

# Social Entrepreneurship for the Alps Adriatic Region

# Impressum

**Medieninhaber und Herausgeber:** SIAA Projekt-Konsortium

**Autor\*innen:** Mag.<sup>a</sup> Franca Bandiera, Mag.<sup>a</sup> Claudia Baracchini, Dr. Matteo Carzedda, Dr.<sup>in</sup> Valeria Cavotta, Georg Maximilian Eichler, MSc, DI Dr. Erich Hartlieb, Mag.<sup>a</sup> Gertraud Hellwagner-Beham, Barbara Hofmann, BSc, BA, Dr.<sup>in</sup> Petra Hössl, Mag.<sup>a</sup> Elide Hrvatin, Mag.<sup>a</sup> Fabiana Mei, Chiara Menini, MSc, Univ.-Prof. Dr. Alessandro Narduzzo, Mag.<sup>a</sup> Kathrin Niederbichler, BSc, Andrea Ottacher, BA, Univ.-Prof. Dr. Daniel Pittino, Univ.-Prof. DI Dr. Erich Schwarz, DI Dr.<sup>in</sup> Kirsten Tangemann, Benedikt Unger, MSc, Univ.-Prof. Dr.<sup>in</sup> Francesca Visintin

**Projektpartner/Organisationen:**

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (Lead Partner), Libera Università di Bolzano, Fachhochschule Kärnten - gemeinnützige Privatstiftung, build! Gründerzentrum Kärnten GmbH, t2i - trasferimento tecnologico e innovazione, Friuli Innovazione Centro di ricerca e di trasferimento tecnologico, Università degli studi di Udine

**Mitwirkende externe Partner:**

DI Dr.<sup>in</sup> Kirsten Tangemann (Quadris Consulting GmbH)  
Mag.<sup>a</sup> Elke Beneke, MBA (EB Projektmanagement GmbH)

**Grafik und Gestaltung:**

Sepiafilm und Fotografie e.U., A-9500 Villach

**Übersetzungsagentur:**

Schweickhardt Das Übersetzungsbüro, A- 9020 Klagenfurt

**Copyright und Haftung:**

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung und Recherche ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Medieninhabers und der Autor\*in ausgeschlossen ist.

**Bildnachweis:**

Prostock-studio / Envato Elements; SIAA-Konsortium; andreas160578 / pixabay; Free-Photos /pixabay

Das grenzübergreifende Interreg Projekt „Social Impact for the Alps Adriatic Region“, kurz SIAA genannt, wird vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) im Rahmen des Ziels „Territoriale Zusammenarbeit in Europa (ETZ)“ kofinanziert, welches die grenzübergreifende Zusammenarbeit zwischen Italien und Österreich in der Programmperiode 2014-2020 fördert.

<http://www.interreg.net/de/>

Aus Gründen der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt, es ist jedoch immer die weibliche Form mitgemeint.

Klagenfurt, Jänner 2021

[www.siaa-project.eu/de](http://www.siaa-project.eu/de)

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	4
5. Social Entrepreneurship - Rahmenbedingungen .....	5
5.1 Geschäfts- und Wirkungsmodelle für Social Businesses .....	5
5.2 Organisations- und Managementstruktur .....	8
5.3 Finanzierungsstruktur .....	9
5.4 Rechtsformenüberblick .....	10
5.4.1 Österreich .....	10
5.4.2 Italien .....	19
6. Bewusstseinsbildung für Social Entrepreneurship & soziale Innovation .....	23
6.1 SIAA Lab - Ideenwettbewerb und Trainingsprogramm .....	25
6.1.1 Kärnten .....	25
6.1.2 Friaul – Julisch Venetien .....	29
6.1.3 Veneto .....	33
6.1.4 Südtirol .....	37
6.2 SIAA Accelerator-Programm .....	43
6.2.1 Kärnten .....	43
6.2.2 Friaul-Julisch Venetien .....	45
6.2.3 Veneto .....	46
6.3 SIAA-Self-Assessment Tool und Trainingsunterlagen .....	49
7. Nationale und internationale Social Businesses & SIAA-Projekte .....	52
7.1 SIAA-Projekte 2019/2020 .....	52
7.1.1 Kärnten .....	52
7.1.2 Friaul - Julisch Venetien .....	54
7.1.3 Veneto .....	56
7.1.4 Südtirol .....	57
7.2 Internationale Good-Practice Beispiele .....	60
7.2.1 Zusammenarbeit - geographische Lage .....	60
7.2.2 Demographischer & sozialer Wandel (Alterung & neue Migrationsmodelle...)	61
7.2.3 Lebensqualität (Arbeit, Bildung, Zivilgesellschaft...)	62
7.2.4 Gesundheitsversorgung .....	63
7.2.5 Klimawandel und Maßnahmen (nachhaltiger Verkehr) .....	64
8. Die Entwicklung eines Ökosystems für soziale Innovationen im Alpen-Adria Raum .....	66
8.1 Das Ökosystem für Social Entrepreneurship und soziale Innovationen .....	66
8.2 Erkenntnisse der qualitativen Studie aus Kärnten .....	68
8.3 Errichtung eines Ökosystems für soziale Innovationen im Alpen-Adria Raum .....	72
8.4 Skalierung von SIAA-Projekten in andere Alpen-Adria-Regionen .....	72
8.4.1 Cross Border Demo Day Italien 2019 .....	72
8.4.2 Cross Border Demo Day Kärnten 2021 .....	75
9. Zusammenfassung .....	78
I. Literaturverzeichnis .....	79
II. Internetquellen .....	83
III. Abbildungsverzeichnis .....	87

## Einleitung

Die Europäische Kommission verwendet den Begriff „Sozialunternehmen“ mit der folgenden Bedeutung: „Akteure der Sozialwirtschaft, für die eher die gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Arbeit als die Erwirtschaftung von Gewinnen für ihre Eigentümer oder Partner zählen.“ (vgl. *Europäische Kommission: Euricse Leitfaden* 2013, S. 31). In Anlehnung an diese Definition wird im ersten Teil des Handbuchs ein genereller Überblick über die Entstehung von Social Entrepreneurship & sozialer Innovation und über die strategischen Rahmenbedingungen auf EU-Ebene gegeben. Des Weiteren werden die Besonderheiten der Region Kärnten, Friaul-Julisch Venetien, Veneto und Südtirol anhand einer SWOT-Analyse (Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Herausforderungen) dargestellt. Bereits bestehende Good-Practice Beispiele aus den 4 Projektregionen sollen den Lesern die bisherigen Gründungsvorhaben näherbringen und bilden den Abschluss des ersten Teils des Handbuchs.

Der zweite Teil des Handbuchs konzentriert sich auf weitere, relevante Themenfelder, die zur Orientierung und als konkrete Hilfestellung für angehende und bereits etablierte Social Businesses herangezogen werden können. Im Kapitel 5 werden grundsätzliche Rahmenbedingungen, wie z.B. soziale Geschäftsmodelle, Finanzierungsmöglichkeiten, rechtliche und organisatorische Aspekte sowohl aus italienischer als auch aus österreichischer Perspektive erläutert. Ein wesentliches Projektziel war die „Bewusstseinsbildung“ für Social Entrepreneurship im Alpen-Adria Raum sowie geeignete Unterstützungsmaßnahmen dahingehend zu etablieren. Mit dem SIAA Ideenwettbewerb und dem anschließenden SIAA Lab Trainingsprogramm wurde ein wertvoller Beitrag dazu geleistet. Die genauen Maßnahmen und die konkrete Abwicklung werden im Kapitel 6 beschrieben. Im Kapitel 7 werden sowohl ausgewählte neu initiierte Projekte, welche über den 3-jährigen Projektzeitraum entstanden sind, präsentiert, als auch ein Überblick über bereits etablierte Social Businesses und ihre kreativen und innovativen Lösungen gegeben, die als Inspiration für weitere unternehmerische Tätigkeiten dienen sollen. Kapitel 8 beschäftigt sich mit dem Ökosystem für Social Entrepreneurship und soziale Innovation und zeigt neue Erkenntnisse und mögliche Optimierungsmöglichkeiten im öffentlichen System auf.

Ihr SIAA-Projektteam



## 5. Social Entrepreneurship - Rahmenbedingungen

Dieses Kapitel betrachtet die unterschiedlichen Wirkungsmodelle, in die Social Businesses eingeteilt werden können. Zudem wird ein grundsätzlicher Überblick über die Rahmenbedingungen, wie Organisationsstruktur, Rechts- und Finanzierungsformen gegeben, sowohl für die österreichischen als auch für die italienischen Akteure.

### 5.1 Geschäfts- und Wirkungsmodelle für Social Businesses

Eine Möglichkeit der Kategorisierung von Social Businesses besteht darin, wie diese ihre gesellschaftliche (soziale und ökologische) Wirkung mit einem wirtschaftlichen Geschäftsmodell verbinden. In der Studie von *Vandor et al.* (2015) werden vier Typen von Social Businesses identifiziert:

- Integriertes Social Business mit „Mitarbeiter“ als Zielgruppe
- Integriertes Social Business mit „Kunden“ als Zielgruppe
- Differenziertes Social Business und
- Sustainable Business (ökologisch-nachhaltiges Unternehmen)

Im Rahmen des Interreg Projekts „Social Impact for the Alps Adriatic Region“ (SIAA) kommt der Einbindung der öffentlichen Verwaltung eine besondere Bedeutung zu. Social Businesses entwickeln innovative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen. Je mehr Menschen von diesen Lösungen profitieren, desto stärker ist die gesellschaftliche Wirkung. Die öffentliche Verwaltung kann die Verbreitung von sozialen Innovationen erleichtern, indem sie mitgestaltet und das Social Business mit finanziellen Mitteln unterstützt oder auf nicht monetäre Weise, indem sie Zugang zu öffentlicher Infrastruktur, Fachwissen und Dienstleistungen anbietet. Dementsprechend wurde eine zusätzliche fünfte Kategorie definiert, die eine Variante des differenzierten Social Businesses mit Unterstützung der öffentlichen Verwaltung darstellt. Social Businesses können je nach den verschiedenen Produkten und Dienstleistungen die sie anbieten verschiedene Geschäftsmodelle gleichzeitig verfolgen. Die Zuordnung der Social Businesses, die als Beispiele für die einzelnen Wirkungsmodelle ausgesucht wurden, erfolgte jeweils auf Basis der Hauptaktivitäten und der damit erzielten gesellschaftlichen Wirkung.

#### 1. Integriertes Social Business mit „Mitarbeiter“ als Zielgruppe

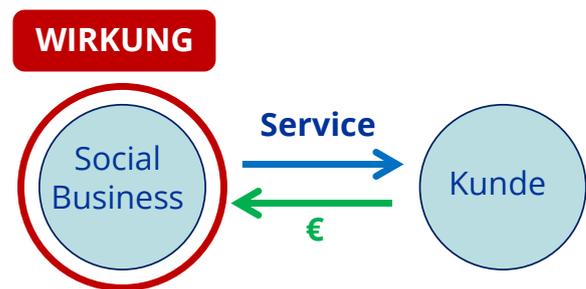


Abbildung 1: Integriertes Social Business mit „Mitarbeiter“ als Zielgruppe (vgl. *Vandor et al.* 2015)

Das Social Business hat eine bestimmte benachteiligte Bevölkerungsgruppe als Zielgruppe und will diese Gruppe durch Beschäftigung (wieder) in das gesellschaftliche Leben integrieren und damit ihre Lebensbedingungen verbessern (vgl. *Vandor et al.* 2015).

