlichen Status und das ist nicht dasselbe. Es geht darum, dass es meiner Meinung nach und da weiß ich mich mit vielen anderen einer Meinung, nicht zu sagen ‚Es gibt eine Social-GmbH‘, sondern die Rechtsform offen zu lassen. Social Entrepreneurship kann in einer Vereinsform organisiert sein, kann in einer GmbH-Form organisiert sein, kann aber auch, warum nicht, eine Aktiengesellschaft sein. Auch das könnte ganz gescheit sein für die Finanzierung. Das offen zu lassen, aber innerhalb dieser Formen einen speziellen Status der bestimmten überprüfbaren und erhebaren Kriterien folgt. Beispielsweise im Firmenbuch. Wir haben eine rechtlich irrelevante, aber denke ich ganz nette Initiative gesetzt vor zwei Jahren. Unser Social Entrepreneurship Teil von Atempo, das ist die CFS Gesellschaft, ist die erste Firma in Österreich wo im Firmenbuch steht ‚Dieses Unternehmen arbeitet nach dem Prinzip Impact-First‘. Das hat das Firmenbuch akzeptiert. Das ist

keine große Geschichte, aber es deutet ein bisschen die Richtung an. Bestimmte Kriterien, die überprüfbar sind erfüllen und daher einen besonderen Rechtsstatus haben, der sich dann auswirken kann auf Finanzierungen, die man dann nämlich zuschreiben kann, der Auswirkungen haben kann auf Ausschreibungen der öffentlichen Hand, dann gibt es eine bestimmte Bevorzugung bei Vergabe oder auch steuerliche Vorteile bringen kann. Das wäre die saubere Lösung. Die Kriterien wären eben, dass in dem Statut der gemeinnützige Zweck klar dargestellt ist und überprüfbar ist, wäre genau das was Sie früher angesprochen haben, die Verpflichtung zu einer Wirkungsanalyse und einem Wirkungsreporting damit das dann auch belegt werden kann. Aber es nicht an der Rechtsform festzumachen oder am Gemeinnützigkeitsstatus. Weil Social Entrepreneurs können gemeinnützig sein oder For-Profit sein, das ist nicht die Unterscheidung um die es da tatsächlich geht. Dann kann es noch die Beschränkung der Gewinnentnahme geben. Es geht um den Rechtsstatus, nicht um die Rechtsform. Da wird ganz viel vermischt. Übergeordnet gibt es in der EU die große Social Entrepreneurship Initiative. Die sehen das viel breiter und da besteht immer die Gefahr, dass ich irgendwelche großen Sozialunternehmen, die ‚Big Player‘, die wir ja in Österreich auch kennen, dann quasi das Mascherl umhängen und alle in diesem Sektor sich labeln. Genau darum geht es eigentlich nicht. Hier sollte man sehr sauber und präzise arbeiten. Hier sind wir wieder bei dem Thema Differenzierung.

**AL:** Was braucht es Ihrer Meinung nach um Social Entrepreneurs geeignet zu unterstützen?

**KC:** Das verknüpft sich oft mit dem Start-Up Thema. Einfachere Gründung für GmbHs mit weniger Kapitalerfordernis. Etwas was uns heuer gelungen ist umzusetzen, aber unter Schwierigkeiten, das ist ein MitarbeiterInnenbeteiligungsmodell. Wir hatten immer das Ziel oder die Vorstellung, dass es keine schlechte Idee ist, wenn Mitarbeitende Mitbesitz an ihrem Arbeitgeber haben. Weil das dann einfach Interessen auch vereinheitlicht. Das ist aber in Österreich besonders schwierig und immer die Frage ist wo kommen denn diese Shares für die MitarbeiterInnen her und wie kann ich grundsätzlich damit umgehen, wo ‚handle‘ ich die. In Österreich kommt man ins Detail. In Deutschland darf eine GmbH in geringem Umsatz sich selbst besitzen und kann dann diese Shares, die sie selber besitzt an MitarbeiterInnen weitergeben. Das ist in Österreich nicht möglich. Also muss ich das immer mit den anderen Gesellschaftern irgendwie handeln. Das ist recht schwierig. Es wäre sehr hilfreich, wenn man sagt ‚Ok, bis zu 3% oder 5% der Anteile darf die Firma selber halten‘. Das wäre so ein Ding. Ein anderes wäre, auch verknüpft mit der Start-Up Szene, wäre die steuerliche Begünstigung für Investoren. Das die nicht nur für Start-Ups gelten aufgrund der Jugend des Unternehmens, sondern das die auch für Social Enterprises gelten. Ganz geschickt wäre es, wenn für Social Enterprise irgendein Ministerium sich die Hauptzuständigkeit nehmen würde. Weil jetzt ist das so, dass das oft inhaltlich

zugeteilt wird und dann ist alles was sozial Social Entrepreneurship ist ‚ab ins Sozialministerium‘ und das ist für Materien die eigentlich Querschnittsthemen sind nicht gut.

**AL:** Welchem Ministerium würden Sie das unterordnen?

**KC:** Das wäre mir im Grunde ziemlich egal. Ob das Finanzministerium oder das Wirtschaftsministerium, was klarerweise die erste Adresse wäre, weil Entrepreneurship irgendwo in den Bereich gehört. Die Frage ist immer wo baue ich die Kompetenz auf. Wenn es das Wirtschaftsministerium ist, muss ich schauen, dass ich dort die Kompetenz aufbaue, die ich brauche für diesen Sektor. Es ist nicht so sehr das Hütchen, das ich daraufsetze, sondern der Kompetenzaufbau ist in Wirklichkeit das Problem. Der fehlt, das hängt ein bisschen mit der Jugend des Sektors zusammen und ein bisschen mit der Trägheit der Verwaltung. Weil so neu ist die Entwicklung auch nicht, dass man nicht reagieren könnte. Es widerspricht dem Schachteldenken. Wo es keine Schachtel gibt, passiert auch nichts. Das fehlt unter das Thema ‚Capacity Building‘. Das ist ein neues Thema. Das muss ich ‚Capacity‘ von der Awareness bis zum Fachwissen Kompetenz schaffen. Die brauche ich einerseits in der Verwaltung und im rechtlichen Bereich, die bräuchte es aber auch in dem Bereich der Investoren. Auch die Investorenwelt versteht Social Entrepreneurship vielfach noch gar nicht oder schlecht. Ich habe gesagt es gibt viel Geld das gute Verwendung sucht und das passiert im Moment noch relativ dilettantisch. Ich glaube auch, dass die Welt der Investoren und Banken da noch einiges über Social Entrepreneurship zu lernen hat. Das kann ich, wenn ich jetzt eine Forderung an die Politik stelle, fördern oder nicht fördern. Wenn ich auf die Politik gehe, haben wir da noch nicht diejenigen, die das Heft richtig in die Hand nehmen.

*Qualitatives Interview am 21.12.2020 mit Frau Gabriela GS in der Funktion: Geschäftsführung magdas Social Business*

**AL:** In der Theorie werden Social Entrepreneurs viele besondere Fähigkeiten und Eigenschaften zugeschrieben wie eine besondere Risikotoleranz oder das Erkennen sozialer unternehmerischer Gelegenheiten. Was muss man Ihrer Meinung nach mitbringen, um erfolgreicher Social Entrepreneur zu werden?

