



Handlungsempfehlungen zur Unterstützung von sozialen Innovationen

social impact region/ entersocial good practice transfer

social impact region/ entersocial Good Practice Transfer wird gefördert vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg.



gemeinnützige social impact GmbH
Schiffbauergasse 7
14467 Potsdam

Projektleiter:

Norbert Kunz

Projektmitarbeiter:

Beñat Egaña, Dr. Tobias Federwisch,
Lea Miram

(c) social impact GmbH, Dezember 2013



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Inhaltsverzeichnis

Danksagungen	4
1 Wirtschaftliche und demokratische Herausforderungen in Brandenburg	5
2 Die Rolle sozialer Innovation für regionale Entwicklung.....	6
3 Social Impact Region / entersocial Good Practice Transfer	7
4 Möglichkeiten und Risiken der Projektübertragung	8
5 Übertragungs- und Skalierungsstrategien	9
6 Kontrollebene vs. organisatorische Verpflichtung	13
7 Übertragungs- und Skalierungsschritte	13
8 Vorhandene Unterstützungsmethoden zur Skalierung	17
9 Analyse der Hindernisse und Anreize für soziale Startups und die Übertragung von Sozialunternehmen: Handlungsempfehlungen	18
Terminologie.....	25
Bibliographie.....	26

DANKSAGUNGEN

Während der Laufzeit des *social impact region/ entersocial good practice transfer* Projekts haben wir von vielen spannenden sozialen Innovationen aus unterschiedlichen europäischen Ländern gelernt. Wir haben über Transfer und Skalierung diskutiert, die Lernerfahrung, die jeder Projektpartner damit gemacht hat, und wir haben Bewusstsein und ein besseres Verständnis des Potenzials von Sozialunternehmen und soziale Innovationen im Bundesland Brandenburg verbreitet.

All dies wäre nicht möglich gewesen ohne das Engagement und die Zusammenarbeit mit unseren nationalen und internationalen Partnern.

Besonders unseren internationalen Partnern José Manuel Henriques von dem Lisbon University Institute ISCTE-IUL, Michael Förschner und Berenike Ecker vom Zentrum für Sozial Innovation (ZSI) in Wien, Isolde Moylan von Ashoka Irland und den skandinavischen Ländern und Justyna Muranowicz von Ashoka Polen wollen wir danken.

Wir wollen uns auch bei unseren nationalen Partnern, die zu unseren Diskussionen beigetragen haben für die Teilnahme bedanken. Wir hoffen, dass sie von den sozialen Innovationen mit denen wir mehr als ein Jahr gearbeitet haben viel gelernt haben. Wir erwarten, dass sie ihr Wissen und ihre Kenntnisse in ihren Regionen einsetzen werden, um neue Projekte in der Region Brandenburg zu initiieren. PHD Dr. Gabriela Christmann, Gerhard Mahnken und Kersting Falk vom Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung e.V.; Bernd Kruczek, Elisabeth Breitenfeld und Doreen Schiller vom Centrum für Innovation und Technologie GmbH (CIT); Dr. Marianne Nobelmann, Katrin Wenz und Charis Braun von der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE); Frank Viohl, Susanne Fink, Prof. Dr. Michael F.G. Schmidt, Tobias Stapf, Sven Gumbrecht, Corinna Boldt, Bernd Fassauer, Manfred Korinth, Annedore Balfanz und Kurt Glowe.

Das Projekt wäre nicht möglich gewesen ohne die Erfahrung und das Wissen, dass die neun in der Anfangsphase von uns identifiziert und gewählten europäischen sozialen Innovationen mit uns geteilt haben. Michael Kelly von Grow it Yourself (Irland), Brendan Dunford von BurrenLIFE (Irland), Ewa Smuk Stratenwerth von ZIARNO (Polen), Wacław Idziak (Polen), Volker Hahn von IFNS GmbH (Deutschland), Martin Hollinetz von otelo (Österreich), Cristina Coelho von SPA Consultoria/ GLOCAL (Portugal), Julia Koczanowicz-Chondzyńska von FISE Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (Polen) und Niels Hansen vom MindLAB (Dänemark).

1 WIRTSCHAFTLICHE UND DEMOKRAFISCHE HERAUSFORDERUNGEN IN BRANDENBURG

Eine Schätzung der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung in Brandenburg zeigt, dass Brandenburg glücklicherweise strukturell starke Gebiete im Agglomerat Berlin und Potsdam vorweist. Es sollte jedoch nicht vergessen werden, dass ländlichere Gegenden, wie Prignitz im Nordwesten und die Uckermark im Nordosten Brandenburgs eine strukturell sehr schwache Wirtschaft haben. Es sind also die ländlichen Randzonen, in denen die wirtschaftliche Struktur und der Arbeitsmarkt fast unverändert bleiben und in denen die allgemeine Kaufkraft sehr niedrig ist.

Momentan ist die wirtschaftliche Lage außerhalb des Agglomerat Berlin und Potsdam zu schlecht, um genügend qualitative Arbeitsstellen anzubieten. Daher pendeln viele Menschen zwischen ihrem Wohnort auf dem Land, und ihrem Arbeitsplatz in einen der wenigen Zentren. Oft verlassen besonders die jungen, gut ausgebildeten Menschen Brandenburg für immer. Dies führt dazu, dass ältere, schlechter ausgebildete Menschen in den ländlichen Gebieten zurückbleiben, was die Gefahr birgt, dass die Situation der Arbeitslosigkeit und niedrigen Einkünften sich nicht verbessert.

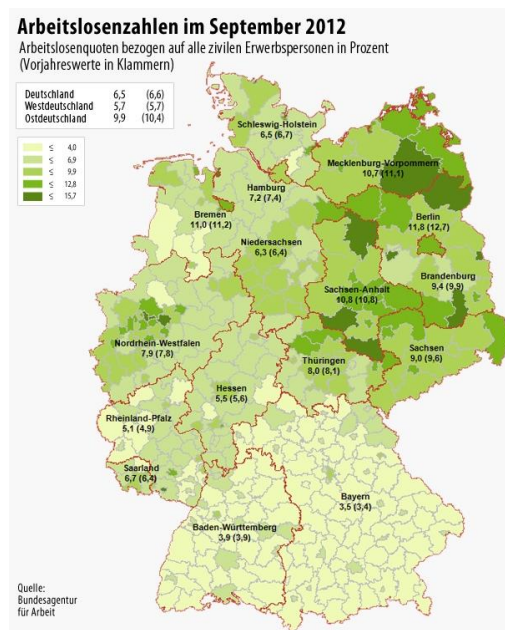


Abbildung 1: Arbeitslosenrate in Deutschland im September 2012 (in Klammern, Zahlen vom vorherigen Jahr) // Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2012

Mit diesem Hintergrund können wir ein anderes zentrales Problem ansprechen – den demographischen Wandel. Wie schon gesagt entwickelt sich die Bevölkerung in Brandenburg unterschiedlich. Die großen städtischen Gegenden, wie Berlin und Potsdam wachsen kontinuierlich, und Menschen ziehen in das städtische Umland. Im Gegenteil dazu schrumpft die Bevölkerung in ländlichen Gegenden dramatisch und wird immer

älter. Jüngste Bevölkerungsprognosen nehmen an, dass einige Gebiete fast 50% ihrer Bevölkerung bis zum Jahr 2030 verlieren werden.

