



Funded by  
the European Union



**BEYOND CAPITAL**  
**DIE NÄCHSTE GENERATION VON**  
**SOZIALUNTERNEHMEN**  
KA220-VET-ECFF84E6

**Modul 1:**  
**Sozialunternehmen, Management und Betrieb**

Version:	Autor:	Datum:
V.1	CBE & MICC	14/11/2022

## Modul 1 -Sozialunternehmen, Management und Betrieb

### Einleitung

Dieses Modul zielt darauf ab, Sozialunternehmern das allgemeine Wissen darüber zu vermitteln, was ein Sozialunternehmen in Europa ist, indem es seine Definition und Geschichte erkundet.

Außerdem bietet dieses Modul neuen Sozialunternehmern die Möglichkeit, mehr über das Thema Benefit Corporations und die B-Corp-Zertifizierung zu erfahren. Ein wichtiges Ziel dieser Einheit ist es, diese neuen Unternehmer bei der Erlangung der Zertifizierung zu unterstützen.

Durch eine Analyse der Gesetzgebung für Sozialunternehmen in den europäischen Ländern will dieses Modul die Wahrnehmung der verschiedenen Typologien von Sozialunternehmen in Europa sicherstellen.

Es wird gezeigt, dass es für neue Unternehmer wichtig ist, sich nicht nur auf ihr Land zu konzentrieren, sondern durch eine genaue Analyse der Stakeholder und einen guten Geschäftsplan neue Partner in ganz Europa zu finden.

Schließlich möchte dieses Modul dem Leser ein Best-Case-Beispiel eines Sozialunternehmens an die Hand geben, das bereits seit mehr als 15 Jahren aktiv ist. Auf diese Weise haben neue Sozialunternehmer die Möglichkeit, die richtigen Kompetenzen zu entwickeln, die für ein Wachstum jenseits des Unbekannten erforderlich sind.

### Lernziele/ Ergebnisse

Mit diesem Modul sollen diese Lernziele erreicht werden:

- In der Lage sein, ein Sozialunternehmen zu erkennen
- Die Vorteile einer B-Corp-Zertifizierung kennen
- Wie man eine B-Corp-Zertifizierung erhält
- Kenntnis der Gesetzgebung für Sozialunternehmen in verschiedenen europäischen Ländern
- Erkennen der Bedeutung und der Vorteile der Zugehörigkeit zu einem internationalen Netzwerk
- In der Lage sein, mit Ihren Stakeholder zu interagieren
- Ihr Produkt vermarkten können
- Wie Sie die soziale Wirkung messen können
- Sich von einer Fallstudie eines erfolgreichen Sozialunternehmens inspirieren lassen

## LERNERGEBNISSE

### Wissen

- Definition eines Sozialunternehmens
- Verstehen, was eine Benefit Corporation ist
- Einen Überblick über das europäische Rechtssystem für Sozialunternehmen haben
- Einzelpersonen und Organisationen aus verschiedenen Gemeinschaften und Sozialunternehmen miteinander in Verbindung bringen
- Das richtige Gleichgewicht zwischen sozialer und wirtschaftlicher Dimension in Sozialunternehmen finden
- Wissen, wie man die soziale Wirkung messen kann

### Fähigkeiten

- In der Lage sein zu verstehen, was ein Sozialunternehmen tut
- In der Lage sein, den Unterschied zwischen Benefit Corporations zu verstehen
- In der Lage sein, ein B.Corp-Zertifikat zu erhalten
- Die Voraussetzungen für die Schaffung der sozialen und wirtschaftlichen Dimension kennen
- Wissen, wie man ein System mit mehreren Interessengruppen aufbaut
- Wissen, wie man das europäische Rechtssystem für Sozialunternehmen abbildet

### Kompetenzen

- Lernen Sie, ein Sozialunternehmen zu erkennen
- Ihr Unternehmen zu einer Benefit Corporation machen
- Erfolgreich ein B-Corp Zertifikat erwerben
- Die richtige Gesetzgebung in einem bestimmten Land finden, um Ihr Sozialunternehmen zu definieren
- Ein Netzwerk aufbauen und mit Interessengruppen interagieren
- Den sozialen und wirtschaftlichen Dualismus überwinden können
- Die Rolle der Interessengruppen verstehen und ein Unternehmen sozial wertvoll gestalten können

### Sozialunternehmen, Management und Betrieb

#### **1. Was ist ein Sozialunternehmen?**

- 1.1. Einleitung
- 1.2. Definition von Sozialunternehmen
- 1.3. Ökosysteme in Europa

#### **2. B-Corp und wie man eine Zertifizierung erhält**

- 2.1. Einleitung
- 2.2. Was sind B-Corps?
- 2.3. B-Impact Assessment
- 2.4. Kontext

#### **3. Kartierung der Gesetzgebung für Sozialunternehmen in verschiedenen Ländern**

- 3.1. Spanien
- 3.2. Italien
- 3.3. Deutschland
- 3.4. Zypern
- 3.5. Malta
- 3.6. Belgien

#### **4. Wie man ein Netzwerk aufbaut oder Zugang dazu erhält und mit seinen Stakeholder interagiert**

- 4.1. Warum ist die Vernetzung von Sozialunternehmen wichtig?
- 4.2. Wie man ein Netzwerk aufbaut
- 4.3. Wie man mit Stakeholder interagiert
- 4.4. Vorteile eines Multi-Stakeholder-Systems

#### **5. Synergie und Gleichgewicht zwischen sozialen und wirtschaftlichen Zielen - Wie Sie Ihr Produkt vermarkten**

- 5.1. Wirtschaftlicher und sozialer Dualismus
- 5.2. Wirtschaftliche Dimension
- 5.3. Soziale Dimension
- 5.4. Soziales Marketing

#### **6. Wie man soziale Auswirkungen messen kann**

- 6.1. Zweck der Messung
- 6.2. Stakeholder
- 6.3. Value Chain (Wertkette)
- 6.4. Ansatz zur Messung

## 7. Best Case - Interview mit Close the Gap

### Haupt Inhalt

## 1. SOZIALUNTERNEHMEN

### 1.1 EINLEITUNG

Dieses Modul beschäftigt sich mit dem Konzept der Sozialunternehmen.

Sozialunternehmen sind Akteure in der Sozialwirtschaft, deren Hauptziel darin besteht, eine soziale Wirkung zu erzielen und nicht, Gewinne für ihre Eigentümer/Stakeholder zu erwirtschaften.

Sozialunternehmen betreiben die Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen für den Markt auf unternehmerische und innovative Weise und verwenden ihre Gewinne in erster Linie zur Erreichung sozialer Ziele. Sie werden auf verantwortungsvolle Weise unter Einbeziehung von Mitarbeitern, Verbrauchern und allen Stakeholder geführt, die von ihren kommerziellen Aktivitäten betroffen sind,

Sozialunternehmen konzentrieren sich auf die Erreichung umfassenderer sozialer, ökologischer oder gemeinschaftlicher Ziele.

### 1.2 DEFINITION VON SOZIALUNTERNEHMEN

Das Konzept des Sozialunternehmens ist komplizierter als es aussieht. Jedes Land hat je nach historischem und kulturellem Hintergrund ein anderes Konzept des Sozialunternehmens.

Die Europäische Kommission definiert den Begriff Sozialunternehmen so, dass er die verschiedenen Arten von Unternehmen umfasst:

- Unternehmen, deren soziales oder gesellschaftliches Ziel des Gemeinwohls der Grund für die kommerzielle Tätigkeit ist, oft in Form eines hohen Maßes an sozialer Innovation;
- Unternehmen, deren Gewinne hauptsächlich zur Erreichung dieses sozialen Ziels reinvestiert werden;
- Unternehmen, bei denen die Organisationsform oder die Eigentumsverhältnisse den Auftrag des Unternehmens widerspiegeln, indem sie demokratische oder partizipatorische Prinzipien anwenden oder sich auf soziale Gerechtigkeit konzentrieren.