**GS:** Ich glaube die Energie ist ähnlich wie bei Entrepreneurs. Du musst an deine Idee glauben und die Energie haben diese umzusetzen. Bei Social Entrepreneurs ist die Idee die Bewältigung oder der Beitrag zu einem sozialen Problem. Man muss wahrscheinlich eine gewisse Leidenschaft haben für dieses Thema und auch einen Sinn in diesem Thema haben. Weil als Social Entrepreneur hast du nicht nur wirtschaftliche Herausforderungen, mit denen du kämpfst, sondern du hast auch noch soziale Herausforderungen. Die beiden in eine gute Balance zu bringen,

braucht oft dann natürlich doppelte Anstrengung. Das ist wahrscheinlich so der Unterschied zum normalen Unternehmertum. Also noch einmal eine Mehrenergie in dieses soziale Thema hineininvestieren. Was braucht man? Ich glaube eben eine innovative Persönlichkeit, die ein Thema aufgreift, die Leidenschaft hat das auch wirtschaftlich aufzuziehen, viel Durchhaltevermögen, viel Frustrationstoleranz [lacht]. Aber ich glaube, wenn man an die Idee glaubt, dann sollte es hinhalten.

**AL:** Das Ziel dieser Arbeit ist es vor allem die Chancen und Risiken, denen Social Entrepreneurs bei der Eröffnung und Führung eines Social Business begegnen, aufzuzeigen. Social Entrepreneurs haben in besonderer Weise mit Risiken wie der Finanzierung zu kämpfen, haben aber auf der anderen Seite auch große Chancen, da sie oft dringende soziale Bedürfnisse ansprechen. Welche Chancen und Risiken würden Sie für Social Entrepreneurs definieren?

**GS:** Also ich stimme dem zu, dass es eine Challenge ist die notwendige Startfinanzierung aufzustellen. Weil soziales Unternehmertum unterscheidet sich von den üblichen NGOs und Organisationen, die soziale Probleme lösen, indem sie das mit wirtschaftlichen Mitteln tun. Also irgendwo habe ich die Vision, dass ich dann mein Business so führen kann, dass es sich selbst finanziert ohne Förderungen. Ich weiß da gibt es unterschiedliche Definitionen. Manche soziale Unternehmer bauen schon auf Förderungen auf. Magdas tut das nicht. Magdas hat sich zum Ziel gesetzt, dass wir aus eigener Kraft wirtschaften. Aber die ersten Jahre im Aufbau eines Business sind natürlich herausfordernd. Bekommst du Kredite? Traut dir das jemand zu? Passt dein Businessplan? Etc. In unserer Erfahrung, in unserer Diskussion intern diskutieren wir immer wieder, braucht es nicht gerade in den ersten drei bis fünf Jahren auch öffentliche Förderungen, um ein Business stabil aufzubauen. Nicht nur selbstausbeuterisch zu arbeiten. Ich beobachte auch in den anderen Social Businesses ganz viel Selbstausbeutertum, weil man ja unbedingt das ganze auf die Beine stellen will und arbeitet oft mit sehr geringen Budgets und kommt kaum über die Runden. Das ist glaube ich auch nicht gesund. Einerseits körperlich, aber auch im Business braucht es auch eine gewisse Stabilität, um das gut aufbauen zu können. Was sind die Chancen? Ich glaube du hast viel positive Unterstützung von der Öffentlichkeit für diese Themen. Du kannst dir ein gutes Kundensegment aufbauen. Es ist immer ein höheres Bewusstsein in der Gesellschaft und du hast damit dann auch einen Verkaufsvorteil. Weil eine gewisse Zielgruppe eine Dienstleistung oder ein Produkt von einem Social Business kauft als von einem normalen Business. Da gibt es gewisse Chancen drin. Ich würde sie immer mit Vorsicht genießen, weil meine Beobachtung aus dem Hotel zum Beispiel ist es ‚Ja du hast eine gewisse Kundschaft, aber die ist relativ minimal‘. Also dein Business muss für den Otto Normalverbraucher auch funktionieren. Man hat jetzt nicht 100% den Vorteil. Ich glaube du hast

in deiner Mitarbeiterschaft einen Vorteil, weil du mit Leuten arbeitest, die hoch motiviert sind, weil sie auch ähnliche Ziele verfolgen. Ich glaube du kannst auch gute Leute gerade deswegen finden, weil man nicht nur schnelles Business macht, sondern eben diesen sozialen Mehrwert auch erreichen will. Das sehe ich so als die Hauptvorteile.

**AL:** Sie haben den Mehrwert angesprochen, den man den Abnehmern bieten kann. Sehen Sie, dass das auch so schon wahrgenommen wird in der Gesellschaft und vor allem in Österreich?

**GS:** Teilweise. Es gibt Studien wo man sagt ein Drittel der Kunden ist für solche Themen zugänglich. Also sei es von BIO, sozial nachhaltig produziert. Das ist auch leider noch nicht die Mehrzahl, aber ich hoffe da wird sich in den nächsten Jahren etwas tun. Also für diese Kundenschaft hat man ein Angebot, aber ich glaube es ist wichtig, dass man mit seinen Produkten und Dienstleistungen auch so auftritt, dass man auch die anderen ansprechen kann. Sonst lässt du ja auch was aus.

**AL:** Also Sie sehen allein die Konzentration auf diese Zielgruppe würde nicht ausreichen?

**GS:** Also bei uns im Hotel Business nicht. In den anderen Businesses auch nicht. Also man muss schon schauen wer die Kundenschicht ist und mit welchen Argumenten man rein geht. Meistens sind unsere Produkte auch einen Deut teurer, weil du ja das soziale auch mitfinanzieren musst. Also wir konkurrieren nicht über Preis in diesem Marktsegment. Deswegen müssen wir über andere Argumente konkurrieren oder mitspielen.

**AL:** Inwiefern belastet die Corona Pandemie die Social Businesses. Sind Sie und Ihr Social Business in besonderer Weise betroffen oder gibt es hier keinen großen Unterschied zu „gewöhnlichen“ Unternehmen?

**GS:** Wir sind überall heftig betroffen auf die eine oder andere Art. Im Hotel das ist natürlich am meisten betroffen. Das hat zu. Da unterliegen wir ja den ganzen Corona Beschränkungen und Shut-Downs etc. Da partizipieren wir auch an den Corona Förderungen, die es derzeit gibt. Gott sei dank gibt es die, sonst würden wir dieses Jahr auch nicht überleben. Wir sind alle auf Kurzarbeit und harren den Tag, wo wir wieder aufsperrern können. Die anderen Businesses sind unterschiedlich betroffen. Wir reinigen sehr viele Pflegeeinrichtungen und private Schulen und Kindergärten. Je nachdem ob die geschlossen oder offen sind können wir reinigen. Aber unsere Reinigungsdamen sind natürlich extrem beansprucht durch die besonderen Schutzmaßnahmen. Das heißt die gehen oft den ganzen Tag in voller Schutzausrüstung. Das ist extrem belastend und noch einmal eine höhere Arbeitsanforderung. In der Großküche im Bereich Verpflegung auch höchste Sicherheitsvorkehrungen. Alle rennen in Schutzausrüstungen herum damit wir ja nichts einschleppen, weil wenn unsere Küche zusammenbrechen würde hätten viele Pensionistenhäuser nichts mehr zum Essen. Man hat dann auch eine hohe Verantwortung. Also ich glaube

kein Betrieb ist nicht betroffen. Also überhaupt, ich kenne keine Betriebe, die von Corona nicht betroffen sind auf die eine oder andere Art.

**AL:** Social Entrepreneurship hat 2020 erstmals so prominent den Einzug in ein Regierungsprogramm erhalten (2020-2024 von ÖVP und Grüne). Social Entrepreneurs sollen besonderes berücksichtigt werden und im Wesentlichen geht es um Maßnahmen der Finanzierung und Förderungen sowie eine steuerlichen Entlastung. Mit welchen konkreten Änderungen rechnen Sie für den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich durch diese Erwähnung im Regierungsprogramm sowohl in Bezug auf die Finanzierung als auch für die allgemeine Wahrnehmung?

