



Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung



KOMPETENZZENTRUM
KULTUR- UND
KREATIVWIRTSCHAFT
DES BUNDES

THEMENDOSSIER

Social Entrepreneurship in der Kultur- und Kreativwirtschaft

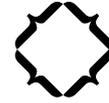
Potenziale, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen



© iStock Cecilie Arcurs



ANALYSE
& TRENDS



Inhaltsverzeichnis

Abstract	III
Verzeichnisse	IV
Abbildungsverzeichnis	IV
Interviewverzeichnis	IV
Steckbriefverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
2. Verständnis von Social Entrepreneurship	3
2.1. Social Entrepreneurship im Allgemeinen	3
2.2. Social Entrepreneurship in der KKW	7
3. Social Entrepreneurship in der KKW: Praxisbeispiele	11
4. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen	21
5. Fazit	25
6. Guide: Social Entrepreneur in der KKW werden, sein und bleiben	26
Referenzen	31
Impressum	34

Abstract

Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sind mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, weitreichende Transformationen sind die Folge. In diesem Kontext hat sich die Rolle von Unternehmen in den letzten Jahren gewandelt: die Begriffe „sozial“ und „unternehmerisch“ werden nicht mehr als gegensätzliche Pole gesehen, sondern es wächst die Überzeugung, dass sie sich gewinnbringend miteinander kombinieren lassen.

Unternehmungen werden als Social Enterprises verstanden, deren gesellschaftlicher Mehrwert die zentrale Richtschnur und Geld Mittel zum Zweck ist. Obwohl der betriebswirtschaftliche Aspekt nachrangig ist, ist die finanzielle Tragfähigkeit ein Ziel von Social Entrepreneurship. Abbilden lässt sich Social Entrepreneurship als die Schnittmenge einer gesellschaftlichen Dimension (Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung), einer unternehmerischen Dimension (u. a. ökonomisch nachhaltige Einkommensquellen) und der Governance Dimension (u. a. integrative Führungskultur, Rechenschaft und Transparenz). Mit Blick auf die SDGs (Sustainable Development Goals) der UN richten sich impact-orientierte Unternehmen vor allem an sozialen und ökologischen Missionen aus. Die Wirkung, oder auch der „Social Impact“, von Social Entrepreneurship lässt sich in drei Dimensionen darstellen: Das „Was“ (Produkt), das „Wie“ (Wertschöpfungskette) und das „Wer“ (Zielgruppe). In allen Dimensionen lässt sich gesellschaftlicher Mehrwert generieren, z. B. durch Produkte aus nachhaltigen Rohstoffen, das Einbeziehen marginalisierter Gruppen in die Wertschöpfungskette und/oder das Schaffen von Lösungen für Herausforderungen von Menschen, die sonst nicht im Fokus stehen.

In der Kultur- und Kreativwirtschaft (im Folgenden KKW) wie beim Social Entrepreneurship spielt starke intrinsische Motivation eine besonders große Rolle. Social Entrepreneurship und die KKW gehen Hand in Hand, wenn mit einem kulturellen oder kreativen Ansatz soziale bzw. ökologische Ziele verfolgt werden und diese Motivation gleichsam das betriebswirtschaftliche Interesse überwiegt. Wie stark der Anteil von Social Entrepreneurship in der KKW aktuell ist, lässt sich durch Daten nicht belegen. Die Ergebnisse des Desk-Researchs und der im Rahmen des Dossiers durchgeführten Interviews mit Branchenexpertinnen und -experten weisen jedoch darauf hin, dass die KKW beim Thema Social Entrepreneurship weiter ist als andere Branchen und weiterhin große Potenziale bestehen. Die drei Praxisbeispiele hydrop systems, talking hands und MTS – Social Design (more than shelters) geben wertvolle Einblicke in Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Social Entrepreneurs in der KKW.

Der Guide am Ende des Dossiers gibt (angehenden) Gründerinnen und Gründern von sozialen Unternehmungen in der KKW Praxistipps an die Hand. Ein besonders zentraler Tipp: Der Proof of Concept, also der Beweis der Machbarkeit, der sowohl vor Zeit- und Geldverschwendung schützt als auch wichtige Argumente für potenzielle Investorinnen und Investoren liefert. Vorteilhaft ist auch, je nach Gesprächsperson verschiedene Argumentationslinien parat zu haben: eine mit Fokus darauf, wie das Produkt oder die Dienstleistung ein konkretes soziales Problem löst. Und eine weitere mit Fokus auf die Wirtschaftlichkeit des Business Plans.

Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen von Social Entrepreneurship.....	4
Abbildung 2: Geschäftsmodelldimensionen von Social Entrepreneurship.....	5

Interviewverzeichnis

Interview 1: Anja Birke (Innovativ GmbH) & Charlotte Stegmayer (Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft) Welche Motivation haben Social Entrepreneurs – und welche Kultur- und Kreativschaffende?.....	9
Interview 2: Prof. Dr. Gesa Birnkraut Was zeichnet Social Entrepreneurs aus und wie kann das Thema weiter in die Breite getragen werden?“.....	12
Interview 3: Ines Rainer (creative.nrw) Wie weit ist Social Entrepreneurship in der KKW verbreitet und welche Herausforderungen gibt es?.....	22
Interview 4: Mira Kleine (MFG Baden-Württemberg) Auszeichnungen und Wettbewerbe zum Thema Social Entrepreneurship.....	29

Steckbriefverzeichnis

Steckbrief 1: hydrop systems.....	14
Steckbrief 2: talking hands.....	17
Steckbrief 3: MTS Social Design morethanshelters.....	19

1. Einleitung

Gesellschaft, Politik und Wirtschaft sehen sich heute mit vielfältigen und tiefgreifenden Herausforderungen konfrontiert: Exemplarisch dafür sind der Klimawandel, ein drohender Verlust an Biodiversität, Urbanisierungstendenzen, der demografische Wandel, die Digitalisierung nahezu aller Lebensbereiche und die vielfältigen Facetten von Migrationsbewegungen. Transformation geht dabei immer auch mit sozialen Fragen einher.

Neben dem Staat widmen sich diesen Herausforderungen unter anderem Wohltätigkeits-, Non-Profit- und Nichtregierungsorganisationen, sozial ausgerichtete Vereine, Stiftungen oder auch Bürgerinitiativen. Unternehmen werden hingegen zumeist auf den ersten Blick nicht als prägende Akteure in diesem Bereich wahrgenommen. Dies liegt nicht zuletzt in der betriebswirtschaftlichen Tradition begründet: Gewinnmaximierung als zentraler Zweck eines Unternehmens. Dieses Bild hat die gesellschaftliche Perspektive auf Unternehmen und Unternehmertum über einen langen Zeitraum maßgeblich geprägt.

In den letzten Jahren hat sich jedoch allmählich eine komplementäre Sichtweise entwickelt. Die Wahrnehmung der Rolle von Unternehmen hat sich in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft nach und nach erweitert: Sinn und Zweck eines Unternehmens muss nicht zwingend einzig die Mehrung von Profiten sein, auch andere Zielstellungen sind möglich. So hegen viele Unternehmerinnen und Unternehmer zunehmend den Wunsch, mit ihren Unternehmungen soziale Verantwortung zu übernehmen, was sich an steigenden Zahlen sozial orientierter Gründungen ablesen lässt.¹ Die Überzeugung, dass die Begriffe „sozial“ und „unternehmerisch“ keineswegs gegensätzliche Pole sind, sondern vielmehr gewinnbringend miteinander kombiniert werden können, rückt also immer mehr auf die Agenda.

Von diesem Gedanken getragen, hat das Bundeskabinett jüngst eine vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) erarbeitete Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen verabschiedet.² In dieser Strategie werden Sozialunternehmen als wichtige „Zukunftsgestalter“ beschrieben.

Einer der zentralen Auslöser für die neue Sicht auf Unternehmen war die Verleihung des Friedensnobelpreises an Muhammad Yunus im Jahr 2006: Yunus gründete zu Beginn der 1980er-Jahre in Bangladesch die Grameen Bank mit dem Leitgedanken, durch die Bereitstellung von Mikrokrediten an Bedürftige eine stärkere Eigeninitiative zu fördern. Die Idee sozial ausgerichteter Unternehmen ist auch in Deutschland keine völlig neue: Das wohl prominenteste deutsche Beispiel ist die Raiffeisenorganisation, die Mitte des 19. Jahrhunderts von Friedrich Wilhelm Raiffeisen ins Leben gerufen wurde, um bedürftige Landwirte zu unterstützen.³

¹ Vgl. Metzger, 2019.

² BMWK & BMBF, 2023.

³ Vgl. Metzger, 2019.

Akteurinnen und Akteure der KKW können einen wichtigen Beitrag zur Lösung von sozialen Schiefungen liefern – gerade in Zeiten überlappender Krisen. Die KKW geht durch ihre heterogene Branchenstruktur aus vielfältigen Perspektiven – wie Design, Architektur, Kunst, Games oder Film – an soziale Probleme heran. Akteurinnen und Akteure der KKW wird ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und Eigeninitiative nachgesagt. Viele KKW-Unternehmerinnen und -Unternehmer entwickeln ihr Geschäftsmodell aus der Motivation heraus ein Problem zu lösen, das auch gesellschaftlicher Natur sein kann. KKW-Akteure können somit einen wichtigen Beitrag zum Thema Social Entrepreneurship leisten.

Im vorliegenden Dossier soll eine Auseinandersetzung mit dem Thema Social Entrepreneurship oder auch Sozialunternehmertum⁴ in der KKW erfolgen. Neben einem allgemeinen Verständnis (Kapitel 2.1) wird geschaut, inwieweit Sozialunternehmertum in der KKW bereits eine Rolle spielt bzw. perspektivisch spielen kann (Kapitel 2.2). Das darauffolgende Kapitel zeigt, wie Social Entrepreneurship in der KKW in der Praxis bereits gelebt wird (Kapitel 3). Ein weiterer Part des Dossiers befasst sich mit wesentlichen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Kontext von Social Entrepreneurship (Kapitel 4). Abschließend werden die Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst (Kapitel 5) und über einen Praxis-Guide Interessierten wertvolle Informationen zur Seite gestellt (Kapitel 6).

Neben einer Literatur-Auswertung zum Thema Social Entrepreneurship in der KKW, wird das Dossier durch mehrere Gespräche mit Expertinnen und Experten sowie Sozialunternehmerinnen und -unternehmern angereichert. Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen sind in vier Interviews und drei Steckbriefen verarbeitet, die jeweils auf ein bis zwei Seiten die Perspektive der Personen auf das Thema Social Entrepreneurship veranschaulichen. Das Dossier verfolgt damit einen explorativen Ansatz, der neben Erkenntnissen aus Studien vor allem auf den Einschätzungen der befragten Expertinnen und Experten beruht.

⁴ Beide Begrifflichkeiten werden im Rahmen des Dossiers synonym verwendet. Zudem werden Sozialunternehmen und Social Entreprises sowie Sozialunternehmerinnen bzw. -unternehmer und Social Entrepreneurs synonym verwendet.

2. Verständnis von Social Entrepreneurship

2.1. Social Entrepreneurship im Allgemeinen

„Sozialunternehmen erreichen ein soziales und/oder ökologisches Anliegen unter Anwendung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips eines Unternehmens.“⁵

Sozialunternehmerinnen und -unternehmer bzw. Social Entrepreneurs fragen also nicht zuerst, welche sozial oder ökologisch relevanten Themen wirtschaftliche Opportunitäten bergen, sondern wie man mit unternehmerischen Mitteln soziale oder ökologische Ziele erreicht. In anderen Worten: der gesellschaftliche Mehrwert ist die zentrale Richtschnur, ökonomische Ziele sind nachrangig und Geld ist ein Mittel zum Zweck. Auch wenn der betriebswirtschaftliche Aspekt zweitrangig ist, ist die finanzielle Tragfähigkeit ein erklärtes Ziel von Social Entrepreneurship. Ein weiteres wichtiges Ziel ist es, den gesellschaftlichen Einfluss langfristig skalieren zu können.⁶

In Deutschland gibt es – im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern – bis dato keine staatlich adaptierte Definition. Aus diesem Grund hat das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) eine umfassendere Definition erarbeitet. Orientierung gibt dabei die Arbeitsdefinition der Europäischen Kommission⁷, die unter Berücksichtigung nationaler Gegebenheiten angepasst wurde:

„Das primäre Ziel von Social Entrepreneurship ist die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Dies wird durch kontinuierliche Nutzung unternehmerischer Mittel erreicht und resultiert in neuen und innovativen Lösungen. Durch steuernde und kontrollierende Mechanismen wird sichergestellt, dass die gesellschaftlichen Ziele intern und extern gelebt werden.“⁸

Das Konzept von Social Entrepreneurship basiert auf drei ineinandergreifenden Bereichen: Gesellschaft, Unternehmen und Governance (Abbildung 1). Die gesellschaftliche Dimension beschreibt das oberste Ziel von Sozialunternehmen, nämlich die Lösung gesellschaftlicher Problemlagen. In der unternehmerischen Dimension steht die Anwendung marktwirtschaftlicher Prinzipien im Vordergrund. Dabei liegt ein Fokus auf der Skalierung der sozialen Wirkung. Die Governance-Dimension beleuchtet eine weitere Facette von Social Entrepreneurship. Es stehen Steuerungs-, Kontroll- und Partizipationsmechanismen im Vordergrund. Im Kern geht es um die innere Unternehmensorganisation. So ist zum Beispiel sicherzustellen, dass erwirtschaftete Gewinne zum Großteil im Sinne des sozialen bzw. ökologischen Anliegens reinvestiert werden. Weiterhin ist eine integrative Unternehmenskultur mit partizipativen und demokratischen Verfahren zu pflegen. Der Begriff „sozial“ muss sich somit sowohl im Unternehmenszweck als auch in der Aufstellung und den Prozessen innerhalb eines Unternehmens, extern wie intern, widerspiegeln.⁹

⁵ Metzger, 2019, S. 6.

