

# Social Startups finanzieren

Ein Vorschlag zur Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses der Wachstumsfinanzierung von Social Startups in der Schweiz

Januar 2023

Autoren: Florian Wieser (lead) und Silvan Scherer, SENS

Kontakt

SENS (Social Entrepreneurship Schweiz)

Kalkbreitestrasse 10

8003 Zürich

[info@sens-suisse.ch](mailto:info@sens-suisse.ch)

[www.sens-suisse.ch](http://www.sens-suisse.ch)

## Executive Summary

Social Entrepreneurship gewinnt in der Schweiz stetig an Bedeutung und es gibt mittlerweile zahlreiche Akteure, welche sich der Förderung von Social Startups verschrieben haben. Trotz dieser Aufmerksamkeit findet ein Grossteil der Social Startups in der Schweiz jedoch nicht das notwendige Kapital, um ihre gesellschaftliche Wirkung skalieren zu können.

Aus unserer Sicht gibt es drei Kernherausforderung, welche den Zugang von Social Startups zu Wachstumskapital verhindern:

1. Finanzielle Rendite entspricht nicht den Erwartungen von Investor:innen
2. Social Startups werden von philanthropischen Organisationen oft als gewinnorientiert wahrgenommen und kommen daher nicht oder nur selten an philanthropisches Kapital
3. Social Startups erreichen nicht das Professionalitäts-Level, um Wirkung systematisch und organisatorisch nachhaltig zu maximieren

In anderen Worten, was aus unserer Sicht fehlt, ist ein gemeinsames Verständnis innerhalb des Social Entrepreneurship Ökosystems darüber, wie Skalierung von Social Startups gelingen kann und wie diese finanziert werden soll. Dieser Report versucht eine erste Diskussionsgrundlage für ein solches Verständnis zu schaffen.

Dazu analysieren wir in der Literatur verschiedene Instrumente, welche Investor:innen zur Verfügung stehen, um Social Startups zu fördern und Kapital von weiteren Investor:innen anzuziehen. Weiter werden verschiedene Ansätze beschrieben, um die geeigneten Instrumente für jeweilige Situationen auszuwählen.

Darauf aufbauend skizzieren wir ein Phasen-Modell, an welchem sich Investor:innen und Social Startups gleichermaßen orientieren können. Dieses Modell unterteilen wir in vier Phasen, welches Social Startups durchlaufen. Das Modell zeigt schematisch auf, welche Aktivitäten in welcher Phase anfallen, welche Kosten diese verursachen und wie diese durch Investor:innen finanziert werden können, um dem Social Startup die systematische Skalierung der gesellschaftlichen Wirkung zu ermöglichen.

Schliesslich skizzieren wir einen Vorschlag, um dieses Modell gemeinsam mit Investor:innen, Social Startups und Akteuren des Schweizer Social Entrepreneurship Ökosystems zu testen. Dazu schlagen wir die folgenden Schritte vor:

1. Investor:innen-Zirkel & gemeinsame Diskussion über Mechanismen zur Finanzierung von Social Startups

Darauf aufbauend:

2. Investor:innen und Social Startup Matching zur gemeinsamen Vorbereitung der Skalierung
3. Pilotierung von Impact Investments in ausgewählten Social Startups

Damit möchten wir gemeinsam mit den verschiedenen Akteuren des Schweizer Social Entrepreneurship Ökosystems einen Mechanismus entwickeln, welcher Social Startups in der Schweiz den Zugang zu Wachstumskapital ermöglicht und dem Sektor so erlaubt, zu wachsen und sich als glaubwürdige Alternative zu traditionellem und profitorientiertem Unternehmertum zu etablieren.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 EINFÜHRUNG</b>	<b>1</b>
<b>2 AUSGANGSLAGE &amp; HERAUSFORDERUNG</b>	<b>2</b>
<b>3 WAS IST INVESTOR:INNEN-WIRKUNG?</b>	<b>6</b>
<b>4 DIE RISIKO-RENDITE-LOGIK VON INVESTMENTS IN SOCIAL STARTUPS</b>	<b>7</b>
<b>5 INSTRUMENTE WIRKUNGSORIENTIERTER FINANZIERUNG</b>	<b>8</b>
<b>6 VORGEHEN ZUR FINANZIERUNG VON SOCIAL STARTUPS</b>	<b>11</b>
<b>7 PHASENMODELL ZUR SKALIERUNG VON SOCIAL STARTUPS IN DER SCHWEIZ MIT MEILENSTEINEN</b>	<b>13</b>
<b>8 VORSCHLAG VORGEHEN PILOTIERUNG SIA 2022</b>	<b>18</b>
<b>9 VISION &amp; AUSBLICK: TRANSFORMATIVE FINANCE</b>	<b>19</b>
<b>ANHANG 1 – QUELLEN</b>	<b>20</b>
<b>ANHANG 2 - PROFESSIONALISIERUNG VON SOCIAL BUSINESSES - TECHNICAL ASSISTANCE DURCH SIA</b>	<b>21</b>

## 1 Einführung

Social Entrepreneurship gewinnt in der Schweiz stetig an Aufmerksamkeit und es gibt mittlerweile zahlreiche Akteure, welche sich der Förderung von Social Startups verschrieben haben. Was bislang jedoch fehlt ist ein gemeinsames Verständnis innerhalb des Social Entrepreneurship Ökosystems darüber, wie Skalierung von Social Startups gelingen kann. Dieser Report versucht eine erste Diskussionsgrundlage für ein solches Verständnis zu schaffen.

Die Durchführungen des Social Impact Accelerators (SIA) in den Jahren 2021 und 2022 wurde von den jeweils zehn teilnehmenden Social Startups als sehr positiv und hilfreich bewertet. Eine der Herausforderungen blieb es jedoch, den Social Startups Zugang zu Wachstumskapital zu ermöglichen, so dass diese ihre Aktivitäten und somit die erzielte positive gesellschaftliche Wirkung effektiv skalieren können.

Durch unsere Erfahrungen mit den SIA-Programmen wurde uns klar, dass dieser Zugang nur zustande kommen kann, wenn auf der einen Seite die monetären und nicht-monetären Bedürfnisse der Social Startups klar definiert sind und sich auf der anderen Seite die Investor:innen klar darüber sind, in welche Art von Projekten sie investieren wollen und welche Erwartungen sie an ein solches Investment haben. Kurz gesagt, wenn zwischen Startups und Investor:innen eine gemeinsame Sprache existiert.

Die Finanzierung von Projekten zur Förderung des gesellschaftlichen Fortschritts sowie der Einhaltung der ökologischen Grenzen des Planeten sind über die letzten Jahre von verschiedenen Institutionen ausführlich beleuchtet worden. In diesem Report versuchen wir, diese Erkenntnisse mit den praktischen Erfahrungen aus dem SIA zusammenzubringen, um so eine Grundlage für eine strukturierte und systematische Zusammenarbeit zwischen Social Startups und Wachstumspartnern zu schaffen und so die systematische Förderung der positiven gesellschaftlichen Wirkung aus der Schweiz heraus zu ermöglichen.

Dabei richtet dieser Report die Perspektive von wirkungsorientierter Finanzierung insbesondere auf die Social Startups selbst und versucht mögliche Wege aufzuzeigen, um Social Startups in der Schweiz so zu finanzieren, dass diese wachsen und ihre Wirkung auf wirtschaftlich nachhaltige Weise maximieren können.

Anhand der Analyse von existierenden Untersuchungen soll zuerst beleuchtet werden, was Investor:innen-Wirkung überhaupt ausmacht und welche Instrumente es gibt, um als Investor:in eine positive gesellschaftliche Wirkung zu fördern. Darauf aufbauend wird das Vorgehen bei der Wahl dieser Instrumente untersucht und mit den beobachteten Phasen von Social Startups aus dem SIA zusammengebracht. Dadurch schaffen wir ein Phasenmodell, welches konzeptuell aufzeigen soll, welche Bedürfnisse bei Social Startups zu welchem Zeitpunkt vorliegen und wie diese gemeinsam mit Wachstumspartnern effektiv gemeistert werden können.

Dieser Report soll als Diskussionsgrundlage für die weiteren Gespräch zwischen Stiftungen, öffentlichen Institutionen, Impact Investor:innen, weiteren Akteuren des Social Entrepreneurship Ökosystems sowie natürlich den Social Startups selbst dienen. Das Ziel dieser Bemühungen ist es, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, wie die Aktivitäten von Social Startups in der jeweiligen Phase finanziert und weiterentwickelt werden können.