Sozialunternehmen sind hauptsächlich in 4 Bereichen tätig:

- Arbeitsintegration - Ausbildung und Integration von Menschen mit Behinderungen und Arbeitslosen;

- Persönliche soziale Dienste - Gesundheit, Wohlbefinden und medizinische Versorgung, Berufsausbildung, Bildung, Gesundheitsdienste, Kinderbetreuungsdienste, Dienste für ältere Menschen oder Hilfe für benachteiligte Menschen;
- Lokale Entwicklung benachteiligter Gebiete - Sozialunternehmen in abgelegenen ländlichen Gebieten, Nachbarschaftsentwicklung/ Sanierungsmaßnahmen in städtischen Gebieten, Entwicklungshilfe und Entwicklungszusammenarbeit mit Drittländern;
- Sonstige - einschließlich Recycling, Umweltschutz, Sport, Kunst, Kultur oder Denkmalschutz, Wissenschaft, Forschung und Innovation, Verbraucherschutz und Amateursport.

### 1.3 ÖKOSYSTEME IN EUROPA

Sozialunternehmen sind heutzutage ein wichtiger Bestandteil der europäischen Sozialstruktur, da sie sich in jüngster Zeit immer weiter ausbreiten und bei politischen Entscheidungsträgern, Forschern und Praktikern auf zunehmendes Interesse stoßen.

Die Europäische Kommission hat zwei Mapping-Studien als Folgemaßnahmen zu ihrer Mitteilung von 2011 über die Social Business Initiative (SBI) in Auftrag gegeben.

Bei der letzten Bestandsaufnahme wurden berücksichtigt: der historische Hintergrund und die Bedingungen für die Entstehung von Sozialunternehmen; die Entwicklung des Konzepts und der bestehende nationale politische und rechtliche Rahmen für Sozialunternehmen; der Umfang und die Merkmale der Tätigkeit von Sozialunternehmen; Netzwerke und Mechanismen zur gegenseitigen Unterstützung; Forschung, Bildung und Kompetenzentwicklung; die für Sozialunternehmen verfügbaren Ressourcen.

Nationale Berichte bestätigen, dass Sozialunternehmen dank des Zusammenspiels von Bottom-up- (hauptsächlich gemeinschaftlich geführt) und Top-down-Dynamik (hauptsächlich von außen gesteuert) entstanden sind und sich entwickelt haben. Während die Bottom-up-Dynamik ihre Wurzeln in der langjährigen Tradition der frühen Formen von Genossenschaften und Vereinen hat, ist die Top-down-Dynamik stark mit der Entwicklung der wohlfahrtsstaatlichen Systeme verflochten. In Ländern, die sich sowohl durch einen geringen Versorgungsgrad mit Dienstleistungen von allgemeinem Interesse als auch durch ein starkes bürgerschaftliches Engagement und/oder eine genossenschaftliche Tradition auszeichnen, wurden Sozialunternehmen zunächst spontan von Gruppen von Bürgern ins Leben gerufen, um Lücken in der Bereitstellung von Wohlfahrts- und Dienstleistungen von allgemeinem Interesse zu schließen.

Die meisten EU-Mitgliedstaaten zeichnen sich durch eher unausgewogene Ökosysteme aus, bei denen eine Komponente überbetont und andere unterbetont werden. In den meisten Fällen bedeutet dies, dass der Aufbau von Kapazitäten, die Vernetzung und die

Zusammenarbeit zwischen Sozialunternehmen vernachlässigt werden. Was die verfügbaren Ressourcen angeht, so bestätigen die Länderberichte, dass es nicht ausreicht, nur den Zugang zu rückzahlbaren Mitteln zu gewährleisten, die im Übrigen noch immer nur begrenzt nachgefragt werden. Ein umfassendes Ökosystem sollte auch die Praktiken der öffentlichen Auftragsvergabe verbessern und die Stabilisierung der Einkommen schaffenden Mittel fördern.

Sozialunternehmen sind ein zunehmend verbreitetes Phänomen mit einem großen Potenzial, das noch lange nicht voll ausgeschöpft ist. Sozialunternehmen haben einen erheblichen Einfluss auf Einkommen, Beschäftigung und Wohlstand, insbesondere in den Ländern, in denen sie eine lange Geschichte haben und sowohl politisch als auch rechtlich weitgehend anerkannt sind.

Wie in den Länder-Berichten hervorgehoben wird, ist das soziale Unternehmertum kein völlig neuer Trend. In Europa und den angrenzenden Ländern sind Sozialunternehmen nicht wie in den Vereinigten Staaten aus Geschäftsmodellen entstanden, sondern vor allem aus Organisationsmodellen und Werten, die in den europäischen Gesellschaften stark verwurzelt sind, einschließlich Solidarität, Selbsthilfe, Partizipation sowie integratives und nachhaltiges Wachstum. Das Sozialunternehmen als solches resultiert hauptsächlich aus einer kollektiven Dynamik und ist ein kollektives Unternehmensmodell.

In einigen Fällen können Sozialunternehmen auf eine lange Geschichte zurückblicken. In Deutschland beispielsweise gibt es eine lange Tradition von gemeinnützigen Organisationen, die seit dem Mittelalter soziale Dienste anbieten.

Tatsächlich haben die meisten Sozialunternehmen ihre Wurzeln in der Tradition der Vereine, der Hilfsgesellschaften und des kooperativen und freiwilligen Engagements, die der Entstehung der heutigen staatlichen Einrichtungen vorausgingen.

In anderen Ländern sind die Geschichte und der Ursprung der Sozialunternehmen jedoch eng mit den Merkmalen und der Entwicklung ihrer Wohlfahrtssysteme verbunden.

## 2 B-CORP UND WIE MAN EINE ZERTIFIZIERUNG ERHÄLT

### 2.1 EINLEITUNG

Dieses Modul befasst sich mit dem Konzept der Benefit Corporations. Non-Profit Organisationen und Regierungen können die komplexesten Probleme der Gesellschaft nicht allein bewältigen. Unternehmen und gewinnorientierte Organisationen können und werden den Unterschied ausmachen.

Eine Benefit Corporation ist ein Unternehmen mit einem doppelten Zweck: der Erzielung von Gewinn und der Förderung des Gemeinwohls. Der einzige Zweck einer gewinnorientierten Gesellschaft darin besteht, einen Gewinn für ihre Stakeholder zu erzielen, und der Zweck einer Non-Profit Gesellschaft darin besteht, ihren Auftrag zu erfüllen oder ihre Begünstigten zu unterstützen (z.B. die Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit oder die Unterstützung einkommensschwacher Personen). Eine Benefit Corporation verfolgt beide Ziele.

Um als Benefit Corporation in Frage zu kommen, muss Ihr Unternehmen einen gemeinnützigen Zweck verfolgen und sich verpflichten, jährliche Berichte zu erstellen, in denen die Fortschritte bei der Erfüllung Ihrer erklärten Mission dargestellt werden.

Ihre Gründungsunterlagen müssen eine Erklärung über einen oder mehrere gemeinnützige Zwecke enthalten, wie z.B.:

- Menschen oder Gemeinschaften mit geringem Einkommen dienen
- ökologische Nachhaltigkeit
- Förderung von Kunst und Musik
- Gewinnbeteiligung an Wohltätigkeitsorganisationen
- Beiträge zur wissenschaftlichen Forschung
- Förderung der öffentlichen Bildung, oder
- ein allgemeiner gemeinnütziger Zweck

### 2.2 WAS SIND B-CORPS?

**Zertifizierte B-Corps** sind solche, die sich "für weniger Ungleichheit, weniger Armut, eine gesündere Umwelt, stärkere Gemeinschaften und die Schaffung von mehr hochwertigen Arbeitsplätzen mit Würde und Sinn" einsetzen.

