

ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN VON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP UNTERSTÜTZENDEN ORGANISATIONEN

Wissenschaftskommunikation
März 2021



Dissertation von
Dr. LILLI LEIRICH



Illustriert von
JAKOB WOLSKI



ZIELSETZUNG

EINFÜHRUNG UND AUSBLICK

1

Systemische Herausforderungen sowie globale Maßnahmen, wie beispielsweise die **Verabschiedung der SDGs**, treiben die **Aufmerksamkeit** von Social Entrepreneurship (SE) sowie die daran angrenzende Bildung von **Initiativen** wie Social Ventures, enture Philanthropy Organisationen (VPOs), Impact Hubs etc. voran.



SE ist das Entwickeln und Umsetzen von Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen auf unternehmerische Art und Weise. Social Ventures sind entsprechende Sozialunternehmen bzw. sozialunternehmerische Initiativen.
- SEND e.V.

2

Im Kontrast steht die wissenschaftliche Landschaft. Die **Forschungsperspektive** rund um SE wurde bislang **weitgehend vernachlässigt**.

3

Ziel dieser Arbeit ist es, die **wichtigsten Ergebnisse** und **Erkenntnisse** der Dissertation "Das Entscheidungsverhalten von SocEnt. unterstützenden Organisationen bei der Auswahl von Social Ventures" von Dr. Lilli Leirich **in einfacher und visueller Sprache aufzuarbeiten**. So soll ein **Überblick** über die **SocEnt. Unterstützungslandschaft** geschaffen werden. Wir wollen...



**DIE SE-
UNTERSTÜTZUNG IM
DACH RAUM
BELEUCHTEN**



**IMPULSE FÜR
VERTIEFENDE
FORSCHUNGSVORHABEN
SETZEN**



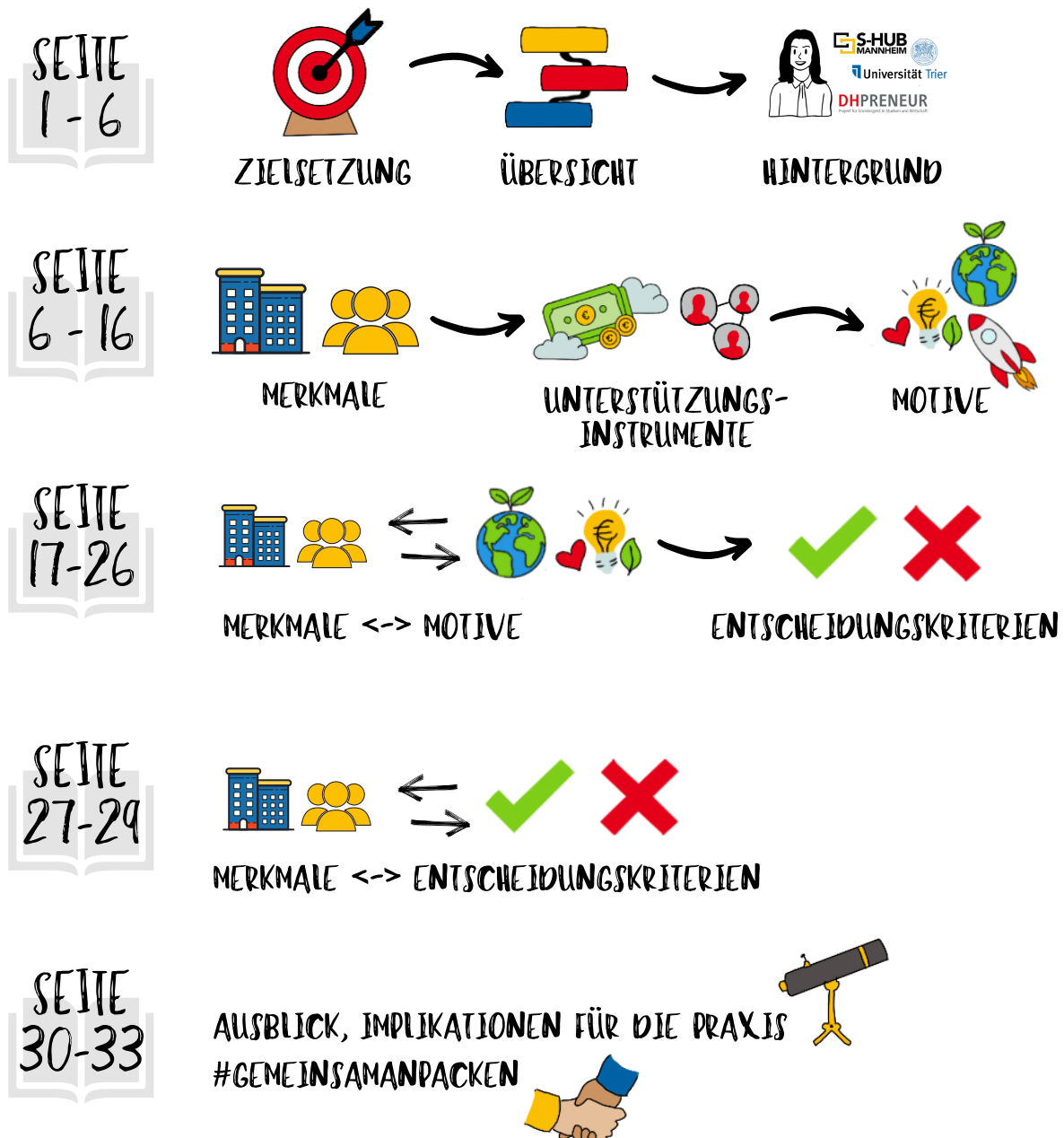
**POTENTIALE, LÜCKEN UND
BESONDERHEITEN AUFZEIGEN**



ÜBERSICHT

AUFBAU & INHALTSVERZEICHNIS

Ein an die Bedürfnisse angepasster Aufbau soll durch die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation leiten. Einer Einführung in die **Zielsetzung** und dem '**wer, was und wie**' des Forschungsprojektes folgen die **vier Forschungsbereiche** *Merkmale, Unterstützungsinstrumente, Motive* und *Entscheidungskriterien*. Angelehnt daran werden mögliche **Zusammenhänge** zwischen Merkmalen und Motiven sowie Merkmalen und Entscheidungskriterien analysiert. Den Abschluss macht ein zusammenfassender **Ausblick** rund um die Implikationen für die Praxis.



HINTERGRUND

DAS WER, WAS & WIE DES FORSCHUNGSPROJEKTES

WER HAT GEFORSCHT?

Die aufgearbeiteten Ergebnisse und Erkenntnisse sind aus Lilli Leirichs Dissertation an der Universität Trier entstanden. Lilli arbeitet seit mittlerweile 5 Jahren in den **Schwerpunktbereichen SE, Intrapreneurship, Kulturunternehmertum**, Vernetzung. Sie ist Standortleiterin des DHPRENEUR - Programms an der DHBW Mannheim sowie Gründerin und Geschäftsführerin des Innovationsinkubators S-HUB Mannheim und Social Start-Ups soculent.



S-HUB
MANNHEIM



Universität Trier

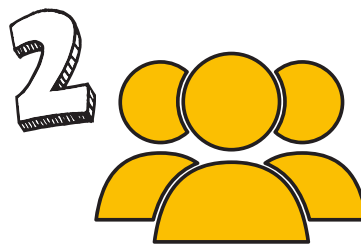
DHPRENEUR
Projekt für Gründergeist in Studium und Wirtschaft

WER WURDE BEFRAGT?

Zusammenfassend bezieht sich das Erkenntnisinteresse auf drei Ebenen: 1.) die in der SE - Unterstützung tätigen **Organisationen** (organisationale Ebene), 2.) die darin beschäftigten **Individuen** (individuelle Ebene) und 3.) die unterstützten **Social Ventures** (Social Venture-Ebene). Die Forschung fokussierte sich hierbei auf die **Organisation und die darin beschäftigten Individuen**.



ORGANISATIONAL



INDIVIDUELL



SOCIAL VENTURES

Aufgrund der wissenschaftlichen und geographischen Nähe, und um die SE Forschungsvorhaben im anglo-amerikanischen Raum zu ergänzen, **konzentrierte sich das Forschungsprojekt auf die DACH Region** (Deutschland, Österreich, Schweiz). Die **unterschiedlich hohen Anteile an Teilnehmenden** in den einzelnen Ländern können zum Teil auf die Größe des jeweiligen Landes bzw. der Bevölkerung zurückgeführt werden. Dieses Ergebnis könnte aber auch darauf zurückzuführen sein, dass in **Deutschland ein vergleichsweise höheres Aufkommen an SE-Unterstützenden** besteht.

Hier ein **prozentuale Aufteilung** der Teilnehmenden des jeweiligen Landes, basierend auf der Angabe des Arbeitsortes der Befragten:



68,5%



5,2%



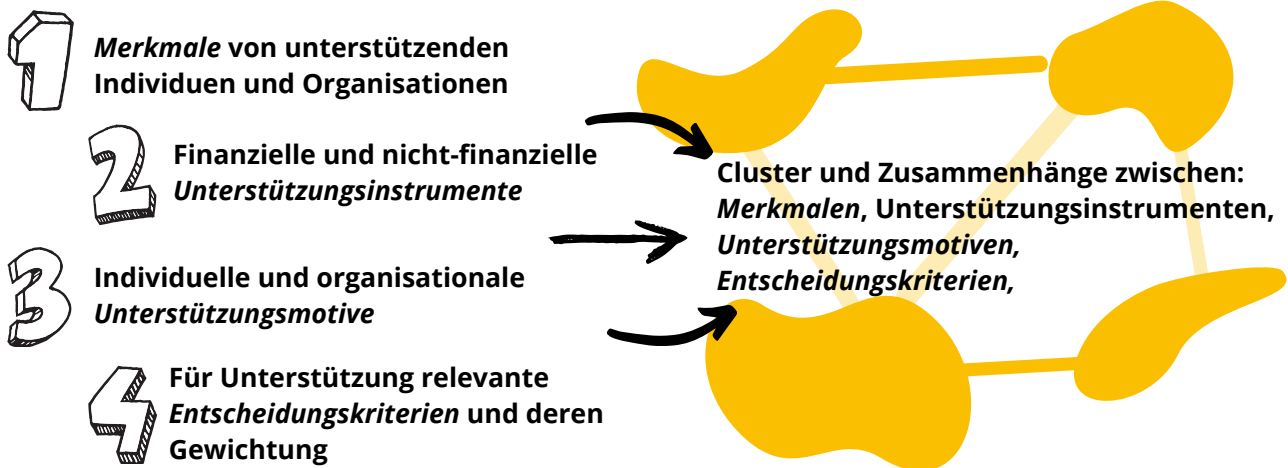
3,8%



12,5%
SONSTIGE

WAS WURDE ERFORSCHT?

Im Fokus der Forschungsarbeit standen **vier Kernbereiche**, die über das Conjoint-Experiment sowie die Cluster-Analyse auf Beziehungen und Zusammenhänge untersucht wurden.



WIE WURDE DIE FORSCHUNG AUFGEBAUT?

Das Forschungsprojekt lässt sich drei Phasen einteilen.

1.) Anfängliche **Experteninterviews** (*Qualitative Phase*) bildeten Fundament und Qualitätssicherung für das 2.) **Online-Conjoint Experiment und den Fragebogen**. Die 3.) *Analyse & Auswertung* erfolgte auf deskriptiver Ebene, über die Auswertung des Conjoint-Experiments und eine **Clusteranalyse**.



Conjoint-Analysen untersuchen mehrere statistische Variablen zugleich (z.B. Merkmale und Motive). So können Beziehungen und Abhängigkeiten aufgezeigt werden.



EXPERTENINTERVIEWS

CONJOINT-EXPERIMENT
+ FRAGEBOGEN

ANALYSE & AUSWERTUNG
(DESKRIPTIV, CONJOINT, CLUSTER)

ZUSAMMENFASSUNG DER UMFRAGESTATISTIK

Im Rahmen der Experteninterviews und der Versendung des standardisierten Fragebogens wurden zahlreiche Organisationen und Personen kontaktiert. Nochmal **Ganz Herzlichen Dank !!!** an alle, die teilgenommen haben. Mit einer Quote von 28,2% beendeter, gültiger Befragungen konnten wir im wissenschaftlichen Vergleich einen tollen Durchschnitt erzielen!

Anzahl kontaktierter
Organisationen:

211
davon teilgenommen haben ...
191 (88,8%)

Anzahl kontaktierter
Personen:

1080
davon mit beendeter, gültiger Befragung ...
305 (28,2%)

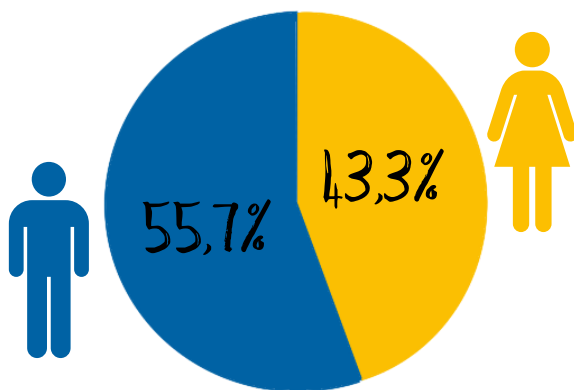
Alle folgenden Ergebnisse und Erkenntnisse, aufgezeigt in Diagrammen, Tabellen etc., basieren auf den n=305 beendeten, gültigen Befragungen.