## 2 Ausgangslage & Herausforderung

Eine nachhaltige und regenerative Gesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass zum einen der Ressourcenverbrauch der globalen Gesellschaft die planetarischen Grenzen nicht übersteigt. Zum anderen sollen die zur Verfügung stehenden Ressourcen so verteilt sein, dass alle Menschen die Grundlage haben, um ein menschenwürdiges Leben zu leben und sich selbst entfalten zu können. Diese Balance wurde beispielsweise durch Raworth (2017) in Form des Konzeptes der Donut-Ökonomie herausgearbeitet.

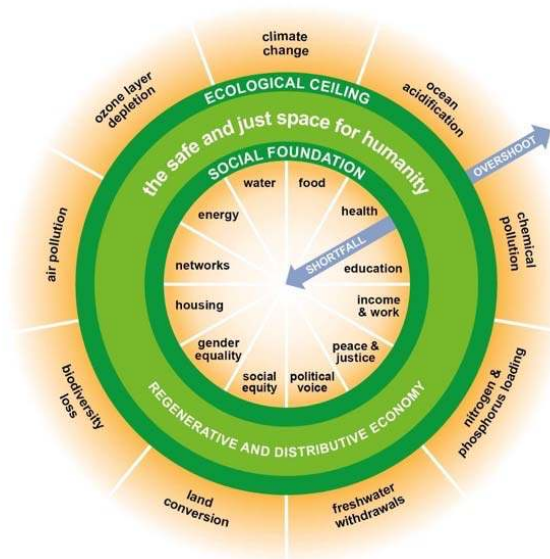


Figure 1: Donut-Ökonomie (Raworth, 2017)

Diese Vision setzt in vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens Veränderungen voraus. Über die letzten Jahre hat Social Entrepreneurship zunehmend Beachtung gefunden als unternehmerischer Ansatz, um diese Veränderungen strukturiert und systematisch zu erreichen und so eine nachhaltige und regenerative Gesellschaft und Umwelt zu erreichen.

### 2.1 Definition Begriffe: Social Entrepreneurship, Social Startup & Social Entrepreneur

Dabei steht der Begriff Social Entrepreneurship für das Organisieren von Aktivitäten, welche in ihrem Kernzweck eine positive soziale, ökologische oder kulturelle Wirkung verfolgen und die Finanzierung dieser Aktivitäten durch ein wirtschaftlich nachhaltiges Geschäftsmodell erzielen wollen.

Dabei ist das primäre Ziel von Social Entrepreneurship, die positive gesellschaftliche Wirkung zu maximieren. Finanzielle Ressourcen werden dazu verwendet, die eigenen Aktivitäten zu finanzieren sowie die Skalierung der eigenen Wirkung zu organisieren – sei es durch das Wachstum der eigenen Organisation, Replikation der eigenen Innovation an weiteren Orten durch andere Organisationen oder der Übersetzung der Innovation in andere Bereiche und Kontexte.

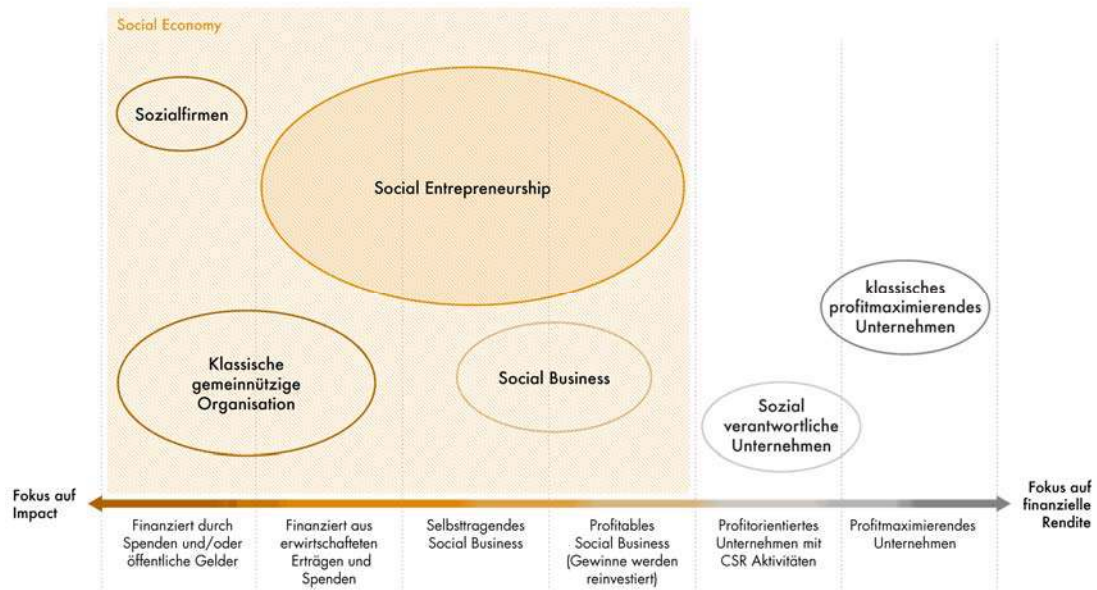


Figure 2: Einordnung von Social Entrepreneurship im wirtschaftlichen Kontext (Quelle: SENS)

In diesem Report werden die Begriffe Social Startups und Social Entrepreneur verwendet. Diese möchten wir nachfolgend definieren.

Als Social Startup bezeichnen wir in diesem Report Jungunternehmen, welche sich an den fünf Prinzipien orientieren, welche nach der Organisation SENS Social Entrepreneurship kumulativ ausmachen. Zudem werden als Social Startup diejenigen Social Enterprises bezeichnet, welche sich noch im Aufbau der Organisation befinden.

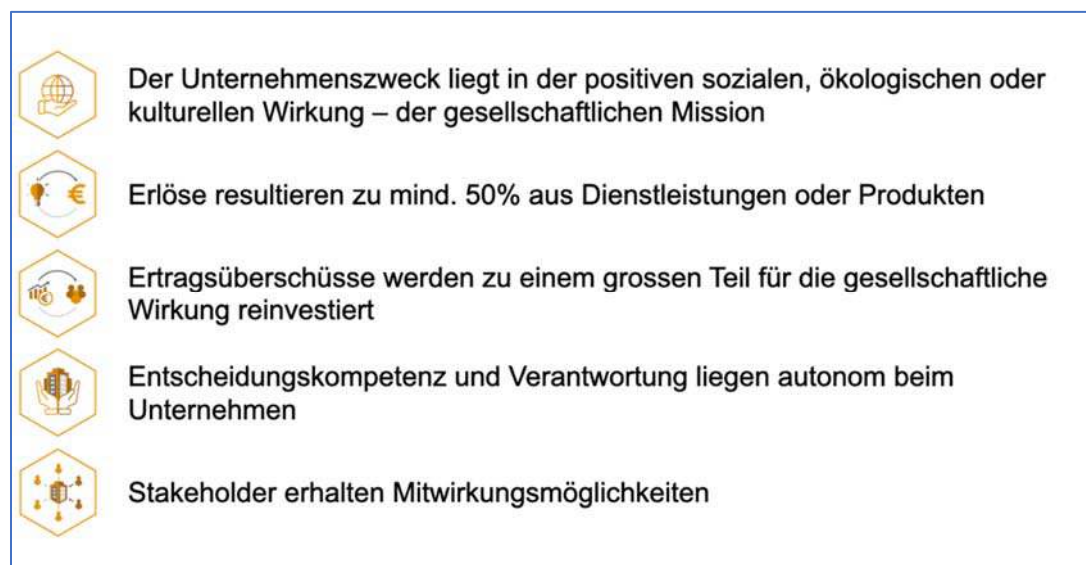


Figure 3: 5 Prinzipien, welche Social Entrepreneurship ausmachen (Quelle: SENS)

Als Social Entrepreneurs bezeichnen wir in diesem Report die Personen, welche in einem solchem Social Startup eine Führungsposition einnehmen und das Unternehmen im Sinne dieser 5 Prinzipien weiterentwickeln und so die positive gesellschaftliche Wirkung skalieren wollen.

## 2.2 Herausforderung: Social Startups finden keinen Zugang zu Wachstumskapital

In der Schweiz gibt es zahlreiche Programme, welche Social Entrepreneurship fördern und Gründer:innen dabei helfen, Ideen zu realisieren, um eine gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. Dabei existieren mittlerweile zahlreiche Tools, welche Social Entrepreneurs nutzen können, um ihr Social Startup aufzubauen. Dazu ist es in der Regel auch möglich, im Anfangsstadium projektspezifisch finanzielle Unterstützung durch Stiftungen und andere wohltätige Institutionen zu erhalten.