⁶ Vgl. SEND, 2019b.

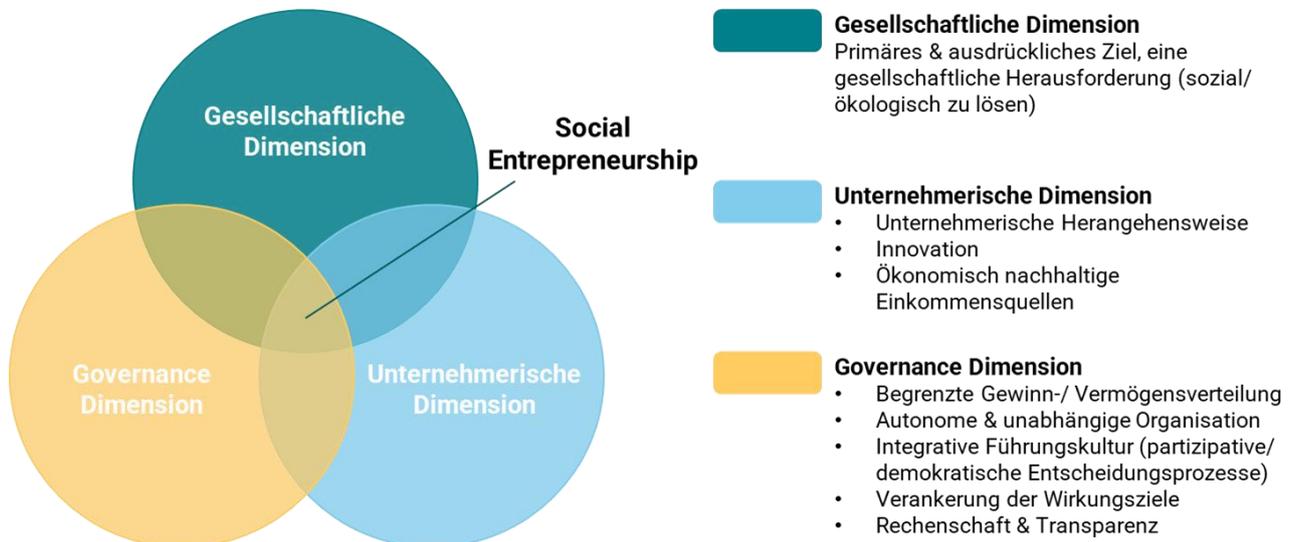
⁷ Wilkinson et al., 2014.

⁸ SEND, 2022, S. 17.

⁹ Vgl. SEND, 2019b.

Die weiteren, innerhalb der drei Dimensionen zusammengefassten Anforderungen und Ziele an und von Sozialunternehmen bzw. Social Enterprises lassen sich folgender Abbildung entnehmen.

Abbildung 1: Dimensionen von Social Entrepreneurship



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf SEND (2022)

In Bezug auf die gesellschaftliche Dimension stellt sich die Frage, wie ein sozialer Mehrwert konkret gemessen bzw. operationalisiert werden kann. Gemäß der Auffassung verschiedener Akteure¹⁰ kann hierfür die positive gesellschaftliche Wirkung auf die von der UN definierten Ziele für nachhaltige Entwicklung, so genannte SDGs (Sustainable Development Goals)¹¹, herangezogen werden. Es sollte eine Wirkung auf mindestens eines der 17 SDGs ersichtlich sein.

Gemäß des Social Entrepreneurship Monitors wird jedes der SDGs durch die Bandbreite an Sozialunternehmen abgedeckt. Dennoch gibt es innerhalb der impact-orientierten Unternehmen Schwerpunkte mit Blick auf die soziale oder ökologische Mission: Die am stärksten von Sozialunternehmen adressierten SDGs sind „Hochwertige Bildung“, „Weniger Ungleichheiten“, „Gesundheit und Wohlergehen“ und „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“. Weitere Bereiche mit hoher, aber etwas geringerer Priorität, sind „Geschlechtergerechtigkeit“, „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“, „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ sowie „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“.¹² Die Angaben beruhen auf Einschätzungen zur Wirkung von Social-Entrepreneurs im Rahmen einer Befragung des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors.

¹⁰ u. a. SEND, 2019b; BMWK & BMBF, 2023; Birke & Jovanovic, 2023.

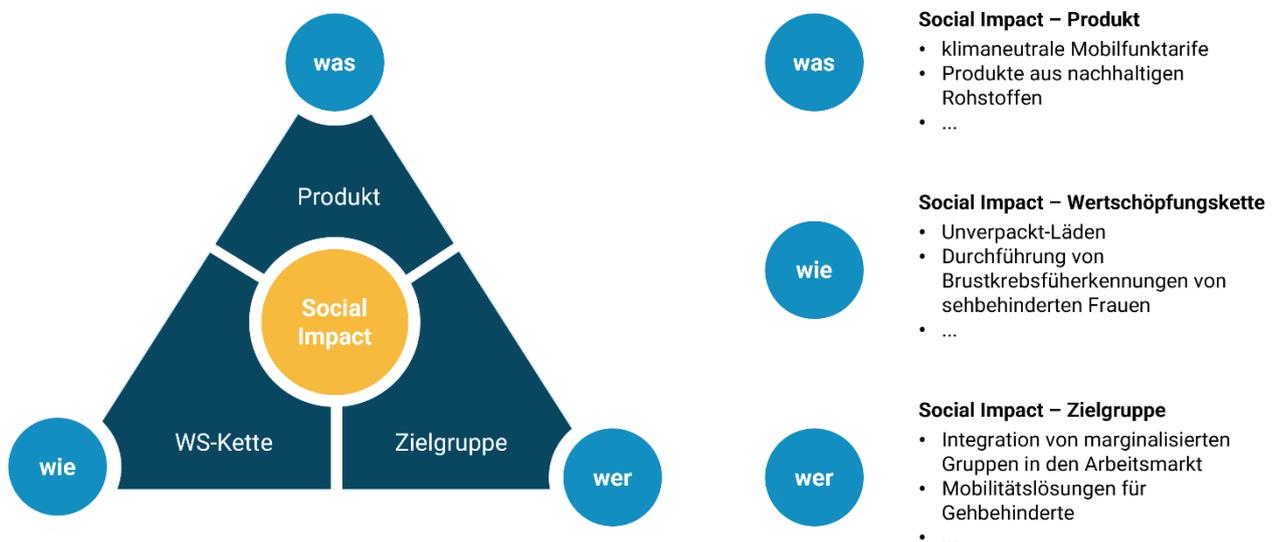
¹¹ United Nations, 2015.

¹² Vgl. SEND, 2021, 2022.

Aus diesem Ansatz heraus lassen sich Branchenschwerpunkte und prioritäre Tätigkeitsfelder von Social Enterprises ableiten und erklären. Grundlegend ist Social Entrepreneurship in einer Vielzahl von Wirtschaftsbereichen verbreitet und prinzipiell überall denkbar, wo die Verschränkung aus sozialem Ziel und unternehmerischen Methoden wirksam zu sein verspricht. Gleichwohl gibt es naturgemäß Tätigkeitsfelder und Branchen, die überproportional mit sozialen und ökologischen Fragestellungen in Verbindung stehen und gleichsam als Schwerpunktbereiche von Social Entrepreneurship gelten. Hierzu zählen beispielsweise Bildung, Integration und Inklusion, Gesundheit, Stadtgestaltung und Nachhaltigkeit, Information und Kommunikation, Gesundheits- und Sozialwesen oder die Erbringung von sonstigen Dienstleistungen.¹³

Der durch Sozialunternehmen generierte gesellschaftliche Mehrwert kann sich entlang verschiedener Dimensionen zeigen (Abbildung 2).¹⁴ Ein Beispiel: Während der ökologische Einfluss oder auch Impact im Fall von nachhaltigen Konsumgütern auf der Ebene des Produktes entsteht, legen Mobilitätslösungen für Gehbehinderte den sozialen Fokus auf diese eine Zielgruppe. Neben diesen beiden Dimensionen sind ebenfalls sozial zuträgliche Wirkungen durch eine entsprechende Ausgestaltung der Wertschöpfungskette denkbar, bspw. im Fall von Unverpackt-Läden. Im Gegensatz zu herkömmlichen Supermärkten können durch diese Art des Warenbezugs und -verkaufs etliche Einwegverpackungen gespart und Ressourcen geschont werden. Abbildung 2 fasst die Geschäftsmodelldimensionen von Social Entrepreneurship sowie weitere Beispiele zusammen.

Abbildung 2: Geschäftsmodelldimensionen von Social Entrepreneurship



Quelle: Eigene Darstellung, z. T. in Anlehnung an Unterberg et al. (2015)

¹³ Vgl. Hassel et al., 2019; SEND, 2022.

¹⁴ Vgl. Unterberg et al., 2015.

Es lassen sich folgende Kernaspekte im Hinblick auf Social Entrepreneurship, Social Entrepreneurs und die Abgrenzung zur übrigen Wirtschaft festhalten:

- Das Betriebssystem von Social Entrepreneurship ist die Lösung sozialer bzw. ökologischer Probleme auf der Grundlage unternehmerischer Methoden. Dies wird durch eine kontinuierliche Verwendung der erwirtschafteten Mittel im Sinne der Zielerreichung und mithilfe geeigneter Steuerungsmethoden sichergestellt. Kennzeichnend ist also der *Social Return on Investment*.
- Für den Antrieb der Social Entrepreneurs bedeutet das: Die individuelle soziale Mission ist Ausgangspunkt jeder unternehmerischen Handlung. Die *intrinsische* Motivation ist die zentrale Triebfeder, extrinsische Anreize sind nachrangig.¹⁵
- Der Unterschied zu klassischen Unternehmen besteht somit in der umgekehrten Priorisierung von Mittel und Zweck. Natürlich können auch klassische Unternehmen durch ihr Wirken zur Bewältigung von Herausforderungen wie bspw. dem Klimawandel beitragen (bspw. ein Produzent von Batterien für Elektroautos). Es stehen allerdings immer betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Vordergrund. Während bei Social Enterprises die unternehmerischen Aktivitäten Mittel zum sozialen bzw. ökologischen Zweck sind, ist bei klassischen Unternehmen das soziale bzw. ökologische Anliegen Mittel zum Zweck der Gewinnmaximierung. Kennzeichnend ist also der *Financial Return on Investment*.

¹⁵ Vgl. Birnkraut, 2016.

2.2. Social Entrepreneurship in der KKW

Für ein Verständnis der Rolle von Social Entrepreneurship in der KKW ist eine Unterscheidung zwischen Social Entrepreneurship auf der einen und Cultural bzw. Creative Entrepreneurship auf der anderen Seite notwendig. Social Entrepreneurship geht im klassischen Sinne soziale Herausforderungen an. Es geht dabei um eine konkrete Mission, die umgesetzt werden soll. Cultural Entrepreneurship hingegen ist stärker auf den künstlerischen Kern ausgerichtet und versucht, mit künstlerischen Interventionen an soziale Probleme heranzugehen. Ohne anhaltende Förderungen sind kulturelle Vorhaben schwerer in die eigene Tragfähigkeit zu überführen. In der Art und Weise, wie kulturelle Vorhaben realisiert werden, spielen Kreativität und neue Lösungen eine größere Rolle. Social und Cultural Entrepreneurship vereint, dass die intrinsische Motivation bei beiden sehr wichtig ist. Im Zuge der Interviews wurde ein passendes Bild gezeichnet: Cultural Entrepreneurship ist ein „Spezialraum“ im großen Haus des Social Entrepreneurship.