**GS:** Ich hoffe, dass es wieder einige Calls geben wird wo Social Businesses gerade in der Startphase unterstützt werden. Das hat es in der Vergangenheit, glaube ich, zweimal gegeben. Zwei Social Business Calls und ist über den AWS abgewickelt worden. Das ist sehr wichtig und sehr gut. Ich weiß nicht, ob es eine Regelförderung und – finanzierung geben wird, wo man grundsätzlich sagt jedes Social Business, das startet und gewisse Kriterien erfüllt. Das wäre natürlich cool. Ich glaube bei den rechtlichen Rahmenbedingungen sind sie am Diskutieren was könnte man machen, braucht es eine eigene Social Business Organisationsform, die gewisse steuerliche Rahmenverbesserungen haben. Das glaube ich braucht es, das wäre gut. Weil ich das bei uns selbst merke, wir arbeiten in zwei Organisationsformen. Das Hotel ist als Verein organisiert und die restliche Kompanie als GmbH. Für das, dass wir hier ein relativ hohen Impact erzielen und die Gesellschaft eigentlich entlasten. Wir entlasten das AMS, wir entlasten verschiedene andere Institutionen, die sich sonst um diese Menschen kümmern müssten. Sei es mit Mindestsicherung, Arbeitslose etc. Für das könnte man auch sagen entlasten wir dann die Unternehmen, die genau diese Funktion erfüllen. Wir befreien sie von der Kommunalsteuer für diese Personen oder sie haben andere Steuererleichterungen, einen geringeren Mehrwertsteuersatz oder es gibt sehr viele Formen wie man das denken kann. Ich hoffe, dass irgendwas von diesen Ideen in den nächsten Jahren umgesetzt wird.

**AL:** Was braucht es Ihrer Meinung nach um Social Entrepreneurs geeignet zu unterstützen?

**GS:** Eine Anfangsfinanzierung für die ersten drei bis fünf Jahre und wenn es dann nicht klappt, dann würde ich sagen dann ist es halt so. Dann muss man auch zur Kenntnis nehmen, das funktioniert nicht. Aber diese Startfinanzierung täte allen gut. Vielleicht vergünstigte Kredite. Der Kreditzins ist sowieso gut, man muss nur die Bank finden, die auch das Risiko eingeht, gewisse Social Business Förderungen auszuzahlen oder zu geben. Steuerliche Begünstigungen genau für diesen Anteil, den wir an sozialem Impact leisten. Wenn wir normale wirtschaftliche Erfolge feiern, das wollen wir auch versteuern, ich glaube das sind auch alle bereit, aber das wo wir

wirklich Geld investieren, um Menschen auszubilden, um sie zu beschäftigen. Dort würden wir uns eine Besserstellung zu einem normalen Business erwarten.

**AL:** Ich möchte noch eine kurze Abschlussfrage stellen. Wie sehen Sie die allgemeine Wahrnehmung von Social Entrepreneurship derzeit in Österreich?

**GS:** Ich glaube es beginnt, ist aber noch sehr unter der Wahrnehmungsschwelle. Da bin ich eine schlechte Person zu fragen, weil wenn man selber in dem Bereich tätig ist, sieht man sehr viel, bekommt sehr viel mit und hat das Gefühl, das ist schon groß. Aber wenn man mit Leuten spricht, die außerhalb sind, also damit nichts zu tun haben, glaube ich nicht, dass für die Social Business schon eine große Rolle spielt. Also das kennt man vielleicht noch anhand von ein paar Marken. Ich glaube das Magdas Hotel ist noch eines der Bekannteren. Vielleicht die Vollpension. Aber eher weniger. Also ich glaube nicht, dass der Durchschnitts-Österreicher zwei, drei Marken sagen könnte, die als Social Business geführt werden. Da ist noch Luft nach oben. Aber es wird. Ich bin da sehr positiv, je mehr in diesem Bereich passiert desto mehr Chancen haben wir auch in der gesamten Wirtschaftsszene.

*Qualitatives Interview am 21.12.2020 mit Herrn Andreas Maierhofer in der Funktion: Geschäftsführer Sindbad - Social Business (Graz)*

**AL:** Erzählen Sie kurz über das Unternehmen Sindbad. Was macht ihr? Wer seid ihr? Was ist euer Ziel?

**AM:** Sindbad ist ein Mentoring-Programm für Jugendliche, die sich grundsätzlich im letzten Pflichtschuljahr befinden bzw. irgendwo rund um den Pflichtschulabschluss und aus sozio-ökonomisch schwächerem Hintergrund kommen. Sindbad wurde gegründet 2016 in Wien und seit Anfang 2019 sind wir in Graz tätig. Es funktioniert so, dass wir zweimal im Jahr einen Staffelpart haben, einmal im November und einmal im Frühjahr, wo wir Mentoring-Teams matchen. Die Mentees, die Jugendlichen sind zwischen 14 und maximal 19 Jahre alt, befinden sich rund um den Pflichtschulabschluss und stehen vor der Entscheidung welche weiterführende Ausbildung sie machen. Denen stellen wir einen Mentor oder eine Mentorin an die Seite. Also das eins-zu-eins Mentoring. Die Mentoren und Mentorinnen sind Ehrenamtliche, die zwischen 20 und 35 Jahre alt sind und aus verschiedensten Hintergründen kommen. Also das gibt es keine Anforderung was die können müssen, sondern da geht es darum, dass das richtige Mindset haben, die Motivation mitbringen und das Commitment, dass sie da über zwölf oder acht Monate begleiten. Weil das geht, wenn es im November bis in den November das Jahr darauf und wenn es im Frühjahr startet auch bis November, weil im Herbst die ganzen weiteren Ausbildungen starten. Die Jugendlichen sollen eben da unterstützt werden, weil sie von ihrem sozialen

Umfeld her und von zu Hause aus nicht die notwendige Unterstützung erfahren, weil die Eltern auch oft Migrationshintergrund haben und sich selbst nicht auskennen oder sie viel arbeiten müssen oder viele Geschwister da sein sodass einfach keine Zeit da ist, um individuell auf den Einzelnen einzugehen. Daher laufen die Gefahr, dass sie wirklich arbeitslos werden oder sich in gar keiner Ausbildung befinden. Oder das zweite Problem, das wir angehen, dass sich die Jugendlichen dann für irgendwas entscheiden einfach weil es das Naheliegendste war oder weil es der Vater oder ein Freund schon gemacht hat. Das ist dann auch oft nicht das Passende und es findet ein Abbruch der Ausbildung statt. Also die zwei Problem, die generelle Arbeitslosigkeit der Jugendlichen bzw. die Wahl der falschen Ausbildung und dadurch ein Abbruch, wollen wir verhindern, weil so ein Bruch zu der Zeit, in dem Alter sehr schwierig ist und sich vor allem langzeittechnisch sehr negativ auswirkt und Langzeitarbeitslosigkeit sehr häufig eintritt. Als Social Business funktionieren wir so, dass wir einerseits natürlich auch mit öffentlichen Förderungen und Leistungsverträgen arbeiten, also von der öffentlichen Hand gefördert werden. Andererseits mit Privatgeldern und Stiftungen uns finanzieren und als dritte Säule, warum wir eben ein Social Business sind, dass wir mit Partnerunternehmen zusammenarbeiten. Das sind größere Unternehmen, die meistens auch eine eigene HR (Abteilung) haben, die sowieso ihre MitarbeiterInnen, die im Alter der MentorInnen sind, auch persönlichkeitsstechnisch weiterbilden wollen im Normalfall. Wir bieten ihnen an ihre Mitarbeiter zu uns zu schicken als Mentoren und Mentorinnen. Das ganze Rahmenprogramm, das wir anbieten, begleitend zu dem Mentoringprogramm, ist grundsätzlich auf freiwilliger Basis zu nutzen. Es ist aber insgesamt auch so gedacht, dass es als Persönlichkeitstraining dient. Das heißt es ist nicht nur für die Mentees förderlich, sondern auch für die Mentoren und Mentorinnen, weil sie Social Leadership Skills auf sehr einfacher Ebene erlernen und da außerhalb des Unternehmens Erfahrungen sammeln, wie man nicht-hierarchisch einen Menschen anleitet, begleitet usw. Da werden wirklich Führungsqualitäten und sammelt Erfahrung auch mit jüngeren Menschen, die dann auch oft in größeren Unternehmen als Lehrlinge oder so beginnen. Das ist dann die dritte Säule wie wir uns finanzieren und weshalb wir auch als Social Business gelten.