Leider stossen viele Social Entrepreneurs an ihre Grenzen, sobald es darum geht, die Wirkung ihres Social Startups zu skalieren. Dabei ist der Zugang zu Wachstumskapital, welches ein systematisches Organisieren dieser Wirkung erlauben würde, für viele Social Startups ein Problem. Das Problem besteht hierbei insbesondere darin, dass finanzielle Unterstützung für den Aufbau von konkreten wirkungsorientierten Projekten zwar vorhanden ist, dass es aber sehr schwierig ist, Kapital zu finden, um die Organisation des Social Startup als solches zu finanzieren.

Die Frage ist, wieso ist es für Social Startups so schwierig, an Wachstumskapital zu kommen?

## 2.3 Hindernis 1: Finanzielle Rendite entspricht nicht den Erwartungen von traditionellen Investor:innen

Ein erstes Hindernis für den Zugang zu Wachstumskapital stellt die Erwartung von vielen Investor:innen dar. Wie Leijonhufvud und Locascio (2019) feststellt, dominiert im Bereich Impact Investment über die letzten Jahre das Narrativ, dass Markt-Renditen und Risiko-angepasste Renditen gemeinsam mit positiver Gesellschaftlicher Wirkung möglich sind. Jedoch ist klar, dass über Jahrzehnte Investor:innen nötig waren, welche bereit sind, Konzessionen einzugehen, um eine gesellschaftliche Wirkung zu erzielen und die Entwicklung eines Marktes für Impact Investment zu ermöglichen. Dies zeigt die Wichtigkeit eines breiten Spektrums neuer Finanzierungsmechanismen, um gesellschaftliche Wirkung zu erzielen.

Das gilt auch für Schweizer Social Startups. Viele der Startups, mit denen wir in Kontakt kamen, bewegen sich in Bereichen, in welchen noch kein Markt existiert oder dieser zumindest noch nicht effizient ist. Investor:innen, welche diesen Startups helfen wollen zu wachsen müssen daher bereit sein, zu Gunsten einer gesteigerten gesellschaftlichen Wirkung auf die Markt-Zinsraten und risiko-adjustierte Renditen zu verzichten.

## 2.4 Hindernis 2: Social Startups werden von philanthropischen Organisationen als gewinnorientiert wahrgenommen

Auf der anderen Seite ist es für viele Social Startups schwierig, Kapital für die Skalierung der wirtschaftlichen Aktivitäten von philanthropischen Organisationen oder Stiftungen zu erhalten. Diese sehen im Verkauf von Produkten und Services oftmals eine gewinnorientierte wirtschaftliche Tätigkeit und daher nicht die Möglichkeit, in solche Aktivitäten zu investieren.

Zahlreiche philanthropische Organisationen und Stiftungen haben Social Entrepreneurship noch nicht als Mechanismus erkannt, um Wirkung nachhaltig zu erzielen. Sie funktionieren weiterhin in der Projektlogik, welche es den Social Startups nicht erlaubt, sich als Organisation weiterzuentwickeln.

### **2.5 Hindernis 3: Social Startups erreichen nicht das Professionalitäts-Level, um Wirkung systematisch und organisatorisch nachhaltig zu maximieren**

Schliesslich sehen wir auch für Social Startups Handlungsbedarf. Während viele Social Entrepreneurs sehr passioniert sind, eine spezifische gesellschaftliche Wirkung zu erreichen, fehlt oftmals das Knowhow, wie diese Wirkung systematisch und organisatorisch nachhaltig organisiert werden kann.

Dabei geht es darum, Social Startups organisatorisch so aufzubauen, dass sie nachhaltig funktionieren können. Dazu gehört zum einen eine klar definierte Wirkungslogik, welche systematisch überprüft und angepasst werden kann. Dies erlaubt es, die Wirkung kontinuierlich zu überprüfen und somit auch zu skalieren.

Zum anderen gehört zu einer nachhaltigen Skalierung der Wirkung auch die organisatorische Nachhaltigkeit des Social Startups. Darunter verstehen wir ein Geschäftsmodell, welches die notwendigen Ressourcen für die Ausführung der Aktivitäten sicherstellt, sowie die Weiterentwicklung der Organisation erlaubt. Darüber hinaus soll auch strategisch die Organisation so gestaltet sein, dass sie effektiv wachsen kann.

In diesen beiden Bereichen sehen wir bei Schweizer Social Startups noch Potential. Durch eine Professionalisierung des Managements von Social Startups kann für Investor:innen eine bessere Entscheidungsgrundlage geschaffen werden, welche es diesen erlaubt, durch eigene Ressourcen das Wachstum des Social Startups zu fördern.

### **2.6 Ziel: Eine gemeinsame Sprache für Impact Investment im Schweizer Social Entrepreneurship Ökosystem entwickeln**

Damit sehen wir es als Herausforderung für das Schweizer Social Entrepreneurship Ökosystem, zwischen Kapitalgebern und Social Startups eine Brücke zu bilden sowie eine gemeinsame Sprache zu entwickeln, damit 1) Social Startups die Ressourcen erhalten, um ihre Wirkung maximieren zu können und 2) auch Investor:innen trotz Konzessionen die Erwartungen ihrer Investments erfüllen können.

Dieser Report soll die Grundlage für eine gemeinsame Diskussion bilden, damit ein möglichst standardisierter Ansatz für Social Startups gefunden werden kann, um zu Wachstumskapital zu kommen.

### **2.7 Rolle von Investor:innen im Rahmen des Social Impact Accelerator 2022**

Mit dem [Social Impact Accelerator](#) haben SENS und SEIF ein Gefäss geschaffen, welches darauf abzielt, Social Startups das Wachstum zu ermöglichen. Dies geschieht zum einen durch die Professionalisierung der Organisation im Rahmen von thematischen Trainings. Zum anderen soll dies durch den Zugang zu Kapital geschehen, welches von den Social Startups genutzt werden kann, um ihre Aktivitäten gezielt zu skalieren.

Damit kommt Investor:innen im Rahmen der Förderung von Social Startups die Rolle der Kapitalgeber zu, um die Aktivitäten des Startups auf effektive Weise ausweiten zu können. Da es zu diesem Zweck einige Instrumente gibt, diese jedoch in der Startup-Welt noch nicht ausreichend bekannt sind, soll dieser Report einen Überblick über diese Instrumente und Möglichkeiten geben.

### 3 Was ist Investor:innen-Wirkung?

Zu Beginn dieser Analyse steht die Frage, welche Art von Wirkung Investor:innen erzielen wollen. Dabei gilt es zuerst zu klären, was mit Unternehmens-Wirkung und Investor:innen-Wirkung gemeint ist und wie sich die beiden unterscheiden.

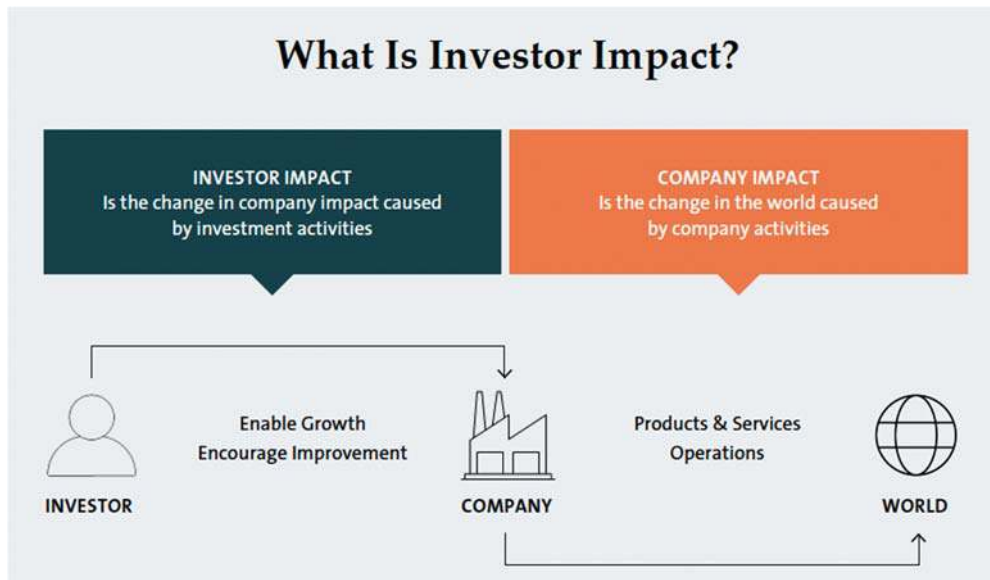


Figure 4: Darstellung von Investoren Wirkung (Heeb & Kölbel, 2022)

#### 3.1 Unternehmens-Wirkung:

Unter der Unternehmenswirkung wird die gesellschaftliche Wirkung verstanden, welche ein Unternehmen durch seine Aktivitäten in der realen Welt erzielt (Heeb & Kölbel, 2022). Für Social Startups ist dies beispielsweise der Effekt, welcher die eigenen Aktivitäten auf die Begünstigten des Wirkungsmodell haben. Beispielsweise der Schutz von Communities an Küsten durch den Wiederaufbau von Korallenriffen als Wellenbrecher und somit als Schutz vor Erosion.