Möchte man etwas weiter gehen, kann man zudem von socio-cultural Entrepreneurship sprechen. Dabei werden gesellschaftliche Herausforderungen durch künstlerische Aspekte gelöst. Kurz gesagt: KKW-Akteurinnen und -Akteure versuchen dabei, soziale Probleme zu lösen. Ein Beispiel ist das Unternehmen More than shelters (siehe Steckbrief in Kapitel 3), das anhand eines Designansatzes gesellschaftliche Probleme löst. Starke Überschneidungen gibt es zu weiteren Konzepten aus aktuellen Debatten wie bspw. Ecopreneurship¹⁶. Bei Ecopreneurship werden innovative ökologische Produkte oder Dienstleistungen entwickelt und ökologische Probleme mit unternehmerischen Mitteln gelöst. Soziale Nachhaltigkeit in Form von Teilhabe oder Bildung steht weniger im Fokus.

Die grundlegende Beschreibung sozial motivierten Unternehmertums (Kapitel 2) liefert ebenfalls erste Hinweise zu Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Social Entrepreneurship auf der einen Seite und Cultural bzw. Creative Entrepreneurship auf der anderen Seite. So besteht zum Beispiel im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit von Sozialunternehmen eine gewisse Überschneidung: Neben der bereits angeführten starken Konzentration im Wirtschaftszweig Information und Kommunikation, der gleichsam wichtige Anknüpfungspunkte zur Kultur- und Kreativwirtschaft aufweist, geben in den jährlichen Befragungen des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors bis zu 10 % der Social Entrepreneurs eine Zugehörigkeit zur Branche Kunst, Kultur und Erholung an. Weiterhin sind eine Vielzahl von Sozialunternehmen im Wirtschaftsbereich „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ aktiv, der KKW-relevante Teilmärkte wie Werbung und Designwirtschaft umfasst.¹⁷

Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind immer dann Social Enterprises, wenn sie der maßgebenden Definition entsprechen. Diese Einordnung ist jedoch nur auf Einzelfallebene möglich, da nicht zuletzt organisatorische und strategische Aspekte zu berücksichtigen sind. Übergreifend bietet es sich deshalb an, die Überlegungen zur Schnittmenge von Kultur- und Kreativwirtschaft einerseits und Social Entrepreneurship andererseits auf die gesellschaftliche und unternehmerische Dimension auszurichten.

¹⁶ Gründerplattform 2023

¹⁷ Vgl. SEND, 2020, 2021, 2022.

Inwiefern Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft Social Enterprises sind und ob die Verbreitung sozial ausgerichteten Wirtschaftens im Vergleich zur Gesamtwirtschaft stärker ist, könnte in einem ersten Schritt auf der Grundlage der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) bestimmt werden, da über diese Ziele die gesellschaftliche Relevanz einer Unternehmung bestimmt wird. Das Kriterium der Wirkungsübung auf die SDGs allein reicht allerdings nicht aus, um die Aussagen über die Neigung zu sozial motiviertem Unternehmertum zu treffen. Ein Beispiel: Ein Produzent von Batterien für Elektroautos trägt zu nachhaltiger Mobilität bei, ebenso wie ein klassischer Buchhändler zu hochwertiger Bildung. Als Sozialunternehmen können sie jedoch beide nicht bezeichnet werden. Demzufolge ist entscheidend, ob bei Cultural und Creative Entrepreneurs die intrinsische Motivation zur Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung im Vordergrund steht.

In wissenschaftlichen Diskussionen wird darauf hingewiesen, dass kulturelle Unternehmerinnen und Unternehmer ebenso wie Sozialunternehmerinnen und -unternehmer gesellschaftliche Werte schaffen und das kulturelle Kapital¹⁸ erhöhen wollen. Die Rezeption der kulturellen oder kreativen Leistung überwiegt dabei den wirtschaftlichen Erfolg. Im Gegensatz zu Social Entrepreneurs spielt bei Cultural Entrepreneurs neben der sozialen bzw. ökologischen Wirksamkeit tendenziell auch die individuelle Verwirklichung eine größere Rolle. Die individuelle Verwirklichung ist neben der inneren Leidenschaft eine dominante Triebfeder wirtschaftlichen Handelns.¹⁹ Immer häufiger zeige sich aber „eine Mischung aus kulturellen und sozialen Unternehmern, in dem die sozialen Ziele und die künstlerischen bzw. kulturellen Ziele miteinander in Verbindung gebracht werden.“²⁰

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Social Entrepreneurship und KKW immer dann Hand in Hand gehen, wenn mit einem kulturellen oder kreativen Ansatz soziale bzw. ökologische Ziele verfolgt werden und diese Motivation gleichsam das betriebswirtschaftliche Interesse überwiegt. Wichtig ist zudem die Erkenntnis, dass es aktuell keine spezifische und vor allem keine quantitative Studienlage im Hinblick auf die Beziehung von Kultur- und Kreativwirtschaft und Social Entrepreneurship gibt.²¹

Es existieren keine belastbaren Zahlen, inwieweit die KKW im Bereich Social Entrepreneurship eine Vorreiterrolle einnimmt. Es handelt sich bei diesem Dossier um eine explorative Analyse anhand von Fallbeispielen und Interviews mit Expertinnen und Experten, ohne den Anspruch auf eine repräsentative Erhebung. Beim Thema Social Entrepreneurship in der KKW besteht hier aktuell noch eine Forschungslücke, welche zu schließen nicht der Anspruch dieses Dokuments ist. Dennoch deuten die Ergebnisse einer breit angelegten Desk-Research sowie die Einschätzungen aus den Interviews darauf hin, dass die KKW beim Thema Social Entrepreneurship weiter ist als andere Branchen. Auf diesem Stand kann die KKW aufbauen und in Zukunft noch stärker im Bereich Social Entrepreneurship aktiv werden. Mögliche Gründe für eine Vorreiterrolle können variieren. Klar ist: entscheidend sind kreatives Denken und ein Blick „über den Tellerrand hinaus“. Umfasst der Blick mehr als das eigene Geschäftsfeld, werden gesellschaftliche Herausforderungen leichter erkannt.

¹⁸ Unter kulturellem Kapital werden Bildung und Handlungswissen im kulturellen Bereich sowie Kulturkompetenz verstanden.

¹⁹ Vgl. Birnkraut, 2016; Schulte-Holthaus, 2023.

²⁰ Birnkraut, 2016, S. 83.

²¹ Diese Einschätzung wurde seitens der befragten Expert*innen bestätigt.

Interview 1

Welche Motivation haben Social Entrepreneurs – und welche Kultur- und Kreativschaffende?



© Ivonne Wagner

Anja Birke, Projektmanagerin im Innovationsmanagement bei Bayern Innovativ GmbH und **Charlotte Stegmayer**, Beraterin und Projektmanagerin beim Bayerischen Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft

Frau Birke, wie definieren Sie Social Entrepreneurship?

Birke: Der inhaltliche Kern von Social Entrepreneurship ist die Generierung von gesellschaftlichem Mehrwert durch das Lösen von gesellschaftlichen Herausforderungen. Diese Herausforderungen können, wie der Name bereits impliziert, sozial sein, zum Beispiel die Bewältigung des demografischen Wandels oder die Förderung von Bildung und Gesundheit. Social Entrepreneurship adressiert zudem ökologische Herausforderungen wie die Bekämpfung des Klimawandels. Social Entrepreneurs haben das intrinsische Ziel, systematischen Wandel zu erzielen. Vor diesem Hintergrund zahlen Sozialunternehmen charakteristischerweise auf mindestens eines der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen ein. Mit Blick auf die Governance ist es wichtig, dass die Gewinne vollständig reinvestiert werden, um den gesellschaftlichen Mehrwert zu skalieren. Gleichzeitig muss sich das Unternehmen selbständig tragen können.

Frau Stegmayer, welche Rolle spielt Social Entrepreneurship in der KKW?

Stegmayer: Das Thema Impact treibt auch die KKW sehr um. Nicht zuletzt bei den Solo-Selbständigen ist die Arbeit stark mit der Gründungspersönlichkeit verknüpft und die intrinsische Motivation spielt eine große Rolle. Natürlich geht es den Akteuren in der KKW idealerweise auch darum, Geld zu verdienen. Ein größerer Antrieb ist allerdings, mit der eigenen Arbeit Gutes zu tun und Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die einen Mehrwert schaffen. Kurzum: Social Entrepreneurship spielt in der KKW eine große Rolle, auch wenn es den einzelnen Akteurinnen und Akteuren vielleicht gar nicht immer bewusst ist, dass sie Social Entrepreneurs sind.

Nimmt die Bedeutung von Social Entrepreneurship in der KKW Ihrer Meinung nach zu?

Stegmayer: In der heutigen Zeit, in der eine Krise auf die nächste folgt, stellen sich viele Akteurinnen und Akteure in der KKW die Frage, wie sie die Gesellschaft mit ihrer kulturellen oder kreativen Arbeit voranbringen können. Es kann also durchaus gesagt werden, dass die Themen Sinnfindung und sozialer Impact wichtiger werden und zunehmend auf der Agenda stehen.

Wo kann die KKW vom Ansatz des Social Entrepreneurships lernen – und andersrum?

Stegmayer: Die wirtschaftliche Fokussierung und der Anspruch, dass sich die künstlerische Idee auch tragen können muss, ist in der KKW nicht immer so ausgeprägt, wie es wünschenswert wäre. Hinsichtlich des Zusammenspiels von der Verwirklichung einer kreativen bzw. künstlerischen Idee einerseits und der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit andererseits können Kultur- und Kreativschaffende also von Social Entrepreneurs lernen. Andersrum kann die KKW für Social Entrepreneurs in anderen Branchen wichtige Impulse geben. Dazu zählt, Mitarbeitende oder Zielgruppen auf kreative Weise für eine Idee zu begeistern.

Frau Birke, was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für Social Entrepreneurs?

Birke: Grundsätzlich zeigt sich, dass nahezu alle Gründende und natürlich auch Social Entrepreneurs mit dem Problem konfrontiert sind, eine passende Anschlussfinanzierung zu finden, wenn ihr Unternehmen aufgebaut ist und wachsen soll. Eine ganz spezifische Herausforderung von Sozialunternehmen ist es zudem, passende Beratungsleistungen zu finden. Hierzu zählen insbesondere Rechts- und Steuerberatungen. Zum einen ist Beratungswissen zu diesem speziellen Unternehmenstyp noch nicht sehr weit verbreitet und zum anderen ist das Steuerrecht noch nicht auf Impact-orientiertes Unternehmertum ausgerichtet.

Nähere Informationen zu [Bayern Innovativ & zum Bayerischen Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft](#)

3. Social Entrepreneurship in der KKW: Praxisbeispiele

Gemäß den befragten Expertinnen und Experten (Interviews 1 bis 4) beschäftigen sich viele Akteurinnen und Akteure aus der KKW damit, wie sie in der heutigen, krisenbehafteten Zeit zur Behebung sozialer Schieflagen beitragen können. Zwar ist die KKW insgesamt sehr heterogen, zeichnet sich im Vergleich zur übrigen Wirtschaft aber durch ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und den Wunsch nach Sinnfindung aus. Ziel sei es häufig, „Gutes“ zu tun, der reine Profit stehe zumeist nicht an erster und einziger Stelle. Zudem seien sozial relevante Felder wie der demografische Wandel und Inklusion als Themen in der KKW weit verbreitet. Grundsätzlich spiele das Thema Social Entrepreneurship damit – häufig unbewusst – eine große Rolle in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Als Beispiel können nach Angaben aus den Interviews Akteurinnen und Akteure der Kreativpilotinnen und -piloten²² genannt werden, die häufig erst mit der Zeit gelernt haben, dass sie im Bereich Social Entrepreneurship zu verorten sind. Das passt in das Bild, wonach eine Zuschreibung des „Labels“ Social Entrepreneurin bzw. Entrepreneur häufig erst später erfolgt.

Wirft man einen Blick auf bestehende Sozialunternehmen bzw. Social Enterprises in der KKW wird das große Potenzial – sowohl zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen als auch zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland – deutlich. Allein im Zuge der vier Interviews mit Akteurinnen und Akteuren, die sich institutionell mit Social Entrepreneurship befassen, konnten 25 Sozialunternehmen aus der KKW in Erfahrung gebracht werden. Mit drei dieser Unternehmen wurden Interviews geführt: hydro systems, talking hands und MTS Social Design.

Neben allgemeinen Informationen zum Unternehmen und den Unternehmenszielen, wurde nach Erfolgsfaktoren und möglichen Learnings für andere Unternehmerinnen und Unternehmer gefragt. Zudem stand der Impact des Unternehmens im Vordergrund. Konkret wurde gefragt, auf welche SDGs das jeweilige Unternehmen nach Einschätzung der Gründenden einzahlt und auf welcher „Ebene“ der Social Impact generiert wird (auf Ebene des Produkts, der Wertschöpfungskette oder der Zielgruppe – vergleiche Abbildung 2). Als Beispiel: Es kann ein Produkt entwickelt werden, welches direkt Inklusion fördert. Im Unternehmen selbst kann eine inklusive Workforce zum Einsatz kommen, sodass nicht direkt ein soziales Produkt erschaffen wird, aber beim Unternehmensaufbau ein sozialer Ansatz gewählt wird und Arbeitsplätze für bestimmte Gruppen geschaffen werden. Zudem kann auf Ebene der Wertschöpfungskette der soziale Gedanke mitgetragen werden – bspw. durch Zulieferungen aus fairen und sozial verantwortlichen Bedingungen. Wird eine der Ebenen erfüllt, wird von einem Social Enterprise gesprochen. Über ein tolles Produktdesign, das von vielen benutzt werden kann, können manche Unternehmen somit – ganz ungeplant – zu Social Entrepreneurs werden.