**AL:** In der Theorie werden Social Entrepreneurs viele besondere Fähigkeiten und Eigenschaften zugeschrieben wie eine besondere Risikotoleranz oder das Erkennen sozialer unternehmerischer Gelegenheiten. Was muss man Ihrer Meinung nach mitbringen, um erfolgreicher Social Entrepreneur zu werden?

**AM:** Gute Frage. So einfach gar nicht zu beantworten. Als Sindbad in Wien gegründet wurde, hat dann drei Jahre ganz gut funktioniert, wo wir erst in Graz gestartet haben. Es war am Anfang

so, ich habe es genannt, Start-Up-Soft mäßig, weil wir inhaltlich nichts ganz neu entwickelt haben. Der Inhalt war in Wien schon weit entwickelt und es hat schon einen guten Kern gegeben, der funktioniert hat und auch anerkannt war. Das heißt bei unserem Start in Graz ist es darum gegangen mit der Idee und dem Inhalt Leute zu überzeugen das zu unterstützen. In dem Fall war das einfacher, als wenn du mit was hinkommst wo du noch gar keine Referenzen hast. Für uns war das also eher eine soft Geschichte und somit auch einfacher, weil auch schon viele Kontakte da waren. Was man mitbringen sollte, meiner Meinung nach, die Sachen, die man machen will, da muss man schon sehr überzeugt sein und das sehr gut finden. Ich glaube nicht, dass man ein Social Business machen kann nur des Social Business wegen, sondern man muss schon sehr von dem Inhalt überzeugt sein. Dann ist für einen auch persönlich okay viel Zeit und Arbeit reinzustecken, die natürlich nicht sofort bezahlt ist. Es war auch in unserem Fall so, dass wir knapp ein Jahr waren, wo wir gearbeitet haben, wo wir nicht wussten, ob wir uns am Ende tatsächlich mal ein Gehalt auszahlen können oder nicht. Man muss schon ein bisschen risikofreudig sein in die Richtung, aber natürlich auch gleichzeitig finanziell irgendwie anders abgesichert. Also ich habe bis ein halbes Jahr, auch nachdem das schon angelaufen ist, am Anfang hatten wir finanzierungstechnisch nur so viel, dass wir uns das erste dreiviertel Jahr nur Teilzeit anstellen konnten, zwei Personen, hatte bis dorthin auch noch meinen zweiten Job auf der Uni als Studienassistent 20 Stunden. Ich glaube, wenn man keine Ahnung über das Einkommen hat und damit rechnet von Tag eins damit Geld zu verdienen könnte es wahrscheinlich schwierig sein. Da sollte man finanziell abgesichert sein. Auch vom Zeitpunkt her muss es gut passen. Wir waren im Gründungsteam eigentlich zu viert, wirklich ins arbeitende Team sind wir nur zu zweit gegangen. Ich war am Ende von meinem Studium und eben den anderen Teilzeit Job. Da hat es gut reingepasst vom zeitlichen her. Ich hatte keinen anderen 40 Stunden Job, den ich dann nicht wusste, wann ich den kündigen soll. Die andere hatte davor schon ihren Job gekündigt, unabhängig davon und war einfach auf der Suche. Es muss einfach vom Timing gut passen. Was man dann mitbringen muss ist sehr viel Selbstständigkeit. Es sagt einem niemand was man machen muss, in den meisten Fällen gibt es auch keine Vorlage. Man muss kreativ denken, das ist sicherlich hilfreich. Auch sehr kompromissbereit sein. Also es gibt Phasen, die sehr intensiv sind, wo du dann halt einmal Tage und Nächte durcharbeiten musst, weil gerade irgendein wichtiger Termin ansteht und du neue Unterlagen machen musst. Dann gibt's dafür wieder ruhigere Tage. Also man muss schon sehr viel Selbstständigkeit und Organisationstalent mitbringen und auch wirklich zielstrebig sein, dass diese Idee, von der man überzeugt sein sollte durchzubringen. Dann geht es auch in den Fördergesprächen, im Finden von Partnern und Netzwerk viel einfacher, wenn die sehen, dass man davon überzeugt ist. Im Endeffekt ist nicht viel

Unterschied zu den klassischen Entrepreneurs. Nur den Inhalt kann man schon besser verkaufen, weil du immer diesen sozialen Aspekt hast. Wenn die Idee gut ist, sagen die meisten „Ja das passt, die Idee ist gut“, die andere Frage ist natürlich, ob es Geld dafür gibt. Aber das Problem ist selten, dass die Leute davon nicht begeistert wären. Das ist vielleicht zum klassischen Entrepreneurship der Unterschied, dass du auch so selbstständig ein Unternehmen aufbaust, das was auch immer verkauft.

**AL:** Das Ziel dieser Arbeit ist es vor allem die Chancen und Risiken, denen Social Entrepreneurs bei der Eröffnung und Führung eines Social Business begegnen, aufzuzeigen. Social Entrepreneurs haben in besonderer Weise mit Risiken wie der Finanzierung zu kämpfen, haben aber auf der anderen Seite auch große Chancen, da sie oft dringende soziale Bedürfnisse ansprechen. Welche Chancen und Risiken würden Sie für Social Entrepreneurs definieren?

**AM:** Also die Risiken hast du richtig erkannt. Das größte Risiko ist das Thema der Finanzierung bzw. die größte Schwierigkeit. Auch wenn es im sozialen Bereich ist und die Idee überzeugend ist, sitzt nirgends das Geld so locker, dass jemand sagt „Ok, da habt’s“. Chancen sind, wie du auch schon gesagt hast, dass man soziale, gesellschaftliche Problem einfach unternehmerisch angehen kann. Also das ist schon was, dass mich auch sehr überzeugt. Wir haben schon in vielen Gesprächen vor allem im Vorfeld zu unserem Thema Sindbad erkannt, dass viele gesagt haben, dass das eigentlich die Aufgabe vom Staat ist. Wie in vielen anderen Social Businesses auch eigentlich. Wo ich sage „Ja, stimmt“. Grundsätzlich gäbe es auch Argumente, dass im Endeffekt das ganze Programm, so wie wir das machen, zu 100% vom Staat finanziert werden sollte. Es ist aber natürlich, sobald es ein komplett staatliches Ding ist, wieder abhängig. Das ist halt der Vorteil von dem Social Business. Wenn du unternehmerisch tätig bist, wenn du quasi einen Teil auch privatwirtschaftlich bist, eher weniger abhängig von politischen Stimmungen, Parteien usw. bist. Es kann die eine Regierung sagen „Passt, ihr seid’s super und ihr bekommt soundso viel Geld“ und die nächste Regierung sagt „Brauchen wir nicht, das ist zu teuer, das interessiert uns nicht, das machen wir anders“ und dann kann man wieder zusperren. Das ist halt diese Abhängigkeit vom Staat, wenn man komplett staatlich finanziert wäre. Es ist schon ein großes Risiko in dem Sinn. Wenn die anderen zwei Säulen funktionieren und groß genug sind, dann machst du dich nicht so abhängig. Es kann dir dann auch keine Partei oder öffentlicher Fördergeber reinreden, dass du das so oder so machen sollst. Das ist schon die große Chance. Die ganzen Probleme die Social Businesses angehen in Österreich sind schon auch zum Großteil am Schirm von der Regierung, aber wir wissen brauchen die Probleme, die in der Politik angegangen werden, immer ewig viel Zeit und das funktioniert viel komplizierter

und bürokratischer. Wenn du da mit vielen jungen Leuten zusammenarbeitest und das privatwirtschaftlich angeht, geht meiner Meinung nach viel schneller was weiter und die Anstrengung auch wirklich dorthin, wo sie hinsoll. Das sehe ich als große Chance von dem Ganzen.