#### Relevante Beispiele:

- In Wien erhalten Flüchtlinge eine Ausbildung und werden im Hotel Magdas ([www.magdas-hotel.at](http://www.magdas-hotel.at)) beschäftigt.
- Das Café Vollpension ([www.vollpension.wien](http://www.vollpension.wien)) stellt Rentner und Senioren ein, die Kuchen backen und auf diese Weise ihre Mindestrente aufbessern können. Gleichzeitig sind sie sozial aktiv und leiden nicht unter Einsamkeit.
- Die Caritas hat zusammen mit dem Lebensmitteleinzelhändler „Spar“ die „Perspektive Handel Caritas“ ins Leben gerufen ([www.perspektive-handel.at](http://www.perspektive-handel.at)), welches ein Programm zur Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen ist. Dies geschieht über einen unabhängig geführten „Spar“-Markt, in dem Personen, die wieder in den Arbeitsmarkt einsteigen möchten, angestellt und im Verkauf von Lebensmitteln geschult werden. Auf diese Weise gelingt es vielen Personen wieder ins Berufsleben einzusteigen, und „Spar“ erhält zudem Zugang zu qualifizierten Arbeitnehmern, die schwer zu finden sind.
- Best of the Rest ([www.bestoftherest.at](http://www.bestoftherest.at)) bezieht nicht verkaufte Lebensmittel aus Supermärkten. Diese werden gemeinsam mit Flüchtlingen verkocht und als Mittagessen oder in Form von Catering-Services verkauft. Darüber hinaus führt Best of the Rest Workshops in Schulen durch, um das Bewusstsein für den

verantwortungsvollen Gebrauch und Konsum von Lebensmitteln zu erhöhen. Dies ist ein Beispiel dafür, wie ein Social Business neben der Unterstützung einer bestimmten Zielgruppe auch ökologisch-nachhaltige Ziele verfolgen kann.

- Innerhalb des Ashoka-Netzwerks beschäftigt Atempo ([www.atempo.at](http://www.atempo.at)) Menschen mit Lernschwierigkeiten, die beurteilen, wie gut digitale Produkte und Dienstleistungen für beeinträchtigte Menschen und deren Bedürfnissen tatsächlich konzipiert sind.
- Specialisterne ([at.specialisterne.com](http://at.specialisterne.com)) beschäftigt Menschen mit Autismus und macht sich deren spezifische analytische Fähigkeiten zunutze.
- Discovering Hands ([www.discovering-hands.at](http://www.discovering-hands.at)) schult blinde Menschen darin, ihren überlegenen Tastsinn für die Diagnose von Brustkrebs einzusetzen. Diese taktilographische Diagnosemethode ist besonders sensitiv und ergänzt herkömmliche Diagnosemethoden.

## 2. Integriertes Social Business mit „Kunden“ als Zielgruppe

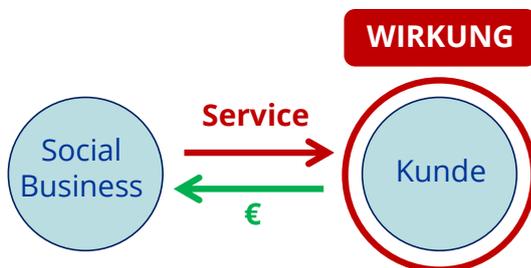


Abbildung 2: Integriertes Social Business mit „Kunden“ als Zielgruppe (vgl. *Vandor et al.* 2015)

Die Zielgruppe ist als Leistungsempfänger direkt in das Geschäftsmodell eingebunden. Das hergestellte Produkt oder die Dienstleistung soll direkt einer (benachteiligten) Bevölkerungsgruppe oder der Bevölkerung in einem Entwicklungsland zugutekommen (vgl. *Vandor et al.* 2015).

### Relevante Beispiele:

- Helioz ([www.helioz.org](http://www.helioz.org)) ist ein Social Business, das ein Gerät zur Wasserdesinfektion entwickelt hat, um durch unreines Wasser übertragene Krankheiten zu bekämpfen. Das Unternehmen bietet seine Produkte in Regionen an, in denen kein sauberes Wasser verfügbar ist und keine Produkte auf dem Markt sind, die dieses Problem lösen.
- Ein weiteres Beispiel ist Plasticpreneur ([plasticpreneur.com](http://plasticpreneur.com)), ein Unternehmen, das sich mit der Entwicklung, der Produktion, dem Marketing und dem Verkauf von einfachen, kostengünstigen Maschinen und Werkzeugen

für die Verarbeitung von Kunststoffabfall beschäftigt. Mit diesen Werkzeugen können aus (gebrauchtem) Kunststoff völlig neue Gebrauchsgegenstände hergestellt werden, die im Alltag fehlen oder die sich die Menschen in ärmeren Ländern nicht leisten können. Gleichzeitig will Plasticpreneur auch die Art und Weise verändern, wie Menschen mit Ressourcen umgehen und ein Bewusstsein für ökologisch sinnvolles Recycling schaffen.

## 3. Differenziertes Social Business

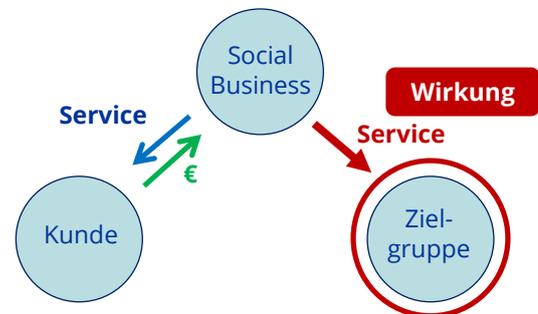


Abbildung 3: Differenziertes Social Business (vgl. *Vandor et al.* 2015)

Es gibt auch Zielgruppen, die nicht direkt in eine Austauschbeziehung integriert werden können, weil diese Menschen zu arm sind oder mit anderen Problemen konfrontiert sind. Einige Social Businesses wenden sich an diese Zielgruppen und entwickeln Modelle, die eine Querfinanzierung ermöglichen. Durch gewinnbringende, marktorientierte Aktivitäten erzielen diese Unternehmen einen Gewinn, der es ihnen ermöglicht, Produkte oder Dienstleistungen für die Zielgruppe bereitzustellen. Die Mission lautet, die Zielgruppen in die Gesellschaft zu integrieren und ihre Lebensbedingungen zu verbessern (vgl. *Vandor et al.* 2015).

### Relevantes Beispiel:

- Social Businesses nutzen häufig Modelle der Querfinanzierung, um die Zielgruppe unterstützen und Wirkung erzielen zu können. So bietet Atempo ([www.atempo.at](http://www.atempo.at)) Dienstleistungen in mehreren Bereichen an: Bildung für Menschen mit Lernschwierigkeiten und Behinderungen, Übersetzung von Texten in eine leicht verständliche Sprache (capito) und Evaluierungsdienste (nueva). Atempo betreibt auch ein integratives Restaurant und eine Matching-Plattform für Menschen, die Hilfe suchen bzw. anbieten. Während einige Bereiche rentabel sind, ist dies bei anderen nicht der Fall. Dies erfordert eine Querfinanzierung, damit die Zielgruppe der Menschen mit Lernschwierigkeiten und Menschen mit Behinderungen unterstützt werden kann.

#### 4. Differenziertes Social Business mit Unterstützung der öffentlichen Verwaltung (erweitertes Modell)

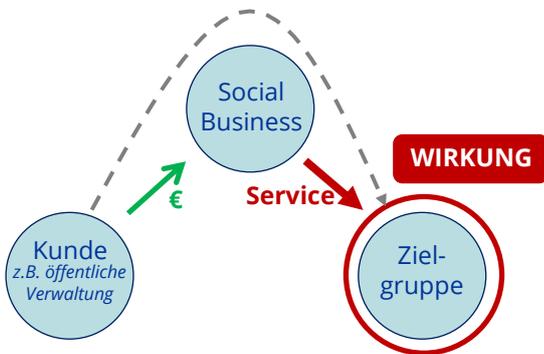


Abbildung 4: Differenziertes Social Business mit Unterstützung der öffentlichen Verwaltung

In einigen Fällen liegt es im Interesse der öffentlichen Verwaltung, dass eine Zielgruppe bestimmte Dienstleistungen erhält. Die öffentliche Hand erbringt die Dienstleistungen jedoch nicht selbst für die Zielgruppe, sondern bezahlt oder unterstützt für diesen Zweck ein Social Business. Aus Sicht des Social Business hat die öffentliche Verwaltung oder beauftragende Institution dabei die Rolle des Kunden. Neben der Finanzierung kann die öffentliche Verwaltung auch Infrastruktur, Fachwissen und Zugang zu Netzwerken anbieten.

Mehrere Projekte, die am SIAA Lab Trainingsprogramm teilnahmen, entwickelten solche Geschäftsmodelle.

#### Relevante Beispiele:

- Das Projekt School Nurses befasst sich mit dem Anstieg an chronisch kranken Kindern in Schulsystemen. Die School Nurses bieten Gesundheitsmaßnahmen und -dienste sowohl für Kinder als auch für Eltern an. Frühe Aufklärung, Prävention und Unterstützung verhindern später Krankheiten und sorgen für eine gesündere Bevölkerung. Dieser Ansatz ist in Österreich innovativ und ergänzt die bestehenden Gesundheitsdienste der öffentlichen Verwaltung.
- Die Vereinigung Kimpba konzentriert sich auf Kinder, deren Eltern an psychischen Problemen leiden. Die Kinder werden im Umgang mit der Situation zu Hause unterstützt. Ziel ist es, die Kinder psychisch gesund zu halten, was auch im Interesse der öffentlichen Verwaltung liegt.
- Panakaia ([nettdoktor.online](http://nettdoktor.online)) entwickelt ein automatisiertes System für medizinische Videokonsultationen. Durch die Erleichterung der medizinischen Sofortversorgung über die Panakai-Plattform können Probleme in der Primärversorgung und der Experten-

medizin gelöst werden. Diese Innovation bietet eine Lösung für überlastete Ärzte im Gesundheitswesen an und ist somit auch für das öffentliche Gesundheitswesen von Interesse.

- Dorfservice ([www.dorfservice.at](http://www.dorfservice.at)) ist ein Verein, welcher ein Modell der professionell begleiteten Nachbarschaftshilfe etabliert hat. Das Modell wird derzeit in 15 Gemeinden in Kärnten umgesetzt. Freiwillige unterstützen ältere Menschen, damit sie länger zu Hause leben können. Mit ihrer Hilfe wird eine entscheidende Lücke in der Betreuung und Unterstützung älterer Menschen geschlossen. Aufgrund dieser wichtigen Funktion wird der Verein von der öffentlichen Verwaltung Kärntens unterstützt.