²² u-institut 2023

Interview 2

Was zeichnet Social Entrepreneurs aus und wie kann das Thema weiter in die Breite getragen werden?



© Kirsten Petersen

Prof. Dr. Gesa Birnkraut, Professur für strategisches Management, Hochschule Osnabrück
Mitglied im Wissenschaftsnetzwerk des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft

Frau Prof. Birnkraut, was unterscheidet Social Entrepreneurship von klassischen Gründungen bzw. Unternehmensformen?

Social Entrepreneurs möchten Innovationen voranbringen, um damit gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen. Sie gehen Wege, die es in dieser Form noch nicht gibt oder gab und die durch staatliche Lösungen nicht abgedeckt werden. Profit spielt bei Social Entrepreneurs erst in zweiter Linie eine Rolle. Der größte Unterschied zwischen Social Entrepreneurs und klassischen Unternehmen ist somit, dass der Kern bzw. die Mission stärker auf das Non-Profit-Thema fokussiert ist.

Was können Social Entrepreneurs von Kreativschaffenden lernen?

Alle Social Entrepreneurs profitieren davon, wenn sie in Kontakt mit Kreativen kommen. Mehrwerte entstehen vor allem durch andere Denk- und Herangehensweisen und einen großen Mut zum Risiko. Viele Akteurinnen und Akteure aus der KKW sind es gewohnt, unkompliziert und unorthodox an Probleme heranzugehen und Lösungen zu suchen. Das verbindet sie zwar auf der einen Seite mit Social Entrepreneurs, auf der anderen Seite können trotzdem Lerneffekte entstehen: So kann zum Beispiel versucht werden, durch künstlerische Impulse oder handwerkliche Fertigkeiten an soziale Probleme heranzugehen. Also nicht von Produkten oder Dienstleistungen ausgehend zu denken, sondern stark von den eigenen Kompetenzen kommend.

Wie kann man Ihrer Meinung nach Menschen noch stärker dazu ermuntern, Social Entrepreneurs zu werden?

Als Professorin merke ich, dass das schon früh anfängt. Es wäre schön, wenn bereits an der Hochschule nicht nur die Profitorientierung im Vordergrund steht. Meine Erfahrung ist, dass der jungen Generation betriebswirtschaftliches Wissen zu einseitig vermittelt wird. Das Ergebnis bemerke ich im Alltag: Beim Thema Social Entrepreneurship bekomme ich oft zu hören, dass damit nicht genug Geld verdient werden könne. Das passt allerdings nicht mehr in unsere Zeit, das neue „doppelte“ Motto sollte heißen: Man muss gut davon leben können UND der Erde muss es gut gehen. Das heißt nicht, dass jede oder jeder selbstständig werden muss, aber das Verständnis von Social Entrepreneurship fängt schon in der Schule, in der Ausbildung und im Studium an.

Nähere Informationen zum [Wissenschaftsnetzwerk](#) des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Nachfolgend werden drei Beispiele von Sozialunternehmen in der KKW in Form von Steckbriefen vorgestellt. Am Beispiel des Sozialunternehmens *hydrop systems* (Steckbrief 1) können Einblicke in eine relativ junge Unternehmung gewonnen werden, die sich noch im Gründungsstipendium befindet. Insgesamt geben die drei Beispiele verschiedene Einblicke in Bezug auf den Stand bzw. die Phase der Unternehmung. *Talking hands* befindet sich in der Wachstumsphase und *MTS Social Design* gibt es seit über zehn Jahren. Über die drei Beispiele wird damit eine große Bandbreite an Herausforderungen und Situationen beschrieben, mit denen Social Entreprises konfrontiert sind.

Die drei Beispiele geben zudem erste Hinweise, welche Produktvielfalt in den Sozialunternehmen in der KKW möglich ist. Die Produkte reichen von Spielmaterial für Gebärdensprache, über KI-Anwendungen bis hin zu Social Design-Lösungen. Und diese Beispiele sind nur ein kleiner Ausschnitt aus dem großen Feld kultureller und kreativer Unternehmungen im Bereich Social Entrepreneurship. Die meisten Unternehmen, die im Rahmen der Interviews genannt wurden, kommen aus den Bereichen Mode und Design. Beispielhaft kann an dieser Stelle *Wildling*²³ genannt werden, die Schuhe mit einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz herstellen. Neben einer nachhaltigen Produktion beziehen sich die Mehrwerte auf eine innovative Unternehmensstruktur und Governance. Das umfasst regionales und dezentrales Arbeiten sowie eine gerechte Umverteilung der Finanzen. Ein weiteres Beispiel ist *manaomea*²⁴, die technologisch innovative Designkollektionen (Möbel und Stifte) aus Textilresten herstellen. Weitere Beispiele sind der Taschenhersteller *Bag to Life*²⁵, die Taschen aus recycelten Flugzeugsitzen und -materialien herstellen, *Claire Common*²⁶ mit sozialpolitischer und inklusiver Mode oder *Chlench*²⁷ mit Mode für Übergewichtige. Bei all diesen Beispielen wird für eine Berücksichtigung aller gesellschaftlicher Gruppen sensibilisiert.

In mehreren Interviews wird zudem auf das Unternehmen *Stapelsteine*²⁸ verwiesen, für die eine lokale klimaneutralisierte und schadstofffreie Produktion in Deutschland bedeutend ist. Zudem bezeichnen sie sich als Purpose Unternehmen. Das bedeutet unter anderem, dass Gewinne nicht für persönliche Zwecke entnommen werden können und das Unternehmen sich gewissermaßen selbst gehört – im Falle von *Stapelstein* sitzen „lediglich Personen am Steuerrad [...], die täglich ganz nah an der Mission mitarbeiten“. Das Unternehmen kann dabei weder verkauft noch automatisch vererbt werden. Dies wird auch als Verantwortungseigentum bezeichnet. Ein weiteres Beispiel ist das Designstudio *Niruk*²⁹, welches auf nachhaltige Materialien spezialisiert ist. Auch im Bereich Architektur wurden interessante Beispiele genannt. Bei *Studio W*³⁰ steht Nachhaltigkeit immer im Vordergrund, unter anderem bei Innenraumgestaltungen, Sanierungen oder Minimalhäusern bzw. *Tiny Houses*. *Citydecks*³¹ setzen einen Fokus auf Nutzungs- und Gestaltungsmöglichkeiten öffentlicher Räume unter Berücksichtigung sozialer und gesellschaftlicher Aspekte. *Rethink rotor*³² entwickelten Ideen, wie alte Rotorblätter von Windkraftanlagen in der Architektur verwendet werden können.

²³ Online unter: <https://www.wildling.shoes/>

²⁴ Online unter: <https://www.manaomea.com/de/>

²⁵ Online unter: <https://www.shop.b2l.group/>

²⁶ Online unter: <https://clairecommon.de/>

²⁷ Online unter: <https://www.chlench.de/>

²⁸ Online unter: <https://stapelstein.de/>

²⁹ Online unter: <https://www.niruk.de/>

³⁰ Online unter: <https://www.studiow.green/>

³¹ Online unter: <https://www.citydecks.de/>

³² Online unter: <http://www.rethinkrotor.tech/>

Steckbrief 1

hydrop systems: Mithilfe von KI den Wasserverbrauch in Haushalten sichtbar machen

Katrin Kreidel, CEO & Co-Founder
Moritz Emberger, CTO & Co-Founder
Raimund Koop, CPO & Co-Founder



© Dominik Tryba

Gründungsjahr und -form: Derzeit im Gründungsstipendium. Technologie- und Gründungsunternehmung der Technologie-Transfer-Initiative (TTI GmbH) der Universität Stuttgart. Umwandlung in eine GmbH voraussichtlich im Jahr 2024.

Anzahl Mitarbeitende: derzeit keine

Produkte und KKW-Bezug: hydrop meter (Aufsatz für analoge Wasserzähler) – Sichtbarmachung des Wasserverbrauchs in Haushalten unter Zuhilfenahme von Künstlicher Intelligenz (KI). Zudem sind weitere Schritte im Bereich Gamification geplant. Mit KI können Antworten auf soziale und ökologische Herausforderungen unserer Zeit gefunden werden.

Zielgruppen: Haushalte, darunter spezifisch Personen, die sich für Nachhaltigkeit und Smart-Home-Technologien interessieren (Early-Adopter).

Vision und Mission des Unternehmens:

Durch eine Sichtbarmachung und Digitalisierung der Ressource Wasser soll dem globalen Wassermangel entgegengetreten werden. Das noch junge Unternehmen möchte einen Beitrag zur Optimierung des Wasserverbrauchs und zur Erhöhung der Wertschätzung für die endliche Ressource Wasser leisten.

Erfolgsfaktoren für das Geschäftsmodell:

1. Förderungen nutzen und an Wettbewerben teilnehmen: Verschiedene Förderprogramme unterstützen Gründungen bereits im Studium. hydrop systems nutzte zu Beginn das EXIST-Gründungsstipendium. Aktuell wird das Unternehmen über das Programm „Junge Innovatoren“ des Landes Baden-Württemberg gefördert. hydrop systems wurde 2022 als KI-Champion Baden-Württemberg ausgezeichnet.

2. Weitere Zielgruppen in den Blick nehmen: In einem Pilotprojekt findet gemeinsam mit einem anderen Unternehmen ein Monitoring von Pflegeeinrichtungen statt. Damit ist das Pflegepersonal stets über die Aktivitäten im eigenen Haus informiert.

3. Kommunikation nach vorne stellen: Im Bereich Sustainable Entrepreneurship liegt ein großer Fokus auf dem Thema CO₂. Das Thema Wasser wird weniger wahrgenommen, woraus ein großer Kommunikationsaufwand (gleichzeitig aber auch eine Kommunikationschance) entsteht.

4. Netzwerke bilden und besuchen: Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Startups in und über Deutschland hinaus zu vernetzen. hydrop systems ist mit verschiedenen Netzwerken in Kontakt, bspw. dem Grünhof und dem SMART GREEN ACCELERATOR in Freiburg oder dem Impact Hub in Stuttgart.

Essenziell: Eine ansprechende und moderne Darstellung

Gerade im Monitoring von KI-generierten Daten ist eine eingängige und ansprechende Darstellung extrem wichtig. hydrop systems plant daher weitere Schritte zur Nutzungsfreundlichkeit – insb. durch Gamification-Ansätze. Über spielerische Ansätze wird ein großes Potenzial bei der Impact-Kommunikation gesehen. Gerade KKW-Unternehmen haben Vorteile, wenn es um Impact-Kommunikation und Designfertigkeiten geht.

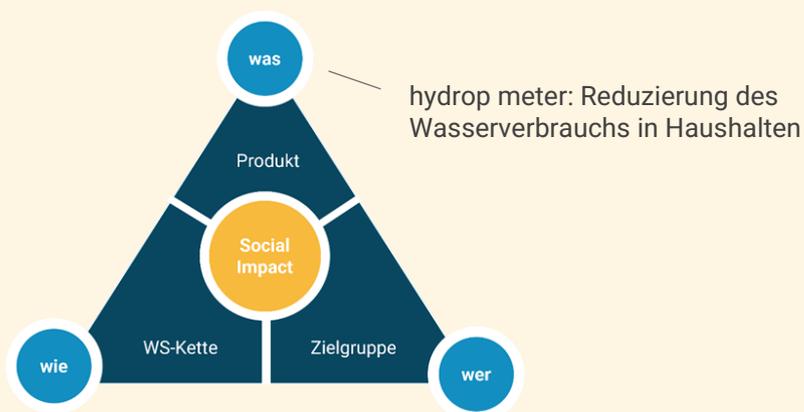


[Zur Website von hydrop systems](#)

© hydrop systems

Verknüpfte SDG-Ziele: 6. Ausreichend Wasser in bester Qualität, 13. Aufklärung zum Klimaschutz, 15. Bodenaustrocknung entgegenwirken

Einordnung in die Geschäftsmodelldimensionen von Social Entrepreneurship:



Die große Bandbreite an Sozialunternehmen in der KKW, die in allen Teilmärkten zu finden sind, zeigt sich bei weiteren Beispielen: So wurde auf das Theater Salz und Pfeffer³³ in Nürnberg hingewiesen, welches den Weg in eine klimaneutrale Zukunft beschreitet und das Thema Gemeinwohl aktiv bearbeitet. Beim Studio Teilchenwelle³⁴ geht es um Architektur, Licht und Kunst. Durch die Lichtgestaltung werden Orte mitgestaltet und ein Beitrag zu einem nachhaltigeren Umgang mit der Umwelt geleistet. Am Beispiel Diana Ezerex³⁵ wird deutlich, wie auch im Bereich Musik sozialer Impact im Vordergrund stehen kann. Die Musikerin hat eine Spezialreihe mit Gefängniskonzerten ins Leben gerufen und so in der Gesellschaft „unangetastete“ Bereiche in den Blick genommen. Bei Mari & Anne³⁶ werden Hautpflegeprodukte hergestellt und die Arbeit sowie das Miteinander in der Unterschiedlichkeit und Vielfalt bewusster gestaltet. Bei Eye Able³⁷ wird an digitaler Barrierefreiheit gearbeitet und Assistenzsoftware für eine inklusive digitale Zukunft entwickelt. Die Nau Hau GmbH³⁸ ermöglicht über einen hochtechnologischen Ansatz Menschen mit Querschnittlähmung das Surfen im Internet via Gesichtssteuerung. Dazu werden VR-Brillen für jede Form von Behinderung angeboten. Bei Erdmännchen und Bär³⁹ wird ein Komplettpaket angeboten, um digitale Teilhabe inklusiv zu vermitteln.