(<https://bcorporation.eu/about-b-corps>)



Geschäft und Gewinne sind nicht der Zweck von Benefit Corporations, sie sind vielmehr das Mittel zu einem höheren Zweck, nämlich dem Wohlergehen ihrer Mitarbeiter, der Gemeinden und der Umwelt um sie herum.

B-Corps bringen die Interessen der Stakeholder mit den Interessen von Arbeitnehmern, Kunden, Gemeinden und der Umwelt in Einklang.

Die B-Corp-Bewegung entstand 2006 in den USA durch die Arbeit von B-Lab, einer Nichtregierungsorganisation, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, eine neue internationale Kultur zu verbreiten, die auf den sozialen Auswirkungen und der Verantwortung eines jeden Unternehmens auf der ganzen Welt basiert.

B-Corps können als eine Erweiterung des Konzepts der Benefit Corporations betrachtet werden.

Angesichts der weltweiten Bedeutung der B-Corp-Bewegung entwickeln viele Regierungen ihre eigenen Gesetze, um B-Corporations als Rechtssubjekte anzuerkennen.

Benefit Corporations haben in den folgenden Ländern Rechtsstatus erlangt:

- Italien ("società Benefit")
- Frankreich
- Kolumbien
- Ecuador
- USA (36 Staaten)

Der Legalisierung Prozess findet außerdem in 5 neuen US-Staaten und in 12 weiteren Ländern auf der ganzen Welt statt.

Das **Ziel** von **B-Lab** ist es, "eine globale Gemeinschaft von zertifizierten B-Corporations aufzubauen, die die höchsten Standards in Bezug auf verifizierte, soziale und ökologische Gesamtleistung, öffentliche Transparenz und rechtliche Verantwortlichkeit erfüllen."

Wie bereits erläutert, erfordert die Tätigkeit als B-Corp einen bestimmten Standard. Transparentes, verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln ist mit zusätzlichen Kosten für das Unternehmen verbunden.

### **Warum B-Corp werden?**

B-Corp zu werden, hat zahlreiche positive Seiten: B-Corps sind attraktiver für potenzielle Mitarbeiter, laut Harvard Business Review suchen Millennials, die etwa 50 % der weltweiten Arbeitnehmerschaft ausmachen, eine Arbeit, die sie mit einem größeren Ziel verbindet.

Auf der wirtschaftlichen Seite bringt eine B-Corp einen bemerkenswerten Gewinn in Bezug auf die Reputation, die Presse und die Bewertungen der Nutzer berücksichtigen eher die soziale Seite des Unternehmens.

B-Corps haben auch einen Wettbewerbsvorteil, da sie aufgrund ihrer großen Sichtbarkeit für Investoren attraktiver sind und es in den meisten Ländern eine günstige Gesetzgebung gibt.

### 2.3 B-IMPACT ASSESSMENT

LoreB Lab hat das B-Impact Assessment entwickelt, das jedem Unternehmen, das sein Engagement für die Gesellschaft und die Umwelt messen möchte, kostenlos zur Verfügung steht.

Das B-Impact Assessment, das von mehr als 150.000 Unternehmen genutzt wird, kann dabei helfen, die positiven Auswirkungen auf die Umwelt, die Gemeinden, die Kunden, die Lieferanten, die Mitarbeiter und die Stakeholder zu messen, zu verwalten und zu verbessern. Das Erreichen einer verifizierten Mindestpunktzahl von 80 Punkten im Assessment ist auch der erste Schritt zur B Corp-Zertifizierung.

1. Machen Sie den kostenlosen Test: <https://bimpactassessment.net/>
2. Wenn Ihre Bewertung 80/200 oder höher ist, validieren Sie Ihre Ergebnisse mit B- Lab;
3. Unterzeichnen Sie die C-Corp Erklärung der Interdependenz!

Das B Impact Assessment enthält eine Reihe von Fragen zu den Praktiken und Ergebnissen des Unternehmens in fünf Kategorien: Unternehmensführung, Mitarbeiter, Gemeinschaft, Umwelt und Kunden.

### 2.4 KONTEXT

Nach einer langen Reise hat sich die Gestalt der Unternehmen verändert. Die ursprüngliche Idee eines Unternehmens, das die klassischen Aktionärsinteressen verfolgt, wird durch einen größeren Horizont ersetzt, der alle Stakeholder berücksichtigt. Am 1. Januar 2016 wurde Italien zum ersten europäischen Staat und zum zweiten Land der Welt, das einen neuen Rechtsstatus für Unternehmen einführt, der "Società Benefit" (in den USA Benefit Corporation) genannt wird.

Eine "Società Benefit" ist ein Unternehmen, das das Ziel des Gewinns mit dem Zweck verbindet, einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft und die Umwelt zu schaffen und das auf transparente, verantwortungsvolle und nachhaltige Weise arbeitet.

## 3 KARTIERUNG DER GESETZGEBUNG FÜR SOZIALUNTERNEHMEN IN VERSCHIEDENEN LÄNDERN

### EINLEITUNG

In diesem Modul wird das Konzept der Sozialunternehmen untersucht, insbesondere die Abbildung der Gesetzgebung in verschiedenen Ländern.

Sozialunternehmen sind Akteure in der Sozialwirtschaft, deren Hauptziel darin besteht, eine soziale Wirkung zu erzielen und nicht, Gewinne für ihre Eigentümer/Stakeholder zu erwirtschaften.

Die Sozialunternehmen in den verschiedenen Ländern sind aufgrund des unterschiedlichen historischen Hintergrunds und kulturellen Umfelds unterschiedlich ausgestaltet, so dass es einige Diskrepanzen zwischen den nationalen Rechtsvorschriften für Sozialunternehmen gibt.

### 3.1 SPANIEN

Die Situation in Spanien zeigt ein entstehendes Ökosystem für Sozialunternehmen, das einen Kontrast zwischen Institutionalisierung und Innovation aufweist.

Netzwerke für Sozialunternehmen haben eine doppelte Aufgabe: Einerseits verteidigen sie die kollektiven und beruflichen Interessen von Sozialunternehmen, andererseits fördern und realisieren sie alle Arten von Dienstleistungen, die den Interessen und Bedürfnissen von Sozialunternehmen dienen.

In Spanien gibt es im Grunde zwei gegensätzliche Ansätze für Sozialunternehmen, die sowohl auf traditionelle Formen der Sozialwirtschaft als auch auf neue Geschäftsmodelle abzielen und die wirtschaftlichen und sozialen Ziele in Einklang bringen.

### 3.2 ITALIEN

Die Geschichte des Sozialunternehmens in Italien ist eng mit den Merkmalen und der Entwicklung des italienischen Wohlfahrtssystems verbunden.

Sie erstreckt sich über fast 40 Jahre und umfasst verschiedene Trends in den unterschiedlichen Organisationsformen, die das Spektrum der Sozialunternehmen ausmachen. Diese sind:

- Sozialgenossenschaften,
- Unternehmerische Vereinigungen und Stiftungen,
- Gesellschaften mit beschränkter Haftung,

- Traditionelle Genossenschaften und Hilfsvereine

Sozialunternehmen haben sich in verschiedenen Phasen entwickelt. In der ersten Phase waren Freiwilligenorganisationen und Sozialgenossenschaften die entscheidenden Akteure. Dann begannen Vereine und Stiftungen, die sich stärker unternehmerisch betätigen, eine immer wichtigere Rolle zu spielen. Schließlich kamen Kapitalgesellschaften ins Spiel, die sich als Sozialunternehmen qualifizieren, weil sie explizit soziale Ziele verfolgen und eine integrative Unternehmensführung anwenden.