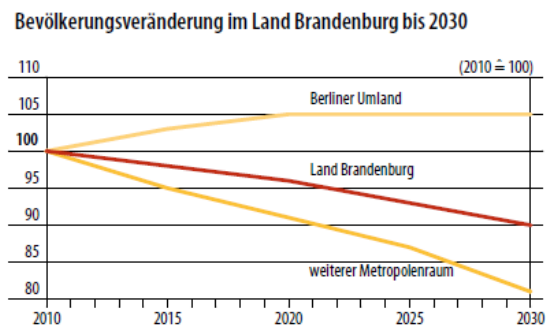


Abbildung 2: Bevölkerungsveränderung im Land Brandenburg bis 2030. 2010 = 100 // Source: Landesamt für Bauen und Verkehr 2012

Es ist offensichtlich, dass die demographische Entwicklung ernst genommen werden muss. Die Nahversorgung von Lebensmitteln, kommunale Dienstleistungen, und Sicherheitsdienste werden sehr schwer, und unrentabel werden. Jedoch wird die alternde Bevölkerung ein gutes Versorgungsnetzwerk brauchen. Da diese Netzwerke weder vom Staat noch von den Haushalten finanziert werden können, werden sie kontinuierlich verringert werden.

Die besagte wirtschaftliche und demographische Situation hat eine negative Wirkung auf die Menschen in den ländlichen Gebieten. Viele Arbeitsstellen im Landwirtschaftssektor und in kommunalen Dienstleistungen wurden schon gekürzt. Außerdem werden soziale Netzwerke und Familien auseinandergerissen, indem viele Menschen von den ländlichen Gegenden in die wohlhabenden Städte auswandern. Leider kann weder die Politik, noch Verwaltung dieses Problem richtig lösen, und die Gesellschaft muss die Folgen tragen.

2 DIE ROLLE SOZIALER INNOVATION FÜR REGIONALE ENTWICKLUNG

An diesem Punkt können wir uns fragen, wie wir dem Problem auf den Grund gehen und wie wir die derzeitige Entwicklung auf eine positive Art beeinflussen können. Wie können wir das Potenzial erhöhen und wie können wir das Engagement der Bürgerinnen und Bürger unterstützen? Wir glauben, dass dies nicht nur mit öffentlichen Förderprogrammen verwirklicht werden kann. Wir wollen den Wert öffentlicher Gelder nicht anzweifeln, besonders weil diese einen wichtigen Beitrag zum Erhalt von Dörfern und Kulturlandschaften sowie zur Verbesserung technischer Infrastruktur leisten.

Jedoch hat man es mit öffentlichen Förderprogrammen bisher weder geschafft den Arbeitsmarkt, und damit die Kaufkraft zu vergrößern, noch wurden Lösungen für den demographischen Wandel gefunden. Gemäß dem renommierten Berlin Institut dominieren momentan Programme, die strukturelle und soziale Infrastruktur in ländlichen Gebieten fördern, jedoch kurzfristige Programme sind, die oft geändert werden. Allerdings sind viele Maßnahmen der Arbeitsbeschaffung nur kurzfristig, und weder finanziell nachhaltig, noch bringen sie längerfristig Vorteile für die Bevölkerung.

Infolgedessen scheint der öffentliche Sektor die Kernaufgaben der wirtschaftlichen und demographischen Herausforderungen nicht alleine lösen zu können. Daher glauben wir, dass ein Bedürfnis für neue Konzepte besteht, um die dringenden Probleme der ländlichen Regionen in Brandenburg zu adressieren. Wir brauchen soziale Innovationen!

3 SOCIAL IMPACT REGION/ ENTERSOCIAL GOOD PRACTICE TRANSFER

Wenn wir uns Alltagspraktiken anschauen, ist es erstaunlich wie viele unterschiedliche soziale Innovationen wir beobachten können. Zum Beispiel solidarische Landwirtschaft, oder die Wiedereröffnung eines Dorfladens, der geschlossen war. Somit sind soziale Innovationen und Sozialunternehmerische Aktivitäten ein wichtiger Beitrag um die endogenen Potenziale Brandenburgs zu stärken, und mit dem demographischen Wandel zurechtzukommen. Mit diesem Projekt haben wir einen wichtigen Beitrag geschaffen, die Kapazität regionaler Akteure zu stärken durch den Austausch mit europäischen Experten in den Themenbereichen regionale Entwicklung und soziale Innovation.¹

Bis heute können nur wenige Ansätze im Bereich Sozialunternehmertum in Brandenburg beobachtet werden. Um sich mit diesem Problem zu beschäftigen macht es Sinn sich Beispiele in anderen Ländern anzuschauen, und davon zu lernen. Da viele Gemeinden immer mehr Schwierigkeiten dabei haben gute öffentliche Dienste anzubieten, wegen strukturellen Finanzierungsproblemen, brauchen wir soziale Innovationen um diese Lücke zu schließen. Das Projekt hat dazu beigetragen.

Das Ziel ist es sozial-innovative Projektansätze zu finden, nachzuprüfen ob diese zu Brandenburg passen, und wenn nötig die Übertragung zu initiieren und zu unterstützen. Außerdem haben die Mitglieder der Arbeitsgruppen die Möglichkeit erfolgreiche lokale Projekte in Europa zu treffen. Dies hat die Gelegenheit für die Entwicklung von transnationalen Kooperationsprojekten verbessert. Zusätzlich wurden Strategien für die Übertragung von sozialen Innovationen entwickelt, Methoden diskutiert und Handlungsempfehlungen definiert.

Mit Projektpartnern in Portugal, Österreich, Polen und Irland, und 13 weiteren nationalen Partnern machten wir SWOT Analysen um die zentralen Probleme des Landes Brandenburg zu identifizieren. Daraufhin wurden neun sozialinnovative Projekte aus Europa gefunden, und als Partnerprojekte engagiert. Mit Kennenlernetreffen, Studienreisen, und thematischen Workshops haben wir folgendes erreicht a) die Einrichtung eines starken Netzwerks zwischen nationalen und internationalen Partnern, b) das Prüfen von versprechenden Konzepten im Detail und c) das Analysieren von Übertragungsoptionen. Durch die Studienbesuche in Polen, Österreich und Irland konnten die Konzepte und Arbeitsmethoden besser gelernt und verstanden werden.

¹ Social impact region/ entersocial good practice transfer is a project implemented by social impact GmbH between March 2012 and December 2014, supported by the German Ministry of Labour, Social affairs, Women and Family of the Federal State of Brandenburg by means of the European Social Fund and of the Federal State of Brandenburg.

Die Projektmitarbeiter der Social Impact GmbH haben auch von den Diskussionen über sozialinnovative Konzepte und neue Entwicklungen im Bereich soziale Wirtschaft profitiert. Das hat uns ermöglicht ein Grundverständnis zu erweitern, und den Beratungsservice zu optimieren.

Während der internationalen Konferenz im November 2013 wurde das Thema „soziale Innovation in ländlichen Regionen“ mit unterschiedlichen Stakeholdern der Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik diskutiert. Folgende Fragen waren im Zentrum der Konferenz: Welche Konzepte gibt es? Wie funktionieren diese in ländlichen Regionen? Wie funktioniert die Übertragung von sozialer Innovation? Die Empfehlungen werden Entscheidungsträgern dabei helfen soziale Innovation in Brandenburg zu fördern.