FORSCHUNGSBEREICH 1/4: MERKMALE

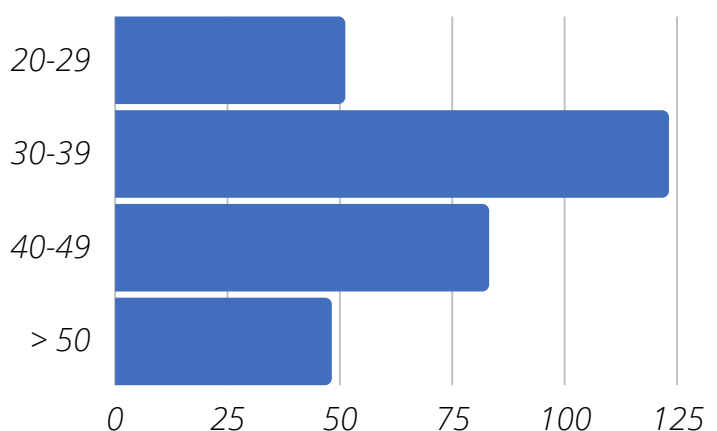
In der Forschungsarbeit wurden die Merkmale von Unterstützenden auf **individueller** sowie **organisationaler Ebene** erfragt und analysiert. Im Folgenden liegt der Fokus auf den spannendsten Erkenntnissen, die sich aus den Merkmalen ableiten lassen.

INDIVIDUELLE EBENE

Geschlechterverteilung



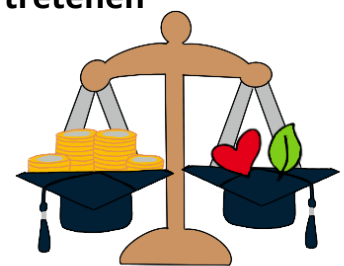
Altersverteilung (nach Anzahl)



AUSGEWOGENES GESCHLECHTERVERHÄLTNISS

Die gesamte Stichprobe weist das besondere Merkmal der **beinahe Gleichverteilung** von **weiblichen** und **männlichen** Studienteilnehmenden auf. Dies lässt sich unter anderem durch die am **häufigsten und fast gleichermaßen vertretenen sozialen** (insgesamt ca. 54,5%, Merfachausswahl möglich) bzw. **kaufmännischen** (58%) **Ausbildungsbereiche** zurück schließen. Während sich für den **sozialen Bereich** nach wie vor **mehr Frauen** entscheiden, sind im Bereich **Wirtschaft** an Universitäten und Hochschulen **mehr Männer** vorzufinden. Insgesamt ist erkennbar, dass SE die Bereiche **Wirtschaft und Soziales zu nahezu gleichen Teilen zusammenführt**.

Die hohe Repräsentativität der im Zeitraum der frühen 1980er bis zu den späten 1990er Jahren Geborenen spiegelt gewissermaßen die „**Generation Y**“ wider. Unter diesen Begriff fallen Personen, die unter anderem als überwiegend **gut ausgebildet** gelten (ca. 80% der Befragten haben einen Masterabschluss oder haben promoviert), nach einer **sinnstiftenden Tätigkeit streben** und für einen **Wertewandel stehen**. Neben gängiger demographischer Merkmale wurden auch der Arbeitsort, Fachkenntnisse, die Position innerhalb der Organisation, individuelle Unterstützungsmotive und die Entrepreneurship Erfahrung abgefragt.



Soziale und kaufmännische Ausbildungsbereiche halten sich im SE-Unterstützungsbereich die Waage

KOMPETENZLÜCKEN IM UNTERSTÜTZUNGSBEREICH

Erkenntnisreich war, das **Logistik, Personalwesen** sowie **Finanz- und Rechnungswesen** Bereiche sind, bei denen die Befragten die **geringsten Kenntnisse** aufweisen – 77,3%, 41,4% bzw. 39,5% geben an, dass sie hier keine bzw. gering bis sehr geringe Kenntnisse haben. Hierin könnten **Kompetenzlücken im SE-Unterstützungsbe- reich** liegen, die es zu füllen gilt, etwa durch Weiterbildungen der in diesem Bereich tätigen Personen oder Kooperationen mit entsprechenden Kompetenzträgern.



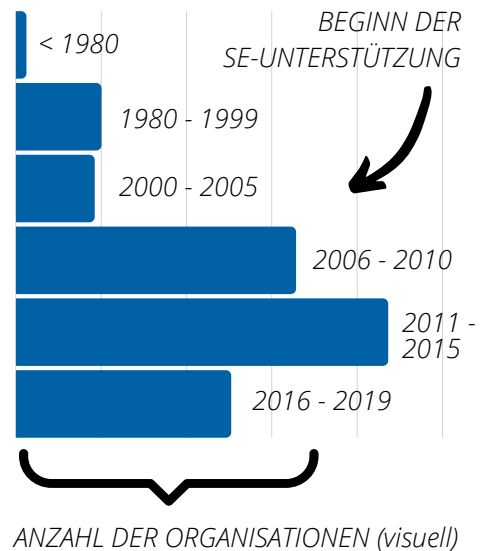
Raum für Weiterbildung und Kooperation: Logistik, Personalwesen sowie Finanz- und Rechnungswesen scheinen Kompetenzlücken aufzuweisen

ORGANISATIONALE EBENE

Die Umfrage auf organisationaler Ebene zeigt einen **Zuwachs SE-unterstützender Organisationen** seit den 2000ern sowie eine hohe **Heterogenität in der deutschsprachigen SE-Unterstützungs- landschaft** auf. Dies spiegelt auch die insgesamt positive Entwicklung der SE-Landschaft wider.

KEINE 100%-IGE WIDMUNG

Für keinen Typen von Organisation kann eine hundert- prozentige Widmung der SE-Unterstützung festgestellt werden kann. Innerhalb jeder Typgruppe befinden sich einzelne Organisationen, die SE lediglich in Form einer Nebentätigkeit unterstützen – selbst bei Organisa- tionstypen, deren Bezeichnung keine andere Tätigkeit vermuten lässt, wie Stiftungen oder Venture Philanthropy Organisationen.

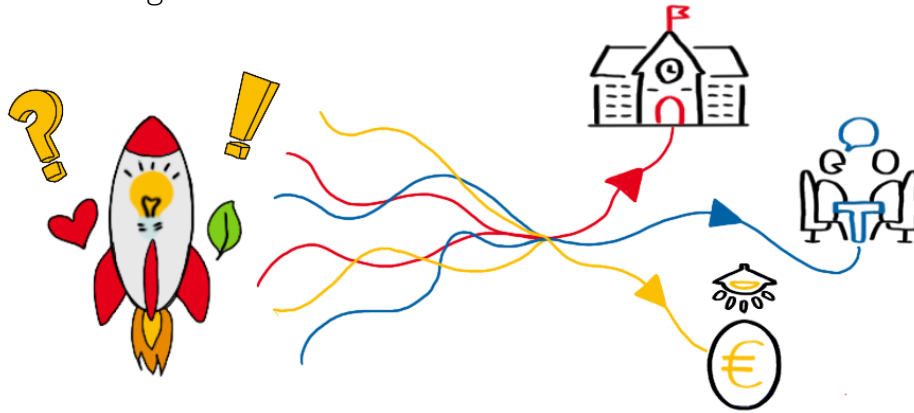


Heterogene SE-Unterstützungslandschaft: Neben den am häufigsten vertretenen Inkubatoren, Beratungen, Bildungseinrichtungen und Stiftungen (mitte) sind auch Akteure wie Crowdfunding Plattformen, Sozialunternehmen konventionelle & soziale Banken, Family Offices zu kleineren Anteilen vertreten (links und rechts).

MUT ZUR INITIATIVE

Die Teilnehmenden der Studie wurden gebeten anzugeben, wie die von ihrer Organisation unterstützten Social Ventures hauptsächlich gefunden werden. Aus den Ergebnissen wurde deutlich, dass der **SE-Unterstützungsmarkt vor allem über Empfehlungen (56,1%) oder Initialanfragen (53,1%) zu funktionieren scheint.**

Auch die weiteren Angaben zu Ausschreibungen (37%) und aktiver eigener Suche (41,6%) unterstützen diese These, indem sie auf eine entsprechend hohe Nachfrage seitens der Unterstützenden hindeuten. Noch **existiert keine Plattform, die eine gezielte Suche ermöglicht** bzw. **SE-Unterstützende und Social Ventures systematisch zusammenführt** - ein noch nicht abgedecktes Potential für die Verbreitung und Professionalisierung der SE-Landschaft.



Systemische Zusammenführung von Social Ventures und Unterstützenden - ein noch nicht abgedecktes Potential.

FORSCHUNGSBEREICH 2/4: UNTERSTÜTZUNGSTRUMENTE

Der Forschungsbereich rund um die Unterstützungsinstrumente lässt sich in zwei Kategorien einordnen: **finanzielle** und **nicht-finanzielle Unterstützung**.



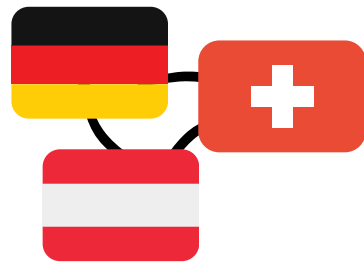
FINANZIELL



NICHT-FINANZIELL

ERKENNTNISSE IM LÄNDERVERGLEICH

Besonders kennzeichnend für die deutsche SE-Unterstützungslandschaft ist die **starke Vernetzung** und Pflege von **Kooperationen** untereinander. Eine enge Zusammenarbeit zwischen SE-Akteuren ist auch in Österreich zu erkennen, z.B. in Form von Veranstaltungen oder Beratungsgremien. Sowohl in Deutschland als auch in Österreich ist die **Unterstützungslandschaft vielseitig aufgestellt**, wobei sie in Österreich seit 2012 zumindest quantitativ zu stagnieren scheint. Beiden Ländern **fehlt eine passende Rechtsform**, die die Verwendung von philanthropischen Finanzierungsquellen und den Zugang zu anderen Unterstützungsangeboten vereinfachen würden. **Impulse für zukunftsorientiertere Rahmenbedingungen** in Richtung Politik werden gesetzt (Österreich, PLÄDOYER 2018) oder werden in Verträgen explizit erwähnt (Deutschland, Koalitionsvertrag CDU, CSU, SPD, SE stärker zu unterstützen). Die Zunahme an SE nahen Veranstaltungen und Kursen an Schweizer Ausbildungsstätten zeigt, dass das Thema zumindest in der **Lehre an Beachtung gewonnen** hat. Plattformkooperativen, Online-Informationenplattformen und Beratungsprogramme zeigen das Bestreben, die Schweizer **SE-Landschaft**, ähnlich wie in Österreich und Deutschland, zu **professionalisieren** und **Akteure** miteinander zu **verknüpfen**.

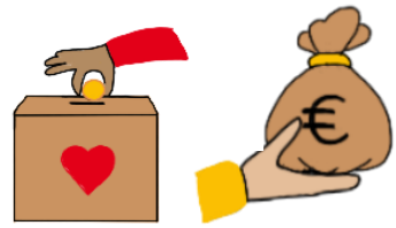


SE-Landschaft im DACH-Raum: Das Bestreben, SE zu verbreiten und zu professionalisieren, ist in allen drei Ländern zu erkennen

HETEROGENE UNTERSTÜTZUNGLANDSCHAFT

Passend zur Heterogenität der Organisationstypen ist auch das **finanzielle und nicht-finanzielle Unterstützungsangebots divers**. Insgesamt wurden 13 finanzielle Unterstützungsinstrumente und 11 nicht finanzielle Unterstützungsinstrumente genannt.

Die am häufigsten gewählte Art der **finanziellen Unterstützung** ist die **„Spende“** (33,2%). Obwohl nicht mit einer konkreten Gegenleistung (*return on investment*) verknüpft, ist diese in der Regel mit einem bestimmten Zweck verbunden, den ein Social Venture zu erfüllen in der Lage sein sollte. Der **Spende** folgen das **„Eigenkapital“** mit 22,7% und das **„Fremdkapital“** mit 17,1%.