Wichtige Änderungen wurden kürzlich durch das Gesetz 106/2016 zur Reform des "Dritten Sektors" und die Gesetzgebende Dekrete 117/2017 und 112/2017 eingeführt. Wie die Regierung erklärte, verfolgte das Gesetz 106/2016 zwei Ziele: Erstens sollte ein gemeinsamer Rahmen für den Sektor geschaffen werden, um seine Zersplitterung unter verschiedenen Gesichtspunkten in Bezug auf die Organisationsformen zu überwinden (bedingt durch die verschiedenen Rechtsformen, die in den vorangegangenen Jahrzehnten in Bezug auf freiwillige Vereinigungen und soziale Förderung eingeführt worden waren).

### 3.3 Deutschland

Deutsche Sozialunternehmen haben starke Wurzeln in verschiedenen Traditionen: von assoziativem und philanthropischem Handeln über genossenschaftliche, gegenseitige und andere Gruppen-Selbsthilfe-Motive oder Arbeitsintegration bis hin zu kommunitären und unternehmerischen Traditionen.

Die derzeit in Deutschland aktiven Sozialunternehmen sind in mehreren historischen Vorläufern verankert. Dazu gehören starke assoziative Wurzeln sowie genossenschaftliche, gegenseitige und andere Gruppen-Selbsthilfe-Traditionen.

Keines der deutschen Konzepte betont die Dimensionen der EU in Bezug auf Governance und integrative Beteiligung.

In Deutschland gibt es keine spezifische Gesetzgebung zum sozialen Unternehmertum, nicht einmal eine formale Definition, und daher haben die öffentlichen Stellen immer noch ein unterschiedliches Verständnis von diesem Konzept.

Es scheint keine Pläne zu geben, solche Gesetze in naher Zukunft einzuführen.

### 3.4 Zypern

Die gesetzliche Regelung für Sozialunternehmen in Zypern ist recht neu. Sie basiert auf einem Gesetz aus dem Jahr 2019, das 2020 verabschiedet wurde und den rechtlichen Rahmen für die spezifischen Kriterien festlegt, die von juristischen Personen erfüllt werden müssen, um den Status eines Sozialunternehmens zu erhalten.

Der Artikel 5 legt zwei Kategorien von Sozialunternehmen fest:

- Sozialunternehmen mit allgemeinem Zweck: Sein Zweck wird durch eine soziale Mission erreicht, die positive soziale und / oder ökologische Maßnahmen im

Interesse der Gesellschaft fördert und Dienstleistungen oder Waren auf der Grundlage eines Geschäftsmodells anbietet. Der Großteil der Einnahmen des Unternehmens stammt aus dem Geschäft, es investiert mindestens 70% seiner Gewinne in die Förderung und Verwirklichung seiner sozialen Mission.

- Soziales Integrations-Unternehmen: hat als Hauptzweck die Erfüllung eines sozialen Auftrags durch die Beschäftigung von mindestens 40% der Belegschaft seines Unternehmens, indem es Menschen einstellt, die zu vulnerablen Bevölkerungsgruppen gehören, es bietet Dienstleistungen oder Waren auf der Grundlage eines Geschäftsmodells an und es wird in einer unternehmensähnlichen, rechenschaftspflichtigen und transparenten Art und Weise geführt; insbesondere mit der Beteiligung von Mitgliedern und / oder Mitarbeitern und / oder Kunden und / oder anderen Stakeholdern, die von seinen Geschäftsaktivitäten betroffen sind, und stellt kein staatliches Unternehmen dar.

### 3.5 MALTA

Malta ist eine kleine Marktwirtschaft mit einer langen Geschichte und Tradition von freiwilligen Vereinigungen (VOs) und Genossenschaften. Vor der formellen Anerkennung fielen VOs unter das Recht auf Vereinigungsfreiheit, das in der Verfassung des Landes verankert ist. Im maltesischen Recht gibt es jedoch keine offizielle Definition von Sozialunternehmen, obwohl eine Definition im Gesetzentwurf über Sozialunternehmen (2015) enthalten ist.

Der Gesetzesentwurf über Sozialunternehmen definiert zwei verschiedene Arten von Sozialunternehmen:

- Sozialunternehmen als Gesellschaften, (beschränkt auf Gesellschaften mit beschränkter Haftung)
- Sozialunternehmen als Organisationen (für alle anderen Rechtsformen vorgesehen).

Beide stimmen mit der operativen Definition der EU für Sozialunternehmen überein, außer dass es keinen Hinweis auf die Beteiligung der Stakeholder gibt. Sozialunternehmen müssen zusätzliche Kriterien erfüllen (z.B. Beschränkungen für Löhne und Ehrenamtliche, besondere Anforderungen an den Gesellschaftsvertrag).

### 3.6 BELGIEN

In Belgien gibt es keine spezifische Gesetzgebung, die den Bereich der Sozialunternehmen vollständig abdeckt. Vielmehr gibt es eine Reihe von Gesetzen, Dekreten (auf regionaler Ebene) und öffentlichen Bestimmungen, die sich auf bestimmte Rechtsformen, Tätigkeitsbereiche und Arten von sozialen Aufgaben beziehen. Für Sozialunternehmen in den verschiedenen Sektoren gibt es eine Vielzahl von politischen Maßnahmen und rechtlichen Bestimmungen, und es ist unmöglich, eine vollständige Liste all dieser Maßnahmen zu erstellen.

Im Rahmen des Gesellschaftsrechts wurde 1995 der Rahmen für soziale Zweckgesellschaften geschaffen. Bei diesem Rahmen handelt es sich streng genommen nicht um eine neue Rechtsform. Vielmehr können alle Arten von Organisationen den Status einer Gesellschaft mit sozialem Zweck annehmen, sofern sie "nicht der Bereicherung ihrer Mitglieder dienen" und ihre Satzung eine Reihe von Bedingungen erfüllt.

Während die Entwicklung der Verbände hin zu einer unternehmerischen Haltung gestärkt wird, haben die jüngsten Gesetzesänderungen auch die Neigung der Genossenschaften anerkannt, Ziele von allgemeinem Interesse zu verfolgen. Seit 2019 können nur noch Genossenschaften im Rahmen eines neuen Akkreditierungssystems als Sozialunternehmen akkreditiert werden. Es gibt eine Reihe von Bedingungen, die eine Genossenschaft erfüllen muss, um als "Sozialunternehmen" akkreditiert zu werden.

## 4. Wie man ein Netzwerk aufbaut oder Zugang dazu erhält und mit seinen Stakeholdern interagiert

### 4.1 WARUM IST DIE VERNETZUNG VON SOZIALUNTERNEHMEN WICHTIG?

Sozialunternehmen haben das Hauptziel, neben dem wirtschaftlichen auch einen sozialen Wert zu schaffen. Diese doppelte Zielsetzung schränkt den Zugang zu Ressourcen ein, da Sozialunternehmen für externe Investoren weniger attraktiv sind. Im Allgemeinen spielen sechs Bedingungen eine grundlegende Rolle bei der Aufnahme der Tätigkeit von Sozialunternehmen: Führung, neues Wissen, Finanzierung, Talent, Unterstützungsdienste und Vernetzung.

Für Unternehmer ist es unerlässlich, ein Netzwerk von Kontakten aufzubauen, um erfolgreich in den Markt einzutreten und die nächsten Phasen des unternehmerischen Lebenslaufs zu durchlaufen. Netzwerke bieten Zugang zu sozialem Kapital und verleihen neuen Unternehmen, die noch keinen guten Ruf auf dem Markt haben, Glaubwürdigkeit. Es ist wichtig, sich mit Akteuren und Organisationen zusammenzuschließen, die eine gewisse Autorität besitzen oder im gleichen Bereich tätig sind.

### 4.2 WIE MAN EIN NETZWERK AUFBAUT

Netzwerke für Sozialunternehmen können Einzelpersonen und Organisationen aus verschiedenen Gemeinschaften, Sozialunternehmen und Standorten zu unterstützenden Netzwerken zusammenführen.