4 MÖGLICHKEITEN UND RISIKEN DER PROJEKTTRANSFER

MÖGLICHKEITEN	RISIKEN
Größere soziale Wirkung. Mehr Menschen werden erreicht.	Die ursprüngliche Innovation muss mit zusätzlichen Kosten rechnen
Ressourcen werden effektiver investiert	Die Management und Kommunikationsanforderungen steigen
Das Risiko zu scheitern ist geringer	Interne Arbeitsprozesse müssen evtl. stark geändert werden
Neue Ideen werden eingesetzt und führen zu Entwicklung und Optimierung	Die Transfer oder Skalierung kann die Richtung der sozialen Innovation ändern
Der empfangende Partner oder Organisation profitiert von dem Know-how und dem Ansehen	Das Scheitern der empfangenden Partner oder Organisationen kann einen negativen Einfluss auf den Ruf der ursprünglichen Innovation haben

Abbildung 3: Möglichkeiten und Risiken der Projektübertragung// Quelle: „Nachmachen erwünscht, Methoden erfolgreichen Projekttransfers“, Bundesverband Deutsche Stiftungen und Bertelsmann Stiftung

5 TRANSFER- UND SKALIERUNGSSTRATEGIEN

Der Transfer und Skalierung von sozialen Innovationen und Sozialunternehmen in Regionen und europäischen Mitgliedsstaaten wurden in wissenschaftlichen Texten in den letzten Jahren analysiert. Es gibt einige Strategien wie dies getan werden kann, aber bis heute wenige Sozialunternehmen schaffen es diese erfolgreich anzuwenden.

Wir werden versuchen die unterschiedlichen möglichen Strategien zu beschreiben, die gemeinsamen Schritte die nötig sind, und die Risiken und Möglichkeiten, die diese Strategien bringen.

Erfolgreiche Sozialunternehmen schaffen es normalerweise eine nachhaltige Struktur in ihren lokalen Gemeinden zu schaffen. Das Ziel bei der Transfer oder Skalierung von Sozialunternehmen ist es über die Grenzen hinauszugehen, entweder innerhalb des eigenen Landes, und/oder in andere Länder.

Wenn man versucht soziale Innovationen zu skalieren werden vier Strategien definiert, je nachdem, wie viel Anpassung nötig ist, und ob andere Partner an dieser Skalierung teilnehmen.²

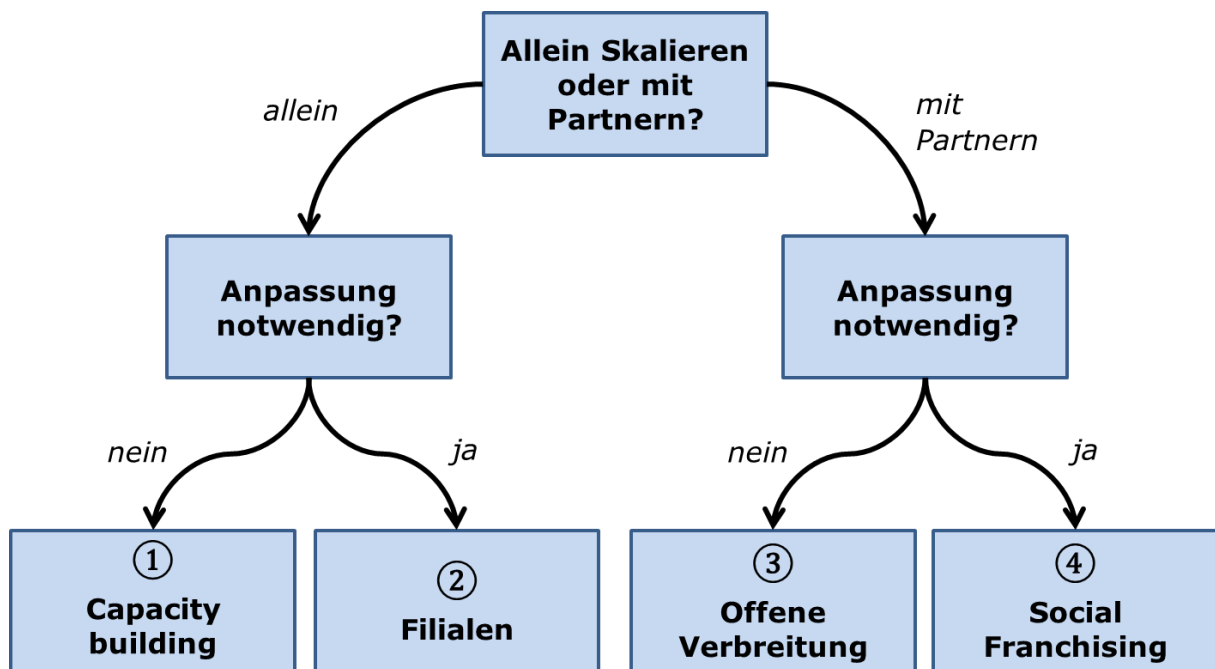


Abbildung 4: Skalierungsstrategien // Quelle: Weber et al.

² Von BENISI Scaling social innovation, EU FP7 program, <http://www.benisi.eu>, Abruf am December 2013.

Model/ Strategie 1: Capacity building

Diese Strategie wird normalerweise von Unternehmen genutzt, die innerhalb eines Landes expandieren wollen, und es kaum nötig ist das Business Model anzupassen. Das Ziel hierbei ist es ein Business Model zu entwerfen, dass auf natürlichem Weg wachsen kann. Daher ist der interne Kapazitätsaufbau eines Unternehmens entscheidend für den Erfolg dieser Strategie.

Sozialunternehmen, die dieses Model nutzen werden alleine für alles verantwortlich sein, aber oft brauchen sie externe Unterstützung in der Organisation, sowie in rechtlichen und finanziellen Gebieten. Der Bedarf an externe Finanzierung kann auch häufig stark steigen, um die Wachstumsphase zu finanzieren, wozu gründliche Planung und Kontrolle notwendig sind.

Model/ Strategie 2: Filialen

Diese Option bietet am meisten Potential für zentrale Koordination und benötigt normalerweise die größte Investition an Ressourcen von einer zentralen Organisation. Filialen sind besonders attraktiv, wenn eine erfolgreiche Implementierung einer Innovation auf Qualitätskontrolle, bestimmten Praktiken, Wissen, welches nicht dokumentiert oder bereitwillig kommuniziert wird, und einer starken Organisationskultur basiert.³

Filialen sind jedoch nicht immer stark zentralisiert und können auch lokal eigenständig funktionieren. Generell sind die neuen Filialen rechtlich gebunden, entweder weil sie Teil der ursprünglich rechtlichen Organisation sind, oder weil sie durch eine Fusion oder Übernahme erworben wurden.

Mit diesem Ansatz besteht immer das Risiko eine Struktur zu kreieren, die zu bürokratisch ist. Studien zeigen, dass Organisationen, die dem Filialen Model folgen, halb so schnell, wie soziale Franchise Modelle wachsen.⁴

Model/ Strategie 3: Offene Verbreitung

Diese Strategie ist die einfachste und generell die ressourcenschonendste, obwohl die Verbreitungsorganisation wenig Kontrolle über die Implementierung in den neuen Standorten hat.⁵

³ Gregory Dees & Beth Battle Anderson. „Scaling social impact. Strategies for spreading social innovations“. Stanford Social Innovation Review. Spring 2004

⁴ „Nachmachen erwünscht, Methoden erfolgreichen Projekttransfers“, Bundesverband Deutsche Stiftungen und Bertelsmann Stiftung

⁵ Gregory Dees & Beth Battle Anderson. „Scaling social impact. Strategies for spreading social innovations“. Stanford Social Innovation Review. Spring 2004

Das Sozialunternehmen veröffentlicht alle Informationen, die für die Implementierung des Hauptbusiness notwendig sind, für alle, oder gezielt für ausgewählte Sozialunternehmen in der Zielregion.

Basierend auf Richtlinien, Präsentationen und wenn nötig Training, stellt der soziale Innovator alle benötigten Information bereit, um das Kernmodell zu replizieren: das Business Model, interne Prozesse und Arbeitsmethoden, und wie die soziale Wirkung gemessen wird.