Finanzielle Unterstützung: Spende, Eigenkapital und Fremdkapital sind am meisten verbreitet

Dass das am häufigsten genannte **nicht-finanzielle Unterstützungsinstrument** ist **„Netzwerk & Kontakte“** mit 93,8%. Weitere wichtige nicht-finanzielle Unterstützungsinstrumente sind **„Mentoring & Coaching“** (75,3%), womit eine längerfristige Beziehung zwischen Unterstützenden und Social Venture verbunden ist, **„punktueller Unterstützung“** (58,6%), wie zum Beispiel vereinzelte Teilnahmen als Jury-Mitglied bei Pitch-Veranstaltungen und **„qualifizierte Beratung“** (56,9%), wie Rechtsberatung sowie Finanz-, Steuer- und Gründungsberatung



Nicht-finanzielle Unterstützung: Vitamin B sowie Mentoring Coaching scheinen am wichtigsten zu sein

ART DER UNTERSTÜTZUNG NACH ORGANISATIONSTYP

Aus der Übersicht der *Art der Unterstützung nach Organisationstyp* ergibt sich eine bessere Einschätzung, welcher Organisationstyp für welchen Unterstützungsbedarf die geeignete Adressatengruppe ist. So sollte sich ein Social Venture für eine **Startfinanzierung** zum Beispiel **nicht an erster Stelle an eine Bildungseinrichtung** wenden und auf der Suche nach einem **Mentor oder Coach nicht primär auf alternative Banken** oder **konventionelle Venture Capital Organisationen (VCO'S)** zugehen.



UNTERSTÜTZEN EHER FINANZIELL

v.r.n.l.: Alternative Bank, konventionelle VCO, soziale VCO, Venture Philanthropy Organisation (VPO)

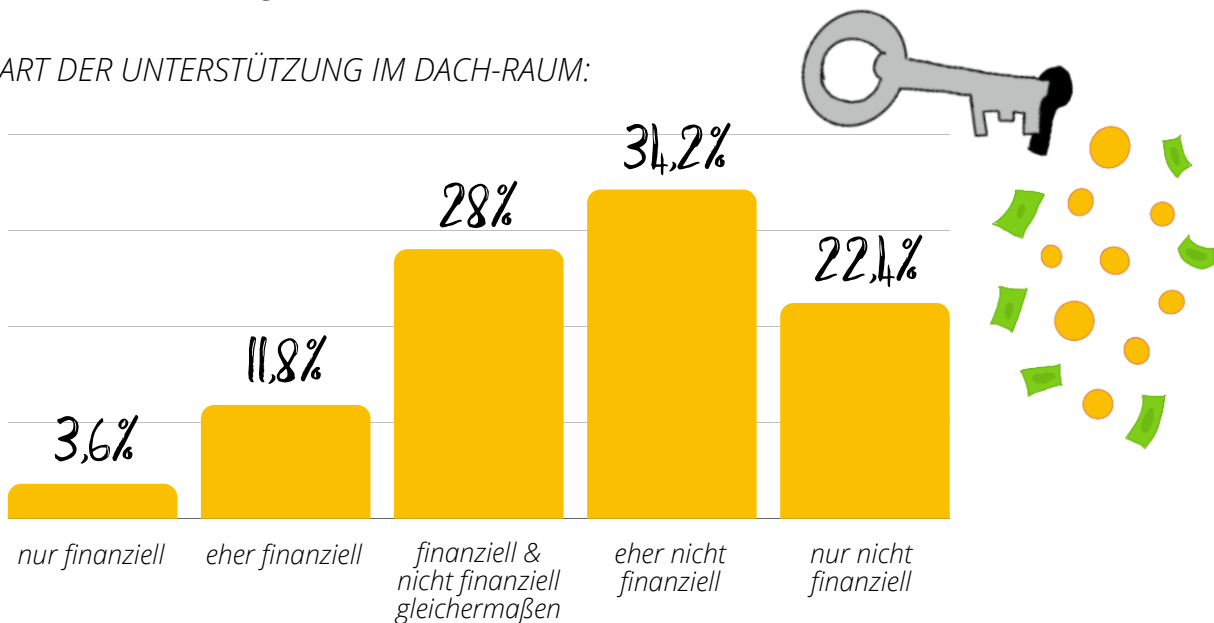
UNTERSTÜTZEN EHER NICHT-FINANZIELL

v.l.n.r.: Sozialunternehmen, Accelerator/Inkubator, Unternehmensberatung, Bildungseinrichtung

SCHLÜSSELHERAUSFORDERUNG FINANZIERUNG

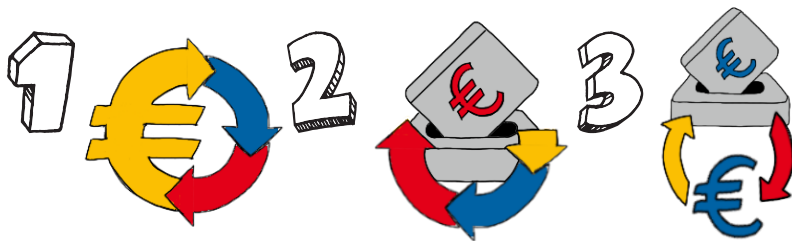
Obwohl sich die SE-Unterstützungslandschaft in den letzten Jahren sowohl finanziell als auch nicht-finanziell positiv entwickelt, stellt **vor allem das Finden finanzieller Unterstützung für Social Ventures nach wie vor eine Schlüsselherausforderung** dar. Dies wird auch aus der folgenden Grafik deutlich, die die *Art der Unterstützung im DACH-Raum* aufzeigt.

ART DER UNTERSTÜTZUNG IM DACH-RAUM:



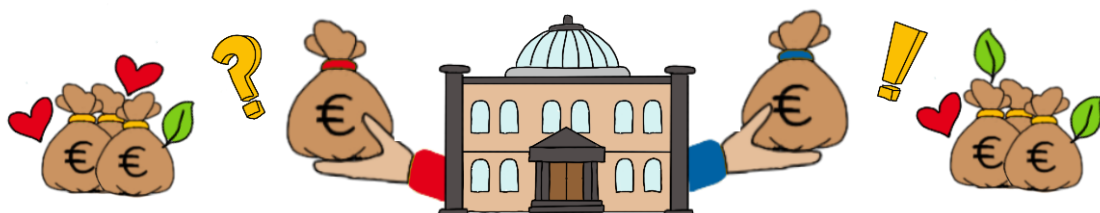
LÖSUNGSANSÄTZE

Angesichts der Besonderheiten von Social Ventures wurden neue und der Hybridität gerecht werdende Unterstützungsinsmente geschaffen: **1. Wandeldarlehen** (spätere Umwandlung der Schuld in eine Unternehmensbeteiligung), **2. Wandelspende** (Spende, die bei vorab definiertem unternehmerischen Erfolg in Eigenkapital umgewandelt wird) und **3. rückzahlbare Spende** (Darlehen, das nur im Falle einer positiven Unternehmensentwicklung zurückgezahlt werden muss).



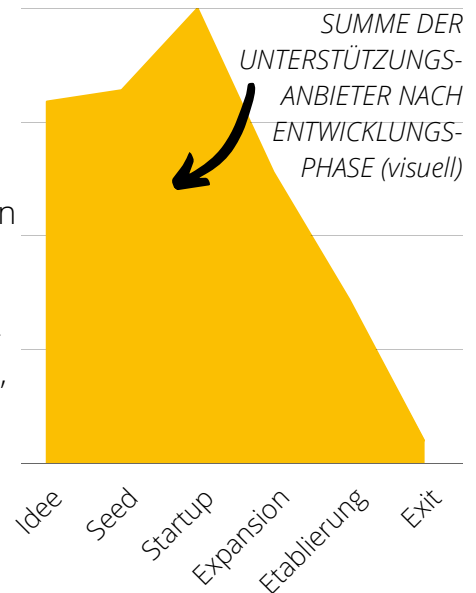
Die Hybridmodelle stellen innovative und flexible Unterstützungsformen dar und sind rein profitorientierten Unternehmen verschlossen. Die Studie hat ergeben, dass Sie noch kaum Verwendung finden. Hier liegt Potential brach!

Nebst der Verbreitung dieser Hybriden Unterstützungsformen werden unter anderem **zwei Nachholbereiche** betont: 1. die nach wie vor **begrenzte Beteiligung der Regierung** im SE Bereich sowie 2. die **geringe Anzahl an im Impact Investment tätigen Stiftungen** (z.B. aufgrund gesetzlicher Unsicherheit, mangelnder Anlageberatung und fehlender standardisierter Investmentprodukte).



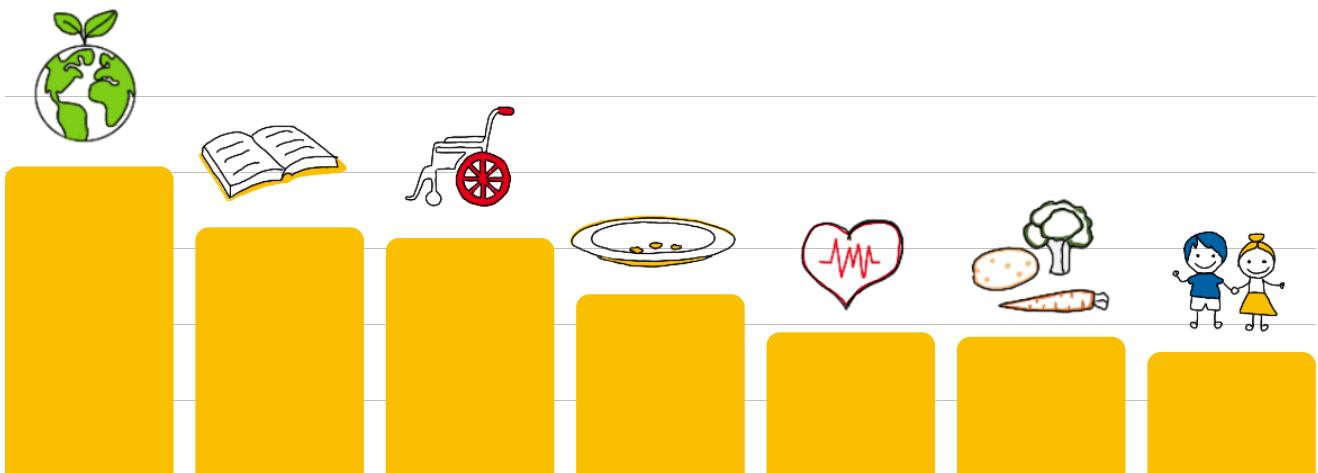
UNTERSTÜTZUNG NACH ENTWICKLUNGSPHASE

Die Ergebnisse aus der Umfrage zur Entwicklungsphase verdeutlichen, dass sich die SE-Unterstützungslandschaft im DACH-Raum **größtenteils auf frühe Phasen des Unternehmertums konzentriert**. Naheliegender ist, dass Social Ventures mit vorangeschrittenen unternehmerischen Entwicklungen weniger Unterstützung benötigen, oder dass Unterstützungsanbieter den Unterstützungsbedarf, z.B. höheren Kapitalbedarf, schlicht nicht decken können. Nichtsdestotrotz werden **Sozialunterunternehmen**, die sich bereits in der **Expansionsphase** befinden und weiter skalieren möchten, demnach **mit einer Unterstützungslücke konfrontiert**.



UNTERSTÜTZUNG NACH WIRKUNGSBEREICH

Die Wirkungsbereiche **Umwelt, Bildung, Soziale Inklusion** finden insgesamt am häufigsten Unterstützung. Die Gewichtung der unterschiedlichen Wirkungsbereiche könnte mit der **Dringlichkeit wahrgenommener gesellschaftlicher Probleme** zusammenhängen (Klimawandel, erhöhte Zuwanderung von Geflüchteten), aber auch mit der **geschätzten Wahrscheinlichkeit**, diese **Probleme bewältigen** oder lindern zu können.



Anzahl der Unterstützungsanbieter nach Wirkungsbereich, visuell, v.l.n.r.: Nachhaltigkeit & Umwelt, Bildung & Aufklärung, Soziale Inklusion, Wirtschaftliche Entwicklung & Armutsbekämpfung, Gesundheit, Lebensmittelversorgung & Ernährung, Kinder- & Jugendhilfe

Auch handelt es sich im DACH- Raum um sogenannte „Sozialstaaten“, wo **soziale Probleme** zu einem **Großteil in der Verantwortung des Staates** liegen. Im nordamerikanischen Raum, mit einem anderen staatlichen System, wird z.B. die Fokusgruppe **„Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene“** als Faktor für eine sehr wahrscheinliche Zuschussfinanzierung erklärt.

FORSCHUNGSBEREICH 3/4: MOTIVE

Eine Kernfragestellung dieser Arbeit ist die nach den **Motiven der SE-Unterstützung**. Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene hat sich ein **allgemeines Bestreben nach Wandel und Wirkung**, genauer nach **sozialen Innovationen** und dem **Vorantreiben von SE**, als besonders wichtige Motive für die SE-Unterstützung gezeigt.

INDIVIDUELLE EBENE

Auf individueller Ebene sind die am wichtigsten bewerteten Aspekte **'Soziale Innovationen vorantreiben'** (92,1%) sowie **'Nachgehen der persönlichen Vision die Welt zu verbessern'** (86,8%). Dies verdeutlicht das allgemeine Bestreben, einen Wandel bestehender Strukturen zu vollziehen. Auch zeigt dies auf, dass SE insgesamt als **aktiver und effektiver Ansatz** wahrgenommen wird, **gesellschaftliche Wirkung** zu erzielen.