Um einem Netzwerk beizutreten, müssen Sie:

- Partner finden, die dieselben Grundwerte teilen;
- Informationen austauschen;
- gegenseitige Unterstützung bieten;
- Geschäftsmöglichkeiten fördern, von denen beide profitieren.

Die Art und Weise, wie das Netzwerk aufgebaut wird, ändert sich je nach Lebensphase des Unternehmens und der Stakeholder, die ihm angehören. In diesem Prozess bewegen wir uns in der Tat von "persönlichen Netzwerken" zu "professionellen Netzwerken".

In der Anfangsphase des Unternehmens dient das Netzwerk dazu, den Zugang zu "greifbaren" Ressourcen zu erleichtern, wie z.B. Startkapital, Sachwerte oder Geschäftsräume. In der Wachstumsphase von Unternehmen bleibt die Bedeutung von Netzwerken bestehen, aber ihr Nutzen verlagert sich vom Zugang zu finanziellen

Ressourcen und Glaubwürdigkeit zum Zugang zu fortgeschrittenem Wissen und neuen Märkten.

Es wird wichtig, ein Netzwerk mit anderen Sozialunternehmen aufzubauen und strategische Partnerschaften zu bilden, um Forschungs- und Entwicklungskosten zu teilen oder den Zugang zu neuen Märkten zu öffnen.

Es ist möglich, ein lokales, regionales, nationales oder internationales Netzwerk zu gründen. Der Grund für die Verbindung kann sein: geografische Lage, Thema, soziale Mission oder eine Kombination davon.

Der Beitritt zu einem lokalen Netzwerk kann Ihnen dabei helfen, sich mit Sozialunternehmen und Unternehmern in der gleichen Gegend zu vernetzen und zu verbinden. Dieser Prozess kann dazu beitragen, Einfluss auf lokale Entscheidungsträger zu nehmen, einschließlich politischer Vertreter, Gemeinderäte, Stadtbeamte und lokaler Medien, um sie auf die Erfolge, Bedürfnisse und Ideen von Sozialunternehmen aufmerksam zu machen.

Es ist notwendig, die Verbindungen zwischen Sozialunternehmen und Gemeinwohl hervorzuheben.

Auf der Grundlage dieser Verbindung können Sozialunternehmen an Veranstaltungen teilnehmen, die speziell für diese Art von Einrichtungen organisiert werden, um neue Beziehungen zu knüpfen, oder direkt mit einem Unternehmen Kontakt aufnehmen, mit dem sie an einer Zusammenarbeit interessiert sind, und so das Netzwerk erweitern.

Um ein neues Netzwerk zu schaffen, kann es sinnvoll sein, Netzwerkveranstaltungen in Ihrer Region zu organisieren und Organisationen zur Teilnahme einzuladen.

Diese Networking-Veranstaltungen können Organisationen und Unternehmern dabei helfen, Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit oder Partnerschaft zu erkennen. So kann es beispielsweise wichtig sein, eine fertige Präsentation Ihres Unternehmens zu haben, um gleichgesinnte Partner zu finden, die in Ihr Netzwerk aufgenommen werden können.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, eine Liste von Kontakten zu führen, damit die Kommunikation einfacher und unmittelbarer wird.

Der Mangel an Ressourcen oder Zeit schränkt die Möglichkeiten zur Teilnahme an Netzwerkveranstaltungen oft ein.

Eine Lösung könnte darin bestehen, Online-Veranstaltungen zu organisieren, um die Teilnahme von mehr Sozialunternehmen zu fördern.

#### 4.3 WIE SIE MIT DEN STAKEHOLDERN INTERAGIEREN

Unternehmen können sich nicht nur auf die Aktivitäten der Stakeholder und die Maximierung des Aktienwerts beschränken, sondern müssen die Erwartungen mehrerer Subjekte erfüllen - d.h. derjenigen, die Einfluss auf ein Unternehmen haben - und versuchen, die Erwartungen derjenigen zu erfüllen, die einen nützlichen Beitrag zur effizienten Entwicklung der Wirtschaftstätigkeit leisten. Wir gehen daher zu einer



Multi-Stakeholder-Perspektive über, d.h. zu einem offenen Governance-System, das in der Lage ist, die Interessen der verschiedenen Stakeholder in Einklang zu bringen und seine soziale Verantwortung zu bekräftigen. Dies markiert den Übergang von einer Mono-Stakeholder-Perspektive zu einer Multi-Stakeholder-Perspektive.

Das Sozialunternehmen wird gemeinhin als eine **Multi- Stakeholder-Organisation** mit einer partizipativen Governance betrachtet, die eine direkte Beteiligung des Managements vorsieht, um die Teilhabe und Transparenz von Entscheidungen zu gewährleisten.

Die Beziehung zu den Stakeholder kann verschiedene Formen annehmen: **Zuhören, Konsultation, Co-Planung, direkte Beteiligung** innerhalb der Unternehmensbasis und der Vorstände.

Der gemeinsame Nenner der verschiedenen Formen und Methoden der Beziehung zu den Stakeholder liegt in dem Ziel, die Innovation des Konzepts der Unternehmensführung zu fördern und sie **offen und partizipativ** zu gestalten.

Die **Einbeziehung** von Stakeholder wird als Konsultations- oder Beteiligungs-Mechanismus definiert, durch den Arbeitnehmer, Nutzer und andere unmittelbar an den Aktivitäten interessierte Subjekte in die Lage versetzt werden, Einfluss auf die Entscheidungen des Sozialunternehmens zu nehmen, insbesondere in Bezug auf die Fragen, die sich unmittelbar auf die Arbeitsbedingungen und die Qualität der Waren oder Dienstleistungen auswirken.

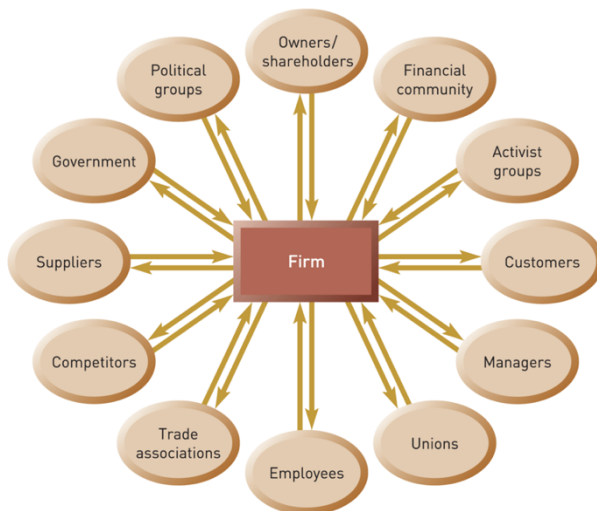
Es könnte sinnvoll sein, **regelmäßige Konsultationen** durchzuführen, wie z.B. telematische Konsultationen (Online-Konsultation der Nutzer).

Die Konsultationen müssen nicht nur regelmäßig stattfinden, sondern auch so gestaltet sein, dass sie "effektiv" und funktional sind, um die Beteiligung der Arbeitnehmer und Nutzer zu fördern.

Die Konsultation kann verschiedene Erklärungen in den Statuten oder Verordnungen finden, wie z.B

- die Einrichtung von **Ausschüssen**;
- die Einrichtung **besonderer Versammlungen**, die Arbeitnehmer oder Nutzer vertreten;
- die Beteiligung von **Vertretern der betroffenen Kategorien** am Versammlungs-Organ;
- Verwaltung und Kontrolle;
- die Festlegung **weiterer Verfahren**.