#### 3.2 Investor:innen-Wirkung

Die Investor:innen-Wirkung ist die Veränderung der Unternehmens-Wirkung, welche durch ein Investment verursacht wurde. Damit ist die Investoren-Wirkung derjenige Teil der Unternehmens-Wirkung, welcher ohne das Investment nicht hätte geleistet werden können (Heeb & Kölbel, 2022). Hier könnte im konkreten Beispiel beispielsweise die Skalierung der Aktivitäten zum Korallenriff-Wiederaufbau verstanden werden. Oder das Investment in neue Innovationen, wie Korallenriffe noch effektiver wiederaufgebaut werden können.

Obwohl es schwierig ist, die beiden Wirkungen strikt voneinander zu trennen sind, ist es wichtig für Investor:innen, die Frage zu stellen, welche Wirkung durch ein Impact Investment erzielt werden kann und auch kritisch zu hinterfragen, welche Wirkung durch das Social Startup erzielt worden wäre, wenn das Investment nicht stattgefunden hätte.

Die Frage ist also, was können Investor:innen und Wachstumspartner tun, um Social Startups das Wachstum zu ermöglichen. Dazu ist es von Bedeutung, verschiedene mögliche Mechanismen zu beleuchten, welche auf der einen Seite den Social Startups Ressourcen zur Verfügung stellen, um ihre gesellschaftliche Wirkung maximieren zu können und auf der anderen Seite auch die Erwartungen der jeweiligen Investor:innen abdecken können.

## 4 Die Risiko-Rendite-Logik von Investments in Social Startups

Traditionell sind monetäre Investments einer Risiko-Rendite-Logik unterstellt. Das heisst, dass Investor:innen für die Beiträge, welche sie an Unternehmen leisten eine entsprechende Rückzahlung erwarten. Die Erwartungen an die finanzielle Rendite wird normalerweise durch die Kapitalmärkte festgelegt, welche der Logik der Profitmaximierung unterstellt sind.

### 4.1 Hindernisse beim Zugang zu profitmaximierendem Wachstumskapital für Social Startups

In der Wachstumsphase ist für jedes Startup (auch profitmaximierende) das Risiko für Investor:innen sehr hoch, da die Chancen auf erfolgreiches Wachstum des Unternehmens sehr klein sind. Social Startups haben hier ein zusätzlich erhöhtes Risiko, da ihre Produkte und Services primär auf das Erzielen einer gesellschaftlichen Wirkung abzielen und erst sekundär auf Profitabilität. Damit ist die Chance gross, dass die Aktivitäten von Social Startups erst sehr viel später profitabel werden oder die wirtschaftliche Nachhaltigkeit trotz funktionierendem Wirkungsmodell gar nie erreichen.

Dazu kommt im Falle von Social Startups, dass Investor:innen selbst im Falle eines Erfolgs und dem Erreichen von wirtschaftlicher Nachhaltigkeit finanziell nicht entsprechend für dieses Risiko entschädigt werden. Dies hat den Grund, dass Social Startups nicht den Profit maximieren, sondern ihre positive gesellschaftliche Wirkung. Das bedeutet, dass Profitmargen allenfalls zum Vorteil der Begünstigten tief gehalten werden und dass erwirtschaftete Profite erneut in die Skalierung der eigenen Wirkung reinvestiert werden.

Dies führt dazu, dass Investor:innen mit Investments in Social Startups nicht die gleiche finanzielle Rendite erzielen werden, welche sie mit vergleichbaren Investments in profitmaximierenden Startups erzielen könnten. Aus diesem Grund entscheiden sich viele private Investor:innen dazu, nicht in Social Startups zu investieren, was entsprechend für viele Social Startups bedeutet, dass sie keinen Zugang zu Wachstumskapital erhalten.

### 4.2 Katalytisches Kapital & Blended Finance

Dieser Situation versucht katalytisches Kapital entgegen zu wirken. Unter katalytischem Kapital verstehen Leijonhufvud und Locascio (2019) Kapital, welches überproportionales Risiko oder verminderte Renditen akzeptiert, um so Investments von Drittparteien anzuziehen, welche sonst nicht möglich wären.

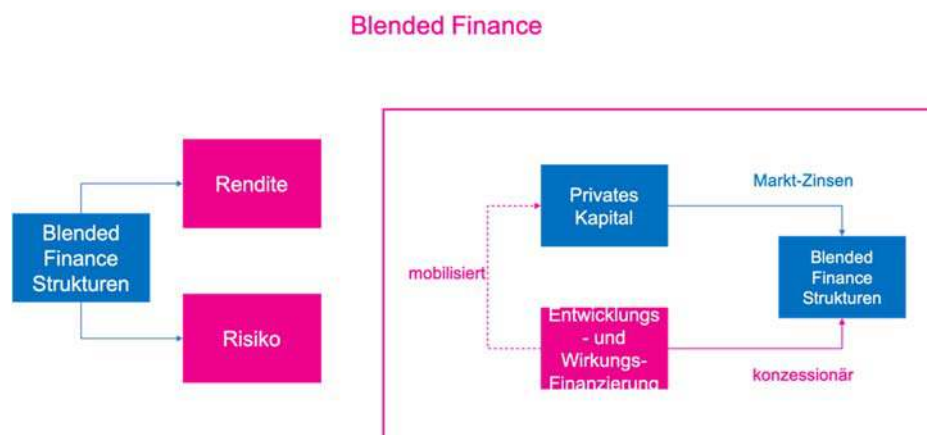


Figure 5: Darstellung von Blended Finance (CSP, 2020)

Dabei geht es darum, dass öffentliche Institutionen, Entwicklungsorganisationen oder Impact Investor:innen durch den Einsatz von eigenem Kapital Möglichkeiten schaffen, um weiteren Investor:innen Investments in Social Startups zu Markt-Zinsen zu ermöglichen (Heeb & Kölbl, 2022).

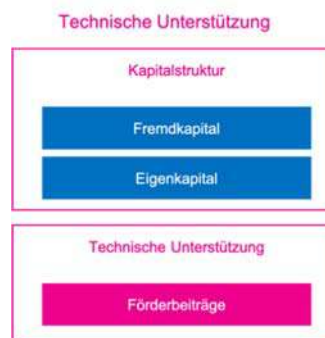
**Im von uns untersuchten Falle von Social Startups würde das bedeuten, dass durch den Einsatz von katalytischem Kapital die Social Startups auf eine Weise unterstützt werden können, welche diesen 1) den strukturierten und systematischen Aufbau einer wirtschaftlich nachhaltig funktionierenden Wirkungs- und Geschäftsmodells erlaubt und 2) Social Startups in der Schweiz auch für profit-maximierende Investor:innen zugänglich macht und somit mehr Wachstumskapital für das gesamte Social Entrepreneurship Ökosystem in der Schweiz schafft.**

## 5 Instrumente wirkungsorientierter Finanzierung

Die Idee von katalytischem Kapital und Blended Finance ist nicht neu. In verschiedenen Bereichen der Finanzwelt – insbesondere der Entwicklungshilfe – wurden über die letzten Jahrzehnte verschiedene Instrumente geschaffen, welche für die Finanzierung von Projekten zur positiven gesellschaftlichen Wirkung eingesetzt werden können. Diese kommen aus den Bereichen der Entwicklungshilfe und fallen unter die Bezeichnungen Blended Finance, Innovative Finance oder Frontier Finance.

Eine Übersicht über diese Instrumente hat beispielsweise das Center for Sustainable Finance & Private Wealth an der Universität Zürich (Kwon, Panulo, McCallum et al., 2022) erstellt. Im Folgenden werden die verschiedenen Instrumente kurz erörtert.