Diese kompakt dargestellten Beispiele zeigen, in welche Richtung Sozialunternehmen in der KKW aktiv sind. Es ist keine abschließende Auflistung, sondern orientiert sich an den Nennungen im Rahmen der Interviews. Der soziale Einfluss kommt dabei in verschiedenen Bereichen zum Tragen. Das führt auch dazu, dass die Unternehmen ihre eigenen Unternehmen unterschiedlich einschätzen. Als Beispiel: Talking Hands (Steckbrief 2) und MTS Social Design (Steckbrief 3) ordnen sich selbst dem Bereich Social Entrepreneurship zu. Bei Hydrop Systems wiederum wird von Sustainable Entrepreneurship gesprochen. Alle Beispiele vereint, dass sie eine klare Message senden – sei es das Thema Inklusion oder Nachhaltigkeit. Die Unternehmen möchten für die Überwindung von Hemmschwellen eintreten. Diese Motivation durchzieht in der Regel das gesamte unternehmerische Wirken, sodass neben der eigentlichen Unternehmung an Vorträgen, Trainings oder Interviews zum Thema teilgenommen wird. Sie suchen damit den gesellschaftlichen Dialog über die Unternehmung hinaus. Das wiederum trägt dazu bei, dass sie zu Expertinnen und Experten in ihren Themen werden, weiteres Wissen aufbauen und sich mit vielen neuen Leuten vernetzen können. Im Zentrum der Unternehmungen steht damit nicht immer nur das Produkt, sondern auch ein breites Verständnis und Kompetenzaufbau im jeweiligen Bereich der Unternehmung.

³³ Online unter: <https://www.salzundpfeffer-theater.de/start.html>

³⁴ Online unter: <https://studioteilchenwelle.de/>

³⁵ Online unter: <https://dianaezerex.com/>

³⁶ Online unter: <https://mariundanne.com/>

³⁷ Online unter: <https://eye-able.com/>

³⁸ Online unter: <https://nau-hau.com/>

³⁹ Online unter: <https://erdmaennchenundbaer.de/>

Steckbrief 2

talking hands: Lern- und Spielmaterialien zur Sprachförderung

Maria Möller, Co-Gründerin
Laura Mohn, Co-Gründerin



© Harald Schröder

Gründungsjahr und -form: 2020 als GmbH

Anzahl Mitarbeitende: 3 Vollzeitkräfte (Gründer*innen), 2 Minijobber*innen, 2 Werkstudenten*innen, 1 Praktikantin

Produkt und KKW-Bezug: Lehr- und Spielmittel zur Inklusion. Über Gestaltung und Design Lösungen für soziale Herausforderungen entwickeln.

Zielgruppen: Institutionen für frühkindliche Bildung, Logopäd*innen & Sprachtherapeut*innen, Eltern

Vision und Mission des Unternehmens

Bildung inklusiver machen und Inklusion im Alltag umsetzen. Dazu gehört, die Trennung zwischen Kindern mit und ohne Behinderungen aufzuheben. In der Anfangszeit ist den Gründer*innen aufgefallen, dass es kaum analoge Angebote im Bereich Gebärden gibt – mit Ausnahme weniger Apps. Mit den Produkten soll das Bildungssystem in Deutschland durch spielerische Hilfsmittel inklusiver gestaltet werden.

Erfolgsfaktoren für das Geschäftsmodell

1. Klare Eingrenzung und Einschätzung der Zielgruppen: Es wurde ein Fokus auf den Vertrieb in Kitas gesetzt. Bis Mitte 2023 konnte so mit 3.000 Kitas in Kontakt getreten werden. Bis Ende 2024 werden 10.000 Kitas angestrebt. In Deutschland gibt es insgesamt knapp 60.000 Kitas.

2. Die Zukunft im Blick behalten: Mit voranschreitendem Erfolg werden neue Zielgruppen relevanter. Neben Kitas sollen die Aktivitäten auf Schulen (insb. Grundschulen) ausgeweitet werden. Herausforderungen dürfen dabei nicht ignoriert werden, bspw. die Tatsache, dass in Schulen sehr restriktiv vorgegeben wird, wo Lehrmaterial eingekauft werden darf.

3. Analog und digital denken: Neben dem Klassiker „Flipbooks“ (Daumenkinos) wurde seit der Gründung auch eine App entwickelt und veröffentlicht.

4. „Finanzierungs-Rezept“ entwickeln: Die erste Auflage wurde vom Ersparten der Gründerinnen finanziert, sodass ein eigenes Best Practice entwickelt werden konnte. Der so entwickelte Prototyp wurde stark nachgefragt und es gab positives Feedback von den Kitas (Proof of Concept).

5. Produkt auf allen Kanälen bekannt machen: Um mit interessanten Menschen in Kontakt zu kommen, wurde viel PR betrieben. Bei einem Vortrag im Rahmen eines Start-up-Programms an einer Hochschule fanden die Gründerinnen einen ersten Mentor und Investor. Über die PR kam schließlich eine Business Angel Runde zustande.

Menschen in ihrer Diversität in den Fokus rücken

Am Anfang stand die Erkenntnis: Inklusion und soziale Themen stehen im Alltag noch nicht im Vordergrund. Die Gründer*innen entschieden sich daher, Minderheitsgruppen stärker in den Fokus zu nehmen und Produkte so zu entwickeln, dass sie von allen Menschen genutzt werden können. Bei klassischen Gründungen wird hingegen zuerst und oft auch ausschließlich auf die Allgemeinheit geschaut. An erster Stelle steht bei Social Entrepreneurship das Erkennen von gesellschaftlichen Problemen. Um die gesellschaftlichen Probleme wiederum zu lösen, benötigt es Kreativität und Innovation.

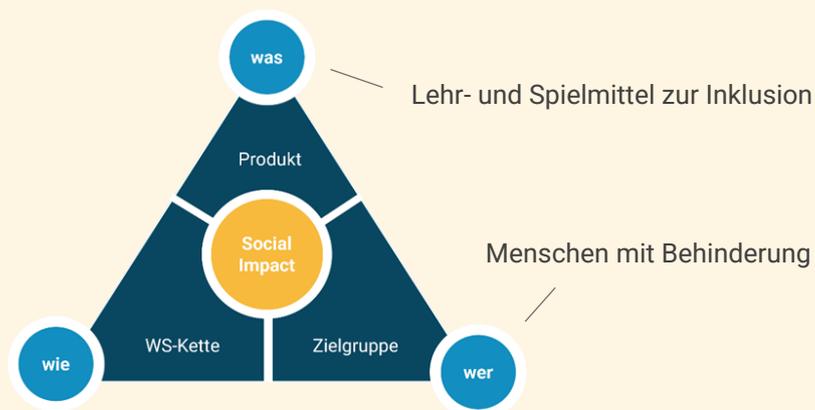


[Zur Website von talking hands](#)

© talking hands

Verknüpfte SDG-Ziele: 4. Hochwertige Bildung, 10. Weniger Ungleichheiten

Einordnung in die Geschäftsmodelldimensionen von Social Entrepreneurship:



Steckbrief 3

MTS – Social Design | morethanshelters Mit den Menschen direkt vor Ort Lebensrealitäten erarbeiten

Daniel Kerber
Gründer und Geschäftsführer MTS – Social Design



© MTS Daniel Kerber

Gründungsjahr und -form: 2012 als GmbH und e.V.. Die GmbH übernimmt dabei die Beauftragungen im Bereich des Social Designs, der Verein die Förderprojekte. Die Satzung der GmbH sieht eine Ausschüttung an den Verein vor, so dass dieser von der Arbeit der GmbH profitiert.

Anzahl Mitarbeitende: 25

Produkte und KKW-Bezug: 1. Nachhaltige Lösungen für komplexe Krisenszenarien, die Menschen direkt helfen und Hilfsorganisationen effektiver machen (bspw. Innovations- und Planungsbüros in Flüchtlingslagern). 2. Stadtentwicklung, Architektur und Teilnehmungsformate für Kommunen (urbanes Design). 3. Für und mit Stiftungen und gemeinwohlorientierten Unternehmen Zukünfte gestalten (Transformationsprojekte).

Zielgruppen: 1. Bedürftige Menschen in Krisenregionen sowie humanitäre Organisationen oder UN-Organisationen als Partner. 2. Kommunen oder kommunale Organisationen sowie alle Stadtnutzer*innen und Stadtmacher*innen. 3. Stiftungen und Unternehmen.

Vision und Mission des Unternehmens

Zum einen sollen alle Menschen, die in prekären Situationen leben, die eigene Zukunft mitgestalten können. Zum anderen – und das trifft insbesondere die Arbeit im Bereich Transformationen – sollen passende Lösungen für die Probleme unserer Zeit entwickelt werden. Der Ansatz von MTS Social Design ist es, mit den Menschen direkt vor Ort die Lebensrealität zu gestalten.

Erfolgsfaktoren für das Geschäftsmodell

1. Flexibilität beibehalten: Stetige Anpassungen (im Produktportfolio) erlauben. MTS reagierte bspw. auf die Fluchtbewegungen in den Jahren 2015 bzw. 2016. Bestehende Kompetenzbereiche erweitern: Bspw. den Umgang mit Ressourcen, eine bessere Risikoeinschätzung oder einen guten Umgang mit Kunden und Mitarbeitenden.

2. In moderner Art und Weise Themen bearbeiten: Es steckt viel Potenzial in der Arbeit im kreativen Bereich. Anfangs lief bei MTS vieles intuitiv, inzwischen wurde eine eigene Prozesslogik und ein eigenes Verfahren entwickelt. Damit ist ein Verständnis entstanden, wie sich komplexe Situationen und Problemlagen bearbeiten lassen.

3. Kommunikation und Netzwerke nutzen: In Kontakt mit anderen Menschen wird deutlich, was die KKW alles umfassen kann und was außerhalb der großen bekannten Beispiele passiert. Mit Kund*innen und Partner*innen wurde viel gesprochen und eigene Ideen vermittelt.

4. Die richtigen Menschen finden und einbinden: Wichtig ist es, Menschen zu suchen, bei denen ebenfalls der Purpose-Gedanke im Vordergrund steht. Damit öffnet sich zudem ein Feld, in dem man Mitarbeitende rekrutieren kann.

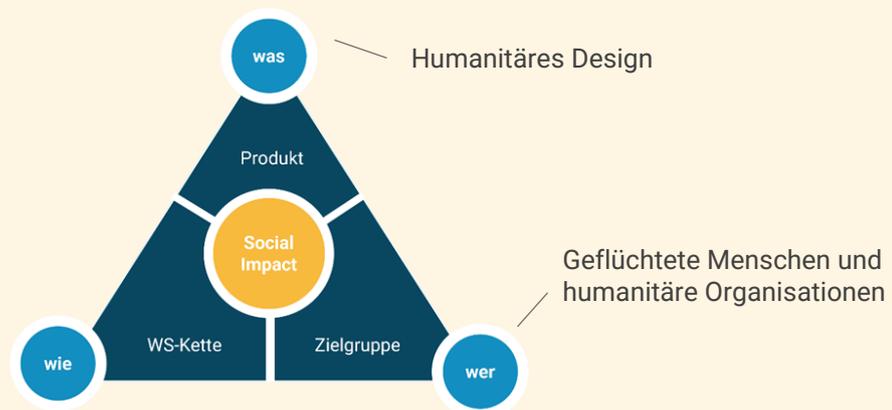
Häufig wird ein Markt geschaffen, der vorher nicht da war

Bei MTS war anfangs nicht klar, wo andere Unternehmen stehen bzw. was zu dem Thema bereits gemacht wird. Etwas in einem Flüchtlingslager aufzubauen war damals ein komplett neuer Ansatz. Es musste erst bewiesen werden, dass es sinnvoll ist, in diesem Bereich unternehmerische Angebote zu liefern. Von Social Enterprises wird häufig ein Markt geschaffen, der vorher noch nicht da war. Anders als bei klassischen Start-ups sind im Bereich Social Entrepreneurship viele Gründungsteam missionsgetrieben unterwegs und zielen nicht auf einen lukrativen Exit oder Verkauf ab – häufig verfolgen sie ihre Ideen daher hartnäckiger.