## 4.4 VORTEILE EINES MULTI-STAKEHOLDER-SYSTEMS



Für Sozialunternehmen ist die Einbindung der verschiedenen Stakeholder in die Führung der Organisation ein wichtiges Element, das erhebliche Wettbewerbsvorteile schaffen kann:

- Verringerung der Informationslücken zwischen der Erzeugerorganisation und den Nutzern der Dienstleistungen
- Steigerung der Effizienz und Effektivität der Produktion
- Erhöhung der Kontroll Kapazitäten in Sektoren, in denen es schwierig ist, die Verantwortung auf externe Parteien zu übertragen
- Stimulierung des Lernens, dank mehrerer Gesichtspunkte, mit einer größeren Kapazität für Innovation und Reflexion;
- die Fähigkeit, durch einen stärkeren Austausch mit dem Umfeld zusätzliche Ressourcen außerhalb der Organisation zu generieren

Durch die Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zur Einbindung von Stakeholder können sich im Bereich des strategischen Managements Stärke-Faktoren entwickeln, wie z.B. eine gerechtere und nachhaltigere soziale Entwicklung im Laufe der Zeit, ein angemesseneres Risiko- und Reputationsmanagement, eine Zunahme des Vertrauens in das Unternehmen und seine soziale Legitimität.

Um diese komplexe Art der Governance anwenden zu können, müssen Sozialunternehmen in der Lage sein, die Anwesenheit verschiedener Stakeholder zu würdigen, ihre Anregungen zu verarbeiten und die erzeugten Erwartungen zu respektieren. Die Organisation muss sich mit großer Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Problemlösungsfähigkeit ausstatten, um den zu erfüllenden Anforderungen gerecht zu werden.

## 5. SYNERGIE UND GLEICHGEWICHT ZWISCHEN SOZIALEN UND WIRTSCHAFTLICHEN ZIELEN/DIENSTLEISTUNGEN - WIE SIE IHR PRODUKT VERMARKTEN

### 5.1 WIRTSCHAFTLICHER UND SOZIALER DUALISMUS

Ein Sozialunternehmen ist eine rechtliche Qualifikation, die von Unternehmen, Vereinen und Stiftungen erlangt werden kann und die sich in ganz Europa zunehmender Beliebtheit erfreut. Die Gründe für dieses Interesse liegen in den Merkmalen dieses Geschäftsmodells: eine Organisation, in der ein unternehmerischer Charakter, der auf die Herstellung und Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen ausgerichtet ist, und soziale Aktivitäten, die nicht auf Gewinnmaximierung, sondern auf die Verfolgung sozialer Ziele ausgerichtet sind, koexistieren können.

Dieser Dualismus kann zu Spannungen bei der Verwaltung sozialer und wirtschaftlicher Ziele führen, was zu Problemen innerhalb der Organisation führt. Diese Spannungsquellen können sowohl von internen Untergruppen als auch von externen Stakeholdern ausgehen. Wenn es nicht gelingt, ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen dieser beiden Ziele herzustellen, spricht man von Mission Drift, wenn ein Sozialunternehmen einem seiner beiden Ziele mehr Bedeutung beimisst. Eine zu starke Konzentration auf die wirtschaftlichen Ziele könnte die Organisation von ihren sozialen Zielen ablenken, während eine zu starke Konzentration auf die sozialen Ziele letztendlich die finanzielle Nachhaltigkeit der Organisation beeinträchtigen könnte.

In diesem neuen und schwierigen Szenario könnten Sozialunternehmen eine neue Antwort auf wirtschaftliche und soziale Probleme darstellen und zu Förderern des Wandels werden. Sie sind in der Lage, Lösungen für die neuen Bedürfnisse der Menschen und Gemeinschaften zu bieten. Sie sind in der Lage, die Beziehungen zwischen Menschen und Institutionen zu gestalten, zu entwickeln und zu verändern und auf diese Weise die Ziele und Prioritäten der sozioökonomischen Entwicklung neu zu definieren

Das Sozialunternehmen ist also eine Organisation, die unternehmerische Antworten auf Bedürfnisse sozialer Art gibt, und es ist eine Einheit, der es gelingt, die wirtschaftliche Dimension, die durch den unternehmerischen Ansatz repräsentiert wird, mit der sozialen Dimension zu verbinden, die sich auf die Lösung von Problemen bezieht, die in spezifischen sozialen und territorialen Kontexten auftreten.

## 5.2 WIRTSCHAFTLICHE DIMENSION

Was ein Unternehmen als sozial definiert, sind die Ziele und die Art und Weise, wie die Produktion durchgeführt wird. Die Definition erfolgt über zwei Dimensionen: die wirtschaftlich-unternehmerische und die soziale Dimension. Die wirtschaftlich-unternehmerische Dimension erfordert das Vorhandensein von vier Voraussetzungen:

- eine Produktion von Waren und/oder Dienstleistungen in kontinuierlicher und professioneller Form;
- ein hohes Maß an Autonomie sowohl bei der Gründung als auch bei der Führung des Unternehmens;
- die Übernahme eines erheblichen wirtschaftlichen Risikos durch die Gründer und Eigentümer;
- das Vorhandensein einer bestimmten Anzahl von bezahlten Mitarbeitern neben Freiwilligen oder Nutzern.

## 5.3 SOZIALE DIMENSION

Die soziale Dimension hingegen erfordert den Besitz der folgenden Eigenschaften:

- das ausdrückliche Ziel haben, einen Nutzen für die Gemeinschaft als Ganzes oder für benachteiligte Gruppen zu schaffen
- eine kollektive Initiative sein, die von einer Gruppe von Bürgern getragen wird, deren Führung ausschließlich oder überwiegend anderen Stakeholder als den Kapitaleignern anvertraut
- eine breite Beteiligung an den Entscheidungsprozessen gewährleisten, die alle oder fast alle an der Aktivität interessierten Gruppen einbeziehen kann
- keine Ausschüttung von Gewinnen, auch nicht indirekt, oder höchstens eine begrenzte Ausschüttung vorsehen.

Nach dieser Definition ist das Sozialunternehmen eine private, von der öffentlichen Verwaltung unabhängige juristische Person, die produktive Tätigkeiten nach unternehmerischen Kriterien (Kontinuität, Nachhaltigkeit, Qualität) ausübt, aber im Gegensatz zu konventionellen Unternehmen einen expliziten sozialen Zweck verfolgt, der sich in der Erzielung eines direkten Nutzens für eine ganze Gemeinschaft oder für benachteiligte Einzelpersonen niederschlägt. Es handelt sich also um ein Unternehmen, das verschiedene Arten von Stakeholder (von Freiwilligen bis hin zu Geldgebern) in seine Eigentümerschaft und sein Management einbeziehen kann und das enge Beziehungen zu der territorialen Gemeinschaft unterhält, in der es tätig ist.

## 5.4 SOZIALES MARKETING

Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, sind Sozialunternehmen auf Kommunikation, insbesondere auf Marketing, angewiesen, um ihre Botschaft und ihre eigene Mission in der Gesellschaft zu verbreiten und bekannt zu machen, so dass wir in diesen Fällen von sozialem Marketing sprechen.

Die folgenden Kriterien sind die Bezugspunkte für die Erkennung von Marketingansätzen, die legitimerweise unter das Etikett des sozialen Marketings fallen können:

- Das Ziel des Marketing-Programms muss eine "freiwillige Verhaltensänderung" sein;
- Marketing-Projekte müssen konsequent auf "Zielgruppenforschung " zurückgreifen;
- Das Programm geht von einer sorgfältigen Segmentierung der Zielgruppe aus.

Das zentrale Element jeder Beeinflussungsstrategie ist die Schaffung eines attraktiven und motivierenden Austauschs mit dem Zielpublikum. Die Marketingstrategie zielt darauf ab, alle 4Ps (Produkt, Preis, Promotion, und Platz oder Vertrieb) des traditionellen Marketing-Mix zu nutzen. Dieses Kriterium dient dazu, sicherzustellen, dass das Programm nicht nur Werbung oder Kommunikation ist.