WICHTIG

v.l.n.r.: Soziale Innovationen vorantreiben, Andere motivieren und unterstützen, Nachgehen der persönlichen Vision die Welt zu verbessern, von Innovationen anderer lernen

WENIGER WICHTIG

v.l.n.r.: Einkommen erwirtschaften, sich vom StartUp Spirit inspirieren lassen, gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen erreichen

Die Motive **'von Innovationen anderer lernen'** (79,5%) sowie **'andere motivieren und unterstützen'** weisen zudem auf, dass **Lerneffekte** sowohl für Unterstützende Akteure selbst als auch für die von Ihnen begünstigten Akteure von relativ hoher Wichtigkeit sind.

UNTERSTÜTZUNGSMOTIVE WEIBLICHER UND MÄNNLICHER ENTSCHEIDUNGSTRÄGER



Die beiden Geschlechter sind hinsichtlich ihrer **entsprechender Ranggewichtung der Motive sehr ähnlich**. Weiblichen Entscheidungstragenden geht es etwas mehr um andere Involvierte, männlichen eher um die eigene Vision. Dementsprechende wird das Motiv **'andere motivieren und unterstützen'** von Frauen etwas höher gewichtet als von Männern. Die größte Abweichung ergibt sich für das Motiv **'Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern'**, welches besonders Männer zu bewegen scheint. Vor allem männliche Entscheider mit **eigener Entrepreneurship-Erfahrung** und hohen bis sehr hohen Entrepreneurship-Kenntnissen sind viel eher daraufaus, einer **persönlichen Vision zu folgen** und andere zu motivieren und zu unterstützen. Dies erinnert an das Bild des **Entrepreneurs als Superhelden**, das im Allgemeinen noch eher mit dem männlichen Geschlecht assoziiert wird.



Der Super-Preneur: die Welt zu einem besseren Ort machen

WEIBLICHE ENTSCHEIDERINNEN IN MOTIVEN HOMOGENER

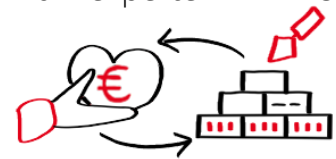
Unter Betrachtung der Motive und Merkmale lässt sich feststellen, dass **weibliche Entscheiderinnen weniger Unterschiede** hinsichtlich Ihrer Motive aufweisen als männliche Entscheider. Für die SE-Praxis ist das insbesondere für Unterstützungssuchende interessant: Befinden sich auf Entscheiderseite männliche Personen, könnte die **Prüfung des jeweiligen Entrepreneurship- bzw. SE-Hintergrunds** dabei helfen, die **richtigen Anreize zu setzen**. Im Falle eines männlichen Entscheiders mit hohen SE Erfahrungen und Kenntnissen kann es dienlich sein, diese stärker in den Innovationsprozess des Social Ventures einzubinden.

STIFTUNGEN UND VPO's IN UNTERSTÜTZUNGSMOTIVEN ÄHNLICH

Stellt man zwei relativ gegensätzliche SE-unterstützende Organisationen gegenüber (den sozialen Sektor in Stiftungen und die betriebswirtschaftlichen Finanzexperten in VPO's) lassen sich Unterschiede hinsichtlich der Motive vermuten.

Jedoch sind sich diese beiden Personengruppen bis auf zwei Motive ähnlich. Für **Stiftungsvertretende** scheint es nämlich das wichtigste zu sein, *'soziale Innovationen voranzutreiben'*.

Dies könnte mit der **höhere Affinität und Nähe** der Stiftungsvertretenden zum **sozialen Bereich** und damit einhergehendem Bewusstsein für gesellschaftliche Probleme verbunden sein. **VPO-Vertretende** gewichten das *'Motivieren und Unterstützen anderer'* am höchsten. Das konkrete Fördern von Personen bzw. Gründungsteams geht somit vor das allgemeinere Vorantreiben sozialer Innovationen.



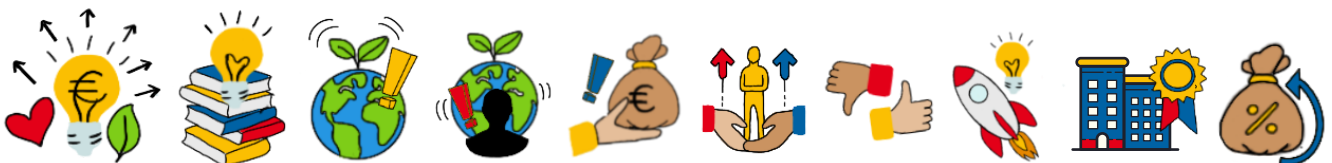
Stiftungen & VPO's: zwei SE-Unterstützer im Vergleich

ORGANISATIONALE EBENE

IDEALISMUS UND PRAGMATISMUS TEILEN SICH DIE SPITZE

Die allgemeine **„Verbreitung von SE“** mit 85,5% der Nennungen hat sich mit Abstand als das wichtigste Motiv aller teilnehmenden Organisationen herausgestellt. Zusammengenommen mit dem wichtigsten individuellen Motiv **„Soziale Innovationen vorantreiben“** wird erkennbar dass Unterstützenden **SE als effektive und aktive Handlung gesellschaftlichen Wandels wahrnehmen**. Dies bestätigen auch die unter *„Sonstiges“* genannten *„Impact/Wirkung erzielen“* und *„Wirksame Ideen erproben“*.

Gleichzeitig hoch bewertet sind die Motive *„von Innovationen anderer lernen“* und *„Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft“*, welche weniger idealistisch als viel mehr pragmatisch zu betrachten sind. Somit scheinen sich **Idealismus und Pragmatismus die Spitze** zu teilen.



WICHTIG

WENIGER WICHTIG

Unterstützungsmotive, organisational, v.l.n.r.: Verbreitung von Social Entrepreneurship, von Innovationen anderer lernen, Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft, Erwartungshaltung der Gesellschaft, Erwartungshaltung der Stakeholder, Mitarbeiterentwicklung, Reputation, sich vom StartUp Spirit inspirieren lassen, Employer Branding, Finanzielle Interessen

SOZIALE MOTIVE IM SE-UNTERSTÜTZUNGSBEREICH WICHTIGER ALS FINANZIELLE

Auffällig ist, dass als Gegenpol zum wichtigsten Motiv das Motiv **„finanzielle Interessen“** am häufigsten als **weniger wichtig bis unwichtig** bewertet wird (45,7%). Dies geht mit der niedrigen Bewertung des individuellen Motivs *„Einkommen erwirtschaften“* einher. Es ist außerdem in Zusammenhang mit der noch relativ geringen finanziellen Unterstützung im SE-Bereich insgesamt zu sehen.



Unterstützungsmotive: soziales über finanzielles priorisiert

REPUTATION: FÜR NICHT-FINANZIELL UNTERSTÜTZENDE & NEBENUNTERSTÜTZENDE BEDEUTENDER

Das Motiv *„Reputation“* wird ähnlich im Mittelfeld gewichtet wie die Motive *„Mitarbeiterentwicklung“* und *„sich vom Startup Spirit inspirieren lassen“*. Mit der damit **angestrebten Reputation** möchte das Unternehmen zum Beispiel die **zukünftige finanzielle Entwicklung** des Unternehmens **positiv beeinflussen** (SE als "gutes Gewissen der Anleger" schaffende Tätigkeit, „sich Freikaufen“ aus weniger nachhaltigen und sozialen Aktivitäten). Dies ist eher für finanzielle Unterstützende der Fall. Die Ergebnisse zeigen auch, dass es Nebenunterstützenden mehr um ihre von bestimmten

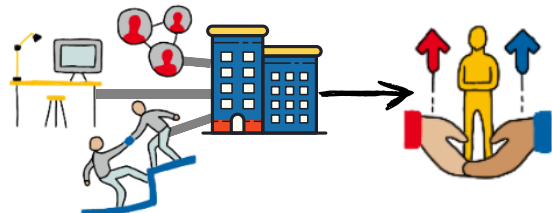


Reputation: von Nebenunterstützenden höher bewertet

Stakeholdern abhängige Position in Wirtschaft und Gesellschaft geht: sie bewerten Reputation höher als Kernunterstützende. Allerdings liegt sie auch hier nur im Mittelfeld.

MITARBEITERENTWICKLUNG FÜR NICHT-FINANZIELL UNTERSTÜTZENDE WICHTIGER

Die *„Mitarbeiterentwicklung“* spielt für nicht-finanziell Unterstützende eine weitaus wichtigere Rolle als für finanziell Unterstützende. Die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeitenden mit anderen Sozialunternehmen scheint für Erstere eher zum Zwecke der **persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung** durchgeführt zu werden. Eine andere Erklärung könnte die **Kompensation niedrigerer Gehälter** (im Vergleich zu finanziell unterstützenden Organisationen) **durch Mitarbeiterentwicklung** sein.



Mitarbeiterentwicklung: von nicht-finanziell Unterstützende höher bewertet

CLUSTERANALYSE (1/2): MERKMALE <--> MOTIVE

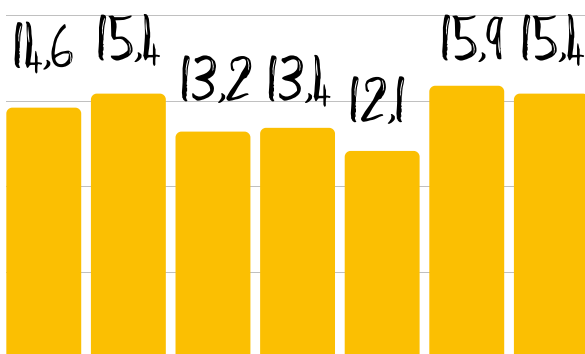
Durch die *Clusteranalyse* werden die befragten Personengruppen mit unterschiedlichen Merkmalen auf potentiell unterschiedliche Verhalten untersucht. Zunächst der Fokus auf Muster in den Merkmalen und Motiven.

INDIVIDUELLE EBENE

Cluster 1



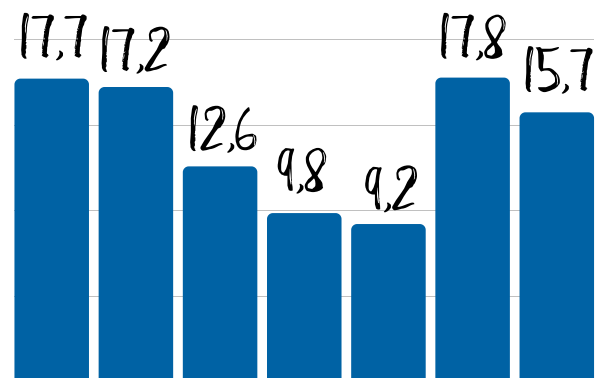
Eher **extrinsisch** motivierte Individuen mit identifizierter Regulation. Identifizieren sich mit dem übergeordneten Ziel von SE (soziale Innovationen vorantreiben). Dabei entspricht die Tätigkeit der Unterstützung ihren persönlichen Zielen, Einkommen zu erwirtschaften, gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen zu erreichen sowie sich vom Startup-Spirit inspirieren zu lassen.



Cluster 2



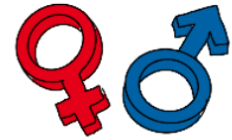
Eher **intrinsisch** motivierte Individuen. Möchten mit der Unterstützung von SE eher einer persönlichen Vision nachgehen (Bedürfnis nach Autonomie und Selbstbestimmung), andere Personen fördern (Bedürfnis nach Eingebundenheit und Zugehörigkeit) und soziale Innovationen vorantreiben (Bedürfnis nach Kompetenz und Wirksamkeit).



Balkendiagramm nach individuellen Unterstützungsmotiven, v.l.n.r., in Prozent, aufgerundet:
Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern, Andere motivieren und unterstützen, Einkommen erwirtschaften, Sich vom Start-Up Spirit inspirieren lassen, Gesellschaftliche Anerkennung und Ansehen, Soziale Innovationen vorantreiben, von Innovationen anderer Lernen

CLUSTER 1 ÄLTER UND BZGL. GESCHLECHT AUSGEGLICHEN - CLUSTER 2 WEIST JÜNGERE UND MEHR MÄNNLICHE ENTSCHEIDER AUF

Im Vergleich zu dem relativ ausgeglichenen Geschlechterverhältnis im Cluster 1 (49,69% Frauen und 50,31% Männer) weist **Cluster 2** einen deutlich **höheren Anteil an männlichen Entscheidern** (62,41%) auf. Dies geht mit den Ergebnissen des Motives ‚Nachgehen der persönlichen Vision, die Welt zu verbessern‘ einher, welches männliche Entscheider stets höher gewichtet haben als weibliche.



*Cluster im Vergleich:
Demographische
Unterschiede ersichtlich*

Außerdem weist **Cluster 2** weit **mehr Personen im Alter zwischen 20 und 29** (26,25%) als in Cluster 1 mit 15,11%, welches sich vor allem durch einen hohen Anteil der Personen im Alter zwischen 30 und 39 Jahren auszeichnet.