#### 5. Sustainable Business (ökologisch-nachhaltiges Unternehmen)

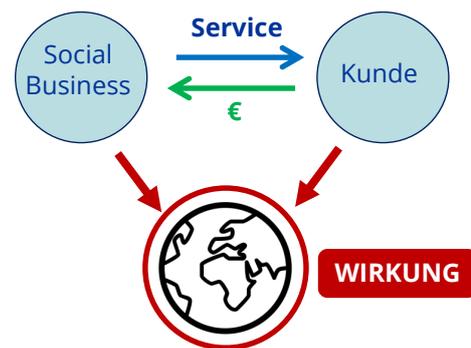


Abbildung 5: Sustainable Business (vgl. *Vandor et al.* 2015)

Einige Social Businesses richten sich nicht an eine konkrete Zielgruppe, sondern verfolgen ökologische Nachhaltigkeitsziele. Durch die Herstellung und den Verkauf nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen versuchen sie, negative Auswirkungen der Produktion zu reduzieren oder positive Effekte (z.B. durch nachhaltige Produktion, den Einsatz ökologischer, biologischer und umweltfreundlicher Materialien zu forcieren oder die Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort) zu entwickeln. Die positive, gesellschaftliche Wirkung wird erreicht, indem das Bewusstsein von Verbrauchern geschärft und deren Verhalten verändert wird oder positive Auswirkungen bei Lieferanten erzielt werden (vgl. *Vandor et al.* 2015).

#### Relevante Beispiele:

- 1 Piece Each ([www.1pieceeach.at](http://www.1pieceeach.at)) ist eine Initiative, die aus den USA nach Österreich gebracht wurde. Das Team organisiert mit vielen Freiwilligen regelmäßige Aufräumarbeiten in der Natur. Ziel ist es, Umweltbewusstsein zu schaffen, Abfall zu vermeiden und die Natur sauber zu halten.

- Compuritas ([www.compuritas.at](http://www.compuritas.at)) ist ein professioneller IT-Refurbisher, der mit neuer und überholter Computer-Hardware arbeitet. Compuritas schafft ökologischen und sozialen Gewinn durch den Zugang zu qualitativ hochwertiger IT-Infrastruktur für Schulen und Vereine sowie für Unternehmen.

Neben der Kategorisierung von Social Businesses auf Basis ihres Wirkungsmodells können auch andere Ansätze in Betracht gezogen werden. Organisationsdesign und Finanzierungsstruktur sind zwei weitere Dimensionen, die für eine Einteilung von Social Businesses verwendet werden können.

## 5.2 Organisations- und Managementstruktur

Social Businesses sind unweigerlich hybride Organisationen, die gleichzeitig unterschiedliche, oft auch gegensätzliche Ziele verfolgen. Diese müssen auf geeignete Weise gemanagt werden, um eine zufriedenstellende Umsetzung sowohl der sozialen als auch der kommerziellen Komponente zu gewährleisten (vgl. *Alter* 2006). Ein Social Business, wenn es nicht vollständig von der Regierung oder von Wohltätigkeitsorganisationen unterstützt wird, muss bei der Verfolgung seiner Ziele (Einfluss auf die Gesellschaft oder Teile davon) auch Gewinne erwirtschaften und langfristig nachhaltig arbeiten. Forschungen über hybride Organisationen haben gezeigt, dass diese Art von Unternehmen, im Gegensatz zu den klassisch gewinnorientierten Unternehmen, eher Schwierigkeiten haben, finanzielle Nachhaltigkeit zu erreichen (vgl. *Johanson/Vakkuri* 2017). Bei der Gründung eines Social Businesses und seiner Entwicklung zu einem erfolgreichen Unternehmen könnten bestehende bewährte Praktiken oder ein übergreifender Rahmen genutzt werden, um sowohl die Unternehmensführung als auch strategische Entscheidungen zu lenken. Es hat sich insbesondere gezeigt, dass Social Businesses unterschiedliche Governance-Systeme (Ordnungsrahmen für die Leitung und Steuerung/Kontrolle eines Unternehmens) in Abhängigkeit von verschiedenen Variablen anwenden. Wie *Santos et al.* (2015) argumentieren, besteht das Ziel darin, Governance-Strukturen einzuführen, die verhindern, dass die Verfolgung von sozialen Zielen an Übergewicht gewinnt und die wirtschaftlichen Ziele vernachlässigt werden und dies letztlich zum Scheitern des Unternehmens führt (falls die sozialen Ziele vorherrschen und das Unternehmerteam das notwendige finanzielle Gleichgewicht aus den Augen verliert). Ebenso soll verhindert werden, dass kommerzielle Ziele überhandnehmen und diese die eigentliche Mission des Unternehmens kompromittieren.

Die erste Variable, die berücksichtigt werden muss, be-

trifft die Art der sozialen Auswirkungen, die das Unternehmen erzeugt. Auf der einen Seite sind diejenigen Unternehmen zu nennen, die automatisch und eigentlich „unabsichtlich“ positive gesellschaftliche Auswirkungen erzeugen, während sie ihren kommerziellen Aktivitäten nachgehen, wie z.B. die Einrichtung und der Verkauf von Konnektivitätsdiensten in einem unterentwickelten Land. Auf der anderen Seite stehen dagegen jene Unternehmen, bei denen die Generierung eines gesellschaftlichen Werts zusätzlicher Anstrengungen bedarf, und die Gefahr laufen, die für die gesellschaftlichen Ziele eingesetzten Ressourcen zu schmälern, wenn Geschäftsentscheidungen nicht angemessen gelenkt werden.

Eine zweite Variable, die berücksichtigt werden muss, ist die Zahlungsbereitschaft für den vom Unternehmen geschaffenen sozialen Wert. Es kann Kunden am Markt geben, die nicht die Möglichkeit haben, für die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen zu bezahlen; Kunden, die bereit wären, für den geschaffenen Wert zu zahlen, die aber von den Unternehmen nur schwer zu erreichen sind, und Kunden, die den vom Unternehmen für sie geschaffenen Wert schlichtweg nicht verstehen. Durch die Kombination der oben genannten Dimensionen ist es möglich, einen Überblick von Governance-Modellen zu erstellen, welche die Besonderheiten der verschiedenen Eventualitäten verständlich aufzeigt. Unternehmen, die in Sektoren tätig sind, in denen der geschaffene soziale Wert auf natürliche Weise aus der kommerziellen Tätigkeit fließt und für die die Kunden zu zahlen bereit sind, ähneln traditionellen Geschäftsaktivitäten, von denen sie sich nur durch den gesellschaftlichen Auftrag unterscheiden. Das in diesem Fall anzuwendende Geschäftsmodell kann den Preis, je nach der Zahlungsfähigkeit der Kunden variieren, um die soziale Wirkung zu verstärken. Die Führung solcher Unternehmen gestaltet sich am einfachsten, da sie nur geringfügig hybrid sind und sich auf eine einzige Aktivität – die kommerzielle – konzentrieren (vgl. *Mair et al.* 2015). Das Management dieser Unternehmen ist dem traditionellen Unternehmen sehr ähnlich und auch die Kompetenzen, Strukturen, Kennzahlen und Geschäftsmodelle können den üblichen Logiken folgen, die in der gängigen Managementliteratur bereits hinlänglich beschrieben sind. Mit den Modellen Blue-Ocean-Strategien, Long Tail und dem Open Innovation-Ansatz, welche meistens auf den neuen IKT-Technologien basieren, lassen sich in der Wirtschaft sehr gute Leistungsstandards erreichen (vgl. *Osterwalder et al.* 2010; *Tykkyläinen/Ritala* 2020). Wenn Unternehmen zusätzliche Anstrengungen erbringen müssen, um einen gesellschaftlichen Nutzen zu generieren, führt dies zu höheren Kosten, die strategische Entscheidungen von der ursprünglichen Aufgabe abbringen können. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn das Verhalten der Kunden ein zentraler Bestandteil der sozialen Auswirkungen ist, da die Wertschöpfung nicht

ausschließlich von der Aktivität des Unternehmens abhängt, sondern auch von der Fähigkeit, die Aktivitäten der Kunden zu beeinflussen. Aus diesem Grund könnte das Managementteam verleitet sein, sich auf die weniger problematischen Kunden zu konzentrieren und die Anstrengungen und Ressourcen für die ursprünglichen sozialen Ziele zu verringern. Um dies zu vermeiden, sollte die soziale Mission innerhalb des Unternehmens über spezielle Prozesseigner verfügen, die ihre Zeit und ihre Fähigkeiten einsetzen, um das Unternehmen auf Kurs zu halten. Dies geschieht durch spezifische und kontinuierliche Interventionen zur Unternehmenskultur, durch Stärkung der kognitiven Fähigkeiten, durch Formen des internen Storytellings und durch die Beeinflussung von Entscheidungsprozessen und Investitionsbereichen (vgl. *Mitronen/Möller* 2003). Wenn sich die Kunden und die Begünstigten unterscheiden und das Geschäftsmodell vorsieht, dass Erstere die Letzteren durch automatische Spillovers subventionieren, ist der Erfolg der kommerziellen Aktivität entscheidend, um Ressourcen zur Schaffung von gesellschaftlichem Wert zu mobilisieren (vgl. *Thomasson* 2009). In diesem wie im ersten Fall sind Kompetenzen im traditionellen Management und in der strategischen Logik für die Nachhaltigkeit des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung und stellen eine Voraussetzung für die Entfaltung des gesellschaftlichen Wertes dar. Es handelt sich hier um eine echte hybride Organisation, da die Logik der beiden Themenkomplexe die bedient werden völlig unterschiedlich ist. Personelle Ressourcen müssen entweder auf einen der beiden Bereiche spezialisiert sein (was die Effizienz und möglicherweise die Effektivität erhöht), oder aber in der Lage sein, beide Bereiche zu managen, um Synergien zu nutzen und die zentrale gesellschaftliche Mission nicht aus den Augen zu verlieren.