Kooperationen zwischen den Organisationen geschehen häufig auf informeller Ebene, und generell gibt es keinen Kontrollmechanismus, um die Arbeit des übernehmenden sozialen Innovators zu überprüfen. Dies macht es möglich, das Business Model besser auf den neuen Kontext anzupassen.

Model/ Strategie 4: Social Franchising

Dieses Model bietet am meisten Möglichkeiten an. Oft beinhaltet dies eine formelle Beziehung durch eine andauernde Vereinbarung zwischen zwei oder mehreren Beteiligten. Normalerweise reden wir dabei über Social Franchising. Der ursprüngliche soziale Innovator entwirft ein komplettes Packet, dass auf ein anderes Sozialunternehmen übertragen wird. Beide Organisationen sind unabhängig voneinander, aber durch einen Franchise Vertrag gebunden, der rechtliche Richtlinien, und Details der Implementierung festhält. Der ursprüngliche soziale Innovator wird außerdem Training anbieten, und Unterstützung mit relevanten Informationen und Arbeitsmethoden.

Der einzige Unterschied zwischen kommerziellen und Social Franchising ist, dass die Hauptzielsetzung des Social Franchising nicht Profitmaximierung ist, sondern eine maximale soziale Wirkung.

Obwohl für den Aufbau einer Social Franchising Struktur sehr viel Standardisierung nötig ist, müssen in den meisten Fällen kleine Änderungen vorgenommen werden um die soziale Innovation an den neuen Kontext anzupassen, und die erwünschte soziale Wirkung zu erreichen; jedoch dürfen die Kernelemente des Business Models nie geändert werden. Die Anpassung eines Social Franchising hängt von den vorhanden Ressourcen ab, und der Begrenzung, die Kernmission und Elemente der Originalidee beizubehalten.

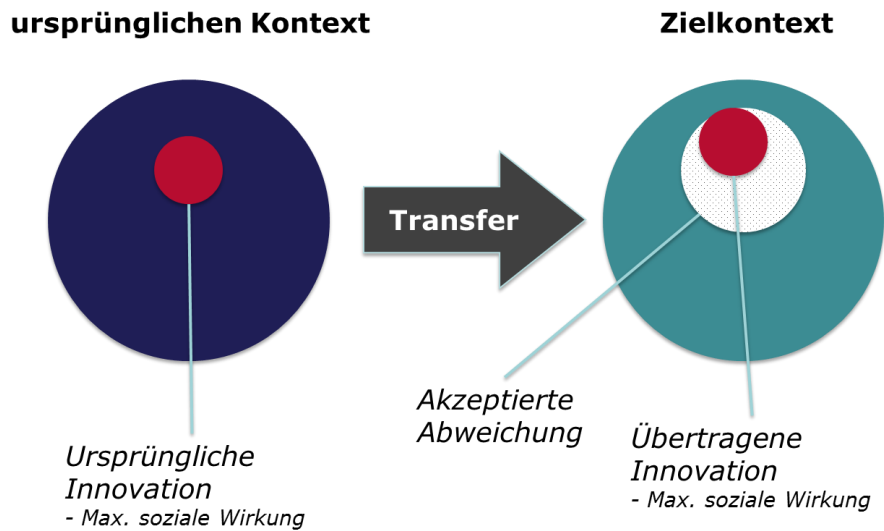


Abbildung 5: Social Franchise // Quelle: eigene Quelle 2013

Diese Strategie erlaubt dem sozialen Innovator mehr Kontrolle und die Möglichkeit die Qualität der Dienstleistung zu garantieren. Außerdem erlaubt die dezentrale Struktur mehr Flexibilität, um an das Model an den neuen Kontext anzupassen. Es ist jedoch eine ressourcenintensivere Strategie als der Offene Verbreitungsansatz.

Aus unserer Erfahrung braucht man bei der Skalierung eines Sozialunternehmens begleitende Maßnahmen, um den Social Entrepreneur bei seinem Vorhaben zu unterstützen.

Wenn wir von Skalierung zwischen Ländern oder unterschiedlichen Kulturen sprechen, sind die Herausforderungen größer, und der Bedarf an spezialisierter Unterstützung stärker. Es gibt neue Schwierigkeiten, die überwunden werden müssen: rechtlich, sprachlich, kulturbezogen, und Unterschiede der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Um dies zu bewältigen müssen neue Training und Beratungsangebote von unterstützenden Organisationen entwickelt werden.

Je nach der Größe des gewählten Modells müssen die finanziellen Ressourcen auch beachtet, und sorgfältig geplant werden, sodass die Kernstruktur des Sozialunternehmens nicht verloren geht. Heutzutage sind neue finanzielle Vermittler und Werkzeuge für Sozialunternehmen verfügbar, die dabei helfen die nötigen finanziellen Ressourcen für die Skalierung zu akquirieren. In diesem Bereich ist mehr Zusammenarbeit zwischen der unterstützenden Organisation und der finanziellen Institution nötig, um ein angemessenes Model zu entwickeln.

6 KONTROLLEBENE VS. ORGANISATORISCHE VERPFLICHTUNG

Welche dieser Strategien von einem Sozialunternehmen gewählt werden hängt davon ab, welche Vision und Kultur ein Unternehmen hat, welche Ressourcen verfügbar sind, und die Art des Produkts oder der Dienstleistungen, die sie anbieten.

Die folgende Abbildung bietet eine klare Vision der Kontrollebene und der organisatorischen Verpflichtung der verschiedenen Skalierungsmodelle.

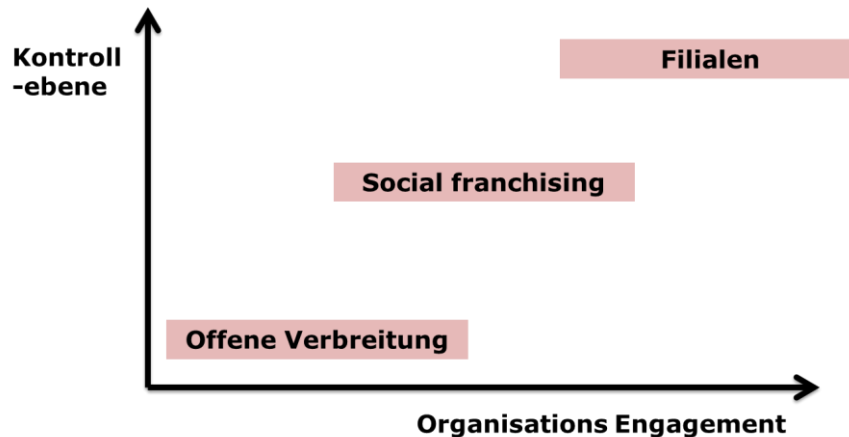


Abbildung 6: Die unterschiedlichen Skalierungsoptionen auf einen Blick // Quelle: Bundesverband Deutsche Stiftungen & Bertelsmann Stiftung

7 TRANSFER- UND SKALIERUNGSSCHRITTE

Bevor entschieden wird welche Transfer-/ Skalierungsmethode am besten zu einem Unternehmen passt muss ein Sozialunternehmen den Skalierungsprozess analysieren und planen. Wir haben drei Schritte basierend auf der verfügbaren Literatur definiert.

Schritt 1 – Vorbereitung

Bevor man sich für eine bestimmte Strategie entscheidet, und diese implementiert sollten Social Entrepreneurs den Skalierungsprozess sorgfältig erkunden und analysieren. Wir fassen hier die wichtigsten Aspekte zusammen, über die sich Social Entrepreneurs Gedanken machen sollten.