Der Erfolg einer Kampagne hängt von der guten Entwicklung des Produkts, des Standorts, der Verkaufsförderung usw. ab. Vermarkten Sie sich zunächst als Unternehmen und nutzen Sie dann Ihre soziale Wirkungsgeschichte, um Ihre Marketingbotschaft zu ergänzen und zu verstärken. Führen Sie eine Marktforschung durch und ermitteln Sie Ihren Zielmarkt. Wenn Sie Ihre Zielgruppe für Sozialunternehmen definieren, müssen Sie sowohl Ihren Kunden als auch die Gemeinschaft, auf die Sie einwirken, definieren - ein traditionelles Unternehmen muss nur seinen Kunden verstehen. Sowohl das Ertragsmodell als auch das Wirkungsmodell sind der Schlüssel zum Erfolg.

In einem Forschungspapier mit dem Titel 'Social Marketing: An Approach to Planned Social Change' argumentieren Kotler und Gerald (1971), dass bestimmte soziale Probleme innovative Lösungen und Ansätze erfordern, um die Aufmerksamkeit und Unterstützung der Öffentlichkeit zu gewinnen, und dass solche sozialen Anliegen von Marketing-Denken und -planung profitieren können. Gleichzeitig argumentieren sie jedoch, dass zwischen sozialem Marketing und kommerziellem Marketing ein ausreichender Unterschied besteht.

Soziales Marketing erfordert in der Regel die Auseinandersetzung mit bestimmten grundlegenden Überzeugungen und Werten, während es beim kommerziellen Marketing oft um oberflächliche Vorlieben und Meinungen geht. Die Möglichkeiten und Grenzen des sozialen Marketings können nur erlernt werden, wenn andere Marketinginstrumente und -konzepte darauf angewendet werden. Schließlich können

wir aus der Vereinigung der analysierten Elemente die Schlussfolgerung ziehen, dass es wichtig ist, innerhalb des Geschäftsprozesses einen Schlüssel zu finden, um die verschiedenen Bedürfnisse sowohl des Unternehmens als auch anderer externer Akteure zu erfüllen. Insbesondere ist es wichtig, eine doppelte Verbindung zwischen der wirtschaftlichen und der sozialen Dimension zu finden, die sowohl für eine korrekte Unternehmensführung zur Erreichung der Ziele als auch für eine korrekte Beziehung zu den Stakeholder entscheidend ist.

## 6. WIE MAN SOZIALE AUSWIRKUNGEN MESSEN KANN

Eines der Instrumente, das die Stakeholder für die Entwicklung ihrer eigenen Analysen nutzen, ist der Nachhaltigkeitsbericht eines Unternehmens.

Der Prozess der Messung der sozialen Auswirkungen eines Unternehmens ist notwendig, um die Unternehmensziele und -strategien zu analysieren und neu zu definieren. Die Stakeholder können sich auf diese Weise einen vollständigen Überblick über den Fortschritt des Projekts verschaffen.

### 6.1 ZWECK DER MESSUNG

Das Messverfahren dient zwei Zwecken:

- **intern:** ermöglicht die Identifizierung effektiverer Strategien für die Projekte, die das Unternehmen zu entwickeln beabsichtigt
- **extern:** ermöglicht es Ihnen, die Stakeholder über die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen zu informieren

Um die Hindernisse des Messprozesses zu überwinden, wird ein gemeinsamer Prozess vorgeschlagen, der in mehrere Phasen unterteilt ist:

- **Definition des Umfangs der Analyse**
- **Einbindung und Beteiligung der Stakeholder**
- **Verständnis des Veränderungsprozesses**
- **Messung und Auswahl von Indikatoren**
- **Folgenabschätzung**
- **Kommunikation der Ergebnisse**

Der Zweck der Messung hat drei Ziele:

- **Entscheidungsfindung:** ein Projekt fortsetzen oder aufgeben
- **Lernen:** wie man ein Projekt verändert oder an unterschiedliche Bedürfnisse anpasst

- **Informieren:** über den Nutzen, den die Geldgeber aus dem Projekt oder Programm ziehen können

## 6.2 Stakeholder

Stakeholder sind die Subjekte, auf die sich die Aktivitäten des Unternehmens auswirken und die einen Einfluss auf das Unternehmen selbst haben. Ihre Einbeziehung ist aus zwei Gründen wichtig: zum einen, um ihre Bedürfnisse und Erwartungen an das Projekt zu verstehen, und zum anderen, um die sozialen Auswirkungen zu messen.

Die Einbindung von Stakeholder ist eine transversale Aktivität, die den gesamten Weg des Messprozesses begleitet:

- **in der Planungsphase eines Programms oder Projekts**
- **während der Laufzeit des Projekts**
- **in der anschließenden Bewertungsphase**

Für die Messung ist es entscheidend zu verstehen, was in den Messumfang aufgenommen werden soll. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, eine Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen, mit der Sie verstehen können, was sowohl für die Organisation als auch für die Stakeholder wichtig ist.

Sobald die Stakeholder identifiziert und die Veränderungen definiert sind, ist es angebracht, eine logische Analyse zu formulieren, die es ermöglicht, angemessen zu verstehen, wie die Veränderungen von der Organisation vorgenommen wurden oder werden.

## 6.3 VALUE CHAIN (WERTKETTE)

Diese Methodik wird als Impact Value Chain bezeichnet, die es uns ermöglicht, die verschiedenen Schritte zu verstehen, mit denen ein Projekt eine Veränderung im Leben der Menschen bewirkt.

Die Wertkette ist nützlich, um festzustellen, welche sozialen Auswirkungen eine Intervention hat, um zu verstehen, warum eine Veränderung eingetreten ist oder nicht, und um schließlich festzustellen, was gemessen werden kann. Konkret kann die Anwendung dieses Ansatzes helfen:

- verstehen, wie die identifizierten Ziele erreicht werden;
- den Gegenstand der Bewertung neu zu formulieren;
- die Wechselwirkungen zwischen den Elementen der Wertkette, wie z.B. Outputs und Outcomes, zu verstehen;
- mögliche unerwartete Konsequenzen und potenzielle Risiken zu identifizieren;
- die Effektivität einer Intervention zu bewerten und dabei die entstandenen Kosten mit dem erwarteten Nutzen in Beziehung zu setzen.

## 6.4 ANSATZ ZUR MESSUNG

Da es heutzutage keine Methode oder kein Instrument zur Messung sozialer Auswirkungen gibt, können drei Makro-Kategorien rekonstruiert werden, die auf einem anderen Messansatz basieren:

**Prozessmethoden:** Dies sind die Methoden, die die Effizienz und Effektivität operativer Prozesse überwachen, indem sie Inputs, Aktivitäten und Outputs messen und vergleichen. Sie sind nicht in der Lage, eine absolute Messung der sozialen Rentabilität, d.h. des gewünschten Endergebnisses, zu liefern.

**Impact-Methoden:** Dies sind die Methoden, die sowohl die operativen Ergebnisse (Output) einer Intervention als auch den daraus resultierenden sozialen Nutzen (Outcome) ermitteln und messen. Die Messung führt dann zur Identifizierung der von einer Initiative erzeugten Auswirkungen.

**Monetarisierung Methoden:** Dies sind die Methoden, die eine letzte Phase der Monetarisierung der generierten Wirkungen vorsehen. Diese Methoden, bei denen den generierten Vorteilen ein monetärer Wert zugewiesen wird, gehören zu den anerkanntesten, da sie sich mühelos in geschäftlichen und finanziellen Kontexten anwenden lassen.