Wenn die Spillover-Effekte nicht automatisch eintreten, ist das Problem noch gravierender, da das Unternehmen Mittel von der kommerziellen auf die soziale Tätigkeit übertragen muss. Das Risiko besteht darin, den Kontakt zu den Begünstigten zu verlieren und ihre sich im Laufe der Zeit entwickelnden Bedürfnisse aus den Augen zu verlieren. Dies kann die soziale Identität des Unternehmens gefährden und dazu führen, dass sich das gesamte Geschäftsprojekt zu einem einfachen kommerziellen Unternehmen verändert. In diesem extrem hybriden Fall sollten Unternehmen spezialisierte Geschäftseinheiten einrichten, um ihre kommerziellen bzw. sozialen Ziele (die auch gegensätzlicher Natur sein können) zu verfolgen und einen Koordinationsmechanismus zur Entwicklung divergierender Strategien einrichten (vgl. *Tschirhart* 2006). Auf formaler Ebene kann die Unternehmensführung in 3 Kategorien unterteilt werden (vgl. *Conforth et al.* 2010): Zunächst gibt es die Mitgliederorganisation, bei der die Mitglieder den Vorstand wählen, der für die Leitung des Unternehmens

verantwortlich ist und der sich periodisch auf die Mitglieder (Aktionäre) bezieht. Die Mitglieder haben ein Stimmrecht und wählen den Vorstand mehrheitlich. Es gibt auch eine einfachere Form, bei der die Geschäftsleitung nicht institutionell von der Kontrolle/Steuerung getrennt ist. Diese beiden Funktionen werden von ein und derselben Person wahrgenommen. Bei dieser Form können Probleme hinsichtlich des Gruppendenkens auftreten oder Situationen entstehen, in denen die Mitglieder ihre eigenen Interessen verfolgen, da es keine formale Kontrolle der Tätigkeiten des Vorstands gibt. Gleichzeitig ist dies aber eine Form, die leichtere Entscheidungsprozesse und eventuell auch ein effektiveres Management ermöglicht. Letztlich nehmen einige Unternehmen eine Form an, die eine Mischung aus den beiden oben beschriebenen Typen ist. Die Mitgliedschaft ist breit gefächert, aber die Mitglieder können nur einen Teil des Vorstandes nominieren, während die übrigen Mitglieder externe Experten sind, die aufgrund ihrer Kompetenzen ausgewählt werden.

### 5.3 Finanzierungsstruktur

Die Sicherung der Finanzierung ist für jede Organisation ein essentielles Bestreben. Im kommerziellen Unternehmertum werden Finanzmittel in der Regel durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen beschafft, für die die Firma gegründet worden ist. Für die finanzielle Nachhaltigkeit eines Social Entrepreneurs kann man zwischen zwei Möglichkeiten unterscheiden, je nachdem, ob die Begünstigten, denen das Social Business helfen will, die Kunden sind oder ob sie zahlungsfähig sind. So kann der Unternehmer das Social Business durch den Verkauf von Produkten/Dienstleistungen finanzieren:

- a) durch die Begünstigten, wenn sie die vorgesehenen Kunden sind und zahlungsfähig sind z.B. Menschen mit Beeinträchtigung, die für den Zugang zu bestimmten Produkten oder Dienstleistungen zahlen
- b) durch den Markt im Allgemeinen, indem Dienstleistungen oder Produkte an Nichtbegünstigte verkauft werden, wenn die Begünstigten nicht die beabsichtigten Kunden sind z.B. der Kunde eines Hotels oder die Kunden sind, aber nicht zahlungsfähig sind z.B. verarmte Kinder. In diesem Fall verkauft der Social Entrepreneur Produkte oder Dienstleistungen am Markt, um die zur Unterstützung der Begünstigten notwendigen Aktivitäten aufrechtzuerhalten.

Neben dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen können Social Entrepreneure auf eine Vielzahl von privaten und öffentlichen Geldern zugreifen, die für diese spezielle Art von Unternehmensform zur Verfügung stehen, und zwar aus Finanzquellen wie Social Ventu-

re Capital-Fonds, sozial engagierten Business Angels, Spenden oder staatlichen Zuschüssen (vgl. *Chertok et al.* 2008; für einen umfassenden Überblick siehe *Chahine*, 2016). Unternehmen können gleichzeitig um eine Reihe von Finanzierungsmöglichkeiten – wie z.B. Spenden, Zuschüsse, Darlehen, Eigenkapital u.Ä. – ansuchen und dies auch erhalten. Strategische Überlegungen können die Entscheidung darüber, um welche Art der Finanzierung angesucht werden soll, je nach Stadium der Gründung und des Wachstums des Unternehmens, beeinflussen. So können Social Entrepreneure zum Beispiel in einem frühen Stadium der Unternehmensgründung um Unterstützungsleistungen oder Spenden bitten, um Ressourcen zu sammeln, die noch während der Prototypentwicklung benötigt werden; später können Zuschüsse und Darlehen den Start der Unternehmung unterstützen und Sozialinvestoren das Wachstum des Unternehmens fördern, wenn finanzielle Erträge zu erwarten sind (vgl. *Chahine* 2016). Doch während die Vielfalt der Finanzierungsmöglichkeiten für Social Entrepreneure größer ist als für kommerzielle Unternehmer, haben Erstere oft Mühe Geldgeber davon zu überzeugen, in ihre Unternehmensidee zu investieren. In den Vereinigten Staaten zum Beispiel erhalten Social Businesses relativ leicht Zugang zu geringen Finanzierungsbeträgen, jedoch haben diese Schwierigkeiten, Investitionsfonds über 250.000 Dollar zu bekommen (vgl. *Chertok et al.* 2008). Ein damit in Verbindung stehender Aspekt ist, dass größere Organisationen eher Finanzmittel erhalten, weil sie als finanziell effizienter wahrgenommen werden (vgl. *Kickul/Lyon* 2016). Darüber hinaus können potenzielle Geldgeber ihren Willen und ihre Meinung über entscheidende Aspekte durchsetzen, z.B. darüber, welche sozialen Auswirkungen wie zu messen sind (was bei der Entscheidung darüber, welcher Social Entrepreneur finanziert werden soll, relevant ist) und in welchem Zeitrahmen sich die sozialen Auswirkungen voraussichtlich manifestieren werden (vgl. *Kickul/Lyons* 2016). Erschwerend kommt hinzu, dass Social Businesses, selbst wenn sie gute Leistungen erbringen und positive externe Effekte produzieren, sich diese nicht monetär in einem Wertangebot erfassen lassen (vgl. *Santos* 2012). Schwierigkeiten bei der Sicherung der finanziellen Nachhaltigkeit im Laufe der Zeit können dazu führen, dass Social Businesses eine „Mission Drift“ erleben, die dann auftritt, wenn diese Unternehmen durch das Bemühen, die Unterstützung von Kunden oder Geldgebern zu gewinnen, ihren sozialen Auftrag aus den Augen verlieren (vgl. *Ebrahim et al.* 2014). Folglich empfehlen Wissenschaftler, Geldgeber zu suchen, deren Interessen hinsichtlich der sozialen und der wirtschaftlichen Dimension bereits bei der Gründung des Projekts übereinstimmen (vgl. *Battilana et al.* 2012; *Chahine* 2016). Angesichts der unterschiedlichen Auffassungen und Weltanschauungen sowie der Tatsache, dass Geldgeber eine bedeutende Kontrolle über das Social Business ausüben können, können sich

Social Entrepreneure dazu entschließen, auf persönliche Eigenmittel zurückzugreifen oder den Bootstrapping Ansatz zu verfolgen (vgl. *Beugre'* 2016). *Chahine* (2016) warnt jedoch davor, sich auf Eigenmittel zu verlassen, nicht nur, weil diese für das Social Business finanziell riskant sind, sondern auch, weil - insbesondere im Social Entrepreneurship – die Fähigkeit eine Vielzahl von Stakeholder für ein soziales Anliegen und die vorgeschlagene Lösung begeistern zu können von entscheidender Bedeutung ist.

## 5.4 Rechtsformenüberblick

Dieser Abschnitt beschreibt die Rechtsformen, die in Österreich bzw. Italien für Social Businesses relevant sind. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf den „Genossenschaften“ auf der österreichischen und den „cooperative sociali“ (Sozialgenossenschaften) auf der italienischen Seite.

### 5.4.1 Österreich

Die Auswahl der Rechtsformen für Österreich erfolgte in der Annahme, dass Social Businesses und Social Entrepreneure eine Rechtsform mit eigener Rechtspersönlichkeit benötigen, um u.a. ihre übergeordnete Vision einer „Wirtschaft, die dem Menschen dient“, realisieren zu können. Dies trifft primär auf Einzelunternehmen zu, welche an eine Einzelperson gebunden sind, sowie auf Rechtsformen, die losgelöst von Einzelpersonen agieren können. Dazu gehören eingetragene Vereine (eV), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH) und eingetragene Genossenschaften (eGen). Die Aktiengesellschaft (AG) wird im Rechtsformenvergleich nicht herangezogen, da bei der Aktiengesellschaft das Ansammeln von Kapital im großen Stil und der Investmentcharakter im Vordergrund steht. Darüber hinaus gibt es bei der Aktiengesellschaft wenig Einflussnahme und Kontrolle seitens der Mitglieder.

Unter Bezugnahme auf die Definition & Abgrenzung von Social Businesses ist es interessant, welche Rechtsformen die Gründer für ihr Unternehmen wählen. Eine Erhebung dazu wurde im Jahr 2013 von *Hanna Schneider* und *Florentine Meier* durchgeführt und in einem WU Working Paper mit folgendem Ergebnis publiziert:

- 37,5% der Social Entrepreneurship-Organisationen werden als eingetragener Verein (eV) geführt
- 22,5% der Social Entrepreneurship-Organisationen werden als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gegründet
- 17,5% der Social Entrepreneurship-Organisationen werden als Einzelunternehmen gegründet

Genossenschaften (Gen) spielten in Österreich zum Zeitpunkt der Erhebung 2013 im Bereich Social Entrepreneurship keine nennenswerte Rolle. Allerdings befand sich zum damaligen Erhebungszeitpunkt ein beträchtlicher Anteil der Organisationen, nämlich 17,5%, in einem sehr frühen Gründungsstadium, sodass noch keine Rechtsform vorlag. Für die Gründung einer Personengesellschaft haben sich lediglich 5% entschieden. Darüber hinaus haben *Schneider und Meier (2013)* festgestellt, dass verglichen mit klassischen NPOs, bei denen mehr als 90% der Organisationen als Verein geführt werden, es unter den Social Businesses eine relativ hohe Anzahl von GmbHs oder Einzelunternehmen gibt (vgl. *Schneider/Maier 2013*).

## Relevante Rechtsformen im Überblick

### Einzelunternehmen (e.U.)

Inhaber des Unternehmens ist eine einzige natürliche Person, die das Unternehmen auf eigenen Namen und eigene Rechnung betreibt. Die Person kann Eigentümer des Unternehmens sein oder Pächter. Das Einzelunternehmen ist die in Österreich meist verwendete Rechtsform (vgl. *Wirtschaftskammer Österreich 2020*, abgerufen am: 28.10.2020).

**Gründung:** Ein Einzelunternehmen entsteht grundsätzlich mit Gewerbeanmeldung bzw. mit Rechtskraft des Feststellungsbescheides.

**Firmenbuch:** Als Einzelunternehmer muss man sich erst bei Erreichen der Rechnungslegungspflicht in das Firmenbuch eintragen lassen. Die Grenze der Rechnungslegungspflicht liegt grundsätzlich bei € 700.000 Jahresumsatz. Bei Nicht-Erreichen dieses Schwellenwertes ist eine freiwillige Eintragung möglich, jedoch ohne Bilanzierungspflicht. Die Eintragung kann aufgrund der firmenrechtlichen Möglichkeiten interessant sein.

**Haftung:** Der Einzelunternehmer haftet unbeschränkt mit seinem privaten Vermögen für die Schulden seines Unternehmens. Weil der Unternehmer das volle Risiko trägt, steht ihm auch der Gewinn alleine zu.