CLUSTER 1 - IN VERANTWORTUNG & ENTREPRENEURSHIP ERFAHRENER

In **Cluster 1** befinden sich insgesamt mehr Personen mit **höherer Verantwortungsposition**, die zudem ein bedeutend **höheres Kenntnis hinsichtlich Entrepreneurship** Erfahrung angeben. Der Großteil kommt aus Inkubatoren (26,42%) und Bildungseinrichtungen (18,87%). Beispielhaft könnte es sich hier um **dritt-mittelfinanzierte Angestellte** in Hochschulen oder Inkubatoren handeln, deren Aufgabenfeld die Unterstützung von Social Ventures fokussiert. Zumeist handelt es sich dabei um befristete Projektstellen.



*Extrinsisch Motivierte:
jonglieren mehr
Verantwortung*

CLUSTER 2 - INTRINSISCH MOTIVIERT, SELBSTBESTIMMT LERNEND

Cluster 1 setzt sich aus **mehr Masterabsolventen** zusammen (72,33% vs. 58,16%), **Cluster 2** weist jeweils etwa **doppelt so viele Abiturienten** (7,80%) und **Bachelor-Absolventen** (17,73%) auf. Hier könnte sich ein Zusammenhang zwischen dem geringeren Alter und der hohen intrinsischen Motivation zeigen. Mit zunehmendem Alter, positiven wie negativen Erfahrungen in Beruf und mit Menschen sowie mit sich wechselnden Lebensphasen (z.B. vom Single-Haushalt zur Familie) kann diese sinken, während extrinsische Motivation zunimmt.



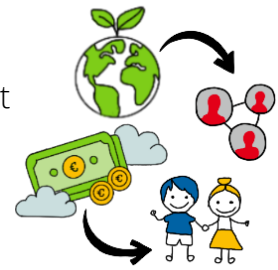
*Cluster 1: Jünger &
intrinsisch motiviert*

CLUSTER 1 UNTERSTÜTZT MEHR IN FRÜHEN PHASEN UND NICHT-FINANZIELL - CLUSTER 2 AUCH IN SPÄTEREM STADIUM UND EHER FINANZIELL

Beide Gruppen unterstützen am meisten Social Ventures in der Startup-Phase, jedoch unterstützt **Cluster 2 stärker finanziell** (15,60% vs. 8,81%). Entsprechend stellt Cluster 1 mehr keinerlei finanzielle Unterstützung für SE (29,56% vs. 23,40%). **Cluster 1 unterstützt zudem vergleichsweise weniger nach der Startup-Phase**, dafür deutlich **mehr davor**. Dies geht mit der geringen finanziellen Unterstützung einher, welche sich mit jeder Entwicklungsphase und dem damit wachsenden finanziellen Bedarfs erhöht. Aus der höheren Unterstützung ab der Startup-Phase durch Cluster 2 lässt sich eine Überzeugung der unterstützenden Akteure ableiten, dass **Social Ventures (insbesondere ab einem fortgeschrittenen Stadium) eine relevante und nachhaltige gesellschaftliche Wirkung haben**. Dies steht auch in Verbindung mit der höheren intrinsischen Motivation.

KORRELATION VON UNTERSTÜTZUNGSART UND WIRKUNGSBEREICH

Cluster 1 fördert eher die Bereiche ‚Nachhaltigkeit & Umwelt‘, ‚Lebensmittelversorgung & Ernährung‘ sowie ‚Gesundheit‘. Diese sind häufig aufgrund eines tragenden Geschäftsmodells durch das Angebot innovativer, haptischer Produkte und neuer Technologien tendenziell **eher in der Lage, finanzielle Renditen zu erwirtschaften** als Social Ventures aus den Bereichen ‚soziale Inklusion‘, ‚Bildung & Aufklärung‘, ‚Kinder- & Jugendhilfe‘ sowie ‚wirtschaftliche Entwicklung & Armutsbekämpfung‘. Letztere sind häufig **dienstleistungsbasiert** und adressieren oftmals eine **zahlungsschwache Zielgruppe**. Passend dazu werden diese Bereiche eher vom Cluster 2 unterstützt, was auch die höhere finanzielle Unterstützung dieses Cluster erklären könnte.



Unterstützungsart:
richtet sich auch nach
dem Wirkungsbereich

Auch hinsichtlich des Wirkungsortes sind Unterschiede erkennbar. **Cluster 1 richtet sich mehr an Europa** (45,91% vs. 26,24%), wohingegen **Cluster 2** zu höheren Anteilen Social Ventures mit Wirkungsort in **Südamerika** (14,89% vs. 10,06%), **Asien** (12,06% vs. 11,32) und **Afrika** (24,82% vs. 19,50%) unterstützt.

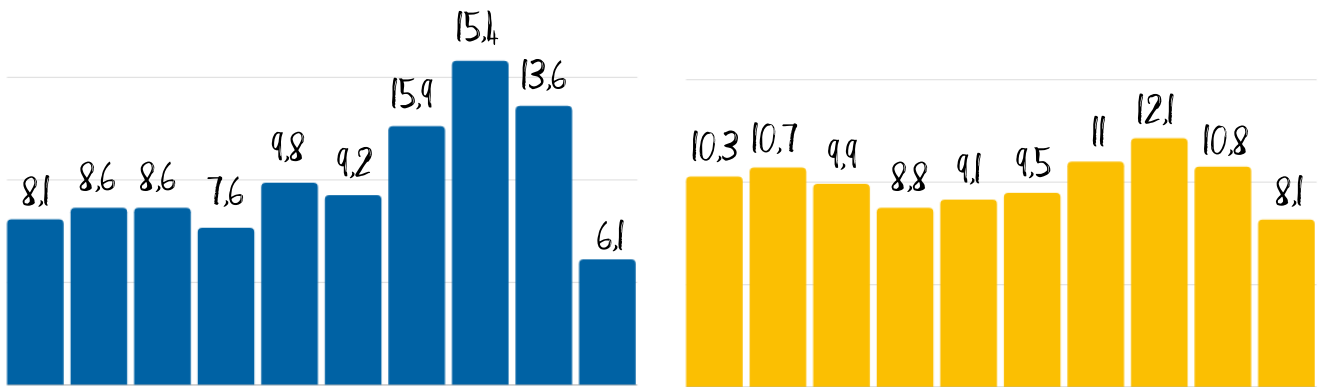
MERKMALE <=> MOTIVE, ORGANISATIONAL



Eher **innovationsgetriebene** Unterstützende mit integrierter Regulation. Organisationen, die von Social Ventures, ihren Innovationen und ihrem Spirit lernen und sich inspirieren lassen möchten. Dabei sind sie wenig extern getrieben, d.h. ihre eigene Erwartungshaltung bzw. ihr Pflichtgefühl bewegt sie mehr als Stakeholder und Imagegedanken.



Eher **extrinsisch motivierte** Unterstützende mit introjizierter Regulation. Organisationen, die SE stärker aufgrund externer Anforderungen, wie etwa Erwartungen von Stakeholdern und (potentiellen) Mitarbeitenden, unterstützen und eher auf ihre Reputation sowie finanzielle Interessen bedacht sind.



Balkendiagramm nach organisationalen Unterstützungsmotiven, v.l.n.r. in Prozent, aufgerundet:
 Erwartungshaltung der Stakeholder, Erwartungshaltung der Gesellschaft, Reputation, Employer Branding, Sich vom Start-Up Spirit inspirieren lassen, Mitarbeiterentwicklung, Von Innovationen anderer lernen, Verbreitung von SE, Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft, Finanzielle Interessen

DEMOGRAPHISCHE UNTERSCHIEDE - ÄHNLICHKEITEN ZU INDIVIDUELLER EBENE

Wie schon in der Analyse auf individueller Ebene ergibt sich ein Cluster mit einer **ausgeglichenen Geschlechterverteilung (Cluster 2)**. In **Cluster 1 überwiegt der Anteil männlicher Entscheider** mit 66,37% deutlich den Anteil weiblicher Entscheider (33,63%).



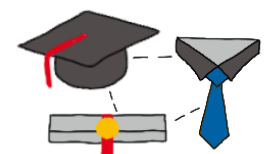
In Cluster 1 überwiegt der Anteil männlicher Entscheider

CLUSTER 1 - HÖHEREN AUSBILDUNGSGRAD & IN LEITUNGSPPOSITIONEN, CLUSTER 2 - NACH BACHELOR & IM PROJEKTMANAGEMENT

Hinsichtlich des höchsten Bildungsabschlusses befinden sich in **Cluster 1 erkennbar mehr Master- und Promotionsabsolventen**.

In **Cluster 2** dagegen doppelt so viele Personen mit einem **Bachelorabschluss**. Zudem sind in **Cluster 2 deutlich mehr Personen auf Projektmanagementebene** tätig als in

(Geschäfts)leitungs- und Vorstandspositionen. Dies stimmt mit dem hohen Anteil an Bachelorabsolventen überein, gesetzt der Annahme, dass es für Geschäftsleitungs- und Vorstandspositionen einen höheren Ausbildungsgrad benötigt. Damit unterscheidet sich Cluster 2 auch klar von Cluster 1.



Cluster 1 weist einen höheren Ausbildungs- und Verantwortungsgrad auf

CLUSTER 2 - "WEIL ES SICH GEHÖRT" UNTERSTÜTZENDE

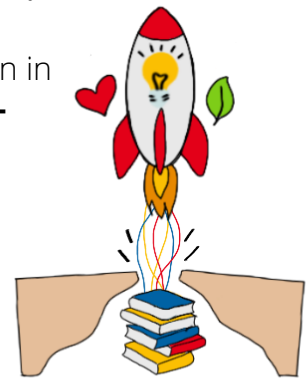
Als **extrinsisch motivierte Unterstützende** bewertet Cluster 2 äußere Erfordernisse höher (Erfüllung von Erwartungen von Stakeholdern, Gesellschaft, (potentiellen) Mitarbeitenden). Auch finanzielle Interessen haben hier ein höheres Gewicht, was auch durch das geringere Maß an Unterstützung mittels Spenden gezeigt wird (25,68% vs. 38,05% in Cluster 1). Organisationen in Cluster 2 unterstützen SE demnach eher **„weil es sich gehört“**.



Externe Motive, wie Erwartungen der Gesellschaft, bewegen eher Personen in Cluster 2

CLUSTER 1 - ERFAHRUNGSLÜCKEN ALS TREIBER FÜR INNOVATION?

Cluster 1 weist **geringere Kenntnisse in Entrepreneurship und SE** sowie im Feld Innovationen auf. Möglicherweise sind Organisationen in diesem Cluster gerade deshalb so **bestrebt, von Innovationen anderer zu lernen** und sich inspirieren zu lassen. Zudem unterstützen Organisationen in Cluster 1 am häufigsten den Wirkungsbereich *„Bildung & Aufklärung“* (56,76% vs. 44,04% im Cluster 2) und auch häufiger *„soziale Inklusion“* sowie *„Kinder- & Jugendhilfe“*. Da diese Bereiche nicht für ihren hohen Innovationsgrad bekannt sind scheint Ansporn zu sein, diese **zu fördern und auf neuartige Weise zu verbessern bzw. Herausforderungen innovativ zu lösen**. Umgekehrt scheint es, als wären **Affinität und Kenntnisse** von unterstützenden Organisationen bezüglich Innovationen **kein Indiz** dafür, dass sie auch bei der SE-Förderung bzw. den unterstützten Social Ventures großen **Wert auf Innovationen** legen.