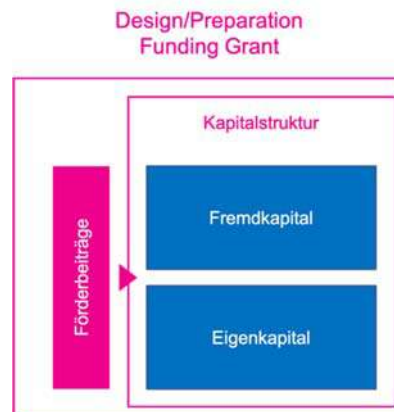
### 5.1 Technische Unterstützung



Als erstes kann Wachstumskapital für wirkungsorientierte Startups in nicht-monetärer Form zur Verfügung gestellt werden. Hierzu gehören beispielsweise Inkubatoren und Accelerator-Programme wie der Social Impact Accelerator. Das Ziel ist es hier, durch Zugang zu Trainings und Expertise den Social Startups eine beschleunigte Weiterentwicklung zu ermöglichen, so dass diese möglichst schnell ein wirtschaftlich nachhaltiges Geschäftsmodell aufbauen können. Diese Programme werden oft durch Förderbeiträge von Stiftungen, philanthropischen Organisationen oder öffentlichen Institutionen finanziert.

Daneben gibt es beispielsweise für etablierte Unternehmen auch die Möglichkeit, Social Startups mit Freiwilligenarbeit oder Gratis-Services zu unterstützen. Ein Beispiel hierfür war eine Zusammenarbeit des Social Startups rreefs, welches verschiedene Services der Beratungsfirma PwC kostenfrei in Anspruch nehmen konnte.

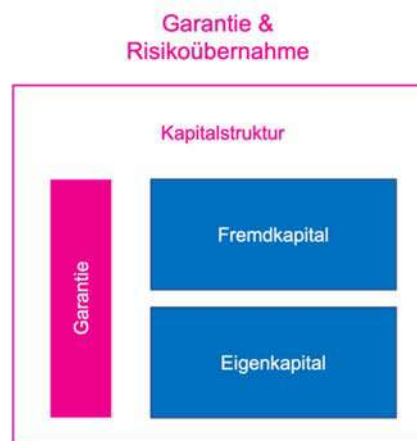
## 5.2 Förderbeiträge



Ein weiteres bekanntes Mittel, um wirkungsorientierte Projekte zu fördern sind Förderbeiträge. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass ihnen keine Profit- bzw. Rückzahlungserwartung zu Grunde liegt.

Damit ist diese Art von Beiträgen sehr interessant für die Gründungs- und Aufbauphase von Projekten, in denen noch keine Einnahmen erzielt werden und somit eine Rückzahlung von Fremdkapitalzinsen noch nicht möglich ist.

## 5.3 Garantien



Ein drittes Instrument, um das Wachstum von Social Startups zu fördern sind Garantien. Für Social Startups in der Wachstumsphase ist es oft schwierig, Fremdkapital oder Eigenkapital aufzunehmen, da das Ausfalls-Risiko solcher Investments sehr gross ist und im Gegenzug keine entsprechenden finanziellen Renditen zu erwarten sind.

Durch eine Garantie (oder auch eine Teilgarantie) der Kostenübernahme im Falle eines Ausfalls können Impact Investor:innen hier das Risiko für traditionelle Investor:innen erheblich senken und somit Investments in Social Startups für diese Investor:innen-Gruppe interessant machen, da sie die erwarteten Renditen wiederum mit dem Risiko in Einklang bringen.

## 5.4 Konzessionäres Eigenkapital oder Fremdkapital



Weiter gibt es das Instrument, durch Niederrangigkeit oder Konzessionen in Fremd- oder Eigenkapital das Risiko für profitmaximierende Investor:innen zu vermindern.

**Niederrangigkeit:** Niederrangigkeit im Fremdkapital bedeutet, dass diese Schulden als letzte berücksichtigt und zurückbezahlt werden. Niederrangigkeit im Eigenkapital bedeutet, dass dieses im Falle von Verlusten dieses Eigenkapital als erstes abgeschrieben wird.

**Konzession:** Konzessionen heisst, dass das Fremdkapital tiefere als marktübliche Zinsen akzeptiert oder dass die Rückzahlung der Schuld über einen längeren Zeitraum hinweg akzeptiert wird. Auch im Falle von Eigenkapital bedeuten Konzessionen, dass eine geringere Rendite erwartet wird und dass der Verkauf/Exit des Unternehmens auf längere Frist erwartet wird.

Neben der Verminderung des Risikos für weitere Investor:innen wird es durch Konzessionen möglich, dass Social Startups nicht ihren Gewinn maximieren müssen, sondern die Profite grösstenteils erneut in die Wirkung reinvestieren können.

## 5.5 Outcome Finance & Impact-Linked Finance



Ein weiteres Instrument, um Kapital von weiteren Investor:innen anzuziehen, ist Outcome Finance oder Impact-Linked Finance. Bei einer solchen Finanzierung verringern sich die

Zinskosten im Falle, dass eine angestrebte gesellschaftliche Wirkung erreicht werden kann. Dies kann wiederum für Investor:innen interessant sein, da sich dadurch die Profitabilität des Unternehmens verbessert.

Grundlage dafür ist jedoch, dass die Firma bereits solid aufgestellt ist und Einnahmen generiert. Daher ist ein solches Instrument eher in einer späteren Wachstumsphase interessant, in welcher die Organisation bereits wirtschaftlich nachhaltig tätig ist.

## 5.6 Crowdfinancing

Ein weiteres Instrument, welches für Social Startups interessant sein könnte, welches aber nicht in die klassischen Instrumente von Blended Finance gehört, ist Crowdfinancing. Hierbei sammelt das Social Startup Kapital von einer grossen Menge an Investor:innen, welche normalerweise einen relativ kleinen Betrag investieren.

Durch den Fokus auf den gesellschaftlichen Wert sind diese Investor:innen oftmals bereit, konzessioniert Renditen zu erhalten.

Ein Beispiel hierfür ist Choba Choba, welches in der Anfangsphase verschiedene Male Kapital durch die Community im Rahmen einer Crowdfinancing-Runde aufgenommen hat.

## 6 Vorgehen zur Finanzierung von Social Startups

Wie im letzten Kapitel dargelegt, existieren bereits verschiedene Instrumente, um Social Startups den Zugang zu Wachstumskapital zu ermöglichen. Bei der Auswahl dieser Instrumente sind insbesondere die Absichten der Investor:innen sowie die Bedürfnisse des Social Startups zu beachten. Sowohl die European Venture Philanthropy Association (Boiardi & Gianoncelli, 2018) als auch das Center for Sustainable Finance & Private Wealth der Universität Zürich (Kwon et al., 2022) haben dazu Ansätze ausgearbeitet.

### 6.1 European Venture Philanthropy Association (EVPA)

Boiardi & Gianoncelli (2018) beschreiben einen dreistufigen Prozess, um festzulegen, welches Instrument für die jeweilige Situation geeignet ist. Dabei werden auf der einen Seite die Erwartungen und Bedürfnisse der Investor:in geklärt. Auf der anderen Seite werden die finanziellen Bedürfnisse des Social Startup erörtert. In einem dritten Schritt werden diese dann zusammengebracht, um so durch die Auswahl geeigneter Instrumente das effektive Wachstum des Social Startup zu ermöglichen.

SPO's business model VPO/SI's impact/financial return expectations	No market			Market
	2a. There is no market for the products and services of the SPO	2b. There will be a market for the products and services of the SPO	3. There can be a market for some of the products/services of the SPO but part of the activities will never become self-sustainable	1. There is a market for the products and services of the SPO
A. Only social impact	Grants	Grants (seed/market building)	Grants (for the non-profit part)	Grants (seed)
B. Social impact primarily, financial return accepted		<ul style="list-style-type: none"> <li>Grants (seed/market building)</li> <li>Hybrid financial instruments</li> <li>Social Investment (validation and scaling)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grants (for the non-profit part)</li> <li>Social investment (for the income-generating part)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grants and social investment</li> <li>Hybrid financial instruments</li> </ul>
C. Social impact and financial return on the same level		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hybrid financial instruments</li> <li>Social investment (scaling)</li> </ul>	Social investment (for the income-generating part)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hybrid financial instruments</li> <li>Social investment (scaling)</li> </ul>

Figure 6: Evaluation zur Auswahl geeigneter Instrumente (Boiardi & Gianoncelli, 2018)

## 6.2 Center for Sustainable Finance & Private Wealth der Universität Zürich

Sehr ähnlich sieht auch die Analyse des Centers for Sustainable Finance & Private Wealth der Universität Zürich (Kwon et al., 2022) aus. Zusätzlich zum Organisationalen Kontext der Investor:in sowie des Social Startups wird hier auch noch der Zweck der Transaktion, die Kosten und Ressourcen sowie die Risiken und Renditen beleuchtet.