**Gewerbeberechtigung:** Wenn der Einzelunternehmer gewerblich tätig ist, benötigt man dafür eine Gewerbe-Berechtigung (Gewerbeschein). Wenn man die erforderlichen besonderen (fachlichen/kaufmännischen) Voraussetzungen nicht nachweisen kann, muss man einen gewerberechtigten Geschäftsführer bestellen.

**Sozialversicherung:** Einzelunternehmer sind nach dem gewerblichen Sozialversicherungsgesetz (GSVG) bei der Sozialversicherungsanstalt der Selbständigen (SVS)

pflichtversichert.

**Steuern:** Der Einzel-Unternehmer muss Einkommen-Steuer bezahlen. Er ist grundsätzlich verpflichtet, die Umsatzsteuer abzuführen. Kleinunternehmer sind unecht umsatzsteuerbefreit, solange der Jahresumsatz € 35.000,- jährlich nicht überschreitet.

### Vorteile

- Rasche, einfache Gründung: Das Einzelunternehmen entsteht grundsätzlich mit Gewerbeanmeldung
- Einnahmen-Ausgaben-Rechnung bis zum Erreichen eines Jahresumsatzes von € 700.000
- Möglichkeit der Ausnahme aus der gewerblichen Pflichtversicherung (Kleinstunternehmerregelung)

### Nachteile

- Unbeschränkte, persönliche Haftung
- Persönliches Einbringen der gewerblichen Befähigung (falls erforderlich); ansonsten ist die Anstellung eines gewerberechtigten Geschäftsführers notwendig

### Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft, deren Stammkapital in Geschäftsanteile mit Stammeinlagen zerlegt ist. Die Stammeinlagen sind die Beiträge der Gesellschafter zur Bildung des Stammkapitals. Die Gesellschaft ist eine juristische Person mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie kann Rechte erwerben, Verbindlichkeiten eingehen, klagen und geklagt werden. Anders als Personengesellschaften (OG, KG etc.) kann eine GmbH auch nur durch eine Person errichtet werden. Die GmbH ist nach dem Einzelunternehmen die am häufigsten vorkommende Rechtsform (vgl. *Wirtschaftskammer Österreich 2020*, *Gründerservice WKO 2020*, abgerufen am: 28.10.2020).

**Gründung:** Die Gründung einer GmbH setzt einen Gesellschaftsvertrag voraus. Der Abschluss des Vertrages muss in der Form eines Notariatsaktes erfolgen. Die Gesellschaft entsteht erst mit Eintragung ins Firmenbuch.

**Stammkapital:** Das Mindest-Stammkapital einer GmbH beträgt € 35.000 bzw. gründungsprivilegiert € 10.000. Davon ist die Hälfte (€ 17.500) in Bar einzubezahlen, zum Nachweis dient eine Bankbestätigung. Gesellschaften, deren Stammkapital € 35.000 nicht erreicht, haben bis längstens 1. März 2024 eine Kapitalerhöhung auf diesen oder einen höheren Betrag durchzuführen.

**Haftung:** Die Haftung bleibt auf die Gesellschaft beschränkt. Grundsätzlich haftet nur die Gesellschaft mit

ihrem gesamten Gesellschaftsvermögen, d.h., es besteht keine direkte oder persönliche Haftung der Gesellschafter. Die Gesellschafter haften nur für die Aufbringung des im Gesellschaftsvertrag vereinbarten Stammkapitals.

**Vertretung:** Da die GmbH als juristische Person zwar rechts-, aber nicht handlungsfähig ist, erfolgt die Vertretung der Gesellschaft nach außen durch einen oder mehrere handelsrechtliche Geschäftsführer.

**Gewerbeberechtigung:** Will die Gesellschaft eine gewerbliche Tätigkeit durchführen, so muss die GmbH einen Gewerbebeschein lösen. Dabei muss die Gewerbeberechtigung auf die GmbH lauten. Da die Gesellschaft erst mit Eintragung ins Firmenbuch existent wird, kann die Gewerbebeantragung bzw. das Bewilligungsansuchen erst nach Eintragung ins Firmenbuch vorgenommen werden.

**Sozialversicherung:** Als reiner Gesellschafter einer GmbH unterliegt man grundsätzlich keiner Pflichtversicherung. Ist man als Gesellschafter einer gewerblich tätigen GmbH gleichzeitig handelsrechtlicher Geschäftsführer, so ist man nach dem GSVG pflichtversichert. Eine Ausnahme besteht, wenn der Geschäftsführer-Gesellschafter keinen beherrschenden Einfluss auf die Gesellschaft ausüben kann, also bei einer Beteiligung bis 25 %.

**Steuern:** Die Gesellschaft unterliegt mit ihrem Gewinn der Körperschaftsteuer von 25 %. Entsteht in einem Wirtschaftsjahr kein Gewinn oder Verlust, fällt eine jährliche Mindestkörperschaftsteuer von 5 % des gesetzlichen Mindeststammkapitals an. Für alle nach dem 30.6.2013 gegründeten GmbHs beträgt die Mindestkörperschaftsteuer für die ersten fünf Jahre € 500 pro Jahr und für die folgenden fünf Jahre € 1000. Gewinnausschüttungen unterliegen der Kapitalertragssteuer (27,5 %). Gehälter, die sich Gesellschafter für ihre Leistungen für die Gesellschaft zusätzlich ausbezahlen lassen, unterliegen entweder der Lohnsteuer oder der Einkommensteuer.

## Vorteile

- Haftung auf Stammeinlage beschränkt
- Hoher Gestaltungsspielraum beim Gesellschaftervertrag
- Nur eine Gewerbeberechtigung, die auf die Gesellschaft lautet, notwendig
- Gesellschafter können als Angestellte für das eigene Unternehmen tätig sein
- Bestellung von Fremdgeschäftsführern ohne Gesellschaftsanteile möglich
- Einfacher Verkauf des Unternehmens durch Veräußerung der Gesellschafteranteile

## Nachteile

- Hohe Gründungskosten
- Erforderliches Mindeststammkapital
- Änderung der Gesellschafterstruktur ist aufwendig und braucht einen Notariatsakt
- Bilanzierungspflicht
- Das GmbH-Gesetz sieht strenge Vorschriften u.a. hinsichtlich Buchführung, Bilanzlegung und Veröffentlichung vor
- Steuerlich von Vorteil erst ab einer Gewinngrenze von rund € 300.000

## Gemeinnützige GmbH (gGmbH)

Die gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) vereint die Vorteile des Vereins (steuerlich begünstigt) und der GmbH (rechtssicher, aber hoch besteuert) und ist wie geschaffen für soziale Unternehmen. Sie verbindet per Definition die Struktur einer GmbH mit dem Gemeinnützigkeitsgedanken von Vereinen oder Stiftungen. Die Rechtsform der gemeinnützigen GmbH gleicht in weiten Teilen den Rahmenbedingungen beim Gründen einer GmbH. Um vom Finanzamt jedoch als gemeinnützig eingestuft zu werden, muss in der Satzung ein gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Gesellschaftszweck festgehalten werden. Diesen Zweck muss die gGmbH selbstlos, ausschließlich und unmittelbar verfolgen. (vgl. *Work Smart – Netzwerk für Kunst und Kultur 2020*, *Start Up Guide Ionos 2020*, abgerufen am: 28.10.2020).

**Gründung:** Um eine gemeinnützige GmbH zu gründen, muss von den Gesellschaftern ein Gesellschaftsvertrag abgeschlossen werden. Bei der Ein-Personengründung wird eine Erklärung über die Errichtung der Gesellschaft abgegeben. In beiden Fällen ist ein Notariatsakt notwendig (die Unterzeichnung muss in Anwesenheit eines Notars erfolgen). Nach Bestellung eines, einer oder mehrerer Geschäftsführer und mit der Eintragung in das Firmenbuch ist die Gesellschaft gegründet.

**Stammkapital:** Das Mindest-Stammkapital einer gemeinnützigen GmbH beträgt € 35.000. Die gemeinnützige GmbH muss eine doppelte Buchhaltung führen und einen Jahresabschluss mit Veröffentlichung beim Firmenbuch erstellen.

**Haftung:** Die gemeinnützige GmbH haftet mit ihrem Gesellschaftsvermögen, d.h. es besteht keine direkte oder persönliche Haftung der Gesellschafter. Die Gesellschafter haften lediglich für die Aufbringung des im Gesellschaftsvertrag vereinbarten Stammkapitals.

**Vertretung:** Die gemeinnützige GmbH braucht natür-

liche Personen, die für sie handeln. Die gGmbH wird durch Geschäftsführer gerichtlich und außergerichtlich vertreten. Mindestens ein Geschäftsführer ist erforderlich. Der Geschäftsführer muss im Firmenbuch eingetragen werden; die Bestellung erfolgt durch Beschluss der Gesellschafter.

**Gewerberechtigung:** Gewererechtsträger ist die gemeinnützige GmbH. Der gewerberechtliche Geschäftsführer, der auch handelsrechtlich Geschäftsführer sein muss, oder ein Arbeitnehmer, der mit mindestens halber Wochenarbeitszeit angemeldet und nach dem Allgemeinen Versicherungsgesetz ASVG versichert ist, muss den Befähigungsnachweis erbringen.

**Sozialversicherung:** Ein Geschäftsführer ohne Beteiligung (Fremdgeschäftsführer) ist im Regelfall als Dienstnehmer nach ASVG pflichtversichert. Ist der geschäftsführende Gesellschafter am Stammkapital der GmbH bis einschließlich 25 % beteiligt, unterliegt er in aller Regel der ASVG Pflichtversicherung als echter Dienstnehmer.

**Steuern:** Die gemeinnützige GmbH ist eine Kapitalgesellschaft mit einem am Gemeinwohl orientierten Geschäftszweck. Hat das Finanzamt die vorgelegte Satzung geprüft und ist zu dem Schluss gekommen, dass die betreffende gemeinnützige GmbH tatsächlich gemeinnützig ist, erhält das Unternehmen einen Freistellungsbescheid und profitiert in der Folge von zahlreichen Steuerbefreiungen und Steuervergünstigungen.