Bereitschaft

Das erste Ziel ist es herauszufinden ob eine soziale Innovation bereit dazu ist zu skalieren. Es muss objektive Beweise für Erfolg geben, die nicht von der Führung oder bestimmten Umständen abhängig sind. Der soziale Innovator muss folgendes für die soziale Innovation definieren können:⁶

- Was macht die soziale Innovation unverwechselbar?
- Was ist wesentlich für ihren Erfolg?
- Welche internen oder externen Rollen sind zur Unterstützung essentiell?
- Und was könnte möglicherweise geändert werden, ohne die Wirkung zu gefährden?

Danach sollten wir uns die Übertragbarkeit anschauen:

- Werden die Kernelemente in unterschiedlichen Kontexten genauso effektiv sein?
- Werden diese Elemente leicht verstanden und kommuniziert?
- Sind sie abhängig von seltenen Fähigkeiten oder Konditionen?

Jeffrey L. Bradach von der Bidespan Group sagt, dass man die „kleinste kritische Spezifikation“ finden muss, mit der Absicht, so wenig Elemente wie nötig zu definieren, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Es muss ein Level an Detail gefunden werden, welches am effektivsten übertragen werden kann.

Empfänglichkeit

Wähle die beste Strategie um die soziale Innovation zu skalieren. Welche Strategie wird es am besten ermöglichen, dass die soziale Innovation von der Zielgruppe gut aufgenommen wird? Wenn eine Innovation kompliziert ist, einen radikalen Ansatz hat, einflussreiche lokale Parteien gefährdet, oder mit dominierenden Werten oder Weltanschauungen in Konflikt stößt, wird es wahrscheinlich Widerstand geben.¹

Einwohner werden sich auch gegen Innovationen widersetzen, wenn es ihnen unangenehm ist Eigentum, Kontrolle, oder Kredit von Außenstehenden einzufordern. Gibt es Gründe Widerstand zu erwarten? Wenn dies so ist sollten Social Entrepreneurs Strategien favorisieren die weniger zentrale Koordination und weniger genau definierte Innovationen beinhalten. Leider führt Offenheit nicht immer zu Nachfrage. Empfänglichkeit wird auch durch die Bereitschaft demonstriert lokal Zeit, Geld und Energie zu investieren, um die erwünschte Wirkung der sozialen Innovation zu erreichen. Die Nachfrage scheint stärker zu sein wenn wichtige Personen in der Region einen unerfüllten Bedarf entdecken, und dies als eine Priorität erkennen. Ohne starke lokale Nachfrage ist es sehr schwierig die Verbreitung voranzubringen und

⁶ Gregory Dees & Beth Battle Anderson. „Scaling social impact. Strategies for spreading social innovations“. Stanford Social Innovation Review. Spring 2004

⁷ Gregory Dees & Beth Battle Anderson. „Scaling social impact. Strategies for spreading social innovations“. Stanford Social Innovation Review. Spring 2004

Zugehörigkeitsstrategien effektiv zu verlieren. Wenn der Bedarf hoch, und die Nachfrage niedrig ist, müssen Social Entrepreneurs einen Weg finden, der kein starkes lokales Engagement beinhaltet, oder eine Strategie die die Nachfrage erhöht.²

Ressourcen

Bevor eine der Strategien gewählt wird, müssen wir planen, welche Ressourcen wir haben. Die Ressourcenanforderungen jeder Strategie sind unterschiedlich. Es ist wichtig, dass die Ressourcen, und die Einnahmequellen gut geplant werden. Für die Skalierung kann ein Businessplan geschrieben werden.

Wenn wir mit lokalen Partnern arbeiten wollen, müssen wir auch gucken, welche Ressourcen die lokalen Partner bereitstellen können, und die existierenden Mittel effektiv nutzen.

Wenn die lokale Nachfrage am Anfang nicht hoch genug ist, können wir nach Stiftungen oder öffentlich finanzierten Zuschüssen suchen um das fehlende Einkommen zu ersetzen. Wir sollten jedoch aufpassen, dass wir längerfristig nicht allzu stark von dieser Art der Finanzierung abhängig sind.

Risiken

Social Entrepreneurs müssen auch die Risiken gegenüber der Gesellschaft und ihrer Organisation erwägen. Wir müssen darauf vorbereitet sein, dass soziale Innovationen inkorrekt implementiert werden, oder nicht die erwünschte soziale Wirkung erzielen. Je nach Situation müssen wir dazu bereit sein die Qualitätskontrolle der zentralen Organisation zu verstärken, indem Strategien der Niederlassungen oder Zugehörigkeit angewendet werden. Diese Veränderungen bedeuten, dass mehr Ressourcen eingesetzt werden müssen. Dafür könnte ein Risikobewertungsmatrix helfen, um Reaktionen für bestimmte Situationen vorzusehen und zu planen.

Ertrag

Welche Strategie führt zur stärksten sozialen Wirkung? Das Ziel sollte nicht sein, mehr Menschen und Regionen zu erreichen, sondern ihnen besser zu Dienen. Um zu versichern, dass wir ihnen besser Dienen brauchen wir eine Art Qualitätskontrolle, um die Qualität unserer Wirkung zu messen und kontrollieren. Wir müssen außerdem definieren welche Werkzeuge und Methoden wir zum Messen der sozialen Wirkung benutzen. Es kann schwierig sein diese Informationen zu sammeln und kontrollieren. Mit strengeren Skalierungsstrategien können wir diesen Informationsfluss besser kontrollieren und angemessen darauf reagieren indem wir die Effizienz und Effektivität unseres Produkts

² Ibid.

oder unserer Dienstleistung verbessern. Dies wird wiederum dazu führen, dass weitere Ressourcen genutzt werden, daher muss man ein Gleichgewicht zwischen unterschiedlichen Strategien finden, um einen Ausgleich zwischen Nachhaltigkeit und sozialer Wirkung zu erzielen.

Nachdem wir die fünf Punkte beachtet haben, können wir damit anfangen die nötigen Materialien, Prozesse usw. vorzubereiten. Das heißt, eine Art „Skalierungs-/ Transfer Packet“ zu schaffen. An diesem Punkt können wir uns auch überlegen, ob wir die Marke unserer sozialen Innovation schützen wollen.

Je nach der Größe unseres Skalierungsprojekts, mag es hilfreich sein mit einem Pilotprojekt anzufangen, das uns dabei hilft wertvolle Informationen zu sammeln, und herauszufinden wie das Model in den neuen Gebieten ankommt, und wie nachhaltig es ist.

Schritt 2 – Der Transfer/ Skalierung

Wenn der Transfer- /Skalierungsstrategie auf Partnern basiert, wird dies die Hauptaufgabe sein an diesem Punkt. Zuverlässige Partner zu finden ist eine der schwierigsten und wichtigsten Aufgaben. Auf diese kommt es letztendlich an, inwieweit die Menschen in den neuen Regionen von dem Projekt profitieren. Danach müssen beide Seiten sich für einen Verhandlungs- und Implementierungsprozess entscheiden, und die Konditionen besprechen. Wenn die Konditionen geklärt sind, kann die Implementierung der sozialen Innovation in der neuen Region beginnen.

Wenn die Übertragung alleine getätigt wird, müssen wir gucken ob unsere internen Ressourcen für die Implementierungsphase bereit sind. Da wahrscheinlich neues Personal rekrutiert werden muss, achte darauf, dass das neue Personal gut mit der neuen Gemeinschaft auskommt.

In beiden Strategien erwäge Trainings anzubieten, um die neuen Partner oder Mitarbeiter zu schulen.