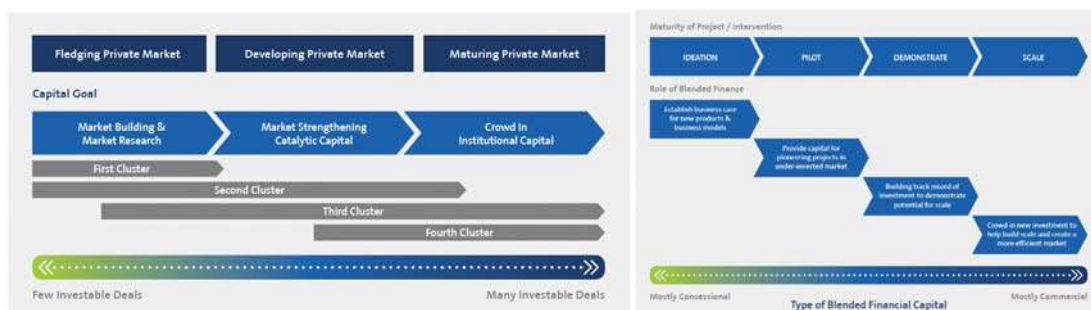


Figure 7: Weitere Überlegungen zur Auswahl geeigneter Instrumente (Kwon et al., 2022)

## 7 Phasenmodell zur Skalierung von Social Startups in der Schweiz

Basierend auf der Darstellung der verschiedenen Instrumente wollen wir in diesem Kapitel spezifisch für das Schweizer Social Entrepreneurship Ökosystem ein Phasenmodell skizzieren. Dieses soll auf der einen Seite den Social Startups den Zugang zu Wachstumskapital ermöglichen und auf der anderen Seite Investor:innen einen Leitfaden bieten, um ihre eigenen Absichten und Erwartungen abzuwägen und das Wachstum von Social Startups systematisch zu ermöglichen.

### 7.1 Grundpfeiler eines Modells zur Skalierung von Social Startups in der Schweiz

#### 7.1.1 Standardisierung

Als erstes soll durch dieses Modell ein gemeinsames Verständnis zwischen Investor:innen und Social Startups geschaffen werden. Während es klar ist, dass jedes Social Startup seine ganz eigenen Bedürfnisse hat, so glauben wir dennoch, dass jedes Social Startup einen vergleichbaren Prozess durchläuft.

Durch die Standardisierung dieses Modells wollen wir die Grundlage für ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache bilden, von der aus Investor:innen und Social Startups am individuellen Projekt zusammenarbeiten können.

#### 7.1.2 Systematisierung & Professionalisierung

Durch eine Systematisierung des Ansatzes glauben wir, dass Social Startups noch professioneller arbeiten können. Durch die Stärkung einer systematisierten Best Practice in der Unternehmensführung sowie der Finanzierung der Organisation verringert sich das Risiko für Investor:innen und das Wachstum von Social Startups kann effektiv gestärkt werden.

#### 7.1.3 Gemeinsames Gespräch & geteilte Verantwortung

Durch ein gemeinsames Modell soll eine Diskussions-Grundlage zwischen Investor:innen und Social Startups. Dadurch können Investor:innen besser nachvollziehen, an welchem Punkt sich das jeweilige Startup gerade befindet. Das Ziel ist es, dass sich Investor:innen und Social Startups gemeinsam auf den Weg in Richtung einer erfolgreichen Skalierung machen.

Diese Orientierung erlaubt es den Investor:innen und Social Startups auch, die Übersicht über das Risiko und somit auch die wahrgenommene Kontrolle über das eigene Investment zu behalten.

### 7.2 Phasen des Wachstums eines Social Startups

Aus unserer Erfahrung mit Inkubations- und Accelerator-Programmen gibt es drei grundlegende Phasen, welche ein Social Startup auf dem Weg des Wachstums durchläuft, bis es den Punkt erreicht, an welchem die Aktivitäten wirtschaftlich selbsttragend sind.

Das nachfolgend skizzierte Modell soll diese Phasen beleuchten und einen Entwurf skizzieren, wie die Aktivitäten in jeder dieser Phase durch Investor:innen finanziert werden können.

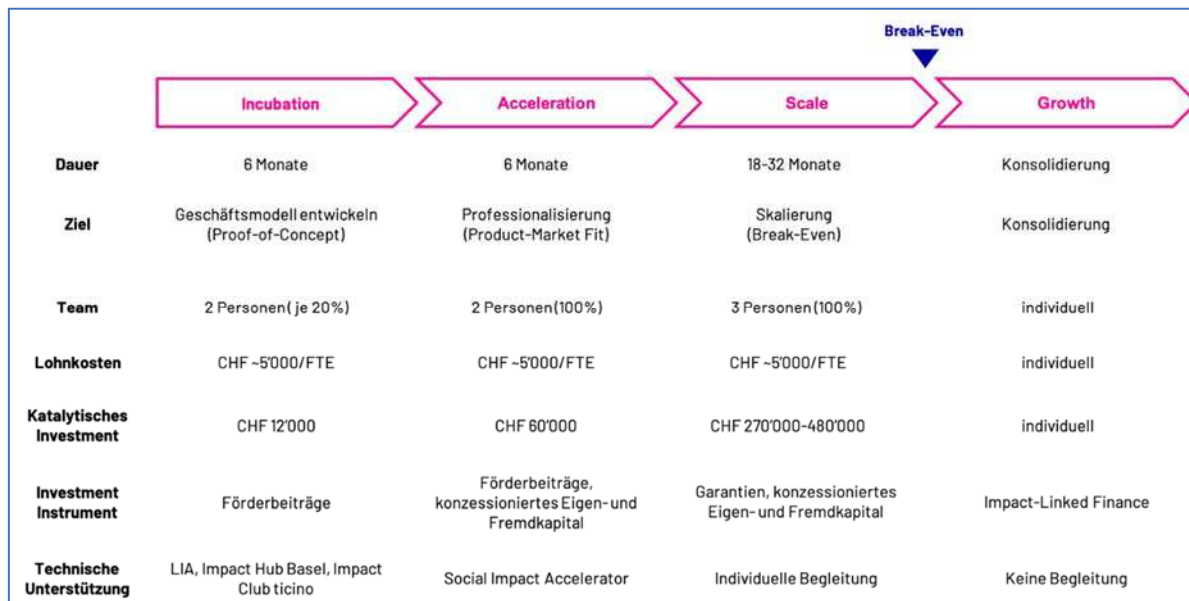


Figure 8: Verschiedene Phasen von Social Startups

## 7.2.1 Inkubation

Der Weg von Social Startups beginnt mit der Idee und dem Entscheid zu einer systematischen Entwicklung eines Wirkungs- und Geschäftsmodells. Ab diesem Zeitpunkt wird das Produkt oder der Service des Unternehmens entwickelt und durch Prototyping und Pilotprojekte das Konzept getestet.

### Ziel:

Das Ziel dieser Phase ist ein Proof-of-Concept sowohl von Wirkungs- und Geschäftsmodell. Das Team soll glaubwürdig ausweisen können, dass die eigene Lösung die angestrebte gesellschaftliche Wirkung entfalten kann und dass die eigenen Aktivitäten auf wirtschaftlich selbsttragende Weise finanziert werden können.

### Dauer:

Um aus einer Idee ein Produkt oder ein Service zu machen und dieses zu testen, rechnen wir ungefähr 6 Monate.

### Kosten für diese Phase:

Aus unserer Sicht ist es essentiell, dass Social Entrepreneurs in dieser Phase Zeit in die konzeptuelle Arbeit des Startups investieren können. Daher schlagen wir vor, diese konzeptuelle Arbeit zu entschädigen. Da es sich aber in vielen Bereichen noch um eine konzeptionelle Arbeit handelt, würden wir den Aufwand pro Social Entrepreneur auf 20% festlegen.