Damit die Gemeinnützigkeit anerkannt wird, muss sich das Unternehmen für die Förderung eines der folgenden Bereiche einsetzen:

- Wissenschaft, Forschung oder Bildung
- Religion, Denkmalschutz, Heimat- und Brauchtumpflege
- Kunst und Kultur
- Hilfe für politisch, rassistisch oder religiös Verfolgte, Kriegsflüchtlinge und andere politisch oder gesellschaftlich benachteiligte Personen
- Toleranz, Völkerverständigung, Gleichberechtigung, Entwicklungszusammenarbeit, bürgerliches Engagement und Demokratie
- Schutz von Ehe und Familie
- Natur- und Tierschutz
- Lebensrettung, Kriminalprävention, Unfallverhütung, Feuer-, Arbeits-, Katastrophen- und Zivilschutz
- Wohlfahrts- und öffentliches Gesundheitswesen, Jugend- und Altenhilfe
- Sport
- Verbraucherschutz und Verbraucherberatung
- Tier- und Pflanzenzucht, Kleingärtnerei, Modellflug und Amateurfunk

## Vorteile

- Beschränkte Haftung: Gesellschafter haften nicht mit ihrem Privatvermögen, sondern nur mit den Ersparnissen und Sachwerten der Firma
- Steuerbefreiung und -vergünstigung: Gewerbe-, Körperschaft-, Grund-, Erbschaft- und Schenkungssteuer entfallen komplett. Die Umsatzsteuer ist entweder vergünstigt oder entfällt ebenfalls
- Spenden und Fundraising: Finanzielle und andere Zuwendungen Dritter können problemlos angenommen werden. Außerdem darf die gGmbH steuerlich wirksame Spendenbescheinigungen an die Geber ausstellen
- Flexible Möglichkeiten für Gesellschafter: Sie können als Angestellte oder Geschäftsführer für die gGmbH tätig sein – oder sich vollständig aus dem Tagesgeschäft heraushalten. Auch ein Wechsel oder Ausstieg einzelner Gesellschafter ist möglich. Geschäftsführer müssen zudem keine Gesellschafter sein
- Unternehmensstruktur: Die gGmbH punktet durch langfristige Planbarkeit und schnelle Entscheidungswege. Sie ist deshalb ein geschätzter Geschäftspartner für andere Firmen. Eine Umstrukturierung aus einem Verein oder einer Stiftung ist mit vergleichsweise geringem Aufwand realisierbar
- Eindeutige Rechtsform: Der Namenszusatz „gGmbH“ weist das Unternehmen auf den ersten Blick als gemeinnützige Organisation aus und ist bei Verbrauchern und Geschäftspartnern anerkannt

## Nachteile

- Hohes Stammkapital: Das nötige Mindestkapital einer gGmbH beträgt € 35.000; Gesellschafter können aber auch Sachwerte einbringen  
Strenge Vorgaben: Der Gesetzgeber schreibt unter anderem die doppelte Buchführung und eine detaillierte Bilanzierung vor
- Zahlreiche Behördengänge erforderlich: Sowohl die Gründung als auch die Abtretung von Firmenanteilen muss vom Notar beglaubigt und ins Handelsregister eingetragen werden. Dies kostet Zeit und Geld
- Festgelegter Unternehmensgegenstand: Die gemeinnützige Ausrichtung muss ab der Unternehmensgründung in der Satzung verankert werden. Änderungen können zum Verlust der Steuervergünstigung führen
- Gewinnausschüttung: Die Weitergabe der Einnahmen an die Gesellschafter ist untersagt. Gehälter dürfen zudem nicht zu hoch sein – gGmbHs, die sich darüber hinwegsetzen, riskieren als Strafe die Rückzahlung der zuvor eingesparten Steuern

## Eingetragener Verein (eV)

Ein Verein im Sinne des Vereinsgesetzes ist eine juristische Person. Er besitzt selbst Rechtspersönlichkeit, nimmt durch seine Organe am Rechtsleben teil und verfolgt ideelle Zwecke (vgl. *Bundesministerium für Inneres 2020, Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort 2020*, abgerufen am: 28.10.2020).

### Ein Verein kann:

- wirtschaftlich tätig sein, solange die Einnahmen der Verwirklichung des Vereinszweckes dienen
- unabhängig von seinen Mitgliedern für sich selbst Rechte und Pflichten haben;
- Besitz und Eigentum erwerben
- Verträge abschließen
- Dienstleistungen in Auftrag geben
- als Arbeitgeber auftreten
- in Konkurs gehen

**Gründung:** Für die Errichtung eines Vereins ist die Vereinbarung von Statuten (Gründungsvereinbarung) durch mindestens zwei Personen erforderlich. Diese können natürliche oder juristische Personen sein. Natürliche Personen brauchen zur Vereinsgründung nicht die österreichische Staatsbürgerschaft. Das Gesetz unterteilt die Vereinsgründung in zwei Phasen: die Errichtung und die Entstehung des Vereins. Ein Verein wird durch die Statuten (Gründungsvereinbarung) errichtet. Die Gründer oder die bereits bestellten organschaftlichen Vertreter müssen die Errichtung des Vereins der Vereinsbehörde schriftlich anzeigen. Anschließend prüft die Behörde die Statuten auf ihre Gesetzeskonformität. Bei positivem Abschluss des Prüfungsverfahrens darf der Verein seine Tätigkeit aufnehmen.

**Vereinsregister:** Vereine werden im Zentralen Vereinsregister beim Bundesministerium für Inneres geführt.

**Stammkapital:** Anders als eine Kapitalgesellschaft (GmbH, AG) muss ein Verein bei seiner Gründung kein „Stammkapital“ aufweisen. Ein Verein darf nicht auf Gewinn berechnet sein. Das Vereinsvermögen darf nur im Sinne des Vereinszwecks verwendet werden.

**Haftung:** Für Verbindlichkeiten des Vereins haftet grundsätzlich der Verein mit seinem Vermögen. Organwahrer und Vereinsmitglieder haften persönlich nur dann, wenn sich dies aus anderen gesetzlichen Vorschriften oder aufgrund persönlicher rechtsgeschäftlicher Verpflichtung ergibt.

**Organe:** Das Leitungsorgan – oft als Vorstand bezeichnet – muss aus mindestens zwei Personen bestehen.

Das Leitungsorgan führt die Vereinsgeschäfte. Die Mitgliederversammlung – häufig Generalversammlung oder Hauptversammlung genannt – ist zumindest alle fünf Jahre einzuberufen. In den jeweiligen Statuten kann vorgesehen sein, dass ein Aufsichtsorgan (muss in den Statuten vorgesehen werden) aus mindestens drei natürlichen Personen bestehen muss. Die Bestellung erfolgt durch die Mitgliederversammlung. Des Weiteren zwei Rechnungsprüfer und bei Vereinen, die zu einem erweiterten Jahresabschluss verpflichtet sind, muss ein Abschlussprüfer bestellt werden.

**Vertretung:** Die organschaftlichen Vertreter sind zur Vertretung des Vereins nach außen befugt und/oder zeichnungsberechtigt. Das ist eine der Hauptaufgaben des Leitungsorgans.

**Gewerbeberechtigung:** Betätigt sich ein Verein erwirtschaftlich, benötigt er auch eine Gewerbeberechtigung für die Ausübung einer Tätigkeit im Sinne der Gewerbeordnung und zwar unabhängig davon, ob er nach UGB als Unternehmer zu qualifizieren ist.

**Steuern:** Vereine unterliegen denselben Steuerpflichten wie juristische Personen (Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer, Lohnabgaben usw.), ausgenommen dem Verein kommt steuerlich der Begünstigungsstatus der Gemeinnützigkeit nach den Vereinsrichtlinien zu. Der Finanzverwaltung gegenüber gilt er dann als „gemeinnütziger Verein“, wenn er nach dem Gesetz, der Satzung, dem Vereinsbetrieb oder jeder sonstigen Rechtsgrundlage und nach der tatsächlichen Geschäftsführung ausschließlich und unmittelbar der Förderung gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Zwecke dient; Voraussetzung ist weiters, dass die Vereinsstatuten ganz bestimmte Regelungen enthalten.

### Vorteile

- Wirtschaftlich tätig sein, solange die Einnahmen nur dem Vereinszweck dienen
- Besitz und Eigentum erwerben
- Dienstleistungen in Auftrag geben
- Flexible Mitgliederstruktur. Ein- und Austritt jederzeit möglich
- Kein Mindestkapital notwendig
- Gemeinnützige Vereine profitieren in erster Linie von Steuererleichterungen in den meisten Steuergesetzen

### Nachteile

- Steuerpflichtig
- Für wirtschaftliche Tätigkeit nicht geeignet
- Haftung mit dem Vereinsvermögen

- Strenge, vorgeschriebene Mittelverwendung für die gemeinnützigen, satzungsgemäßen Aufgaben, insbesondere keine Verwendung für nicht gemeinnützige Zwecke (z.B. Geselligkeit der Mitglieder etc.)

## Eingetragene Genossenschaft (eGen)

Genossenschaft oder Kooperative (von Kooperation) bezeichnet einen Zusammenschluss oder Verband von Personen (natürlichen oder juristischen) zu Zwecken der Erwerbstätigkeit oder der wirtschaftlichen oder sozialen Förderung der Mitglieder durch gemeinschaftlichen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Genossenschaften zielen darauf ab, Probleme zu lösen und Produkte und Dienstleistungen dort bereitzustellen, wo staatliche und investorenfokussierte Organisationen scheitern. Die Besonderheit der Genossenschaft gegenüber anderen Rechtsformen (z. B. der GmbH) liegt darin, dass sie die erwirtschafteten Leistungen an ihre Mitglieder weitergibt. Das Streben nach Gewinn kollidiert solange nicht mit dem Förderauftrag, als die Gewinne nicht um ihrer selbst willen, sondern als Mittel zur Förderung der Mitglieder benutzt werden. (vgl. *Wirtschaftsuniversität Wien 2020, Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort 2020, Österreichischer Genossenschaftsverband 2020*, abgerufen am: 28.10.2020).

**Gründung:** Eine Mindestzahl von Gründungsmitgliedern ist im österreichischen Genossenschaftsgesetz nicht vorgesehen, es genügen daher bereits zwei Gründungsmitglieder.

**Firmenbuch:** Eintragung der Satzung in das Firmenbuch.

**Revisionspflicht:** Der Beitritt zu einem Revisionsverband ist grundsätzlich Pflicht und auch mit Kosten verbunden. Der Revisionsverband führt aber nicht nur die Revision durch, sondern hilft generell bei rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Fragen weiter.

**Stammkapital:** Grundsätzlich keines. Gestaltung der Kapitalbeschaffung und Höhe des zu zeichnenden Kapitals orientieren sich an der Größe und dem Leistungsspektrum der Genossenschaft sowie an der Mitgliederstruktur.

**Haftung:** Die eingetragene Genossenschaft haftet gegenüber Gläubigern mit ihrem Vermögen, die Genossenschaftsmitglieder haften nicht persönlich, sofern in der Satzung eine Nachschusspflicht ausgeschlossen wurde. Dann gilt: Jedes einzelne Mitglied haftet nur in Höhe seiner Genossenschaftsanteile.

**Organe:** Vorstand: geschäftsführendes Organ, Aufsichtsrat: Kontrollorgan (obligatorisch ab 40 Arbeitnehmern), Generalversammlung: Gesellschafterversammlung, das oberste Organ. Am verbreitetsten ist das Kopfstimmrecht (je Mitglied eine Stimme). Die Satzung kann aber auch ein Anteilstimmrecht oder eine Mischung aus beiden vorsehen.

**Gewerberechtigung:** Genossenschaften können ein Gewerbe erst nach Eintragung in das Firmenbuch anmelden. Ein gewerberechtl. Geschäftsführer muss für die Ausübung eines Gewerbes bestellt werden.

**Steuern:** Die Genossenschaft unterliegt der Körperschaftsteuer in der Höhe von 25 %. Die Ausschüttungen aus Genossenschaftsanteilen unterliegen der Kapitalertragsteuer in der Höhe von 27,5 %.