**AL:** Also deutlich flexibler. Würde dir noch ein anderes Risiko oder eine andere Schwierigkeit einfallen, die sich besonders für Social Businesses eröffnen?

**AM:** Ja, das Risiko des Missverständnisses. Das Thema „Social“ ist sehr behaftet. Vor allem in unserem Fall arbeiten wir mit extrem vielen ehrenamtlichen Leuten, verdienen aber im Hauptteam auch Geld damit. Da diese Ambivalenz zwischen einerseits machst du was Soziales und andererseits verdienst du damit privatwirtschaftlich auch Geld damit. Das ist ein Punkt, der immer wieder mal besprochen werden muss. Wenn man das Leuten erklärt, die da skeptisch sind, verstehen sie es und das so auch als sinnvoll. Wir in Graz haben uns dann auch zwecks den Förderungen und anderen Finanzierungspartnern dem SÖ-Kollektiv untergeschrieben, weil irgendwo muss man sich orientieren. Das wird oft missverstanden als NGO, obwohl wir keine NGO sind. Dann fragen die Leute, wieso wir so viel Geld für Personalkosten usw. brauchen, obwohl es etwas Soziales ist. Das ist in meinen Augen nach wie vor das Problem. Grundsätzlich innerhalb der Szene wird immer gesagt man soll das fair entlohnen, die Löhne anheben und nicht nur gratis oder ehrenamtlich arbeiten. Also wenn man das hauptamtlich macht. Andererseits wenn dann wieder Konkurrenzdenken ist, ist dann schon immer wieder dieses Missverständnis da, wieso man Geld verdient, obwohl man was Soziales machen will. Das passt in manche Köpfe noch nicht ganz rein. Das ist so ein bisschen ein Risiko des Missverständnisses.

**AL:** Inwiefern belastet die Corona Pandemie die Social Businesses. Sind Sie und Ihr Social Business in besonderer Weise betroffen oder gibt es hier keinen großen Unterschied zu „gewöhnlichen“ Unternehmen?

**AM:** In Wien hat das mit der dritten Säule der Partnerunternehmen, wo man die Dienstleistung, das Persönlichkeitstraining eben verkauft, schon ganz gut funktioniert. Da hat es schon irrsinnig viele Partnerunternehmen gegeben. Und wir in Graz hatten im ersten Jahr nur die ersten beiden Säulen. Also die öffentliche Hand und eine Stiftung dabei. Unser Ziel eigentlich für 2020 war mindestens drei oder vier Partnerunternehmen zu finden, die das dann auch wirklich mal nutzen und ausprobieren und ihre Mitarbeiter zu uns schicken. Da hat uns dann natürlich Corona schon schlecht in die Karten gespielt. In dem Sinn, dass einige Termine, die schon ausgemacht waren, abgesagt wurden und die Termine, die schon davor stattgefunden haben, wo nichts fixiert worden ist und wo die Frage war wie viel und ob genug Budget dafür da ist. Sind dann natürlich zu 100% Absagen gekommen, weil es geheißen hat, dass kein Geld dafür da ist und man sich den Luxus nicht leisten kann außerhalb solche Unternehmungen angehen und dort Geld reinstecken,

weil sie selbst schauen müssen, wo sie bleiben. Wir haben in dem Sinn keine Verluste gemacht im Vergleich zum Vorjahr, aber wir haben im Vorjahr erst gestartet in Graz. Das heißt wir haben da nicht weniger Einnahmen gehabt von der Seite. Wir hatten da aber halt auch noch keine Neuen, weil das in dem Jahr einfach nicht funktioniert hat. Niemand hatte da ein offenes Ohr dafür, verständlicherweise. Also das war auch klar irgendwo. Wir haben das Ganze dann auch mal auf Eis gelegt. Wir haben erst irgendwann im Herbst wieder mal ein gutes Gespräch gehabt, das sich hoffentlich, bis Frühjahr ausgeht mit einem Partnerunternehmern. Da ist natürlich die Bereitschaft oder auch die Offenheit von den potenziellen Partnerunternehmen wesentlich geringer geworden und schwieriger geworden, dass man da überhaupt reinkommt. Die haben halt auch gerade andere Sachen zu tun. Von dem her ja.

In Wien weiß ich es jetzt nicht ganz genau wie es aussieht. Die haben meines Wissens nach auch weniger Einnahmen als vorher gehabt was diesen Strang betrifft. Grundsätzlich sind aber außer dem Punkt die Probleme im Endeffekt dieselben wie bei Gewöhnlichen. Also wir waren auch für eine Zeit lang auf Kurzarbeit angemeldet. Die Probleme haben dann auch mehr mit dem Inhalt zu tun. Das wir schauen müssen, wie wir das ganze Online machen können, weil wir doch sehr viel auf physische Treffen usw. setzen. Das waren eher inhaltliche Probleme. Wir haben natürlich schauen müssen, ob wir die Zahlen, die wir vor der Pandemie am Anfang des Jahres geplant haben, einhalten können. Da war dann auch die Frage der öffentlichen Hand „Welche Zielzahlen habt ihr? Für wie viele Teams? Wie viel kostet das?“. Das war dann immer ein großer Kampf, weil wir natürlich trotzdem versucht haben zu überleben. Wir haben trotzdem laufende Kosten gehabt. Sonst gibt es keine großen Unterschiede zu gewöhnlichen Unternehmen glaub ich.

**AL:** Social Entrepreneurship hat 2020 erstmals so prominent den Einzug in ein Regierungsprogramm erhalten (2020-2024 von ÖVP und Grüne). Social Entrepreneurs sollen besonderes berücksichtigt werden und im Wesentlichen geht es um Maßnahmen der Finanzierung und Förderungen sowie eine steuerlichen Entlastung. Mit welchen konkreten Änderungen rechnen Sie für den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich durch diese Erwähnung im Regierungsprogramm sowohl in Bezug auf die Finanzierung als auch für die allgemeine Wahrnehmung?

**AM:** Zum ersten Punkt der Finanzierung und steuerliche Entlastung usw. habe ich die Sorge, dass sich das noch ewig ziehen wird bis wir das wirklich einmal spüren. Da weiß ich aber ehrlich gesagt den aktuellen Stand nicht. Kann mich auch täuschen, wird aber glaub ich noch ein bisschen dauern, bis das auch wirklich ankommt bei uns spürbar. Aber vor allem für die allgemeine Wahrnehmung, auch innerpolitisch, ist es sicher sehr positiv gewesen, dass es aufgenommen wurde. Es ist sogar in dem Zusammenhang die Corona Pandemie positiv gewesen,

wenn man es so nennen kann. Weil schon im ersten Lockdown, wo die Schulen auch geschlossen waren, das Bildungsministerium an uns oder auch an andere Unternehmungen und auch Social Business, die in dem Bereich arbeiten, herangetreten ist und diese Weiterbilden-Plattform gemacht haben, wo sie dann die ganzen Angebote vereint haben und zugänglich gemacht haben. Dadurch scheint das Bildungsministerium als Partner auf. Das ist natürlich auch ein sehr großes quasi Gütesiegel. Genauso sehe ich auch die Aufnahme in das Programm für die allgemeine Wahrnehmung und auch in der Argumentation bei den Verhandlungen, Finanzierungsgesprächen usw. vor allem mit der öffentlichen Hand auf jeden Fall einfacher macht, wenn es allgemein mehr wertgeschätzt oder gesehen wird.