Wenn du in ein anderes Land oder Region mit einem anderen rechtlichen Richtlinien, Sprache, oder Kultur skalierst, denke an die zusätzlichen Mittel die nötig sind, um diese Schwierigkeiten zu bewältigen: Übersetzungskosten, rechtliche Beratung, Anpassung der Materialien usw.

Auch Transportkosten sollten in dieser Phase nicht unterschätzt werden. Meistens dauert es länger als erwartet, den Implementationsplan umzusetzen.

Schritt 3 – Stelle Nachhaltigkeit sicher

Sobald die soziale Innovation am neuen Ort implementiert ist sollte der Skalierungsprozess ausgewertet werden. Wir sollten dabei auf ständiges Lernen und Verbesserung achten. Dieser Lernprozess sollte mit den Projektpartnern koordiniert sein.

Die Koordination, Evaluation und Verbesserungsarbeit wird schwierig sein, wenn wir eine Verbreitungsstrategie für die Skalierung gewählt haben.

Eine gute Strategie um Erfahrungen auszutauschen und sich für gemeinsame Verbesserungen zu entscheiden, egal welche Skalierungsstrategie gewählt worden ist, sind das Organisieren von z. B. jährlichen Netzwerkaktivitäten.

8 VORHANDENE UNTERSTÜTZUNGSMECHANISMEN ZUR SKALIERUNG

Für Sozialunternehmen, die Unterstützung zur Skalierung oder Transfer nach Europa suchen gibt es nur wenige Organisationen, die die nötigen Kenntnisse und Mittel für solch ein Angebot haben. Europäische Unterstützung für die Übertragung oder Skalierung sozialer Innovationen ist heutzutage begrenzt auf Initiativen, die noch in ihrer Pilotphase sind und durchs Ausprobieren lernen.

Beratungsunternehmen wie *social impact GmbH* bieten spezielle Beratungsangebote über das *social impact consult* Programm, dass an etablierte und erfolgreiche Sozialunternehmen gerichtet ist. Zusätzlich bietet das *entersocial* Projekt Social Entrepreneurs Unterstützung in den ländlichen Regionen Brandenburgs.

BENISI

Building a European Network of Incubators for Social Innovation (BENISI) ist ein EU FP7 finanziertes Projekt, das versucht ein europaweites Netzwerk der Netzwerke von Inkubatoren sozialer Innovation zu schaffen. Das Ziel ist es 300 soziale Innovationen mit dem Potenzial zu identifizieren, erfolgreich zu skalieren und die Auslieferung der nötigen Unterstützungsangebote zu versichern.

Enterprise Europe Network

Das Enterprise Europe Network (EEN) kann auch eine gute Unterstützung anbieten. Die Mission des EEN ist es kleine Unternehmen dabei zu unterstützen Businessmöglichkeiten in der EU zu nutzen. Mit 600 Mitgliederorganisationen und Kontaktstellen in 50 Ländern ist es Europas größtes Programm, das kleinen und mittelgroßen Unternehmen Unterstützung in den folgenden Bereichen anbietet:

- Internationalisierung
- Technologietransfer

- Zugang zu Finanzierung (Venture Capital, Darlehen, öffentliche Gelder, Steuergutschriften)
- Forschungsförderung
- Beratung von EU Gesetzen und Regulierungen
- Schutz- und Urheberrechte
- Zugriff auf Netzwerkveranstaltungen

Obwohl die meisten Angebote für konventionelle Unternehmen sind, kann man einige übertragen, und daher sind sie auch wertvoll für Sozialunternehmen. Jedoch ist eine Anpassung in diesem Netzwerk nötig um den speziellen Bedarf von Social Entrepreneurs und Sozialunternehmen zu integrieren, und die Fähigkeiten und Dienstleistungen der Mitgliedsorganisationen anzupassen.

9 ANALYSE DER HINDERNISSE UND ANREIZE FÜR SOZIALE STARTUPS UND DIE ÜBERTRAGUNG VON SOZIALUNTERNEHMEN: HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Obwohl wir die Notwendigkeit von sozialen Innovationen in ländlichen Regionen anfangen zu erkennen, passiert dies noch sehr wenig, und nur zerstreut in kleinen Gemeinden.

Wir versuchen uns hier auf die Hindernisse für soziale Innovatoren, die zusammen tagtägliche Probleme lösen und selbsttragende Organisationsstrukturen kreieren, zu fokussieren. Damit meinen wir Social Entrepreneurs die Sozialunternehmen aufbauen.

Das Projekt hat außerdem Beispiele gesucht, die soziale Innovationen kreieren indem Beziehungen zwischen dem privaten Sektor und den Bürgern geschaffen werden. Zum Beispiel um öffentliche Dienstleistungen zu verbessern.

Infrastruktur zur Unterstützung

Aufgrund von sozialen und wirtschaftlichen Veränderungsprozessen werden die Kompetenzen des Staats zunehmend in den dritten Sektor übertragen. In der Praxis heißt das, dass der Staat nicht mehr als Direktanbieter von öffentlichen Dienstleistungen dient, sondern als Vermittler, der öffentliche Güter koordiniert und zu Organisationen außerhalb des öffentlichen Sektors lenkt. Das Ziel dahinter ist höhere Effizienz und Kostenersparnis. Die Gemeinden in den ländlichen Regionen haben jedoch Schwierigkeiten sich so zu organisieren und koordinieren, dass sie von diesen Geldern profitieren können. Die Situation wird durch die vorher genannten wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen, wie dem Mangel an Arbeitsstellen und Arbeitgebern, sowie demographischem Wandel verschlimmert.

Um systematischen Wandel durch soziale Innovation zu erreichen muss eine Unterstützungsinfrastruktur aufgebaut werden, je nach dem Bedarf derer die solch eine

Veränderung organisieren und einführen können, z.B. Social Entrepreneurs. Momentan fehlt es an öffentlicher Förderung für solch eine Unterstützungsinfrastruktur in Brandenburg. Experimentelle Projekte wie das *entersocial* Programm der *social impact GmbH* sind ein guter Anfang in die richtige Richtung.

Wenn wir uns auch die verfügbare Infrastruktur angucken, um soziale Innovationen aus anderen ländlichen Regionen in Europa zu vergrößern oder zu übertragen, ist die Förderung nicht vorhanden. In diesem Bereich ist ein Kapazitätsaufbau nötig, um die benötigten Fähigkeiten und das Unterstützungsangebot von Vermittlerorganisationen zu kreieren.

Der öffentliche Sektor könnte die Infrastruktur für Sozialunternehmen folgendermaßen verbessern:

- Steuerliche Begünstigungen
- Öffentliche Unterstützungsprogramme (Training USW.)
- Public procurement
- Entgegenkommen der öffentlichen Verträge für Sozialunternehmen
- Staatlich unterstützte regionale, nationale und europäische Netzwerkaktivitäten für Sozialunternehmen
- Beidseitiges Vertrauen zwischen dem öffentlichen Sektor und Sozialunternehmen schaffen
- Transparente Auswahlkriterien
- Kapazitätsaufbau für die unterstützenden Organisationen
- Verbindung unterstützender Organisationen europaweit

Rechtsrahmen

Der Rechtsrahmen kann das Kreieren und die Entwicklung von Sozialunternehmen erschweren, aber es kann dies auch fördern, wenn die richtige Rechtsform existiert.

Heutzutage nutzen die meisten Sozialunternehmen die vorteilhafte steuerliche Behandlung der Gemeinnützigkeit, um sich als Organisation zu definieren, die soziale und wohltätige Ziele verfolgt. Diese Entscheidung wird häufig von den Geschäftsführern getroffen, da dies von den Stakeholdern und der Gesellschaft von einem Sozialunternehmen erwartet wird, z.B. um Ziele der Profitmaximierung zu ausschließen. In der Realität die auferlegten Einschränkungen sind oft größer als die geschäftlichen Vorteile.