### Vorteile

- Demokratische Unternehmensform: Alle Mitglieder haben grundsätzlich die gleichen Rechte und Pflichten, sie kooperieren als gleichberechtigte Partner
- Förderung der wirtschaftlichen Tätigkeit ihrer Mitglieder
- Bei Gründung einer Genossenschaft ist kein definiertes Eigenkapital wie bei GmbH vorgeschrieben
- keine Mindestkörperschaftssteuer
- Gemeinsam können in der eingetragenen Genossenschaft Aufträge bearbeitet werden, die für ein einzelnes Unternehmen zu groß oder zu komplex wären

### Nachteile

- Nur wenige wissen über die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft Bescheid
- Die Fokussierung auf den vereinbarten Förderzweck muss in der Satzung genau beschrieben werden
- Gründung nur nach Zustimmung eines der Revisionsverbände
- Keine individuelle Förderung der Mitglieder möglich

## Die eingetragene Genossenschaft (eGen) als besondere Form für Social Entrepreneurship

Bereits der Gründer der Genossenschaft, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, war im Grunde der Prototyp eines Social- bzw. Sustainable-Entrepreneurs. 1846/47 versuchte Raiffeisen aus intrinsischer Motivation heraus auf genossenschaftlicher Basis Lösungen für reale gesellschaftliche, ökologische und/oder ökonomische Herausforderungen zu entwickeln, aus denen letztlich neue richtungsweisende Innovationsfelder entstanden. In sei-

nem Konzept waren die Kraft und das Kreativitätspotential der Gemeinschaft zentral. Er wusste, dass viele schaffen können, was einer allein nicht schafft. Seit 2014 ist die genossenschaftliche Idee UNESCO-Weltkulturerbe. Aktuelle Krisen befeuern die Gründung von Genossenschaften. Da Genossenschaften auch alle gesellschaftlichen Gruppen betreffen, die Ansätze zur Selbsthilfe suchen, können rasch Betätigungsfelder für Social Entrepreneure identifiziert werden. Auch der Trend zur sogenannten Sharing Economy, der in den letzten Jahren v.a. unter jüngeren Menschen an Popularität gewonnen hat, dynamisiert das Genossenschaftsmodell als attraktive Rechts- und Organisationsform (vgl. *Heinrich Böll Stiftung; KommunalWiki*, abgerufen am: 28.09.2020).

### Mehrwert durch genossenschaftliche Ökoinnovationsysteme

Immer stärker zeigen innovative Ansätze und Geschäftsmodelle, vor allem in nachhaltigkeitsrelevanten Bereichen wie Mobilität, erneuerbare Energien/Energieeffizienz, Smart Cities, nachhaltiges Bauen, Ressourceneffizienz, Kreislaufwirtschaft sowie in der Pflege und Kinderbetreuung, dass sich hier neue Märkte mit Wachstumspotentialen für innovative Gründer erschließen lassen. Die Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft bietet dazu passende Lösungen, wie beispielsweise:

- Mobilitätsgenossenschaften - Förderung eines attraktiven Personennahverkehrs, moderne Mobilität wie E-Mobilität, Car-/Bike-Sharing etc.
- Pflegegenossenschaften - Pflegeeinrichtungen, Pflege älterer oder hilfsbedürftiger Menschen
- Genossenschaftliche Hausarztmodelle - Sicherung der ärztlichen Versorgung, Gesundheitsdienstleistungen, zum Beispiel durch Ärztegenossenschaften
- Wohnbaugenossenschaften - Wohnbauentwicklung und bedarfsgerechtes Wohnen, Umnutzung leerstehender Gebäude, leistbarer Wohnraum für junge Leute mit ansprechendem Ambiente
- Genossenschaftliche Nahversorgung - Dorfläden
- Betreuungsgenossenschaften - Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Kinderbetreuung
- Energiegenossenschaften im Energiesektor z.B. Energiegenossenschaften und Nahwärmanlagen
- Bildungsgenossenschaften - genossenschaftliche Schulen, Schülergenossenschaften

Genossenschaften passen in besonderer Weise auch zur neuen Arbeitswelt, mit ihren Arbeitsformen und methodischen Ansätzen wie z.B. Inkubatoren (Brutkästen), Maker Spaces/Fab(Labs) – „Fabrikationslabor“, Hackathons / Ideathons / Makeathons, Accelerator-Programme (Beschleuniger). In diesen kooperativen Formaten können Methoden wie Business Model Canvas, Scrum,

Design Thinking und Open Innovation eingesetzt werden, die auf der Fähigkeit zur Kooperation in funktionierenden Gemeinschaften basieren und sehr gut mit der Grundidee von Genossenschaften harmonisieren (vgl. *Akademie Deutscher Genossenschaften e.V.*, abgerufen am: 28.09.2020). Immer attraktiver werden auch genossenschaftliche Innovationsökosysteme, die beispielsweise von einer Genossenschaft als „Dach-Organisation“ gestaltet werden können. Diese „Dach-Organisation“ organisiert eine Kooperation aus bereits etablierten Genossenschaften, anderen lokalen Unternehmen und relevanten Stakeholdern, aus der wiederum neue Impulse für die regionale Entwicklung und Anstöße zur Regional- und Daseinsvorsorge entstehen können (vgl. *Baumgärtler/Popovic* 2019). Kreditgenossenschaften bieten die Chance, sich hier als Innovationspartner aktiv zu beteiligen, wobei sie selbst lokale Innovationsökosysteme in ihren jeweiligen Regionen initiieren können. Hochschulen, die bereits Erfahrungen mit dieser Herangehensweise sammeln konnten, können sowohl beim Aufbau eines Innovationsökosystems unterstützend wirken als auch als Know-how-Partner – zum Beispiel durch das Bereitstellen aktueller Forschungsergebnisse – in unterschiedlichen Wissenschaftsgebieten eingebunden werden. Im Idealfall entstehen aus dem kreativen Zusammenspiel der beteiligten Partner neue Produkte und Dienstleistungen, innovative Geschäftsmodelle, Start-ups, Arbeitsplätze etc. Genossenschaften beziehen aber einen weiteren Vorteil aus ihrem (demokratischen) Wertegerüst und der Kraft der Gemeinschaft: In unruhigen Zeiten/Krisenzeiten stellen sie die Grundlage für Innovationen dar (vgl. *Experteninterview Griessmaier, G./Seidler, S. Interviewer, Genossenschaften*, 11.03.2020; *Akademie Deutscher Genossenschaften e.V.* 2020).

### 9 Schritte zur Gründung einer Genossenschaft

Die Gründung einer Genossenschaft für ein Social Business durchläuft die gleichen Schritte wie bei den Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. Da die Gründung von einer verpflichtenden Gründungsprüfung durch den genossenschaftlichen Prüfungsverband abhängt und auch die Mitgliedschaft beim Revisionsverband verpflichtend ist, zeigt es sich in der Praxis, dass es am besten ist, wenn man gleich zu Beginn seines Vorhabens mit Spezialisten in Kontakt tritt. Der Österreichische Genossenschaftsverband (ÖGV), der zugleich Revisionsverband ist, unterstützt beratend und übermittelt Unterlagen zur Gründung. Der ÖGV bietet z.B. auch speziell für Start-ups Coachings, Schulungen & Workshops für Genossenschaftsorgane (Vorstand, Aufsichtsrat) und Mitarbeiter an und erstellt Anforderungsprofile für Führungskräfte im Rahmen des Gründungsprozesses (vgl. *Österreichischer Genossenschaftsverband*, abgerufen am: 28.09.2020).

### **Schritt 1: Kontakt zum Revisionsverband**

Die Praxis zeigt, dass es am besten ist, wenn man gleich zu Beginn seines Vorhabens mit Spezialisten in Kontakt tritt. Der Österreichische Genossenschaftsverband, der zugleich Revisionsverband ist, unterstützt beratend und übermittelt Unterlagen zur Gründung.

### **Schritt 2: Erstellung eines Businessplans**

Jetzt muss die Gründungsidee auf ihre Tragfähigkeit geprüft werden. Dafür muss ein Businessplan aufgestellt werden, der möglichst genau darlegt, welche Tätigkeiten und Investitionen geplant sind, wie hoch die Eigenmittel sind, welche Einnahmen und Ausgaben zu erwarten sind, wie Mitglieder angeworben werden sollen etc. Der gesamte Businessplan hat einen gewichtigen Stellenwert bei der Gründungsprüfung durch den genossenschaftlichen Prüfungsverband.

### **Schritt 3: Erarbeitung der Satzung/Struktur der Genossenschaft**

Als nächster Schritt muss die Satzung der Genossenschaft festgelegt werden. Dafür liegen Mustersatzungen auf. Die Satzung legt die Struktur der Genossenschaft dar und regelt Aufgaben und Kompetenzen so klar wie möglich. Ebenso gehört dazu die Auswahl von Personen, die in der zukünftigen Genossenschaft Ämter übernehmen, sowie eine Liste der sogenannten zustimmungspflichtigen Geschäfte, die durch den Aufsichtsrat beziehungsweise den Vorstand genehmigt werden müssen. Vor der Gründung sollte die Satzung von einem Verband/Rechtsanwalt, der sich mit dem Genossenschaftsgesetz auskennt, geprüft werden, damit sie nicht vom Prüfungsverband aufgrund rechtlicher Mängel zurückgewiesen wird.

### **Schritt 4: Einholung der Aufnahmezusicherung**

Um im Firmenbuch eingetragen zu werden, ist eine Aufnahmezusicherung des Revisionsverbands erforderlich. Das ist die Erklärung, die Genossenschaft nach deren Eintragung als Mitglied aufzunehmen und die Revision zu übernehmen. Sie wird vom Österreichischen Genossenschaftsverband nach Erstellung der Satzung sowie einer positiven Prüfung der Unterlagen ausgestellt.

### **Schritt 5: Abhaltung der Gründungsversammlung der Genossenschaft**

Die Feststellung der Genossenschaftssatzung (Abschluss des Genossenschaftsvertrags) erfolgt in der gründenden Generalversammlung. Die Mindestzahl der Gründer liegt bei zwei, es müssen jedoch in der Generalversammlung mindestens so viele Gründer anwesend

sein, wie Organmandate zu besetzen sind. Die Gründer erklären ihren Beitritt zur Genossenschaft durch Unterfertigung eines Satzungsexemplars. Die Anwesenheit eines Notars ist nicht erforderlich.

### **Schritt 6: Gründungsprüfung**

Jetzt erfolgt die sogenannte Gründungsprüfung. Der Verband untersucht, ob die zukünftige Genossenschaft die rechtlichen und formalen Voraussetzungen erfüllt und ob das eingereichte Wirtschaftskonzept den Anforderungen einer realen wirtschaftlichen Tätigkeit entspricht. Man prüft im Grunde, ob die Idee auch wirtschaftlich erfolgversprechend erscheint. Ergeht ein positiver Bescheid, kann die Genossenschaft offiziell gegründet werden.

### **Schritt 7: Beantragung der Eintragung der Genossenschaft im Firmenbuch**

Die Firmenbucheingabe wird von den Vorstandsmitgliedern unterzeichnet und an das örtlich zuständige Landes- oder Handelsgericht gesendet. Sobald der Eintrag registriert ist, sind die Mitglieder einer Genossenschaft amtlich bestätigte Genossen.