**AL:** Weil Sie gesagt haben, Sie denken, dass es dauern wird, bis das Geld bei den Unternehmen tatsächlich ankommt. Denken Sie das aufgrund der üblichen Langatmigkeit bei derartigen politischen Entscheidungen oder aufgrund der Corona Pandemie?

**AM:** Beides. Generell dauert es natürlich sehr lange. Wenn sie jetzt Anfang 2020 sagen, dass es im Programm ist, glaub ich dauert es bis mindestens 2024 bis so konkret etwas umgesetzt und fixiert worden ist. Ich hoffe ich täusche mich. Andererseits wird Corona das auch um einiges verzögern. Wir hatten kurz vor dem ersten Lockdown im März das erste Finanzierungsgespräch mit der öffentlichen Hand in Graz mit der Stadt und dem Land zusammen. Das eigentlich sehr positiv war und dann ist eben Corona gekommen und es haben sich alle Folgepläne hundertmal verschoben, sodass die finale Zusage erst letzte Woche gekommen ist (Interview am 21.12.2020) eigentlich für das Finanzierungsjahr 2020. Das heißt das Geld für 2020 kommt Ende Dezember 2020 erst auf das Konto. Da hat es auch andere Probleme und Kommunikationsschwierigkeiten gegeben, die dann auch mit reingespielt haben. Aber Corona war dann ein wirklicher Auslöser, weil das Folgegespräch nach dem März war erst im Juni und im Sommer arbeitet man nichts in der Politik und dann ging es erst wieder im Herbst weiter usw. Deshalb bin ich da schon sehr frustriert, dass die ganzen Wege und die Bürokratie mit den fixen Daten für die Absegnung sind einfach so kompliziert und so langatmig. Selbst wenn der Plan 2021 stehen würde für Social Entrepreneurship oder wie auch immer das unterstützt werden soll, bis das dann wirklich durch ist wird dann noch eine Zeit dauern glaube ich.

**AL:** Was braucht es Ihrer Meinung nach um Social Entrepreneurs geeignet zu unterstützen?

**AM:** Ich glaube es gibt mittlerweile sogar einen Beauftragten sozusagen irgendwo im Regierungskreis. Ich bin mir jetzt nicht sicher wer das ist. Aber ich bilde mir ein, dass es da jetzt einen gibt der dafür zuständig ist. Das ist schon mal sehr positiv. Im Grund braucht es da übergeordnet im Bund eine Stelle, die sich darum kümmert, die klare Parameter aufstellt und sagt „Von der Regierung gibt es die und die Unterstützungsmöglichkeiten“. Da gibt es von mir aus

ein Expertengremium, die sich vor allem neuen Ideen, die noch nicht ausprobiert wurden, auch anschauen, anhören und bewerten und dann sagen „Ok, es gibt vier verschiedene Stufen an Unterstützungsmöglichkeiten finanziell und ihr fallt da rein und ihr da“. Von mir aus nach einem Jahr Testlauf, schaut man es sich an und sagt „Ok, das hat funktioniert und das nicht oder man muss da oder da noch bisschen herumschrauben“. Viele Leute, weiß ich auch mittlerweile von anderen Social Businesses, die ich kennengelernt hab, dass das meistens dann auch autodidaktisch oft passiert. Also oft nicht Leute, die das genauso studiert haben, die das machen. Auch in meinem Fall, ich habe Architektur studiert eigentlich. Muss man natürlich eine Art Qualitätssicherung haben, dass man nicht dann Geld verteilt und das wird dann in den Sand gesetzt und funktioniert überhaupt nicht. Das finde ich auch okay, wenn man sich das nach einem Jahr nochmal anschaut. Aber dann, wenn es funktioniert hat, dass man dann auch längerfristig eine Partnerschaft eingehen kann, dass, das nicht jedes Jahr neu verhandelt werden muss, jedes Jahr neu verkauft werden, weil vielleicht wieder wer anderer dran sitzt. Das ist auch in unserem Fall extrem mühsam und kostet sehr viel Zeit und dadurch auch Geld, dass man im Endeffekt denselben Leuten oder den selben Stellen jedes Jahr dieses Ding neu verkaufen muss obwohl sie schon wissen, dass es seit Jahren gut funktioniert. Da ist es sehr mühsam, weil immer Sachbearbeiter oder Sachbearbeiterinnen dran sitzen, die von der Sache wenig verstehen und daher das auch nicht einschätzen können. Also was ich schon diskutiert habe mit der Zuständigen bei uns für die Förderung, die eigentlich nur für die Abrechnung zuständig ist oder für die Bearbeitung. Die versteht einfach nicht, wie so ein Social Business funktioniert. Ich kann es ihr noch hundertmal erklären, es wird ihr nicht ganz eingehen und das dann sinnlos im Endeffekt mit so einer Person das zu besprechen und zu klären. Wir haben um Summe x angesucht und sie hat gesagt „Das braucht ihr ja gar nicht, ihr seid sowieso durchfinanziert bis Jahresende“ und ich so „Bitte, wo sind wir durchfinanziert?“. Weil sie fördertechnisch nur Jahresförderungen auszahlen, aber unsere Projekte sind nicht jahresabhängig starten im November und gehen bis in den November darauf. Das heißt wenn wir laut Finanzplan mit 31. Dezember nicht bei null Euro ankommen sind wir quasi durchfinanziert und überfinanziert. Meine Frage war dann an sie „Wie sollen wir im Jänner weiterarbeiten, wenn wir null Euro am Konto haben?“. Dann erklärt sie mir, dass jede große NGO, da war wieder das Missverständnis, dass wir keine NGO sind, nimmt am Anfang vom Jahr einen Kredit auf. Zeigen sie mir eine NGO, die 200.000 Euro Kredit aufnimmt am Anfang vom Jahr und dann hofft, dass am Ende vom Jahr Geld reinkommt. Ich kenne keine. Das halt ein bisschen frustrierend und würde ein bisschen einfacher machen, wenn es da irgendwo eine Stelle gibt, die sich damit auskennt und damit befasst. Von mir aus nimmt man dann Experten, die bei 2 Minuten 2 Millionen sitzen oder

keine Ahnung oder irgendwelche Unternehmer und Unternehmerinnen, die Erfahrung damit haben so etwas zu bewerten. Dann auch fixe Zusagen machen. Keine Ahnung wie oft wir schon mündliche Zusagen bekommen haben und am Ende war nur ein Drittel vom Geld da. Also diese Planungssicherheit könnte schon von der Seite auch irgendwie besser unterstützt werden. Also in der Wahrnehmung kann natürlich auch noch viel gemacht werden, aber dass es schon mal drinnen ist, ist schon gut. Aber einfach was finanzielle Unterstützungen betrifft von öffentlicher Hand, das müsste viel einfacher und unbürokratischer, aber auch professioneller organisiert werden. Dass es nicht bei Leuten liegt, wie klassische Beamte, die bearbeiten von-bis-Förderungen für die unterschiedlichsten Schen. Wenn da halt der Inhalt unverständlich ist für die, wie das System Social Business überhaupt funktioniert, dann ist es halt schwierig.