*Erfahrungslücken -
Treiber für Innovation?*

UNTERSCHIEDE IM ORGANISATIONSTYP

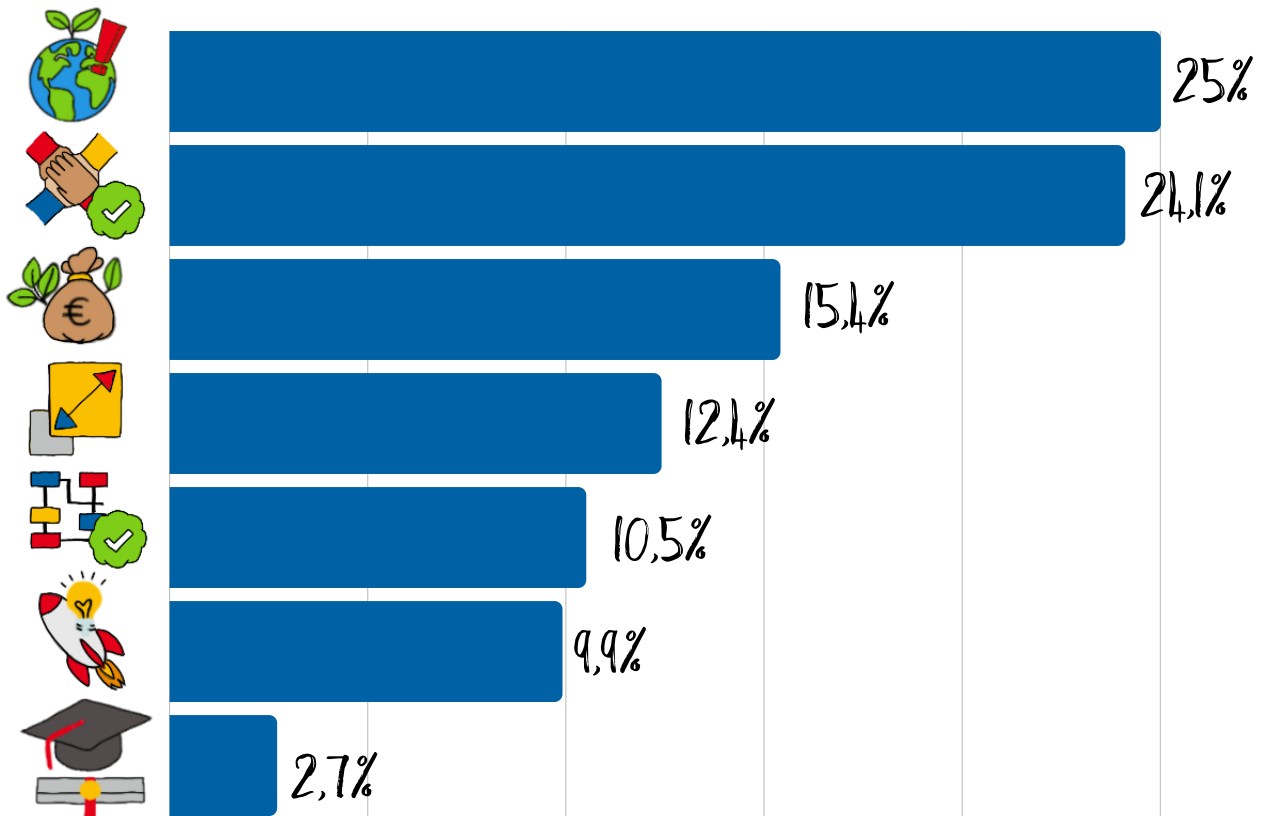
Cluster 1 weist einen **bedeutend höheren Anteil an Stiftungen** im Vergleich zum Cluster 2 auf (23,89% vs. 13,66%). Auch Family Offices und Unternehmensberatungen sind im Cluster 1 häufiger vertreten. Die am häufigsten vertretenen Organisationstypen in **Cluster 2 sind Inkubatoren/Acceleratoren** (28,96%), die zudem auch deutlich mehr vertreten sind als in Cluster 1 (20,35%). Im Vergleich zu Cluster 1 gibt es in Cluster 2 ferner etwas mehr VPOs, alternative und konventionelle Banken sowie konventionelle Unternehmen.



*Die Cluster unterscheiden sich
auch hinsichtlich der Verteilung
des Organisationstyps*

FORSCHUNGSBEREICH 4/4: ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

Für die Untersuchung des Entscheidungsverhaltens wurden die Auswirkungen von **sieben Entscheidungskriterien und ihrer Ausprägungen** auf die Entscheidungsfindung bei der Wahl von Social Ventures betrachtet.



Relevante Entscheidungskriterien und ihre Gewichtung, v.o.n.u.: Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems, Authentizität des Gründungsteams, Finanzielle Tragfähigkeit, Skalierbarkeit, Proof of Concept, Innovationsgrad, Fachlicher Hintergrund des Gründungsteams

KOPF-AN-KOPF-RENNEN — PROBLEMRELEVANZ & AUTHENTIZITÄT

Mit großem Abstand scheinen zwei Kriterien besonders relevant für Entscheidungssituationen im SE-Unterstützungsbereich zu sein: Die **Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems** an erster Stelle und die **Authentizität des Gründungsteams** an zweiter Stelle. Hinsichtlich der **Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems** lässt sich eine Brücke zu den meist unterstützten Wirkungsbereichen schlagen: die am häufigsten unterstützten Bereiche **Nachhaltigkeit & Umwelt**, **Bildung & Aufklärung** sowie **Soziale Inklusion** unterstreicht, dass SE-Unterstützende diese Wirkungsbereiche gegenwärtig als besonders wichtige gesellschaftliche Problembereiche erachten. Social Ventures, die ein **relevantes gesellschaftliches Problem adressieren, haben demnach gute Chancen auf Unterstützungsleistung**. Unter Authentizität kann dabei das Festhalten an und Handeln nach bestimmten Werten und Idealen verstanden werden.



Problemrelevanz und Authentizität: die wichtigsten Entscheidungskriterien

FACHLICHER HINTERGRUND ERSCHEINT UNWESENTLICH

Die hohe **Wichtigkeit der Persönlichkeit**, reflektiert im Motiv *„Authentizität des Gründungsteams“*, scheint sich klar von der **Unwichtigkeit der fachlichen Qualifikation des Gründungsteams** zu unterscheiden. Aus den vorliegenden Ergebnissen geht der *„fachliche Hintergrund des Gründungsteams“* als nebensächliches Kriterium hervor. Die relative Unwichtigkeit bestätigt sich hierbei über die Art der Unterstützung und den Organisationstyp hinweg. Gleichzeitig wird der *„Proof of Concept“* als offenbar relativ unwichtig für die Entscheidung bei der Wahl eines Social Ventures eingeschätzt. Dies **könnte auch auf eine relativ hohe Risikobereitschaft der unterstützenden Akteure hindeuten**.



Eine wichtige Erkenntnis für GründerInnen: der fachliche Hintergrund findet kaum Beachtung

ÖKONOMISCHE NACHHALTIGKEIT AN RELEVANZ GEWONNEN

Auf die zwei am wichtigsten bewerteten Kriterien folgen *„finanzielle Tragfähigkeit“*, *„Skalierbarkeit“*, *„Proof of Concept“* und *„Innovationsgrad“*. Hier scheint sich innerhalb der letzten etwa zehn Jahre etwas geändert zu haben: Während ein *„credible and sustainable revenue model and/or credible, sustainable funding“* in einer Studie aus dem Jahr 2009 nur eine untergeordnete Rolle spielt, wird die *„finanzielle Tragfähigkeit“* von der Stichprobe der vorliegenden Arbeit auf den dritten Platz gehoben. Dass die *„finanzielle Tragfähigkeit“*, bezogen auf die gesamte Stichprobe, so relevant zu sein scheint, deutet auch darauf hin, dass **SE im DACH-Raum (mehr) als for-profit-Aktivität** mit einem Geschäfts bzw. Einkommensmodell gesehen wird.



Finanzielle Tragfähigkeit hat für SE an Wichtigkeit gewonnen

SKALIERUNG DER SOZIALEN WIRKUNG > SKALIERUNG DES UMSATZES

Im klassischen VC Bereich wird Unternehmen über Skalierbarkeit ein schnelleres und höheres Umsatzwachstumspotential beige-messen. Im Falle von Social Ventures ist anzunehmen, dass insbesondere die **finanzielle Rendite**, aber auch die häufig schwer messbare **soziale Rendite**, eines **längerfristigen Investitionshorizonts bedarf**. Dass die *„Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems“* in den aufgeführten Ergebnissen höher gewichtet ist als die *„finanzielle Tragfähigkeit“* lässt vermuten, dass SE-Unterstützende eine mögliche **Skalierung der sozialen Wirkung positiver bewerten als eine mögliche Skalierung des Umsatzes**.



Skalierbarkeit: bezieht sich im SE-Bereich eher auf die Wirkung

SOZIALE INNOVATION UNTERBEWERTET - DIFFERENZIERTERE BETRACHTUNGEN NOTWENDIG

Im Vergleich mit verwandten Studien wird deutlich, dass sich der **„Innovationsgrad“** im Social Venture-Bereich als **weitaus weniger wichtig** herausstellt **als** im **klassischen Venture Capital** Bereich. Die relative Unwichtigkeit des Innovationsgrads könnte damit zusammenhängen, dass **soziale Innovationen häufig gar nicht als solche erkannt** werden. Denn anders als technologische Innovationen lassen sie sich weniger über absolute Neuartigkeit als **vielmehr über ihre Folgen und Wirkung definieren**, die denkbar schwieriger zu begreifen sind. Auch wenn eine derart differenzierte Betrachtung des Innovationsbegriffs hier nicht realisiert werden konnte, sei betont, dass die Tiefe des Begriffs bei der Interpretation dieses Kriteriums berücksichtigt werden sollte.



*Soziale Innovationen:
benötigen eine
differenzierte Definition*

UNTERSTÜTZUNGSART <-> ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

Im Weiteren wird die Variable *„Art der Unterstützung“* in die Untersuchung mit aufgenommen. Dabei wird nach **finanzieller und nicht-finanzieller Unterstützung** und zusätzlich nach **kern- und nebenunterstützenden Organisationen** (Umfang der SE-Unterstützung) unterschieden.

FINANZIELLE UNTERSTÜTZUNG FOLGT FINANZIELLER TRAGFÄHIGKEIT

Für finanziell unterstützende Organisationen ist das wichtigste Kriterium die **„finanzielle Tragfähigkeit“**, welches fast **doppelt so wichtig ist wie für nicht finanziell Unterstützende** (24,5% vs. 13,2%). Dieses Ergebnis geht mit der höheren Gewichtung des organisationalen Motivs *„finanzielle Interessen“* durch finanziell unterstützende Organisationen einher. Für nicht finanziell Unterstützende hat mit 28,4% die *„Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems“* das stärkste Gewicht.



*Finanzielle Tragfähigkeit:
für finanziell Unterstützende
entscheidend*

WICHTIGKEIT DES PROBLEMS MINDERT FINANZIELLE UNTERSTÜTZUNG?

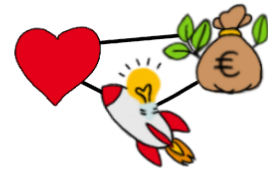
Die Analyse von Wechselwirkungen zeigt, dass sich eine **„hohe“ Ausprägung** der *„Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems“* **negativ auf die Entscheidung finanziell Unterstützender** bei der Wahl eines Social Ventures auswirken kann. Möglicherweise sehen diese zwischen dem Streben nach **finanzieller Rendite und nach sozialer Wirkung** bei **dringenden gesellschaftlichen Problemen** einen **Zielkonflikt**. So lassen sie nur ein bestimmtes Maß an Relevanz und Härte des adressierten Problems zu, welches im Hinblick auf die Realisierung der angestrebten finanziellen Rendite realistisch erscheint.



*Finanzielle und Soziale
Rendite im Konflikt - wird
der Geldhahn zugedreht?*

SOZIALUNTERNEHMERISCH STATT SOZIAL UND UNTERNEHMERISCH

Da beim wirkungsorientierten Investieren die **Grenzen zwischen Wirtschaft und Soziales verschwimmen**, ringen Impact Investoren aufgrund nach wie vor bestehenden, **kategorischen Denkens** (sozial und unternehmerisch, statt sozialunternehmerisch) mit unbekannten bzw. ungewohnten Wertevorstellungen. Diese beeinträchtigen den Entscheidungsprozess und können dazu führen, dass ergebnisineffiziente Entscheidungen getroffen werden, welche **Geld als auch andere Ressourcen sowie Potentiale von Sozialunternehmen ungenutzt** lassen.



Sozialunternehmertum: muss zusammen betrachtet werden

NEBENUNTERSTÜTZENDE RISKOFREUDIGER ALS KERNUNTERSTÜTZENDE

Kern- und Nebenunterstützende bewerten die Kriterien sehr ähnlich: die drei wichtigsten Kriterien *„Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems“*, *„Authentizität des Gründungsteams“* und *„finanzielle Tragfähigkeit“* stimmen bei beiden Gruppen überein. Jedoch wird *„Skalierbarkeit“* und *„Proof of Concept“* von Kernunterstützenden etwas höher bewertet. Beim *„Innovationsgrad“* ist es genau umgekehrt. Für **Kernunterstützende** ist womöglich der Erfolg der Unterstützten etwas relevanter und bezeichnender für sie selbst, weshalb sie hinsichtlich der Entscheidungskriterien mehr auf **risikomindernde Kriterien** setzen.



Kernunterstützende: risikobedachter als Nebenunterstützende

STIFTUNGEN UND VPO'S <-> ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

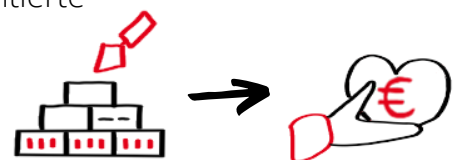
Stiftungen und VPOs nehmen im SE-Unterstützungsbereich eine besondere Rolle ein. Während sich bei Stiftungen ein neues Selbstverständnis abzeichnet und die SE-Unterstützung durch sie zunimmt, gehören VPOs zu den seltenen Organisationstypen, für die die Unterstützung von SE den grundlegenden Organisationszweck darstellt.

SOZIALE DIMENSION ÜBERWIEGT

Alles in allem **überwiegt die soziale Dimension**: die (angestrebte) Lösung eines dringlichen sozialen Problems überwiegt gegenüber dem Kriterium *„finanzielle Tragfähigkeit“* bzw. einem noch nicht ganz überzeugenden Einkommens- und Finanzierungsmodell.