[🔗 Link zur Homepage von MTS – Social Design](#)

Verknüpfte SDG-Ziele: Insb. 3. Gesundheit & Wohlergehen und 10. Weniger Ungleichheiten.

Einordnung in die Geschäftsmodelldimensionen von Social Entrepreneurship:



4. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

In den drei Beispielen erfolgreicher Sozialunternehmen in der KKW finden sich viele wichtige Erfolgsfaktoren. Die vielleicht bedeutendste Ressource von Social Entrepreneurs im Allgemeinen und von den vorgestellten Sozialunternehmerinnen und -unternehmern im Besonderen sind die starke intrinsische Motivation und Inspiration zur **Lösung bisher ungelöster gesellschaftlicher Aufgaben**. Durch diesen Antrieb, einen hohen Wertanspruch und die Bereitschaft, Dinge anders anzugehen, werden in Kombination mit kreativen Kompetenzen innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die Nischen in Märkten adressieren, die vorher nicht (ausreichend) bedient wurden.⁴⁰

Damit es von der innovativen Idee zur tatsächlichen Marktreife und damit auch einer gesellschaftlichen Wirkungsentfaltung kommt, bedarf es strategischer und betriebswirtschaftlicher Planung: Die Konzeption von Piloten und bzw. oder die Durchführung von Markttests zur Überprüfung der Passfähigkeit des Produkts bzw. der Dienstleistung im Hinblick auf das soziale Umfeld (**Proof of Concept von sozialen Ideen**) ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Damit einher geht die frühe und klare Identifizierung des potenziellen Adressaten- und Kundenkreises sowie der Vertriebswege. Ebenfalls wichtig: eine professionelle Kapazitätsentwicklung, also die Gewinnung von Mitarbeitenden und den Aufbau eines Teams.⁴¹

Eine erfolgreiche **Kommunikation** der Gründungsgeschichte und **des sozialen Impacts** ist ebenfalls essenziell. Dies trifft zwar nicht exklusiv auf Social Enterprises zu. Da aber weiterhin nur begrenztes Wissen in Bezug auf Social Entrepreneurship besteht – sowohl innerhalb der Bevölkerung als auch unter potenziellen Kundinnen und Kunden sowie Investorinnen und Investoren – ist die Vermittlung des Werts der Unternehmung nach außen besonders wichtig. Dass die Akteurinnen und Akteure der KKW durch ihr kreatives Rüstzeug und ihre Prägungen ein großes Potenzial für ansprechendes und überzeugendes Storytelling mitbringen, lässt sich den vorgestellten Gründungsgeschichten entnehmen und wurde auch im Rahmen der Interviews vielfach bekräftigt. Diese kommunikativen Fähigkeiten sind für ein effektives Stakeholder-Management, für die Kundengewinnung und nicht zuletzt im Hinblick auf das Einholen externer Finanzierungen gefragt.

Die **nachhaltige Finanzierung hybrider Rechtsformstrukturen** kann sodann als weiterer und vor allem entscheidender Erfolgsfaktor genannt werden. Diese Aufgabe ist für Social Enterprises aufgrund ihrer hybriden Ausrichtung, die Unternehmertum und soziale bzw. ökologische Wirkungsansprüche vereint, überdurchschnittlich herausfordernd.⁴² Wie die vorgestellten Sozialunternehmen illustrieren, ist es gerade deshalb wichtig, sich mit Gleichgesinnten zusammenzutun, sich in Netzwerken zu engagieren und von Mentorinnen und Mentoren zu lernen. Häufig kann in diesen Kooperations- und Kollaborationsforen Wissen ausgetauscht, Best Practice-Ansätze übernommen und langfristige strategische Partnerschaften geknüpft werden.

⁴⁰ Vgl. auch Metzger, 2019.

⁴¹ Vgl. auch iq consult, 2018.

⁴² Vgl. u. a. SEND, 2022.

Interview 3

Wie weit ist Social Entrepreneurship in der KKW verbreitet und welche Herausforderungen gibt es?

Ines Rainer, Projektleiterin und Geschäftsführung
creative.nrw



© Bozica Babic

Wie relevant ist das Thema Social Entrepreneurship Ihrer Erfahrung nach in der KKW?

Nach unserer Wahrnehmung gibt es einen sehr großen Anteil an Sozialunternehmertum in der KKW und angesichts der vielfältigen sozialen und ökologischen Herausforderungen dürfte das Thema noch wichtiger werden. Dieser Eindruck wurde zuletzt durch die vielfältigen Bewerbungen im Rahmen unserer Ausschreibung creative.projects noch einmal maßgeblich bestärkt. Ziel von creative.projects ist die Förderung des cross-innovativen und sozial-ökologischen Potenzials der KKW. Das zeigt uns: impact-orientierte Unternehmen in der KKW haben ein großes Innovationspotenzial. Ganz allgemein zeichnet sich die KKW dadurch aus, dass viele Akteurinnen und Akteure intrinsisch motiviert sind, sehr für ihre eigenen Werte einstehen und sinnhaftem Arbeiten eine hohe Bedeutung beimessen.

Beobachten Sie bei der Verbreitung von Social Entrepreneurship Unterschiede zwischen den Teilmärkten der KKW?

Es gibt auf jeden Fall eindeutige Schwerpunkte von Social Entrepreneurship in der KKW: insbesondere die Bereiche Kunst, Film, Design und Mode sowie die darstellenden Künste sind hier aktiv. Im Rahmen der creative.projects haben wir z. B. das Startup „Atelier Courage“ ausgezeichnet, das eine soziale Schneiderinnenwerkstatt gegründet haben. Auch im Software- und Games-Markt und in der Architekturbranche gibt es Anwendungen oder Dienstleistungen mit sozialem Impact, was im Vergleich mit den genannten anderen Teilmärkten aber eher die Ausnahme ist. Eine unserer Auszeichnungen ging auch an das Projekt „Rethink Rotor“ die sich mit der Umsetzung konkreter Wiederverwertungsszenarios für Abfallprodukte, wie z. B. Rotorblätter, aus der Wind-Energiebranche beschäftigen.

Welche Fähigkeiten haben Kultur- und Kreativschaffende, die für Social Entrepreneurship wichtig sind – und umgekehrt?

Die Kreativen sind besonders stark darin, Geschichten zu erzählen, Emotionen zu wecken und damit ihre Idee zu vermarkten. Auch das interdisziplinäre Arbeiten ist in der KKW überdurchschnittlich verbreitet. Bei diesen Methoden und Ansätzen können sich bspw. eher technisch orientierte Social Entrepreneurs von Kreativen und Kulturschaffenden inspirieren lassen. In einigen Teilmärkten der KKW gibt es wiederum in Teilen ein gewisses Manko in Bezug auf das unternehmerische Denken. Hier können Akteurinnen und Akteure von Sozialunternehmen lernen, wie soziale Mission und wirtschaftliche Solidität von Anfang an miteinander verknüpft werden können.

Was sind die größten Herausforderungen für Social Entrepreneurs in der KKW?

An erster Stelle steht die Sicherung eines nachhaltigen Finanzierungsmodells – sowohl am Anfang als auch in der langfristigen Perspektive. Damit einher geht auch die zweite große Herausforderung: der Aufbau einer beständigen Teamstruktur und die Herstellung von Verbindlichkeit. Wenn die Finanzierung nicht von Anfang abgedeckt ist, erschwert dies natürlich auch das Teambuilding. Die dritte zentrale Herausforderung ist die Kommunikation nach außen. Social Entrepreneurs müssen ihre Idee verkaufen und externe Schlüsselpartnerinnen und -partner überzeugen können.

Wie kann das Engagement von Social Entrepreneurs (noch) besser unterstützt werden?

Es gibt schon eine Reihe von Netzwerken und Unterstützungsangeboten für Gründungsinteressierte und Social Entrepreneurs. Mein Eindruck ist aber, dass in diesem Bereich weiter eine hohe Nachfrage besteht, die durch bestehende Angebote noch nicht gedeckt wird. Einen weiteren Ausbau der Strukturen halte ich für wichtig und erfolgsversprechend. Neben Community Building sollte auch die Förderung im Knowhow-Bereich stärker unterstützt werden, insbesondere im Hinblick auf das unternehmerische Denken. Auch wichtig: den gesellschaftlichen Nutzen von Sozialunternehmen öffentlichkeitswirksam zu würdigen und mit Preisgeldern zu unterlegen. Das macht Best Practices sichtbar und kann Gründungswillige motivieren.

🔗 Nähere Informationen zu creative.nrw, dem Netzwerk der Kreativen in Nordrhein-Westfalen

🔗 Zum Wettbewerb creative.projects

Die skizzierten Erfolgsfaktoren von Impact-orientiertem Unternehmertum können immer auch als Bewältigung von bestehenden Herausforderungen gelesen werden. Aus diesem Grund wird im Folgenden eine nicht-abschließende Würdigung zentraler Hürden und Probleme unternommen. Wie bereits beschrieben, benötigen auch Social Enterprises **Kapital, um im Sinne ihres Purpose den gesellschaftlichen Einfluss zu skalieren**. Wie aus den Social Entrepreneurship Monitors hervorgeht, greifen sie dafür auf eine Vielzahl verschiedener Finanzierungsquellen zurück, öffentliche Fördermittel stellen in diesem heterogenen Mix gleichwohl eine äußerst wichtige Rolle dar. Der komplexe und teils als bürokratisch wahrgenommene Zugang zu öffentlichen Finanzmitteln – in allen Phasen einer Unternehmung, sprich von der Start-, über die Anschluss- bis zur Langfristfinanzierung – wird von Social Entrepreneurs dabei regelmäßig als die größte Herausforderung benannt.⁴³ Auch das Einwerben von Investorengeldern ist häufig mit einem hohen Kommunikations- und Überzeugungsaufwand verbunden, da zum einen die finanzielle Tragfähigkeit demonstriert werden muss und zum anderen **Impact-Investments** einen vergleichsweise kleinen Anteil am gesamten Investitionsvolumen in Unternehmen ausmachen. In den letzten Jahren hat diese Investitionsform jedoch deutlich an Bedeutung gewonnen und das Thema Impact findet innerhalb der Investorenszene zunehmend Verbreitung.⁴⁴

⁴³ Vgl. SEND, 2021, 2022.

⁴⁴ Vgl. Bundesinitiative Impact Investing, 2022.

Alles andere als trivial ist zudem die Wahl der adäquaten Rechtsform, da es in Deutschland keine anerkannte Rechtsform für Social Enterprises gibt. Aus diesem Grund greifen bspw. einige Unternehmen auf **hybride Rechtsformstrukturen** zurück, um die beiden Pole Unternehmertum und Soziales abzubilden.⁴⁵ Durch den Zwitterstatus gemeinwohlorientierter Unternehmen können weitere Herausforderungen entstehen: Je nach Perspektive wird Sozialunternehmen eine mangelnde bzw. zu große Profitorientierung unterstellt, so dass sie durch das Raster klassischer bzw. kultur- und sozialorientierter Förderungen fallen. Eine weitere Folge des vagen Rechtsstatus ist die schwierige Suche nach passenden Beratungsangeboten. Insbesondere im Bereich der Rechts- und Steuerberatung ergeben sich für Sozialunternehmen, wie auch für viele sonstige Akteure in der KKW, vielfältige Herausforderungen. Beratung ist für Social Entrepreneurs nicht zuletzt deshalb so relevant, weil Erhebungen zeigen, dass sie bei sich selbst überdurchschnittlich häufig Entwicklungsnotwendigkeiten in Bezug auf betriebswirtschaftliche Fertigkeiten sehen.⁴⁶

Dass trotz positiver Entwicklungen weiterhin ein begrenzter Wissens- und Erfahrungsbestand in Bezug auf diesen speziellen Unternehmenstyp vorherrscht, wird von Social Entrepreneurs auch mit der vergleichsweise **schwachen Lobby für Sozialunternehmen** in Verbindung gebracht.⁴⁷ Der damit einhergehende Aufwand in der Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdergruppen – Bevölkerung, Kunden, Banken, Beratungsinstitutionen, etc. – spielt folglich für Sozialunternehmen eine übergeordnete Rolle. Nochmals bedeutender ist diese Herausforderung, wie auch die Finanzierungsfrage, für Cultural Entrepreneurs, da sie im Vergleich zu Social Entrepreneurs noch weniger Bekanntheit genießen. Neben der Aufklärung hinsichtlich des Unternehmenstyps müssen Sozialunternehmerinnen und -unternehmer auch viel Sensibilisierungsarbeit leisten. So wurde in den durchgeführten Interviews deutlich, dass bestimmte soziale Themen zwar grundsätzlich bekannt, aber noch nicht im alltäglichen Vordergrund stehen. Ein weiteres Problem liegt darin, dass einige soziale bzw. ökologische Themen sehr stark im Fokus der Gesellschaft stehen und die Relevanz anderer, ebenfalls wichtiger Probleme, mühsam herausgearbeitet werden muss.