- Team: 2 Personen à 20%
- Lohnkosten: CHF ~4'500/FTE
- **Total Kosten Phase: CHF 12'000**

### Investment-Instrumente:

Förderbeiträge

**Technische Unterstützung:**

Inkubatoren-Programme (z.B. Impact Hub Basel, Impact Hub Bern, Impact Club Ticino).

**Startup Finanzierung:** Stiftungen & Philanthropische Organisationen

### 7.2.2 Acceleration

Wenn ein Proof-of-Concept besteht, tritt das Social Startup in die nächste Phase ein – die Acceleration-Phase. In dieser Phase geht es darum, für das Produkt oder die Dienstleistung wirklich auch einen Markt zu finden. Dazu braucht es ein engagiertes Team, welches sich sowohl auf den Zielmarkt konzentriert und gleichzeitig auch die Wachstums-Finanzierung des Unternehmens vorantreiben kann.

**Ziel:**

Das Ziel dieser Phase ist es, mit dem eigenen Produkt oder Service in den Markt einzutreten – der sogenannte Product-Market-Fit. Bei Social Startups braucht es dazu ein systematischer Ausweis, dass die angestrebte gesellschaftliche Wirkung mit der eigenen Lösung erbracht werden kann. Zudem muss das Social Startup beweisen, dass es Abnehmer gibt, welche bereit sind für das Produkt oder die Dienstleistung zu bezahlen.

**Dauer:**

Die Dauer dieser Phase wird von uns auf ca. 6 Monate geschätzt, kann sich aber natürlich deutlich davon unterscheiden.

**Kosten für diese Phase:**

Dies ist die entscheidende Phase des Wachstums des Social Startups. In dieser Phase müssen sich die Social Entrepreneurs zum einen auf Kundenprojekte und zum anderen auf Verhandlungen mit Investor:innen konzentrieren. Obwohl das Unternehmen noch keine oder nur sehr wenig Einnahmen generiert, wäre es für ein effektives Wachstum an dieser Stelle wichtig, dass die Social Entrepreneurs 100% ihrer Zeit in das Projekt investieren können.

- Team: 2 Personen à 100%
- Lohnkosten: CHF ~4'500/FTE
- **Total Kosten Phase: CHF 60'000**

**Investment-Instrumente:**

Förderbeiträge; Konzessionäres Fremd- oder Eigenkapital

**Technische Unterstützung:**

Acclerator-Programm (z.B. Social Impact Accelerator)

**Startup Finanzierung:**

Stiftungen, Philanthropie-Netzwerk (Impact Business Angels)

### 7.2.3 Scale

Sobald das Produkt oder der Service des Social Startups bewiesen hat, dass ein Product-Market-Fit besteht, ist es bereit zu skalieren. In dieser Phase generiert das Social Startup bereits Einnahmen, auch wenn diese noch nicht ausreichen, um wirtschaftlich selbsttragend zu sein.

**Ziel:**

Das Ziel dieser Phase ist es, durch die Einnahmen den Break-Even Punkt zu erreichen, an welchem das Social Startup wirtschaftlich nachhaltig funktionieren kann.

**Dauer:**

Die Dauer dieser Phase ist sehr individuell. Im Rahmen dieses Modells wird sie mit 18-32 Monaten geschätzt.

**Kosten für diese Phase:**

Während dieser Phase sind bereits sämtliche Social Entrepreneurs Vollzeit im Social Startup angestellt. Diese kümmern sich nun um den Verkauf, die Weiterentwicklung des Produktes sowie um die Strukturierung der Aktivitäten innerhalb der Organisation.

- Team: 3 Personen à 100%
- Lohnkosten: CHF ~4'500/FTE
- Total Kosten Phase: CHF 270'000-480'000

**Investment-Instrumente:**

Garantien, konzessionäres Eigen- und Fremdkapital

**Technische Unterstützung:**

Mentoren & Corporate Partner

**Startup Finanzierung:**

Stiftungen, Philanthropie-Netzwerk (Impact Business Angels), Institutionelle Impact Investor:innen, Traditionelle Investor:innen

#### 7.2.4 Growth

An diesem Punkt hat das Social Startup die wirtschaftliche Nachhaltigkeit erreicht. Ab diesem Zeitpunkt unterscheidet sich das Social Startup nicht mehr grundlegend von traditionellen Unternehmen. Das Wachstum kann hier jedoch durch Impact-Linked Finance noch weiter gefördert werden, da die Social Impact Incentives (SIINC) dazu führen, dass Investments in das Social Startup für Investor:innen attraktiver werden.

**Ziel:**

Das Ziel dieser Phase ist es, die Aktivitäten des Social Startups zu konsolidieren und weiter zu wachsen.

**Dauer:**

Abhängig vom Social Startup

**Kosten für diese Phase:**

Diese Phase muss nicht mehr extern finanziert werden, da das Unternehmen wirtschaftlich selbsttragend ist.

**Investment Instrumente:**

Impact-Linked Finance, Garantien

**Technische Unterstützung:**

Mentoren & Corporate Partner

**Startup Finanzierung:**

Stiftungen, Philanthropie-Netzwerk (Impact Business Angels), Institutionelle Impact Investor:innen, Traditionelle Investor:innen

### 7.3 Phasenmodell & Risiko-Minimierung durch Meilensteine

Durch das Denken in verschiedenen Phasen können dementsprechend auch Meilensteine gesetzt werden, welche ein Social Startup in Bezug auf die Wirkung oder wirtschaftliche Nachhaltigkeit erfüllen muss, um in die nächste Phase übergehen zu können.

Durch das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure im Schweizer Social Entrepreneurship Ökosystem könnte somit für Social Startups ein Modell zur Wachstumsfinanzierung geschaffen werden, welches Social Startups systematisch und strukturiert fördert und zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Investor:innen zusammenbringt, um Zugang zum nötigen Wachstumskapital zu erhalten.

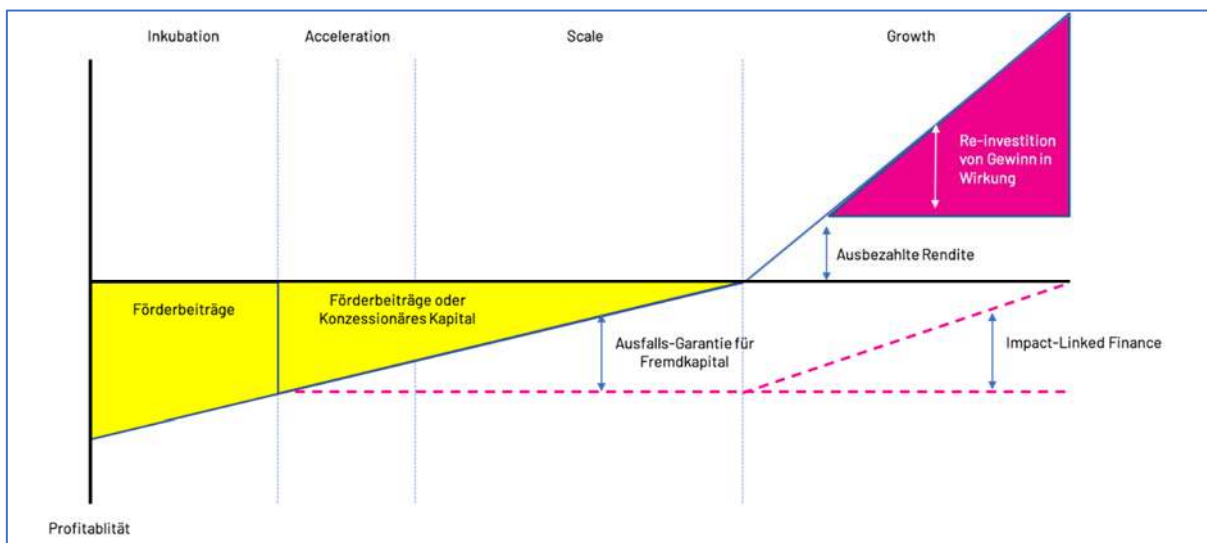


Figure 9: Phasenmodell mit Meilensteinen

## 8 Vorschlag Vorgehen Pilotierung

Beim Modell im vorhergehenden Kapitel handelt es sich um ein Konzept, welches Literatur aus dem Bereich Blended Finance und unsere Erfahrungen während des Social Impact Accelerators mit verschiedenen Gesprächen mit Expert:innen in diesem Bereich zusammenbringt. Es ist uns bewusst, dass es sich dabei um eine schematische Darstellung mit weitreichenden Annahmen handelt.