ENTWICKLUNG VON STIFTUNGEN IN RICHTUNG VENTURE PHILANTHROPY

Tatsächlich haben Stiftungen Philanthropie und gewinnorientierte Investments bislang getrennt gesehen und streng zwischen gewinnmaximierender Anlage des Stiftungskapitals und rein philanthropischer Mittelverwendung durch Spenden und Fördermittel unterschieden. Die Tatsache zum Beispiel, dass sich bei Stiftungen neben Spenden etwa die Hälfte aller finanziellen SE-Unterstützungsinstrumente aus Eigenkapital, Fremdkapital und anderen Instrumenten zusammensetzt,

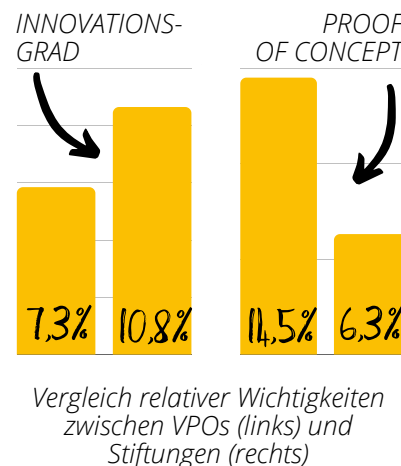


Stiftungen werden VPO's hinsichtlich der finanziellen Unterstützung ähnlicher

deutet auf die **(allmähliche) Aufhebung der herkömmlichen Trennung zwischen Vermögensanlage und anschließender gemeinnütziger Verwendung** der Mittel hin.

STIFTUNGEN RISIKOFREUDIGER ALS VPO'S

Der ‚Innovationsgrads‘ sowie das Kriterium ‚Proof of Concept‘ fallen für Stiftungen bei der Entscheidung mehr ins Gewicht. Dies lässt darauf schließen, dass **Stiftungen teils bedeutend risikofreudiger sind als VPOs**. Für Letztere nimmt ein ‚Proof of Concept‘ einen ebenso hohen Stellenwert ein wie die ‚Skalierbarkeit‘ und hat mit 14,5% am Gesamtnutzen eine relativ hohe Bedeutung. Die unterschiedliche Risikotoleranz spiegelt sich auch in der von VPO's höher bewerteten ‚finanziellen Tragfähigkeit‘ wieder (18,1% vs. 12,4%).



GESCHLECHTERSPEZIFISCHE MERKMALE <--> ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

Der **SE-Unterstützungsbereich** zeichnet sich, wie bereits erwähnt, durch eine **ausgewogene Geschlechterverteilung** aus. Im Folgenden wird das Geschlecht der Entscheidungstragenden als unabhängige Variable untersucht.

PRAXIS BESTÄTIGT THEORIE NICHT - FRAUEN RISIKOFREUDIGER ALS MÄNNER

Mit der **Zunahme weiblicher Entscheidungstragender** in Organisationen in den letzten zehn Jahren nahm auch die Forschung zu. Zahlreiche dieser Arbeiten stellen fest, dass sich Geschäftsentscheidungen von Frauen erheblich von denen männlicher Führungskräfte unterscheiden. So sollen erstere bei der Wahl von Social Ventures Risikoaverser sein, oder die wirtschaftliche Notwendigkeit als wichtiger erachten als ihre männlichen Kollegen. Dem scheint den Ergebnissen nach nicht der Fall zu sein. **Frauen und Männer gewichten ‚finanzielle Tragfähigkeit‘ gleichermaßen hoch** und auf den dritten Platz.

Gleichzeitig bewerten Frauen den ‚Innovationsgrad‘ höher als einen ‚Proof of Concept‘. Bei ihren männlichen Kollegen ist es umgekehrt.

Dies deutet darauf hin, dass im **SE-Unterstützungsbereich Frauen risikofreudiger sind als Männer** und einen **höheren Wert auf soziale bzw. technologische Neuerungen** legen.



Widerspruch zur Forschung: Frauen erscheinen im SE-Unterstützungsbereich risikofreudiger

PROBLEMLEVANTZ VON WEIBLICHEN ENTSCHEIDERINNEN PRIORISIERT - FÜR MÄNNLICHE SCHEINT AUTHENTIZITÄT BEDEUTENDER

Weibliche Entscheiderinnen bewerten die ‚Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems‘ höher als die ‚Authentizität des Gründungsteams‘. Bei männlichen Entscheidern ist es genau umgekehrt. Eine mögliche Begründung könnte sein, dass sie **andere Personengruppen stärker in ihre Entscheidung mit einbeziehen** und die Wirkung auf diese weiter in den Vordergrund rücken.



Problemrelevanz und Authentizität: geschlechterspezifische Abweichungen in der Bewertung

CLUSTERANALYSE (2/2): ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN

Das Ziel dieser Clusteranalyse ist die Entdeckung von Gruppen hinsichtlich des Entscheidungsverhaltens bei der Wahl von Social Ventures. Hierfür werden die Clusterobjekte anhand ihrer Gewichtung der sieben Entscheidungskriterien miteinander verglichen.

CLUSTER 1



CLUSTER 2



CLUSTER 3



Balkendiagramm nach Entscheidungskriterien, visuell, v.l.n.r: Fachlicher Hintergrund des Gründungsteams, Authentizität des Gründungsteams, Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems, Skalierbarkeit, Innovationsgrad, Proof of Concept, Finanzielle Tragfähigkeit

Geschäftsmodell -fokussierte EntscheiderInnen

Überprüfen allem voran, ob ein plausibles, finanziell tragfähiges Geschäftsmodell vorliegt. Wägen ab, ob das adressierte gesellschaftliche Problem relevant genug ist und die Gründer glaubhaft vermitteln, dass sie den vermeintlichen Trade-off zwischen finanziellem und Sozialem – auch bei Skalierung – meistern.

Authentizitäts- fokussierte EntscheiderInnen

Fokussieren sich darauf, ob das Gründungsteam „echt“ ist und (eher) mit seiner Einstellung und (weniger) mit seinen Kompetenzen in der Lage ist, die soziale Mission nicht aus den Augen zu verlieren. Relativ unwichtig sind der Innovationsgrad, ein Proof of Concept sowie die Skalierbarkeit.

Impact- fokussierte EntscheiderInnen

Sind v.a. an einer relevanten und möglichst großflächigen sozialen Wirkung interessiert. Dabei spielt die Neuartigkeit der Lösung eine relativ wichtige Rolle, während ein Proof of Concept, ebenso wie der fachliche Hintergrund der Gründer, kaum ins Gewicht fallen.

CLUSTER 1

RISIKOAVERS, ÜBERWIEGEND MÄNNLICH, IM HÖHEREN ALTER

Das Entscheidungsverhalten wird hier am **meisten von der ‚finanzielle Tragfähigkeit‘** (im Ist-Stand bzw. in absehbarer Zeit) des Social Ventures **beeinflusst** wird (22,80%). Dementsprechend bewerten sie im Vergleich einen **‚Proof of Concept‘ am höchsten**. Während ein funktionierendes Geschäftsmodell die Basis der finanziellen Tragfähigkeit ist, bezieht sich der ‚Proof of Concept‘ auch darauf, dass das Produkt bzw. die Dienstleistung Absatz am Markt gefunden hat und damit beweist, dass das Geschäftsmodell funktioniert. Cluster 1 hat mit 29,17% und 70,83% den **geringsten Anteil an Frauen bzw. den höchsten Anteil an Männern**. Insgesamt sind **Personen in diesem Cluster älter** als in den anderen beiden: Der Anteil an >50-Jährigen ist hier am höchsten, dagegen der Anteil an 30-39-Jährigen am geringsten unter allen drei Clustern. Hieraus könnte der Schluss gezogen werden, bei **älteren Personen in der SE-Unterstützung einen Fokus auf das Geschäftsmodell** anzunehmen.



Ältere, männliche Entscheider: scheinen sich eher an der finanziellen Tragfähigkeit zu orientieren

PERSONEN MIT SE-ERFARUNG UND IN VERANTWORTUNGSPPOSITIONEN

Personen in diesem Cluster stechen mit **langer Berufserfahrung und hohen Leitungs- und Entscheidungspositionen** hervor. Hier befinden sich die meisten Personen in Vorstandsposition und der Geschäftsleitung. Zudem weisen sie die höchsten Kenntnisse in Entrepreneurship und SE auf und verfügen ebenso über die höchsten eigenen Erfahrungen als social und konventioneller Entrepreneur.



Personen in Cluster 1 weisen im Vergleich mehr Erfahrung und Verantwortung auf

EHER FINANZIELL UNTERSTÜTZEND —

JEDOCH KEINE FACHLICHE NÄHE ZUM KAUFMÄNNISCHEN BEREICH

Cluster 1 weist zudem den **höchsten Anteil eher finanziell unterstützender Organisationen** auf. Überraschend ist, dass der **Anteil an Personen aus dem wirtschaftlichen Bereich am geringsten vertreten** ist. Für den Fokus auf das Geschäftsmodell wäre eine fachliche Nähe zum kaufmännischen Bereich naheliegend gewesen.



Finanzielle Unterstützung ohne fachliche Nähe zum Fach

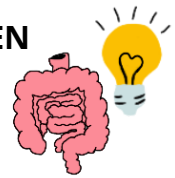
CLUSTER 2

AUTHENTIZITÄTS-FOKUSSIerte ENTSCHEIDER

Mit Abstand spielt hier die **Authentizität des Gründungsteams die wichtigste Rolle** bei der Entscheidung für oder gegen ein Social Venture. Die geforderte Authentizität bezieht sich u.a. auf die glaubhafte Fähigkeit, einen Trade-off zwischen sozialen und finanziellen Zielen zu meistern, um einen „mission drift“ zu vermeiden. Interessant ist auch, dass hier trotz dem **größten Anteil kaufmännisch ausgebildeten Personen** (58,10%) nicht etwa das Geschäftsmodell, sondern die Authentizität im Fokus steht.

BAUCHGEFÜHL & MENSCHENKENNTNIS ALS ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

Cluster 2 weist die **geringsten Kenntnisse in Entrepreneurship und SE** auf, sowie ebenfalls die **geringsten eigenen Entrepreneurship-Erfahrungen**. Es scheint, dass eine mangelnde eigene Erfahrungen im (Sozial)unternehmertum dazu führt, dass Entscheider sich **mehr auf ihr Bauchgefühl und ihre Menschenkenntnis verlassen**.



Entscheidungen, inspiriert durch Bauchgefühl

DEMOGRAPHIE, UNTERSTÜTZUNGSART, WIRKUNGSBEREICH

Mit 35,24% weist diese Gruppe den **höchsten Anteil weiblicher Entscheiderinnen** sowie hauptsächlich Personen aus der **Generation Y** (67,62% 30-39-Jährige) auf. Weiterhin wird am **häufigsten eher nicht-finanziell unterstützt**. Vergleichend betrachtet wird hier auch deutlich mehr im Bereich **Gesundheit** und auch mehr im Bereich **Lebensmittelversorgung und Ernährung** unterstützt.



Demographie und Wirkungsbereichsschwerpunkt in Cluster 2

CLUSTER 3

IMPACT-FOKUSSIerte ENTSCHEIDER

Für Entscheider in Cluster 3 ist die **Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems von höchster Relevanz**. Zudem scheinen die **finanzielle Tragfähigkeit** und ein **Proof of Concept** weit **unbedeutender**. Es kann angenommen werden, dass sich die Skalierbarkeit und der Innovationsgrad auf das zu lösende gesellschaftliche Problem und weniger auf eine Umsatzsteigerung durch Wachstum bezieht.

IMPACTFOKUSSIERUNG SPIEGELT SICH IM WIRKUNGSBEREICH WIEDER

Die Geschlechterverteilung liegt etwa bei **30% weiblich und 70% männlich**. Des Weiteren weist diese Gruppe die meisten 40-49-Jährige bzw. in den Jahren 1969 bis 1979 Geborene (19,59%) auf. Die Förderung von wirtschaftlicher Entwicklung und Armutsbekämpfung (35,78%) ist im Vergleich zu den anderen Clustern höher - dies liegt aufgrund der **erstrebten sozialen Wirkung** und der denkbar hohen Relevanz dieses Wirkungsbereiches nahe. Ganz im Sinne einer Impactfokussierung kann es hilfreich sein, die **gesellschaftlichen Veränderungen hierbei als dynamisch zu betrachten**. Besonders beim Herantreten an (Social) Impact-fokussierte EntscheiderInnen, die hohen Wert auf einen relevanten Social Impact legen.