Aber ich bin da positiv gestimmt, dass die Social Businesses auch hoffentlich unabhängig von der öffentlichen Hand weiterleben können. Ist auch die Frage wie schnell wir uns auch von der Krise wieder erholen und andere Einnahmequellen wieder möglich werden.

*Qualitatives Interview am 21.12.2020 mit Frau Marlene Welzl in der Funktion: Co-Founder bei Wohnbuddy (WGE! – Gemeinsam wohnen)*

**AL:** Erklären Sie nochmal kurz was Wohnbuddy ist und worum es dabei geht.

**MW:** Also wir bei Wohnbuddy vermitteln Wohngemeinschaften zwischen jüngeren und älteren Menschen. Es geht einerseits sozusagen um das Thema leistbares Wohnen, was vor allem für jüngere Menschen, die z. B. gerade nach Wien ziehen ein großes Thema ist, aber für Menschen, die sich gerade einfach in einer persönlichen Umbruchsphase befinden und gleichzeitig die Erfahrung, die ist, dass auch ältere Menschen, gerade wenn sie frisch in Pension sind und Mindestpension beziehen, dass das dann eine Herausforderung wird die Wohnkosten zu stemmen. Das ist der eine Aspekt, also diese leistbare Wohnen was wir durch Wohnbuddy abdecken wollen. Das andere Thema ist Einsamkeit, die eben gleichzeitig bei Alt und Jung ein Thema ist in einer größeren Stadt und auch das Thema Leerstand. Die Beobachtung in Wien, dass es viele ältere Menschen gibt, die größere Wohnungen haben und allein in diesen Wohnungen leben. Und so ist die Idee zu Wohnbuddy entstanden, dass man sozusagen zwei Seiten, Jung und Alt, die unterschiedliche Bedürfnisse haben, aber die sich irgendwie ergänzen zusammenbringt. Das ist eigentlich der Kern von Wohnbuddy, diese Vermittlung.

**AL:** In der Theorie werden Social Entrepreneurs viele besondere Fähigkeiten und Eigenschaften zugeschrieben wie eine besondere Risikotoleranz oder das Erkennen sozialer unternehmerischer Gelegenheiten. Was muss man Ihrer Meinung nach mitbringen, um erfolgreicher Social Entrepreneur zu werden?

**MW:** Wenn ich mir jetzt den unternehmerischen Aspekt anschau, dann einfach Durchhaltevermögen, einen sehr langen Atem und das Mindset „Es ist ein Marathon und kein Sprint“. Das ist aus meiner Sicht wirklich das Um und Auf. Gleichzeitig muss einem diese Vision, die man halt hat mit seiner Unternehmung, von der muss man 150% überzeugt sein. Also das muss wirklich so eine Herzensangelegenheit sein, die man mit dieser Unternehmung zu verwirklichen versucht. Das sind eigentlich aus meiner Sicht die wichtigsten Aspekte. Der dritte Aspekt ist das Team. Also man schafft sowas nicht allein. Das ist klar. Man braucht dazu mehrere Leute und das muss auch irgendwie zusammenpassen. Das muss persönlich harmonieren, das muss aber auch von den Fähigkeiten passen, weil es bringt nichts wenn jeder das gleiche kann. Das sind aus meiner Sicht so die wichtigsten Aspekte.

**AL:** Man könnte sagen, die sind sehr ähnlich zu einem klassischen Entrepreneur. Siehst du da irgendwo besondere Dinge, die ein Social Entrepreneur abheben?

**MW:** Naja die Vision und die Mission diese Unternehmens ist ja eine sozial getriebene oder nachhaltig getriebene und das ist es. Deine Vision und Mission sind jetzt nicht irgendein Produkt mit einer größtmöglichen Marge zu vertreiben und schnell möglichst profitabel zu sein und dann schnell verkaufen zu können. Sondern deine Mission ist eine sozial getriebene und das besondere an einem Social Business ist oft, dass man mit schwierigen Zielgruppen arbeitet. Sprich schwierig in dem Sinne von nicht zahlungsfähig oder weniger zahlungsfähig als Otto Normalverbraucher und der Profit ja auch gar nicht im Mittelpunkt steht. Natürlich braucht man ein Geschäftsmodell und natürlich will man sozusagen nachhaltig wirtschaften und finanziell unabhängig sein, aber das ist halt bei einem Social Business die besondere Herausforderung, dass man das irgendwie schafft. Gerade auch so wie bei uns, wenn man mit Zielgruppen arbeitet, die per se wenig Geld haben und wo man dann auch selbst schauen muss wie ein nachhaltiges Geschäftsmodell ausschauen kann und wie man Einnahmen generiert abseits von der Zielgruppe. Oder dass die Zielgruppe, wie in unserem Fall, z. B. nicht die Vermittlungsgebühr zahlt, sondern irgendwer anderer.

**AL:** Das Ziel dieser Arbeit ist es vor allem die Chancen und Risiken, denen Social Entrepreneurs bei der Eröffnung und Führung eines Social Business begegnen, aufzuzeigen. Social Entrepreneurs haben in besonderer Weise mit Risiken wie der Finanzierung zu kämpfen, haben

aber auf der anderen Seite auch große Chancen, da sie oft dringende soziale Bedürfnisse ansprechen. Welche Chancen und Risiken würden Sie für Social Entrepreneurs definieren?

**MW:** Genau, also die Chancen sind, dass man einerseits man arbeitet an gesellschaftlich relevanten Themen, man arbeitet an gesellschaftlichen Herausforderungen, man kann eben sehr viel Impact haben mit seiner Unternehmung, wirklich gesellschaftliche Herausforderungen lösen. Das ist schon eine riesige Chance. Gerade wenn man sozial unternehmerisch veranlagt ist, ist das eine unfassbare Motivation das zu machen, wenn man sieht, dass unser Tun so viele Probleme löst und es geht so vielen Leuten besser. Die nächste Chance ist die, dass man auf sehr viel positive Resonanz trifft. Es ist auch irgendwo ein Türöffner. Man begegnet eigentlich niemanden, der sagt „So ein Blödsinn, das brauchen wir nicht“. Sondern man trifft auf sehr viel Widerhall, positive Resonanz und das öffnet einem auch halt gewisse Türen und man kommt schneller mit politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern in Kontakt, als wenn man einfach ein Produkt auf den Markt bringt, das nur auf dem Markt ist um verkauft zu werden. Das sehe ich durchaus als Chance. Und auch, dass man politische Unterstützung bekommen kann und diese politische Unterstützung sozusagen dahin resultiert, dass man mit Entscheidungsträgern reden kann und Fördergelder bekommt oder an Kunden kommt so wie es in unserem Fall war. An Kunden kommen, an die man sonst nicht kommen würde, wenn man diese Unterstützung nicht gehabt hätte. Das Risiko ist, dass es nichts wird und dass man aufhört. Das Problem ist schon, dass man einen langen Atem braucht. Auch wie es in unserem Fall ist, es kann niemand davon wirklich leben. Wir haben Einnahmen, aber die haben wir verwendet, um unsere Plattform neu zu gestalten. Also unsere Plattform wird nächstes Jahr neu sein und es werden beide Seiten ein Profil haben und ein Algorithmus wird das erste Matching machen. Im Endeffekt haben wir das ein Skalierungspotenzial und wir sind auch attraktiver für Investoren. Das Risiko ist, dass man das nicht durchhält. Diese lange Strecke von Nebenberuf, Studium oder was auch immer und so eine Unternehmung auf die Beine zu stellen. Das ist mittlerweile sehr viel Verantwortung, die man trägt, aber die in keiner Weise finanziell abgegolten wird. Das ist das Risiko, dass man hat. Auch wenn man Entscheidungen trifft z. B. in unserem Fall eine Wohnung anzumieten, wo wir die Wohnung dann weitervermieten. Das sind so Sachen, die man sich überlegen muss „Schaffen wir das? Was ist, wenn Leerstand ist? Können wir uns das leisten?“. Also sind das sind schon auch spezielle Risiken, weil man sich ja auf der einen Seite über seinen sozialen Impact definiert und auf der anderen Seite muss man trotzdem wirtschaftlich denken. Wir können auch nicht, wenn wir eine Wohnung weitervermieten große Margen machen, weil das Ziel ja ist unserer Zielgruppe das Wohnen leistbar zu machen und nicht Wohnraum zu schaffen, die reiche Eltern haben, die das alles finanzieren können. Das