Der Rechtsrahmen wird von einer breiten Palette klassischer Optionen gewählt: GmbH, Genossenschaften, Stiftungen, oder AGs. Einige kombinieren sogar Hybridformen, und verbinden profitorientierte, und nicht profitorientierte Rechtsrahmen. Was am besten passt kommt auf den Sektor an in dem eine Organisation aktiv ist, der gewählten Governance Struktur, und dem Erlösmodell; dies wird oft von den Finanzgebern beeinflusst.

Die Rechtsrahmen zu kombinieren, und die rechtlichen Beschränkungen, die der steuerlichen Behandlung von gemeinnützigen Organisationen angebracht ist, anzuwenden, kann für Sozialunternehmen in der Anfangsphase eine große Herausforderung darstellen. Die gesetzliche Beschränkung Kapitalrücklagen anzulegen ist zum Beispiel eine Einschränkung die eine starke Auswirkung auf junge Sozialunternehmen haben kann, die versuchen, eine nachhaltige Größe zu erreichen.

Das Ergebnis ist oft, dass Sozialunternehmen dazu gezwungen werden am Rande der Vorschriften verwaltet zu werden mit der Angst ihren gemeinnützigen Status zu verlieren. Wir glauben, dass eine stabilere Rechtsform nötig ist, um das Überleben dieser Organisationen zu garantieren.

Einige Barrieren können abgebaut werden, indem:

- Bürokratie verringert und Unterstützung im Gründungsprozess angeboten wird
- Eine Rechtsform kreiert wird, die besser zu den Bedürfnissen von Sozialunternehmen passt. Ein gutes Model, das als Beispiel dienen kann sind die Community Interest Companies (CIC) in England
- Öffnung der Marge um kommerzielle und gesellschaftliche Aktivitäten zu kombinieren, mit der Annahme dass der kommerzielle Gewinn mit dem gesellschaftlichen Ziel des Sozialunternehmens zusammenpasst, und reinvestiert werden kann

Es würde auch für europäische Sozialunternehmen hilfreich sein, die in Mitgliedsstaaten expandieren wollen, klar und einfach einsetzbare Rechtsformen zu haben.

Finanzierung

Oft haben Sozialunternehmen keinen direkten Markt, der für ihre Produkte oder Dienstleistungen zahlt. Die Kunden oder Begünstigten der Produkte oder Dienstleistungen haben nicht die finanziellen Mittel dafür zu zahlen. Deshalb müssen Social Entrepreneurs neue Einkommensquellen finden, um ihre Kosten zu decken. Diese Einkommensquellen können die Auswahl einer einzigen Einnahmestrategie sein, oder eine Kombination mehrerer Quellen. Ein Sozialunternehmen kann zum Beispiel entscheiden, sich nur durch Mitgliedschaften und Spenden zu finanzieren. Andere kombinieren das Einkommen von öffentlichen Programmen, Stiftungen, Venture Philanthropist, Firmensponsoren, Mitgliedsbeiträgen, Spenden, Social Venture Capital Fonds, Bankfinanzierung, Aktien, Crowdfunding, und vielleicht ein teil von den Begünstigten.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass Sozialunternehmen Schwierigkeiten haben die richtigen Finanzierungsstrategien zu identifizieren. Für einen Social Entrepreneur in der Anfangsphase kann es sehr aufwändig sein, über die unterschiedlichen Einnahmequellen zu lernen, und Zugang zu finden. Die Welt der öffentlichen Förderung ist zum Beispiel ein Bereich in dem ein grundlegendes Wissen nötig ist, um die richtigen Programme zu

finden, die Bewerbungsunterlagen auszufüllen, und den zutreffenden Vorschriften zu folgen usw. Wenn ein Social Entrepreneur sich dazu entschließt diesen Weg zu gehen, könnte dies einen Vollzeit Einsatz bedeuten, nur um die Finanzierung für ein Projekt für zwei Jahr zu sichern.

Zuschüsse von öffentlichen Förderprogrammen oder Stiftungen können eine gute Grundlage bilden um die Anfangsphase eines Social Enterprise zu finanzieren, die Anfangsinvestition zu begleichen, und anderen Investoren den Erfolg des Modells zu beweisen. Außerdem kann diese Art der Finanzierung hilfreich sein, um zusätzliche Ideen zu finanzieren, neben die Kernelemente des Geschäfts.

Wenn ein Sozialunternehmen nur auf einer projektbasierten Einkommensstrategie aufzubauen, könnte längerfristig sehr riskant sein. Der Wettbewerb für diese Fördermittel ist meistens hoch, und es ist nie sicher ob man im Folgejahr eine weitere Finanzierung bekommt. Der Fokus der Finanzierung kann sich auch auf andere Bereiche ausweiten, und es ist möglich, dass die Administrationskosten so stark steigen, dass es sich nicht mehr lohnt Anträge zu stellen.

Für andere finanzielle Quellen braucht man außerdem spezielles Know-how oder Zugang zu den richtigen Netzwerken; bei Venture Philanthropen zum Beispiel. Venture Kapitalisten investieren normalerweise nicht im sozialen Bereich wegen der niedrigen Einkommenserwartungen. Bankfinanzierung ist für Social Entrepreneurs auch nicht möglich, wegen der fehlenden Kreditwürdigkeit, künftigen Finanzierbarkeit und gemeinnützigen Assoziation ihrer Unternehmungen.

Zusammenfassend gibt es viele Optionen, aber auch viele Hindernisse auf dem Weg Zugang zu Fördermitteln zu bekommen.

Zur Finanzierung empfehlen wir:

- Das Bewusstsein und Training für Social Entrepreneurs und für das Kernpersonal in finanziellen Institutionen zu erhöhen und verbessern
- Netzwerkveranstaltungen zwischen Social Entrepreneurs und Financiers
- Verbesserung der Crowdfunding Angebote für Social Entrepreneurs. Crowdfunding Plattformen, die auf Spenden aufgebaut sind, sind schon gut etabliert. Wir sollten uns auf Crowd-investing und Crowd-lending Modelle fokussieren
- Unterstützung engagierter Initiativen von Unternehmen, zum Beispiel indem Corporate Social Responsibility (CSR) gefördert und verbessert werden und sich mehr auf Social Entrepreneurs fokussieren
- Die Förderung und Kreierung neuer Modelle für Stiftungen, Venture Kapitalisten, und Venture Philanthropen um in Sozialunternehmen mit einer langfristigen Perspektive (geduldiges Kapital) zu investieren
- Vereinfachung des Zugriffs auf öffentliche Förderprogramme, der Reduzierung von Administrationskosten, und der Fokussierung von Programmen auf die Anfangsphase unternehmerischer Entwicklung

- Förderung des Experimentierens und der Innovation, um soziale Probleme zu lösen. Kombinieren öffentlicher Förderung mit Training und Beratungsangeboten
- Vorrangiger Zugang zu öffentlicher Beschaffung für Sozialunternehmen
- Verbesserung der Bankfähigkeit für Sozialunternehmen in der Anfangsphase, indem gut entworfene Mikrokredite angeboten werden

Soziale Anerkennung

Sozialunternehmen sind besonders abhängig davon Anerkennung von unterschiedlichen sozialen Akteuren zu bekommen. Diese Anerkennung ist wichtig um Financiers im öffentlichen und privaten Sektor zu bekommen und Akzeptanz im sozialen Sektor zu gewinnen.