Eine dynamische Betrachtung der Wirkungsbereiche: ganz im Sinne der Impactfokussierung

AUSBLICK

IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS, #GEMEINSAMANPACKEN

Die Arbeit sollte unter anderem einen **aktuellen Überblick über die Unterstützungslandschaft für SE** geben. Es konnte gezeigt werden, dass diese **seit 2006 ein starkes Wachstum** erfahren hat. Während sich für die Gesamtstichprobe auf **individueller Ebene bestimmte Muster in Bezug auf Alter, Bildungsabschluss und Ausbildungsbereich** herausgestellt haben, zeigt sich auf **organisationaler Ebene**, vor allem durch die Vielzahl unterschiedlicher Organisationstypen, eine **hohe Heterogenität**. Aus den Ergebnissen der Arbeit lassen sich ausblickend mögliche **Handlungsempfehlungen** und **Impulsbereiche** ableiten, die ganz dem Motto **#GEMEINSAMANPACKEN** abschließend beleuchtet werden.



1.) RESSOURCEN VON SE EFFEKTIV NUTZEN

Die SE-Unterstützungslandschaft ist ein sehr **heterogenes Ressourcenbündel**. Zur weiteren Professionalisierung und Entwicklung von SE sollten die **Fähigkeiten und (Kern-)kompetenzen der einzelnen Akteure auf effiziente und effektive Art und Weise genutzt** werden.

Zum Beispiel über **Diversifikationsstrategien**: weg von der Beschränkung auf das Topmanagement, hin zu **Selbstorganisation und Hierarchieabbau**, um der bereits vorhandenen Verteilung der SE-Unterstützungsaktivitäten auf allen Organisationsebenen gerecht zu werden. Ähnlich muss der **Wettbewerbs- und Erfolgsbegriff in diesem Zusammenhang breiter gedacht** werden. Die Akteure verbindet das **gemeinsame Ziel der Verbreitung von SE und sozialen Innovationen**. Dies kann bei der Entwicklung einer **Logik der Kooperation** anstelle des Wettbewerbs hin zu einer **Erweiterung des Erfolgsbegriff** durch eine soziale und ökologische Dimension, jenseits der reinen Profitorientierung, hilfreich sein.



*Selbstorganisation
und Hierarchieabbau*



*Wettbewerb neu
denken: Erfolg durch
Kooperation*

2.) WEITERFÜHRENDE VERBINDUNG VON SOZIALEM UND WIRTSCHAFT

Die SE-unterstützenden Organisationen führen die Bereiche **Soziales und Wirtschaft** zu nahezu gleichen Teilen **zusammen**. Für noch zu definierende Veränderungen von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen wäre eine **weiterführende Verbindung beider Bereiche** und der damit verbundenen Kompetenzen hilfreich.

Beispielsweise könnten sich konventionelle Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit Social Ventures positiv hervortun und wertvolle Lerneffekte realisieren.



*Soziales und Wirtschaft,
Hand-in-Hand*

3.) AUSWEITUNG DER FINANZIELLEN EXPERITSE & UNTERSTÜTZUNGLANDSCHAFT

Trotz des starken Wachstums befindet sich der SE-Unterstützungsbereich weiterhin in einem **frühen Entwicklungsstadium**. Insbesondere der **Ausbau finanzieller Unterstützungsformen** ist nötig, um den besonderen Bedürfnissen von Sozialunternehmen gerecht zu werden und sich an zukünftige Weiterentwicklungen anzupassen.

Hierbei sei an die noch **wenig verbreiteten innovativen, hybriden Formen Wandeldarlehen, rückzahlbare Spenden und Wandelspenden** erinnert. Diese können die finanzielle SE-Unterstützungslandschaft sinnvoll ergänzen. Oftmals fehlt es hier an Wissen und Verständnis für die zahlreichen Möglichkeiten des wirkungsorientierten Investierens. Die so beschriebene Situation ruft nach mehr **Anlaufstellen mit entsprechender Fachexpertise**.

Weiterhin könnten sich finanziell unterstützende Organisationen für die **Gründung eines Social Venture Fonds zusammenschließen**, um damit den noch besonders geringen Anteil an **Wachstumsfinanzierung für Social Ventures zu erhöhen**.

Der Erfolg des Einsatzes verschiedener finanzieller Instrumente konnte hier nicht näher beleuchtet werden. Künftige Forschung könnte dies übernehmen, um **potentiellen Anlegern eine bessere Einschätzung der Auswirkungen, des Risikos und der Rendite wirkungsorientierten Investierens** zu ermöglichen.



*Innovative Unterstützungs-
instrumente: für SE noch
ungenutztes Potential*



*#Gemeinsamanpacken:
mit einem Organisations-
übergreifenden SE Fond*

4.) WISSENSLÜCKEN IM SE-BEREICH VORAUSSCHAUEND SCHLIEßEN Personalmanagement, Logistik sowie Finanz- und Rechnungswesen

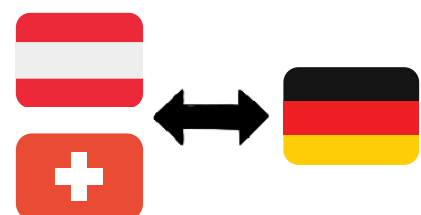
haben sich als Kenntnisbereiche hervorgetan, in denen sich Personen aus dem SE-Unterstützungsbereich nicht sehr gut auskennen. Für eine frühe Phase der meisten zu unterstützenden Sozialunternehmen sind diese weniger essentiell wie z.B. Produkt und Marketing. Jedoch wird mit dem Ausbau von SE ein **vorausschauendes fachliches Unterstützungsangebot** umso wichtiger, z.B. in Form von gezielter Weiterbildung der Mitarbeitenden oder durch Hinzuziehen externer Kompetenzträger.



*Fachliche Wissenslücken
vorausschauend
entgegenwirken*

5.) SCHLIEßUNG DER LÄNDERLÜCKE - WELTWEITE VERGLEICHE

Die Forschung setzte sich aus einer im Vergleich geringen Anzahl an Teilnehmenden aus Österreich und der Schweiz zusammen. Zudem konnte für den Schweizer SE-(Unterstützungs)bereich insgesamt am wenigsten wissenschaftliche Literatur gefunden werden. Künftige Forschung könnte sich dementsprechend die **Schließung dieser Lücke** zum Ziel setzen. Ähnlich verhält es sich mit dem Fokus auf den DACH Raum allgemein. Trotz bewusst gewähltem Fokus bietet sich ein **Vergleich mit dem angelsächsischen Raum an**, Erkenntnisse über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu gewinnen.



*SE verbreiten -
Länderlücken schließen*

6.) INSTITUTIONALISIERUNG VON SE

Die bereits erkennbaren inhaltlichen und strukturellen Schnittstellen im SE Raum sind vielsprechende Anzeichen für sinnvolle Kooperationen. Eine Herausforderung des wachsenden SE-Bereichs wird dabei sein, als Organisation ihren **Platz in der diversen Unterstützungslandschaft zu finden und nutzbar zu machen**.

Nachdem SE hier seit einigen Jahren als beobachtbares Phänomen stattfindet, um das sich Strukturen und Öffentlichkeit entwickeln, stellen **Bestrebungen in Richtung Institutionalisierung** einen nächsten logischen Schritt dar.



Weitere
Professionalisierung
von SE durch
Institutionalisierung



1.) PROGRESSIVE MOTIVATIONSFORSCHUNG

Wie Mitarbeitende dazu bewegt werden können, sich gänzlich für die Ziele ihrer jeweiligen Organisation einzusetzen, stellt noch immer ein **zentrales Element der Führungsforschung** dar. Hierbei tritt der SE-Unterstützungsbereich hervor, in welchem **Organisationsmitglieder** oft gleiche bzw. **ähnliche Handlungsmotive** verfolgen wie die **Organisation** selbst

(*Soziale Innovation fördern, Wirkung für Gesellschaft, SE verbreiten*). Für tiefergehende Forschung ergibt sich hieraus

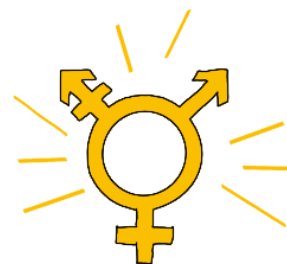
der Gegenstand, unter anderem **Motivstrukturen im Bereich der SE-Unterstützung näher zu untersuchen** und die Brücke zur allgemeinen Führungsforschung zu schlagen.



SE-Motivstrukturen als Impulsbereich
für progressive Führungsforschung

2.) PROGRESSIVE GENDERENTWICKLUNG UND DIVERSITÄT

Die vorliegende Arbeit deckte erstmals auch für die Seite SE-Unterstützender (im DACH-Raum) auf, dass mit einer beinahe Gleichverteilung hier ein, **im Vergleich zum klassischen Venture Capital** Bereich, **hoher Frauenanteil** herrscht. Dies birgt das Potential einer positiven Entwicklung des SE-Bereichs durch ein **erhöhtes Engagement von Frauen** auf der Unterstützerseite, oder die mögliche **Verbindung der SE-Unterstützender und SE-Ausführender Frauen**. Auch öffnen sich Potentiale für das Schaffen von Strukturen für **gendergerechte Sprache und Diversität**.



SE als Impulsbereich für
progressive Genderentwicklung

3.) GEMEINSAM EFFEKTIV ENTSCHEIDEN

Aufgrund globaler gesellschaftlicher Entwicklungen, wie dem aktiven Kampf gegen den Klimawandel, werden heute und in Zukunft mehr Entscheidungen denn je darüber getroffen, ob bzw. **welche Sozialunternehmen Erfolg versprechend erscheinen** und gefördert werden sollten, um **gesellschaftliche Herausforderungen wirtschaftlich zu lösen**.

Die ermittelten **Entscheidungskriterien** und ihre Gewichtung bilden hierfür den Kern und liefern erstmals eine **Hilfestellung zur Weiteren systematischen Aufnahme und Strukturierung von Entscheidungsproblemen** bei der Wahl von zu unterstützenden Social Ventures. Desweiteren können Marktteilnehmende des SE-Unterstützungsbereichs die Erkenntnisse rund um die **Entscheidungskriterien mit ihren eigenen vergleichen**. Die Entscheidungskriterien können das Screening so **zielgerichtet, vergleichbar und transparent** machen — und ggfs. als **Leitfaden für die Entwicklung von messbaren Leistungsindikatoren** dienen.

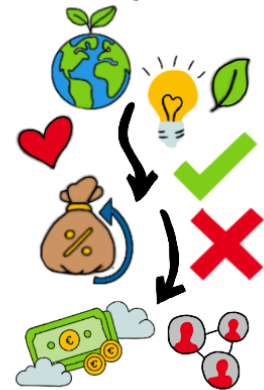


Zielgerichtete, messbare, und transparente Leistungsindikatoren für SE

4.) UNTERSTÜTZUNGSLEITFADEN FÜR SOCIAL VENTURES

Mit dem Wissen um das Unterstützungsangebot, die Motive und das Entscheidungsverhalten können Social Ventures **gezielt auf Organisationen zugehen** und ihre **Gesuche klar formulieren**, um schließlich von den Unterstützungsmaßnahmen besser profitieren zu können. Durch den Vergleich der Motive zwischen unterschiedlichen Gruppen werden z.B. bestimmte Spezifika sichtbar, die für das Filtern der richtigen Ansprechpartner hilfreich sind.

Des Weiteren schaffen die Ergebnisse ein **transparentes Bild der Beurteilung von Social Ventures**. Erkenntnisse rund um die Wichtigkeit des gesellschaftlichen Problems, der finanziellen Tragfähigkeit sowie des Innovationsgrades, Authentizität, und der sozialen Wirkung können bei der **Formulierung von Fördergesuchen, Anträgen oder Bewerbungen** sowie in die Gestaltung von **Selbstpräsentationen** („Pitch Decks“) einfließen und die Erfolgchancen von Social Ventures bei der Unterstützungssuche erhöhen. Erkenntnisreich ist auch, dass sich Gründerteams **hinsichtlich des fachlichen Hintergrunds weniger Gedanken machen müssen**; die fachliche Qualifikation nimmt im Entscheidungsprozess nie mehr als 3,9% des Gesamtnutzens der Entscheidung ein.



Social Ventures finden in der Arbeit Impulse für die effektive Suche nach Unterstützung

5.) SE-ÜBERBLICK FÜR POLITISCHE AKTEURE

Für externe Akteure, z.B. in der Politik, haben die Ergebnisse einen hohen praktischen Nutzen. So wird einerseits deutlich, **warum SE gemeinhin gefördert wird**, das heißt welche Ziele damit verfolgt werden und **welche Möglichkeiten die SE-Förderung birgt**: Finanzielles Einkommen, gesellschaftliche Anerkennung, zukunfts-trächtige Selbstwirksamkeit, organisationale Selbstidentifikation usw.. Andererseits wird deutlich, welches im Wesentlichen die Anforderungen an erfolgreiches SE sind: ein tragendes Geschäftsmodell, gelebte Authentizität und ein relevanter, realisierbarer Social Impact. Beide Aspekte stellen eine hilfreiche Datengrundlage dar, z.B. für **mögliche Umverteilungen von Verantwortlichkeiten** oder die **Rolle des bürgerschaftlichen Engagements** zur Gestaltung einer sozialen Gesellschaft.



SE-Bildung für und proaktive Einbindung der Politik