Aus unserer Sicht wäre daher wünschenswert, dieses Modell gemeinsam mit Investor:innen und ausgewählten Social Startups zu testen. Dazu schlagen wir drei Wesentliche Punkte vor.

### 8.1 Investor:innen-Zirkel & gemeinsame Diskussion

Um ein Mechanismus wie in diesem Report zu erproben wird es notwendig sein, kontinuierlich Feedbacks und Learnings miteinzubauen. Aus diesem Grund schlagen wir vor, moderierte Diskussions-Runden zu organisieren, um gemeinsam diesen Ansatz zu schärfen.

Dazu würden wir die folgenden Teilnehmer:innen einladen:

- Investor:innen
- Social Startups
- Inkubatoren-Programme für Social Startups in der Schweiz
- Accelerator-Programme für Social Startups in der Schweiz
- Öffentliche Institutionen
- Stiftungen

### 8.2 Investor:innen & Social Startup Matching

Um die Bedürfnisse von Investor:innen und Social Startups aufeinander abzustimmen schlagen wir zudem vor, dass ebenfalls mehrmals ein Treffen zwischen Investor:innen und Social Startups auf individueller Ebene stattfindet.

Dieses Treffen hätte zum Ziel einerseits konkrete Investment-Möglichkeiten zu erörtern und andererseits eine gemeinsame Sprache zu entwickeln.

### 8.3 Pilotierung Social Startup Finanzierung

Drittens wäre es wünschenswert, die vorgeschlagenen Investment-Journey gemeinsam mit verschiedenen Social Startups zu durchlaufen.

#### 8.3.1 Finanzierung durch Investor:innen

Dies könnte im Rahmen eines Startup-Programms durch die Auswahl von 2-3 Startups geschehen, welche für 6 Monate eine Finanzierung für 2 Personen erhalten (siehe Acceleration-Phase). Und diese dann vom Investor:innen-Zirkel so betreut werden, dass die weiteren Finanzierungsinstrumente je nach Bedarf eingesetzt werden können.

#### 8.3.2 Crowd-Financing

Ebenfalls wäre es wünschenswert zu testen, ob Crowd-Financing eine geeignete Variante zur Finanzierung sein kann. Auch dies könnte mit 2-3 weiteren Projekten und mit bestehenden Plattformen getestet werden.

## 9 Vision & Ausblick: Transformative Finance

Wir sind überzeugt, dass gesellschaftlicher Wandel nur passieren kann, wenn er gesellschaftlich gedacht wird. Das oben ausgeführte Modell kann einen Anhaltspunkt geben, wie katalytisches Kapital so eingesetzt werden kann, dass es traditionelle Investoren anziehen kann. Sollte dies so klappen, könnte es ein erster Schritt in einen systemischen Wandel des Finanzmarktes und somit auch der gesamten Wirtschaft sein.

Eine Vision, wie eine solche systemisch gedachte Wirtschaft aussehen könnte gibt das Whitepaper von Transformation Capital (Hofstetter, 2020). Dieses skizziert die verschiedenen Hebel, die notwendig sind, um die gesellschaftlichen Herausforderungen effektiv angehen zu können.

Sollte es dem Social Entrepreneurship Ökosystem gelingen, einen Mechanismus zu finden, wie Social Startups in der Schweiz finanziert und skaliert werden können, könnte dies der Grundstein sein, für einen systemischen Wandel in der Wirtschaft.

## Anhang 1 – Quellen

### Literatur

- Boiardi, P. & Gianoncelli, A. (2018). *Financing for Social Impact: how to better support social purpose organizations*. EVPA Research Seminar.
- Heeb, F., & Kölbl, J. (2022). (rep.). *The Investor's Guide to Impact: Evidence-based advice for investors who want to change the world*. University of Zurich: Center for Sustainable Finance & Private Wealth.
- Hofstetter, D. (2020). *Transformation Capital: Systemic Investing for Sustainability*. Climate-KIC Holding B.V.
- Kwon, T., Panulo, B., McCallum, S., Ivankovik, K., & Essa, Z. (2022). (rep.). *Blended Finance: When to use which instrument?* University of Zurich.
- Leijonhufvud, C., & Locascio, B. (2019). Catalytic Capital - Unlocking more investment and impact. In *www.tideline.com*. [https://tideline.com/wp-content/uploads/2020/11/Tideline\\_Catalytic-Capital\\_Unlocking-More-Investment-and-Impact\\_March-2019.pdf](https://tideline.com/wp-content/uploads/2020/11/Tideline_Catalytic-Capital_Unlocking-More-Investment-and-Impact_March-2019.pdf)
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st century economist*. Chelsea Green Publishing.

### Gespräche

Christian Müller, Stiftungsrat Mercator Stiftung Schweiz – 11. Mai 2022

Christoph Inauen, Mitgründer Choba Choba – 11. Mai 2022

## Anhang 2 - Professionalisierung von Social Startups in der Schweiz

Die in diesem Report aufgeführten Kapitel beziehen sich weitgehend auf die Finanzierung von Social Startups und die Instrumente, um dies zu ermöglichen. Wie unter dem Abschnitt 2.5 aufgeführt erachten wir es jedoch gleichzeitig als wichtig, dass Social Startups in der Schweiz weiter professionalisiert werden.

Professionalisierung soll hier nicht mit Profitmaximierung oder Wachstum gleichgesetzt werden. Wir verstehen darunter das strukturierte und systematische Management von Wirkung sowie der Organisation selbst.

Durch einen solchen Ansatz sollen Social Startups geschaffen werden, welche gemeinsam mit Investor:innen ihre Wirkung skalieren können und somit Social Entrepreneurship als glaubwürdige Alternative zu traditionellem profitmaximierendem Unternehmertum etablieren können.

### Systemischer Wandel durch unternehmerische Tätigkeit herbeiführen

Dieser Professionalisierung beinhaltet aus unserer Sicht drei Kernelemente, welche im folgenden vorgestellt werden.



### 1 Evidenz-basierte systemische Wirkung

Unter einer professionellen Maximierung der Wirkung verstehen wir ein evidenz-basiertes Vorgehen, um Wirkung auf strukturierte und systematische Art zu erzielen. Dies bedeutet insbesondere auch die Wirkung in einem systemischen Kontext zu sehen.

Gesellschaftliche Herausforderungen finden oftmals in einem komplexen Geflecht verschiedener Einflussfaktoren statt. Daher müssen Lösungen zu diesen Herausforderungen auch alle diese Perspektiven und Faktoren miteinbeziehen.

Neben der Berücksichtigung aller relevanten Faktoren, Akteure und Perspektiven ist es zudem wichtig, die eigenen Interventionen möglichst wissenschaftlich und evidenz-basiert abzustützen. Ein gutes Beispiel dafür ist beispielsweise die Jacobs Foundation, welche die Lösungen im Bereich EdTech zur Stärkung von Early Childhood Education auf grundlegende Forschung im Bereich der Psychologie und Kleinkindentwicklung abstützt.

Schliesslich ist eine systematische und evidenz-basierte Ausweisung der eigenen Wirkung die Grundlage für die Diskussion mit Investor:innen und sowie die gemeinsame Weiterentwicklung und Skalierung dieser Wirkung.

## **2 Nachhaltiges Geschäftsmodell - Ressourcen gegen Impact handeln**

Eine weitere Grundvoraussetzung für Social Startups ist die Sicherstellung der notwendigen Ressourcen, um die Aktivitäten zur Erbringung der gesellschaftlichen Wirkung erzielen zu können. Wichtig ist hier beispielsweise, dass Social Entrepreneurs von Anfang an auch die eigenen Lohnkosten miteinrechnen – etwas, was viele Social Entrepreneurs oft vergessen.

Dabei geht es um eine gezielte Wachstumsplanung des Unternehmens sowie um eine Planung der monetären und nicht-monetären Bedürfnisse, welche in diesem Prozess aufkommen werden.

Auch hier ist ein ausgewiesenes Modell zur Erreichung wirtschaftlicher Nachhaltigkeit sowie eine detaillierte Planung der finanziellen Bedürfnisse des Social Startups die Grundlage für die Diskussion mit möglichen Investor:innen.

## **3 Ganzheitliche Unternehmensführung & -entwicklung**

Schliesslich ist es für Social Startups von Bedeutung alle Stakeholder miteinzubeziehen. Dies verlangt nach einer systematischen Klärung der wichtigen Themen für die Organisation. Eine gemeinsame Vision, welche auf diese Weise erzielt wird, hilft dem Social Startup dabei, die geplanten strategischen Aktivitäten effektiv umzusetzen.