Eine weitere zentrale Aufgabe in der langfristigen Entwicklung eines Sozialunternehmens liegt in der **Gewinnung von engagierten Köpfen mit Purpose-Gedanken**. Im Gegensatz zu herkömmlichen Unternehmen können Social Enterprises insbesondere in der Anfangszeit nur sehr geringe Gehälter zahlen. Dadurch greifen sie natürlich auf einen deutlich kleineren Pool an potenziellen Mitarbeitenden zurück. Daneben gilt es für Sozialunternehmen vor allem auch Menschen zu finden, die ebenfalls vom Purpose-Gedanken geprägt sind und Bereitschaft zeigen, sich langfristig zu engagieren.

Neben den vorgestellten Unternehmungen dient der Guide in Kapitel 6 als weitere Inspirationsquelle, wie diese Hürden angegangen und gemeistert werden können und somit die Idee des gemeinwohlorientierten Unternehmens an den Start gebracht bzw. langfristig verfolgt werden kann.

⁴⁵ Vgl. SEND, 2021.

⁴⁶ Vgl. Metzger, 2019.

⁴⁷ Vgl. ebd.

5. Fazit

Social Entrepreneurship beschreibt die Lösung sozialer bzw. ökologischer Probleme auf der Grundlage unternehmerischer Methoden. Die individuelle Verwirklichung ist neben der inneren Leidenschaft eine dominante Triebfeder wirtschaftlichen Handelns.

Es fehlen leider belastbare Zahlen zu Social Entrepreneurship in der KKW, sodass im Dossier keine Daten ausgewertet werden konnten. Die Ergebnisse einer breit angelegten Desk-Research sowie insgesamt sieben Interviews legen allerdings nahe, dass Unternehmen der KKW beim Thema Social Entrepreneurship einen Vorsprung haben. Die Auseinandersetzung mit dem Thema kann schon früh anfangen: Nach Angaben der befragten Expertinnen und Experten beginnt das Verständnis für nachhaltiges und soziales Handeln bereits in der Schule, in der Ausbildung und im Studium. Akteurinnen und Akteure der KKW profitieren dabei von einer großen Bandbreite an Studien- und Themenbereichen sowie einem übersektoralen Blick, der häufig über den „Tellerrand“ hinaus geht.

Das Ergebnis zeigt sich in der Produkt- und Dienstleistungsvielfalt der Sozialunternehmen der KKW, die in allen Teilmärkten zu finden sind. Bei den Unternehmensbeispielen wird deutlich: gerade zu Themen wie Inklusion oder Nachhaltigkeit ist die Branche stark aufgestellt. Die Unternehmen treten aktiv für die Überwindung von Hemmschwellen ein und prägen dadurch ihr unternehmerisches Wirken. Neben der eigentlichen Tätigkeit nehmen die die Gründerinnen und Gründer auch an Vorträgen, Trainings oder Interviews zum Thema teil und entwickeln sich damit immer weiter zu Expertinnen und Experten in ihrem Geschäftsfeld.

Die Untersuchung offenbart eindeutige Erfolgsfaktoren: So ist die Durchführung von Markttests entscheidend, bei der die Passfähigkeit des Produkts bzw. der Dienstleistung im Hinblick auf das soziale Umfeld geprüft wird (Proof of Concept). Besonders wichtig sind zudem eine klare Definition der Zielgruppe, Offenheit für neue Geschäftsmodelle und Finanzierungsmodelle sowie die Erhöhung der Sichtbarkeit durch Teilnahme an Wettbewerben und Netzwerkveranstaltungen.

Die Herausforderungen ähneln denen klassischer Unternehmungen, sind aber deutlich schwerer zu lösen, da die Anforderungen spezifischer sind: Sei es passende Finanzierungsquellen auszuwählen oder engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewinnen. Es gibt zudem spezifische Herausforderungen für Social Entrepreneurs. Dazu zählt die passende Rechtsform, die für alle weiteren Schritte der Unternehmung entscheidend ist. Die vergleichsweise schwache Lobby für Sozialunternehmen hemmt zudem die politische und gesellschaftliche Sichtbarkeit.

Die Beispiele im Dossier zeigen: Ein positiver sozialer, gesellschaftlicher und ökologischer Impact lässt sich auch und insbesondere in der KKW sehr gut mit wirtschaftlichem Erfolg verbinden. In Zukunft könnte die Datenlage in diesem Bereich noch verbessert und eingehender analysiert werden. Zudem könnte noch stärker daran geforscht werden, welche Rolle Frauen im Bereich Social Entrepreneurship einnehmen. Des Weiteren gibt es noch keine spezifischen Netzwerke für Social Entrepreneurs in der KKW und somit keine Übersicht zu spezifischen Anlaufstellen.

6. Guide: Social Entrepreneur in der KKW werden, sein und bleiben

Dieser Guide soll erste Orientierung geben beim Aufbau einer Social Enterprise – also eines sozial ausgerichteten Unternehmens – in der KKW. Allgemeine Informationen, Tools und Basiswissen rund ums Gründen findet ihr praxisorientiert aufbereitet auf der  **Gründerplattform** des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz und der KfW.



Social Entrepreneur werden: Von der Idee zum Proof of Concept

Die Idee

Nicht selten entstehen Ideen für Social Enterprises aus der ehrenamtlichen Arbeit in Vereinen, in Initiativen oder anderer Freiwilligenarbeit. Die große Hürde: Wie kann aus der Idee für die Lösung eines sozialen Problems eine wirtschaftliche Unternehmung entstehen, von der die Gründenden und möglicherweise sogar ein größeres Team gut leben können? Ein guter Ansatz: Wie könnte ein Produkt oder eine Dienstleistung aussehen, das oder die für alle zugänglich ist, aber auch eine bestimmte, sonst vernachlässigte Minderheitsgruppe einbezieht? Ein gutes Beispiel ist das Start-up talking hands: Jedes Kind kann ihre Produkte benutzen, nur dass im Gegensatz zu herkömmlichen Lehrmaterialien Kinder mit Behinderungen miteinbezogen werden.

Das Geschäftsmodell

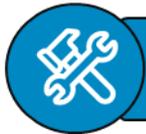
Ist die Idee gereift, geht es an die eigentliche Arbeit. Wie könnte ein Geschäftsmodell aussehen? Die naheliegendste Einnahmequelle ist der Verkauf des Produkts oder der Dienstleistung am regulären Markt. Kundinnen und Kunden können dabei sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen, aber auch die öffentliche Hand sein. Wer braucht das Produkt oder die Dienstleistung und wo ist diese Zielgruppe zu finden? Und: wie zahlungskräftig ist sie? Gibt es vielleicht unterschiedliche Marktsegmente, die sich mit unterschiedlichen Preismodellen querfinanzieren könnten (mit transparenter Begründung für die Preisdifferenzierung)? Weitere Möglichkeiten sind Einnahmen über Förderungen oder Spenden, Sponsoring, eine Start- und Wachstumsfinanzierung oder (Gründungs-) Stipendien.⁴⁸

Der Proof of Concept

Achtung! Der Proof of Concept, also der „Beweis der Machbarkeit“, ist von zentraler Bedeutung, um keine Zeit und kein Geld in eine Idee zu investieren, die auf dem Papier (und wahrscheinlich auch in eurem Kopf) großartig klingt, aber in der Praxis nicht funktioniert. Hier findet ihr heraus, ob für euer Produkt oder eure Dienstleistung eine Nachfrage besteht. Das muss gar nicht aufwendig sein: Schon eine Warteliste, auf die sich Interessierte eintragen können, um herauszufinden, ob sich eine kritische Masse findet, kann reichen. Crowdfunding ist weniger niedrigschwellig, aber ebenfalls ein

⁴⁸ Mehr dazu: <https://www.send-ev.de/social-entrepreneurship/geschaeftsmodelle/>

guter Indikator, ob Menschen sich für euer Produkt begeistern können. Gerade bei physischen Produkten kann es sich lohnen, eine kleine Auflage zu produzieren und der Zielgruppe entweder direkt am Ort der potenziellen Anwendung oder bspw. auf einer Messe vorzustellen und Feedback einzuholen. Das kann auch schmerzhaft sein: Gerade, wenn schon viel Herzblut in eure Idee geflossen ist, ist es mitunter schwer zu akzeptieren, wenn sie nicht ankommt. Hier gilt aber: Je früher ihr das herausfindet, desto besser! Passt die Idee an – oder vielleicht habt ihr auch noch nicht die richtige Zielgruppe gefunden?



Social Entrepreneur sein: Ein Unternehmen aufbauen

Das Netzwerk

Vor allem am Anfang, grundsätzlich aber zu jedem Zeitpunkt eurer Unternehmung kann euch ein gutes Netzwerk enorm weiterhelfen. Ihr sucht Gleichgesinnte? Team-Mitglieder? Investorinnen? Dann zeigt euch – geht auf Netzwerkveranstaltungen, Preisverleihungen (siehe auch Interview 4) und zu Vorträgen, seid bspw. bei LinkedIn aktiv, geht mutig auf Menschen zu. Nur, wenn eure Community weiß, wo ihr steht und was ihr braucht, könnt ihr von ihr profitieren.

Die Finanzierung

Als soziales Unternehmen in der KKW hat man es auf klassischen Finanzierungswegen oftmals schwer. Einerseits werden zwar initial oft weniger große Beträge benötigt als bspw. für die Gründung eines Tech-Start-ups, gleichzeitig haben Geldgeberinnen und -geber und Institutionen meist wenig Erfahrung mit dieser Art von Unternehmung und sind eher verhalten in ihrer Investitionsbereitschaft.

Social Entrepreneurs im Allgemeinen und in der KKW im Besonderen müssen also offener für alternative Finanzierungswege sein als bei klassischen Unternehmensgründungen. Das beginnt schon bei der Wahl der passenden Rechtsform: Viele Social Entrepreneurs entscheiden sich für eine GmbH oder gGmbH und gründen zusätzlich einen Verein. Stehen beide Rechtsformen zur Verfügung, erweitert das unter anderem auch die Möglichkeiten, sich für verschiedene Förderungen zu bewerben. Je nachdem, mit wem man spricht, ist es außerdem hilfreich, unterschiedliche Argumente parat zu haben: Eine Argumentationslinie mit Fokus darauf, wie euer Produkt oder eure Dienstleistung ein konkretes soziales Problem löst. Und eine weitere mit Fokus auf die Wirtschaftlichkeit eures Business Plans.

Praktische Hilfe beim Erstellen eures Business Plans bietet die [Gründer Plattform](#) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz und der KfW. Hier findet ihr unter anderem ein interaktives Businessplan-Tool und Beispiele anderer Unternehmen.

Im [Themendossier Finanzierung](#) des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft (2023) gibt es eine umfangreiche Liste mit Anlaufstellen für Gründerinnen und Gründer auf Bundes-, Landes- und Europaebene sowie einen Überblick mit Finanzierungsfindern.

Das Bekanntwerden

Eine noch so großartige Idee wird nicht erfolgreich sein, wenn das Unternehmen seine Zielgruppen nicht erreicht und unbekannt bleibt. Gerade am Anfang, ohne (nennenswertes) Marketingbudget und wenig Kapazitäten für strategische Öffentlichkeitsarbeit, kann das Schaffen von Sichtbarkeit eine große Herausforderung sein. Die Teilnahme an Wettbewerben wie den Kultur- und Kreativpiloten ist eine wertvolle Möglichkeit, sich bei Gleichgesinnten, potenziellen Mentorinnen und Mentoren, Investorinnen und Investoren und auch euren Kundinnen und Kunden sichtbar zu machen.



Social Entrepreneur bleiben: Herausforderungen nutzen, Chancen ergreifen

Das Team

Die richtigen Fachkräfte finden ist heutzutage nicht einfach. Purpose ist jedoch ein stark nachgefragtes Job-Kriterium – ebenso wie flache Hierarchien. Beides ist in Social Enterprises und auch in der KKW häufig gegeben! Setzt auf diese Karten und zeigt potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern, was euch bewegt und was ihr mit ihnen bewegen wollt. Wichtig: Sympathie ist gerade in einem kleinen Team ein zentraler Faktor. Aber genauso wichtig ist es, dass sich Fähigkeiten und Persönlichkeiten im Team komplementär ergänzen. Ihr seid die absoluten Purpose-Profis und könnt Menschen für eure Idee begeistern, aber Zahlen sind so gar nicht euer Ding? Dann ist genau das die Expertise, die ihr euch ins Unternehmen holen solltet – auch wenn der Zahlen-Profi auf den ersten Blick vielleicht ganz anders tickt.