Die praktische Anwendung der verschiedenen Methoden zur Messung der sozialen Auswirkungen ist jedoch auf einige Hindernisse gestoßen, die ihre Verbreitung eingeschränkt haben:

- Unzureichende Regulierung auf nationaler und internationaler Ebene
- Jede Bewertung leidet aufgrund der dem Modell zugrunde liegenden Axiome unter der Notwendigkeit, eine subjektive Bewertung vorzunehmen
- Die Anwendung von Modellen, die auf theoretischer Ebene entwickelt wurden, führt in der Realität zu zahlreichen Schwierigkeiten, wenn es darum geht, die Auswirkungen in synthetische quantitative Indikatoren zu übersetzen.
- Die Bestimmung der Auswirkungen in der Messphase erfordert oft Daten, die nicht leicht verfügbar oder identifizierbar sind.

Die Europäische Kommission ist der Ansicht, dass eine Messung der sozialen Auswirkungen auf europäischer Ebene nur dann effektiv sein kann, wenn sie:

- **relevant:** im Zusammenhang mit den zu messenden Ergebnissen und aus diesen resultierend;
- **nützlich:** in Bezug auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Stakeholder, sowohl intern als auch extern;



- **einfach:** für die Art und Weise, wie die Messung durchgeführt und dargestellt wird;
- **natürlich:** ergibt sich aus dem normalen Fluss der Aktivitäten in Richtung des Ergebnisses;
- **sicher:** für die Art und Weise, wie die Messung durchgeführt und dargestellt wird;
- **verstanden und akzeptiert:** von allen interessierten Parteien;
- **transparent und klar formuliert:** so dass die Methode, mit der die Messung durchgeführt wird, und die Art und Weise, wie sie sich auf die betreffenden Dienstleistungen und Ergebnisse bezieht, klar sind;
- **evidenzbasiert:** so dass sie überprüft und validiert werden können und als Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen dienen.

Abschließend können wir feststellen, dass die Messung der sozialen Auswirkungen eines Unternehmens ein zu berücksichtigender Aspekt ist, da sie ein Instrument darstellt, das es ermöglicht, die verschiedenen Merkmale des Projekts zu verstehen. So können wir die Risikobereiche identifizieren und eine Änderung der Strategie einleiten.

Die Messung ist ein hervorragendes Instrument, um eine Beziehung zu den Stakeholder aufzubauen, die dadurch in die Lage versetzt werden, die Funktionsweise des Projekts zu verstehen und die Entwicklung des Projekts selbst positiv zu beeinflussen.

## 7 BEST CASE: INTERVIEW MIT CLOSE THE GAP

### 7.1 DIE MISSION

Close the Gap ist ein internationales Sozialunternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat, die digitale Kluft zu überbrücken, indem es hochwertige, gebrauchte IT-Geräte, die von europäischen Unternehmen gespendet wurden, für Bildungs-, medizinische und soziale Projekte in Entwicklungs- und Schwellenländern zur Verfügung stellt.

### 7.2 WIRTSCHAFTLICHE SEITE

Close the Gap ist kein gewinnorientiertes Unternehmen, das wirtschaftliche Ziel des Unternehmens ist Nachhaltigkeit.

Obwohl Close the Gap eine gemeinnützige Organisation ist, ist sie nicht auf Spenden, Wohltätigkeit oder staatliche/europäische Mittel angewiesen.

Close the Gap monetarisiert seine Aktivitäten auf dem digitalen Gebrauchtmittelmarkt. Nicht jedes zurückgewonnene Gerät passt zur Mission des Unternehmens, und diejenigen, die das nicht können, werden nach der Aufarbeitung verkauft.

Es ist auch wichtig zu betonen, dass der von Close the Gap angebotene Service trotz seiner sozialen Zielsetzung nicht völlig kostenlos ist. Die Empfänger zahlen für die von Close the Gap zur Verfügung gestellte gebrauchte Hardware, was ein doppeltes Motiv hat:

1. Wirtschaftliche Nachhaltigkeit
2. Prüfung des tatsächlichen Interesses des Empfängers

### 7.3 RECHTLICHER STATUS

Close the Gap ist eine internationale Organisation, die als Unternehmensgruppe strukturiert ist. Der rechtliche Status von Close the Gap ist unterschiedlich, das Unternehmen wurde als gemeinnützige Organisation nach belgischem Recht gegründet.

In anderen Ländern, z.B. in Kenia, ist der Status der Nicht-Profit-Organisation sehr eingeschränkt. Als das Unternehmen dort seine Tätigkeit aufnahm, wurde "Close the Gap Kenya" in Form eines regulären Unternehmens gegründet, aber um seine sozialen Ziele dennoch zu verdeutlichen, begann das Unternehmen fast sofort mit dem Prozess, eine B-Corp zu werden.

Close the Gap hat mehrere Standorte in der ganzen Welt und kann daher verschiedene B-Corp-Zertifizierungen erhalten. Bis jetzt hat Close the Gap eine für seine belgische Rechtsperson und eine in Kenia erhalten.

### Reflexion / Selbsteinschätzung

- 1) Ist das Ziel eines Sozialunternehmens die Erzielung von Gewinn? **T F**
- 2) Muss ein Unternehmen, das eine B-Corp sein möchte, eine Non-Profit-Organisation sein. **T F**
- 3) Welches Land hat keine Definition des Begriffs "Sozialunternehmen" in seinen Rechtsvorschriften? Zypern **Deutschland** Malta
- 4) Werden Sozialunternehmen in der Regel als Multi-Stakeholder-Organisationen betrachtet? **T F**
- 5) Ist Marketing für Sozialunternehmen weniger wichtig als für normale Unternehmen? **T F**
- 6) Ist der Zweck der Messung sozialer Auswirkungen sowohl intern als auch extern? **T F**

## Referenzen

<https://bcorporation.net/about-b-corps>  
<https://bcorporation.eu/about-b-lab>  
<https://bimpactassessment.net/>  
<https://bcorporation.eu/>  
[https://nativelab.com/cms/wp-content/uploads/2020/08/The\\_B\\_Book\\_202008.pdf](https://nativelab.com/cms/wp-content/uploads/2020/08/The_B_Book_202008.pdf)  
<https://www.societabenefit.net/>  
<https://www.uu.nl/sites/default/files/Stam-2015-Entrepreneurial-Ecosystems-and-Regional-Policy-a-sympathetic-critique.pdf>  
[https://www.researchgate.net/publication/328490441\\_Network\\_importance\\_and\\_use\\_commercial\\_versus\\_social\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/328490441_Network_importance_and_use_commercial_versus_social_enterprises)  
<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-impresa-sociale-multistakeholder-sistemi-e-strutture>  
<https://www.assieme-er.it/wp-content/uploads/2021/10/20211014-n51-i-portatori-di-interesse-nelle-imprese-sociali.pdf>  
<https://ruralsehub.net/wp-content/uploads/2022/01/1.-Social-Enterprise-Networking-English-Translation.pdf>  
<https://doi.org/10.1504/IJSEI.2016.075636>  
<https://www.culturedigitali.org/una-nuova-veste-per-fare-impresa-limpresa-sociale/>  
<file:///C:/Users/User/Downloads/products.%20%20%20%20%20%20%206%20Best%20Practices%20for%20Marketing%20Your%20Social%20Enterprise%20copia.html>  
<file:///C:/Users/User/Downloads/balance%20between%20social%20and%20economic%20objectives.%20%20%202016Siti-NazariahetalFullText.pdf>  
[http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/06/Linee-Guida-Impatto\\_def.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/06/Linee-Guida-Impatto_def.pdf)  
<https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/>  
<https://clearimpact.com/how-to-define-impact/>  
[https://ssir.org/articles/entry/measuring\\_social\\_impact\\_can\\_help\\_foster\\_a\\_stronger\\_european\\_social\\_economy#](https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_impact_can_help_foster_a_stronger_european_social_economy#)  
<https://www.close-the-gap.org/>  
<https://www.bcorporation.net/en-us/>