sind diese klassischen Spannungsfelder, die man als sozialer Unternehmer hat und dann auch ein Risiko darstellen, wenn man dann z. B. Leerstand hat und die Miete zahlen muss. Auch Förderungen. Das ist ein riesiger Aufwand Förderungen einerseits zu beantragen und andererseits auch abzuwickeln. Macht man das alles richtig. Das ist auch nicht ohne.

**AL:** Inwiefern belastet die Corona Pandemie die Social Businesses. Sind Sie und Ihr Social Business in besonderer Weise betroffen oder gibt es hier keinen großen Unterschied zu „gewöhnlichen“ Unternehmen?

**MW:** Wir waren schon in einer besonderen Art und Weise direkt betroffen. Bei uns geht es ja darum Jung und Alt zusammenzubringen. Das ist etwas, was vor allem im ersten Lockdown kommuniziert wurde, diese Art von Kontakt strengstmöglich zu vermeiden. Auf der anderen Seite hat sich herausgestellt, dass jene Leute, die nicht allein wohnen ganz froh waren, dass sie nicht allein sind. Gerade so Themen wie Nachbarschaftshilfe waren auf einmal sehr populär. Solidarität zwischen Jung und Alt war in der Öffentlichkeit auf einmal schon wieder ein Thema. Das ist etwas was wir gezielt fördern und durch uns ermöglicht wird. Private Vermittlungen sind schon stark zurück gegangen und wir haben uns in den letzten Jahren eben auf die Plattformentwicklung konzentriert. Einer unserer größten Partner sind Seniorenwohnhäuser und da haben wir regulär ab Juni wieder vermitteln dürfen. Da haben wir im Sommer auch einige Vermittlungen gemacht. Das Geschäft ist nicht komplett zum Erliegen gekommen, aber im privaten Bereich merkt man schon Zurückhaltung bzw. ziehen Leute ihre Angebote wieder zurück aufgrund von Corona.

**AL:** Social Entrepreneurship hat 2020 erstmals so prominent den Einzug in ein Regierungsprogramm erhalten (2020-2024 von ÖVP und Grüne). Social Entrepreneurs sollen besonderes berücksichtigt werden und im Wesentlichen geht es um Maßnahmen der Finanzierung und Förderungen sowie eine steuerlichen Entlastung. Mit welchen konkreten Änderungen rechnen Sie für den Social Entrepreneurship Sektor in Österreich durch diese Erwähnung im Regierungsprogramm sowohl in Bezug auf die Finanzierung als auch für die allgemeine Wahrnehmung?

**MW:** Ich rechne damit, dass es leichter wird für Social Entrepreneurs bei öffentlichen Förderungen mitzumachen. Also z. B. von der FFG oder der Wirtschaftsagentur. Es ist so, dass man als Sozialunternehmer oft mit der Gründung eines Vereins anfängt. Gemeinnützige Vereine kommen leichter zu öffentlichen Förderungen. Also bei solchen Förderungen eben gleichgestellt werden mit GmbHs. Damit rechne ich. Ich hoffe auf eine geeignete Rechtsform für soziale Unternehmer. Also entweder steuerliche Entlastungen oder irgendwelche andere Formen der finanziellen Entlastung und Andersstellung gegenüber normalen gewinnorientierten GmbHs.

Andererseits in der öffentlich Wirksamkeit erwarte ich mir ehrlich gesagt nur durch das Regierungsprogramm gar nichts. Das ist auch nicht die Aufgabe von der Politik, sondern das muss von den Sozialunternehmern selbst kommen. Da kommt auch ganz viel von SENA. Da ist ja auch gerade so eine Unternehmung in Gründung, die fördern gerade auch so eine Initiative gemeinsam von SENA, Impact HUB und Ashoka, dass mehr Öffentlichkeitsarbeit für Sozialunternehmer betrieben wird, weil Sozialunternehmern mit sich selbst beschäftigt sind und das nicht auch noch machen können. Das ist unmöglich und da ist etwas aufgegriffen worden was echt wichtig ist. Das Thema Unternehmertum kommt jetzt auch an Schulen und wir sind selbst auch vor einer Woche angeschrieben worden mit der Bitte um Fotos, weil Wohnbuddy soll in Schulmaterialien, die gerade erstellt werden, erwähnt werden. Das sind echt coole Entwicklungen, aber die sind nicht auf das Regierungsprogramm zurückzuführen, sondern ich glaub auf eine ganz allgemeine gesellschaftliche Entwicklung. Man sieht Unternehmertum und vor allem soziales Unternehmertum wird immer wichtiger, weil es einfach darum geht, dass Private die Initiative ergreifen und um unsere Herausforderungen in den nächsten 30-50 Jahren zu begegnen braucht es uns alle, braucht es Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Da ist auf jeden Fall etwas im Gange. Der Stellenwert von sozialem Unternehmertum wird es dann größer, besser wenn es ein wirtschaftliches Umdenken gibt, und zwar in die Richtung, dass nicht nur Profit wichtig ist, sondern eben auch darauf geschaut wird welchen gesellschaftlichen Mehrwert die Unternehmung schafft. Inwieweit es uns z. B. hilft den SDGs (Sustainable Development Goals) zu begegnen. Erst wenn es dieses Denken gibt und viel stärker in der Gesellschaft verankert ist dann geht der Aufstieg von Sozialunternehmertum einher. Aber es braucht zuerst ein Umdenken. Aber ich bin sehr zuversichtlich, dass sich da in den nächsten 5-10 Jahren sehr viel tun wird.

**AL:** Was braucht es Ihrer Meinung nach um Social Entrepreneurs geeignet zu unterstützen?

**MW:** Aus meiner Sicht würde es sowas wie ein bedingungsloses Grundeinkommen brauchen für die ersten drei Jahre (für Social Entrepreneurs). Wirklich bedingungslos. Natürlich hat man daneben Einnahmen, aber sozusagen diese Last seine Lebenserhaltungskosten zu decken mit dieser Unternehmung komplett vom Tisch sind. So wie es jetzt viele machen, dass man sich arbeitslos meldet und in das Unternehmensgründungsprogramm vom AMS geht, sehr viel zeitlichen Druck. Dass das weg ist vom Tisch und vor allem, dass es drei Jahre sind und nicht ein halbes Jahr oder maximal ein Jahr. Wir leben in einem wirklich super Sozialstaat, aber trotzdem, die Bedingungen ein soziales Unternehmertum auf die Beine zu stellen sind trotzdem nicht da. Und eine eigen Förderschiene. Es gibt hin und wieder vom AWS so Social Business

Calls, aber bei diesen Förderungen muss man selbst schon sehr weit sein, um überhaupt förderfähig zu sein und da geht man schon einen langen Weg, bis man überhaupt förderfähig ist. Also ich finde es soll wirklich so ein bedingungsloses Grundeinkommen geben für jeden der sagt „Ich will ein soziales Unternehmen aufstellen“.