Gleichzeitig sehen sich Social Enterprises oft Missgunst gegenüber in Deutschland: das Gründen eines Unternehmens ist oft mit Risiko zu scheitern und kulturell negativen Assoziationen verbunden. Zusätzlich hat das Konzept Social Entrepreneurship weiterhin einen Nischencharakter in Deutschland. Dies wird oft begleitet mit dem Vorbehalt einiger Sektoren wegen der Verbindung zwischen unternehmerisch basierenden Ideen und sozialen Zielen.

Viele Social Entrepreneurs arbeiten mit Freiwilligen, besonders in der Anfangsphase, aber auch wenn das Business Model ausgearbeitet ist. Die Anerkennung für die Mühe und harte Arbeit von Freiwilligen in unserer Gesellschaft ist immer noch niedrig. Außer einigen Auszeichnungen gibt es nichts.

Die soziale Anerkennung von Social Enterprises kann folgendermaßen verbessert werden:

- Einführung des Themas Social Entrepreneurship im politischen Dialog auf unterschiedlichen Ebenen, z.B. Lobbyarbeit
- Präsentieren von Vorbildern und Best-Practice in den Medien
- Aktivierung von Bildungsprogrammen für Social Entrepreneurs, um das Bewusstsein und Engagement in Schulen zu schaffen
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Freiwillige, zum Beispiel durch kleine Beiträge zur Altersversorgung

Kapazitätsaufbau

Im unternehmerischen Kapazitätsaufbau ist Deutschland weltweit eine der führenden Länder.

Dies bezieht sich jedoch besonders auf wachstumsorientierte Startups im Bereich Technologie zum Beispiel und für Startups die aus der Arbeitslosigkeit kommen. Wenige Kapazitätsaufbauangebote fokussieren sich jedoch auch Social Entrepreneurship. Viele Universitäten haben angefangen Kurse in Social Entrepreneurship anzubieten (zum Beispiel die Social Entrepreneurship Akademie an der LMU Universität München) und auch Beratungsunternehmen bieten Programme, wie das social impact start Programm der *social impact GmbH* in den *social impact labs*, und das *entersocial* Programm für ländliche Regionen in Brandenburg an. Die School for Social Entrepreneurship in Großbritannien bietet zum Beispiel ein umfassendes Training und Unterstützungsprogramm in der Anfangsphase an.

Obwohl es für die Anfangsphase einige Trainings- und Beratungsprogramme gibt, ist dies nicht der Fall für Social Enterprises die ihre Konzepte skalieren oder übertragen wollen. Wenige Unternehmensberater haben die Kenntnisse um Unterstützung und Beratung für Social Enterprises anzubieten, die in innerhalb, oder außerhalb des eigenen Landes skalieren wollen.

Folgende Maßnahmen könnten die Kapazitäten für Social Entrepreneurs verbessern:

- Spezifische Beratungs- und Trainingsprogramme für Social Entrepreneurs in der Anfangsphase, indem moderne Methoden verwendet werden (Business Model Canvas, Lean start-up, Design Thinking, usw.)
- Bessere Integration von Mentoren von Unternehmen und Business Angels
- Verbesserung des Zugriffs auf Pro-Bono Angebote von Beratungsunternehmen für Social Enterprises
- Bessere Integration von Entrepreneurship im Bildungssystem, indem auf Social Entrepreneurship fokussiert wird
- Erweiterung der Angebote und des Zugriffs auf Business Inkubatoren für Social Entrepreneurs
- Kreieren spezifischer Trainingsprogramme für Trainer und Unternehmensberater, Coaches, usw. beides in Themen der Anfangsphase der Unternehmensentwicklung und Skalierungsstrategien
- Verbesserung der Transparenz von Trainings- und Beratungsangeboten indem minimale Qualitätsstandards und Zertifikate festgelegt werden

Übertragung / Skalierung

Social Entrepreneurs passen ihre Konzepte an den Kontext an, in dem das soziale Problem besteht. Oft sind Probleme nicht ortsspezifisch, sondern treten in unterschiedlichen Kontexten auf. Die parallele Entwicklung und Implementierung eines Produkts oder einer Dienstleistung mit ähnlichen Zielsetzungen in unterschiedlichen Regionen, national und transnational, ist momentan nicht besonders effizient. Aber

generell sind Social Entrepreneurs erst an einem Ort erfolgreich, und denken erst danach an eine Expansion ihrer sozialen Innovation in anderen Gebieten.

Gleichzeitig haben viele Konzepte von Social Entrepreneurs eine starke persönliche Bindung des Gründers. Diese persönliche Bindung kann die Wahl der besten Skalierungsstrategie erschweren und limitieren. Um das Business Model an „Fremde“ oder Partner zu übertragen ist oft ein schwieriger Schritt.

Zusätzlich, müssen viele Aspekte bedacht werden wenn man ein Social Enterprise skalieren will. Die Organisation muss vielleicht die Struktur ändern, neue rechtliche Formen in den neuen Gebieten müssen erfasst werden, kulturelle und sprachliche Herausforderungen müssen gehandhabt werden, und Arbeitsmethoden und Produkte oder Dienstleistungen müssen angepasst werden. Dies und andere Aspekte werden in diesem Dokument besprochen. Die meisten Social Enterprises zeigen klare Schwierigkeiten zur Skalierung, da wenig Unterstützung und Beratungsangebote kompetent genug den Social Enterprises dabei zu helfen mit den Herausforderungen umzugehen.

Um die Skalierungskonditionen zu verbessern, müssen angemessenen Unterstützungsangebote im nationalen und internationalen Bereich entwickelt werden. Wir empfehlen:

- Design spezifische Beratung und Unterstützungsangebote in Skalierung und Übertragung
- Training für Trainer und Unternehmensberater in Skalierungsstrategien
- Etablierung von Wissensaustauschnetzwerken (national und transnational)
- Bessere grenzüberschreitende Kooperation zwischen Regionen und Nationen um leichtere grenzüberschreitende Übertragung zu erlauben
- Eine europäische Datenbank sozialer Innovators und existierender Ressourcen in jedem Mitgliedsland aufbauen
- Die rechtliche Anerkennung von Social Enterprise länderübergreifend

Die Analyse und Vorschläge die hier gemacht worden sind, wurden aus Beobachtungen und Aktivitäten während des Projektablaufs gesammelt. Wir haben sicherlich nicht alle Aspekte jedes Themas im Detail erfassen können. Deshalb empfehlen wir wissenschaftliche Studien in jedem Bereich.

TERMINOLOGIE

Replication: Eins zu eins Übertragung einer sozialen Innovation, Ansatz oder Projekts.

Skalierung: Natürlicher Wachstum, um durch die eigene Organisation oder Partner, die die Marke teilen neue Standorte aufzubauen.

Übertragung (Transfer): Eine strategische Expansion einer effektiven Innovation, Ansatz oder Projects, an einen anderen Standort, an dem die Innovation von einer unabhängigen Organisation oder Partner weitergetragen wird.

BIBLIOGRAPHIE

Gregory Dees & Beth Battle Anderson. „Scaling social impact. Strategies for spreading social innovations“. Stanford Social Innovation Review. Spring 2004

„Nachmachen erwünscht, Methoden erfolgreichen Projekttransfers“, Bundesverband Deutsche Stiftungen und Bertelsmann Stiftung

BENISI Scaling social innovation, EU FP7 program, <http://www.benisi.eu>, accessed on December 2013

Erin Harris, Six Steps to Successfully Scale Impact in the Nonprofit Sector, Harvard Family Research Project, 2010

Lea Buck, Auswertung der der Befragung „Wie können Stiftungen wirksam zum Transfer von Projekten beitragen?“, Active Philanthropy, 2012