Ein gutes Team und auch die Gründerinnen und Gründer selbst entwickeln sich stetig weiter. Im [Themendossier Weiterbildung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft \(2023\)](#) gibt es eine umfangreiche Liste mit Anlaufstellen für Weiterbildung und Qualifikation.

Die Skalierung

Wachstum und die Skalierung des Geschäftsmodells kann vieles bedeuten: von der Erweiterung der Kapazitäten, die Erschließung neuer Märkte und/oder Standorte oder die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen. Aus den Erfahrungen anderer Social Entrepreneurs in der KKW lässt insbesondere eines ableiten: bleibt flexibel, aber bleibt auch euren Werten und dem Kern eurer Unternehmung treu. Hilfreich bei der Skalierung ist es, neben einer klugen strategischen Planung, die Performance zentraler Indikatoren regelmäßig zu messen und entsprechend zu reagieren. Insbesondere bei Unternehmungen im sozialen Bereich gilt jedoch, anders als bei klassischen Gründungen: da die Produkte oder Dienstleistungen sich oft an vulnerable Gruppen richten, ist bei Veränderungen – bspw. im Preismodell oder am Produkt selbst – besondere Behutsamkeit gefragt. Auch bei der Skalierung gilt es, die Balance zwischen Purpose und Wirtschaftlichkeit zu halten und so zu steuern, dass beide sich idealerweise sogar gegenseitig befördern.

Die mentale Gesundheit

Ein Unternehmen zu gründen, verlangt den Gründerinnen und Gründern vieles ab. Gerade bei Unternehmungen mit sozialem Fokus steckt nicht selten noch ein Stück mehr Herzblut im Tagesgeschäft. Vergesst nicht: Eure mentale Kapazität ist eure wichtigste Ressource – wenn sie ausgeschöpft ist, kommt auch euer Unternehmen nicht voran. Mental und körperlich fit zu bleiben gehört zum Purpose dazu. Auch wenn es manchmal schwerfällt: nehmt euch Auszeiten, bleibt achtsam für die Be- und Auslastung der Mitarbeitenden und, wenn möglich, delegiert Aufgaben an euer Team.

Interview 4

Auszeichnungen und Wettbewerbe zum Thema Social Entrepreneurship

Mira Kleine, Projektleiterin Unternehmerisches Handeln,
Unit Kultur- und Kreativwirtschaft
MFG | Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg



© David Matthiessen

Frau Kleine, die MFG Baden-Württemberg führt mit IDEENSTARK ein Förderprogramm mit Auszeichnung für Kultur- und Kreativschaffende durch. Welche Rolle spielt Social Entrepreneurship dabei?

Die von IDEENSTARK ausgezeichneten Kreativunternehmern vereint, dass sie sich für einen positiven Wandel einsetzen: Wie sieht wirksames Unternehmertum aus, das aktiv eine lebenswerte Zukunft für Mensch und Planet gestaltet? Jedes Jahr bekommen wir bis zu 100 Einreichungen von Kreativunternehmerinnen und -unternehmer aus Baden-Württemberg. Bei der Auswahl spielt die Wirkung, der Impact, eine große Rolle. Neben Wirtschaftlichkeit geht es auch um Mut, um neue Wege, um Verantwortung und Wertansprüche. Dazu zählen wir neben dem sozialen bzw. gesellschaftlichen Teil auch Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit.

In Bezug auf Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit: Auf welche der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN (SDGs) zahlen Unternehmen aus der KKW aus Ihrer Sicht besonders ein?

Meine Erfahrungen aus IDEENSTARK zeigen, dass Unternehmen der KKW auf fast jedes Ziel der SDGs einzahlen können. Die Beziehung zwischen KKW und SDGs zeigt gewissermaßen Cross-Innovation-Potenziale auf: Ich sehe die Branchen der KKW nämlich nicht als losgelöste Inseln, sondern als verzahnte Systeme, die sich gegenseitig befruchten. Zum Beispiel betrifft das SDG 3 „Gesundheit und Wohlergehen“ nicht nur den Medizinsektor, sondern auch viele Innovationen aus der Games- und Softwarebranche oder Designwirtschaft zahlen darauf ein.

Wie bewerten Sie bei IDEENSTARK die Einreichungen?

Wir geben der Jury Entscheidungsleitplanken an die Hand. Das Innovationspotenzial wird dabei branchen- und bereichsspezifisch bewertet – sozusagen aus dem Kontext heraus. Die Herausforderung ist, dass die einzelnen Kreativunternehmerinnen und -unternehmer sehr individuell und nicht direkt vergleichbar sind. Aus diesem Grund haben wir die spezifischen Leitplanken entwickelt, die drei Dimensionen umfassen: Innovation, Qualität und Professionalisierung sowie Impact als Kern von Social Entrepreneurship.

In diesen drei Dimensionen werden jeweils Punkte von eins bis zehn vergeben. Der daraus entstehende Wert gibt eine erste Orientierung in Bezug auf das Potenzial der Einreichung.

Hinzu kommt dann noch der „IDEENSTARK-Faktor“: Dieser zeigt teilweise subjektive Aspekte wie Offenheit für Coaching sowie der Gesamteindruck vom Team, die Motivation für das Programm, die Branchendiversität, die Lage im ländlichen Raum oder die Diversität im Team.

Und wer trifft letztendlich die Entscheidung?

Die Ideenstarken gehen in drei Gesprächsrunden, in denen jeweils drei verschiedene Expertinnen und Experten in der Jury sitzen – von Förderinnen und Förderern bis zu Kreativunternehmerinnen und -unternehmern. Die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Vorhaben und Persönlichkeiten fließen demokratisch in die Entscheidung ein. Von außen ist nicht immer nachvollziehbar, wie man die Diversität in den Unternehmen in ein Bewertungsmuster bringen kann – mit diesem Verfahren haben wir es aber geschafft, eine faire Ausgangslage zu schaffen.

Frau Kleine, wenn Sie an die vergangenen Auszeichnungen denken, was macht Kultur- und Kreativschaffende zu guten Social Entrepreneurs?

Für die Etablierung eines Sozialunternehmens ist ein besonderes Mindset erforderlich, das in der KKW sehr verbreitet ist: die Bereitschaft, Dinge anders anzugehen. Den Blick zu öffnen. Zukunftsmut und Wirkung zu entfalten. Kultur- und Kreativschaffende haben zudem einen hohen Wertanspruch und nicht nur einen Fokus auf möglichst viel Effizienz und Gewinn.

 Nähere Informationen zu [IDEENSTARK](#), der Auszeichnung für Kultur- und Kreativschaffende.

IDEENSTARK ist ein Förderprogramm mit Auszeichnung der MFG Baden-Württemberg und wird unterstützt durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg und das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg.

Referenzen

- Birke, A. & Jovanovic, T. (2023): Soziale Innovation trifft Impact-orientiertes Unternehmertum. Bayern innovativ. Online unter: <https://www.bayern-innovativ.de/de/suchergebnisse/seite/studie-soziale-innovation-trifft-impact-orientiertes-unternehmertum>. Abrufdatum: 15. November 2023.
- Birnkrant, G. (2016): Social and Cultural Entrepreneurs ausbilden – Möglichkeiten der Förderung des unternehmerischen Denken und Handelns in sozialen und kulturellen Studiengängen. In: Hausmann, A. & Heinze, A. (Hrsg.), *Cultural Entrepreneurship – Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft*. Springer VS, Wiesbaden. 79-102.
- Bundesinitiative Impact Investing (2022): Impact Investing in Deutschland – Marktstudie 2022. Online unter: https://bundesinitiative-impact-investing.de/wp-content/uploads/2023/05/BIII-Marktstudie_Impact-Investing-in-Deutschland-2022_single-pages-1.pdf. Abrufdatum: 15. November 2023.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2023): Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen. Online unter: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/230912-sigustrategie-download.pdf?__blob=publicationFile&v=1. Abrufdatum: 27. Oktober 2023.
- Gründerplattform (2023): Ecopreneur*in werden. Online unter: <https://gruenderplattform.de/green-economy/ecopreneurin>. Abrufdatum: 15. Dezember 2023.
- Halberstadt, J. (2016): Kultur unternehmen! Handlungsfelder, Motive und Eigenschaften von Cultural Entrepreneurs. In: Hausmann, A. & Heinze, A. (Hrsg.), *Cultural Entrepreneurship – Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft*. Springer VS, Wiesbaden. 27-40.
- Hassel, A., Prenzel, M., Römer, J., Wolff, B. & Woopen, C. (2019). Soziale Innovationen. Ein Impulspapier für das Hightech-Forum. Online unter: https://www.hightech-forum.de/wp-content/uploads/hightech-forum_impulspapier_soziale_innovationen-4.pdf. Abrufdatum: 27. Oktober 2023.
- iq consult, evers & jung, ism & zeppelin Universität (2018): Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum. Herausgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Online unter: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/praxisleitfaden-soziales-unternehmertum.pdf?__blob=publicationFile&v=23. Abrufdatum: 27. Oktober 2023.
- Metzger, G. (2019): Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische – 154.000 „junge“ Sozialunternehmer im Jahr 2017. KfW Research, Nr. 238, 6. Januar 2019. Online unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus->

Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-238-Januar-2019-Sozialunternehmer.pdf. Abrufdatum: 8. November 2023.

Schulte-Holthaus, S. (2023): Leidenschaft und Performanz im Unternehmertum von Kreativschaffenden. Hohenheim Entrepreneurship Research Brief, Nr. 8, Februar 2023. Online unter: http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2023/2126/pdf/2023_Nr_8_HERB_Leidenschaft_final.pdf. Abrufdatum: 8. November.

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) (2022): 4. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2021/2022. Online unter: https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/04/4_DSEM_web.pdf. Abrufdatum: 27. Oktober 2023.

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) (2021): 3. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2020/21. Online unter: <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/DSEM-2020-21.pdf>. Abrufdatum: 27. Oktober 2023.

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) (2020): Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2019. Online unter: <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/DSEM2019.pdf>. Abrufdatum: 27. Oktober 2023.

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) (2019a): Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018. Online unter: <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/DSEM2018.pdf>. Abrufdatum: 27. Oktober 2023.

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) (2019b): Social Entrepreneurship – Entstehung und Bedeutung. Online unter: https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/definition_socialentrepreneurship.pdf. Abrufdatum: 8. November 2023.

United Nations (2015): Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. A/RES/70/1. Online unter: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>. Abrufdatum: 27. Oktober 2023.

Unterberg, M., Richter, D., Jahnke, T., Spiess-Knafl, W., Sänger, R. & Förster, N. (2015): Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?. Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Online unter: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/herausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=1. Abrufdatum: 27. Oktober 2023.

u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e.V. (2023). Kultur- und Kreativpilot*innen Deutschland. Online unter: <https://kultur-kreativpiloten.de/impressum/>. Abrufdatum: 18. Dezember 2023.

Wilkinson, C., Medhurst, J., Henry, N., Wihlborg, M. & Braithwaite, B. W. (2014). Ein Überblick über Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa: Zusammenfassung. Europäische Kommission. Brüssel. Online unter: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12988&langId=de. Abrufdatum: 8. November 2023.

Impressum

Erstellt im Auftrag des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz
11019 Berlin
Telefon: +49 30 18 615-0
E-Mail: poststelle@bmwk.bund.de
<https://www.bmwk.de>

Bearbeitet von

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes
Jägerstr. 65
10117 Berlin

Wissenschaftliche Analyse und Debatte
Prognos AG
Goethestraße 85
10623 Berlin
Telefon: +49 30 52 00 59-210
E-Mail: info@prognos.com
www.prognos.com

Autoren

Christina Schenten
Bernhard Wankmüller
Renke Janshen
Dr. Olaf Arndt

Kontakt

Christina Schenten
Telefon: +49 30 520 059-226
E-Mail: christina.schenten@prognos.com

Bildnachweise

Titelbild: Bild von www.istock.de; iStock Cecilie Arcurs
Interview 1: Bayern Innovativ GmbH, Ivonne Wagner
Interview 2: Gesa Birnkraut, Kirsten Petersen
Interview 3: creative.nrw, Bozica Babic
Interview 4: MFG Baden-Württemberg, David Matthiessen
Steckbrief 1: beVisioneers, Dominik Tryba sowie hydro systems
Steckbrief 2: talking hands, Harald Schröder
Steckbrief 3: MTS, Daniel Kerber

Stand: Januar 2024
Copyright: 2024, Prognos AG



Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes ist Teil der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung. Mit wissenschaftlichen Analysen und kontinuierlicher Trendforschung informiert es über die Entwicklung der Branche und zeigt ihre Relevanz innerhalb anderer Wirtschaftsbereiche auf.

prognos

u-institut

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2024): Social Entrepreneurship in der Kultur- und Kreativwirtschaft.