### **Schritt 8: Beitritt zum Revisionsverband**

Nachdem die Genossenschaft im Firmenbuch eingetragen worden ist, tritt sie dem Revisionsverband endgültig als Mitglied bei. Die erforderlichen Unterlagen werden automatisch übermittelt.

### **Schritt 9: Gewerbeanmeldung und Steuernummer**

Noch vor Aufnahme der geschäftlichen Tätigkeit muss die Genossenschaft die erforderliche Gewerbeberechtigung einholen. Beim Finanzamt ist ein Antrag auf Erteilung einer Steuer- und UID-Nummer zu stellen. (vgl. *Österreichischer Genossenschaftsverband*, abgerufen am: 30.10.2020)

## Zusammenfassung & Reflexion

Die Auswahl, der im jeweiligen Einzelfall passendsten Rechtsform für ein Social Business, ist essentiell. Die Unternehmensgründer müssen sich über ihre Bedürfnisse im Klaren sein und unternehmerische Schwerpunkte genau definieren. Die Auswahl und Entscheidung der Rechtsform für die Unternehmensgründung kann durch folgende Faktoren beeinflusst werden:

- Möglichkeit für einen niederschweligen Zugang (z.B. Vereinsgründung)
- Entwicklungsstadium der Organisation
- Persönliche Haftung z.B. Obmann eines Vereins
- Steuerliche Kriterien
- Gewerberechtliche Kriterien
- Geschäftsmodell insbesondere Förderungen und Umsatzgenerierung
- Finanzierungsmöglichkeiten: Anforderungen für Förderungen, Investoren etc.

In der Gründungsphase lässt sich beobachten, dass eine möglichst schnelle und unbürokratische Lösung angestrebt wird. So kommt in dieser Planung als Rechtsform der Verein sehr häufig zum Tragen (siehe Ergebnisse der Studie von *Schneider und Meier* 2013). In der weiteren Entwicklung und Ausweitung von Aktivitäten und den damit komplexeren rechtlichen Themen, ist eine Anpassung der Rechtsform nach den optimalen Gegebenheiten auszuweiten, um vor allem die persönliche Haftung von Initiatoren und Schlüsselpersonen zu begrenzen.



## 5.4.2 Italien

Die Geschichte der italienischen Genossenschaften geht auf das Jahr 1854 zurück, als die erste Genossenschaft gegründet wurde, nämlich ein Konsumgenossenschaftsbetrieb in Turin. Nicht lange danach, im Jahr 1886, wurde ein nationaler Verband gegründet: Legacoop, Lega delle Cooperative (vgl. *Italian documentation centre on cooperatives and social economy* 2020).

Die erste formelle Regelung für Social Businesses erfolgte mit dem Gesetz Nr. 381 von 1991, das den wichtigsten rechtlichen Rahmen für die Gründung von Sozialgenossenschaften in Italien darstellte und das mit verschiedenen Änderungen bis 2003 in Kraft war. Obwohl sich das Gesetz als langlebig erwies, bot es einen nur sehr fragmentierten rechtlichen Rahmen für die Führung von Sozialunternehmen, da in einer Reihe von Fällen sehr unterschiedliche Regelungen galten, abhängig von Kriterien wie Organisationsmodellen oder Art der Aktivität. Das nachfolgende nationale Gesetz Nr. 155 von 2006 verbesserte die Bedingungen für Social Businesses nicht, da es Einschränkungen bei der Verteilung der Einnahmen unter den Partnern und keinerlei Steuervorteile für Social Businesses vorsah, was naturgemäß nicht zu deren Entwicklung beitrug. Die Lage änderte sich von Grund auf durch das Gesetzesdekret Nr. 112/2017 und seine nachfolgende Änderung auf Basis von Gesetzesdekret Nr. 95 vom 20. Juli 2018, dem aktuellen gesetzlichen Rahmen für italienische Social Businesses, mit dem die italienische Regierung die Schaffung eines neuen Ökosystems anstrebt, dass die Entwicklung von Social Businesses unterstützen soll; insbesondere durch steuerliche Erleichterungen.

Dazu gehört auch, dass neue Sektoren in das Tätigkeitsspektrum der Social Businesses aufgenommen werden, wie z.B. sozialer Wohnbau und fairer Handel. Darüber hinaus ist es Social Entrepreneuren nun gestattet, Erträge in ihre Aktivitäten oder in ihr Unternehmenskapital zu reinvestieren ohne zusätzliche Steuern zahlen zu müssen. Auch können Personen, die spenden, oder Unternehmen, die sich am Budget sozialer Unternehmen beteiligen, 30 % des investierten Kapitals steuerlich geltend machen. Und schließlich ist es Social Businesses jetzt auch möglich, über Crowdfunding-Plattformen Finanzmittel zu generieren. An dieser Stelle ist allerdings auch festzuhalten, dass die aktuelle Gesetzgebung nach wie vor nicht völlig ausgeschöpft ist - so müssen Social Businesses in manchen Fällen die Regeln der Gesetzgebung aus dem dritten Sektor anwenden (Gesetzesdekret Nr. 1172 von 2017) oder unterliegen sogar Bestimmungen des Bürgerlichen Gesetzbuches, z.B. in Bezug auf ihre Rechtsform (vgl. *Abschnitt VI - Teil I, Art. 2511 und folgen-*

*de des italienischen Bürgerlichen Gesetzbuches*). Jedoch ist das übergeordnete Ziel – die Entwicklung der Social Businesses zu unterstützen und ihre Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen des Dritten Sektors zu verbessern.

## Relevante Rechtsformen im Überblick

### „Cooperative“ (Genossenschaften)

„Cooperative“ (Genossenschaften) werden gesetzlich als „Unternehmen, die das allgemeine Interesse der Gemeinschaft im Hinblick auf die Förderung des Menschen und die soziale Integration der Bürger verfolgen“ definiert (vgl. *Concas/Alessandra* 2012). Sowohl natürliche Personen als auch Unternehmen können in Italien in verschiedenen Wirtschaftssektoren „Cooperative“ (Genossenschaften) gründen, wobei landwirtschaftliche „Cooperative“ (Genossenschaften) besonders beliebt sind. Die Mindestanzahl der Anteilseigner beträgt drei. „Cooperative“ (Genossenschaften) können auch Partnerschaften mit öffentlichen und privaten Einrichtungen eingehen. Neben der Eintragung in die soziale Kategorie müssen die sozialen „Cooperative“ (soziale Genossenschaften), je nach der von ihnen ausgeübten Tätigkeit und dem Austausch von Hilfsleistungen mit Partnern, auch angeben, ob sie Typ A oder B angehören.

**TYP A:** In dieser Kategorie finden wir „Cooperative“ (Genossenschaften), die in 3 wichtigen Dienstleistungssektoren tätig sind:

- Soziale Dienste: Sozialzentren für Jugendliche, Sozialzentren für ältere Menschen, Behandlungseinrichtungen für Drogenabhängige oder geistig beeinträchtigte Menschen, Pflegeheime usw.
- Gesundheitsdienste: medizinische Einrichtungen, häusliche Pflege, etc.
- Pädagogische Dienste: Eltern-Kind-Zentren, Spielgruppen, Ausbildungszentren für Sozialarbeiter etc.

**TYP B:** Dieser Kategorie gehören „Cooperative“ (Genossenschaften) an, die in allen Sektoren (Landwirtschaft, Industrie, Handel oder Dienstleistungen) tätig sind und deren Ziel es ist, benachteiligte Menschen in die Arbeitswelt zu integrieren. Diese benachteiligte Gruppe muss mindestens 30 % der Gesamtzahl der anderen Arbeitnehmer ausmachen.

Für beide Arten ist die Erstellung und Veröffentlichung einer Sozialbilanz als Teil des Jahresabschlusses obligatorisch, in der gemäß den Richtlinien der Regierung die faire Organisation der Arbeiter und Mitglieder, deren Bezahlung sowie Sozial- und Umweltauswirkungen der Aktivitäten nachgewiesen werden.

### Finanzielle Vorteile

- Steuerliche Geltendmachung von 30 % des Betrags, den Einzelpersonen an eine soziale Genossenschaft spenden (bis zu € 30.000)
- Steuerliche Geltendmachung von 30 % des Betrags, den eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung an eine soziale Genossenschaft spendet (bis zu € 70.000)
- Steuererleichterungen für Privatpersonen, die sich entschließen, über soziale Darlehen zu investieren
- Möglichkeit, das staatliche „5 pro 1.000“-Programm zu nutzen (die Quote der Steuereinnahmen, die die italienische Regierung für soziale Initiativen spendet)
- Möglichkeit, in den Genuss von Sozialanleihen zu kommen (Sozialanleihen sind alle Arten von Bankanleihen, bei denen die Einnahmen ausschließlich zur teilweisen oder vollständigen Finanzierung oder Refinanzierung neuer und/oder bestehender förderungswürdiger Sozialprojekte verwendet werden)
- Möglichkeit, auf den „Fondo Rotativo per l'economia sociale“ zurückzugreifen, ein zinsgünstiges Darlehen (Kreditzinssatz 0,5%), das vom Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung garantiert wird, um neue soziale Projekte bereits etablierter Social Businesses zu realisieren

### „Impresa sociale“ (Social Business)

„Impresa sociale“ (Social Businesses) sind private Körperschaften, die nach der italienischen Verfassung im italienischen Unternehmensregister eingetragen werden müssen und zwei spezifischen Hauptbedingungen unterliegen: Sie müssen einen sozialen Nutzen aufweisen und dürfen keine Möglichkeiten für private Spekulationszwecke bieten. Mindestens 70 % der Einkünfte müssen aus sozialen Aktivitäten stammen. Die Art der Rechtsform ist nicht immer klar zuordenbar, da die Qualifikation als Social Business für verschiedene Arten von Organisationen gelten kann (NGO, Stiftungen, S.P.A. usw.). In allen Fällen ist es jedoch obligatorisch, eine Sozialbilanz als Teil des Jahresabschlusses zu erstellen und zu veröffentlichen, in der gemäß den Richtlinien der Regierung über die faire Organisation der Arbeiter und Mitglieder und deren Bezahlung sowie Sozial- und Umweltauswirkungen der Aktivitäten Rechenschaft abgelegt wird. Der Titel „Impresa sociale“ (Social Business) ist nicht zulässig für Einpersonenerunternehmen, öffentliche Körperschaften oder Unternehmen, deren Einkommen ausschließlich den Partnern zugeteilt wird.

Die Einstufung als „Impresa sociale“ (Social Business) kann verloren gehen, wenn die Aufsichtsorgane, das Zentralamt für den Dritten Sektor oder das Arbeitsinspektorat, Unregelmäßigkeiten in der Unternehmensfüh-

rung feststellen. Ein „Impresa sociale“ (Social Business) kann seine soziale Einstufung auch freiwillig einreichen.

### Finanzielle Vorteile

- Steuerliche Geltendmachung von 30 % des Betrags, den Einzelpersonen an eine soziale Genossenschaft spenden (bis zu € 30.000)
- Steuerliche Geltendmachung von bis zu 30 % des Betrags, der einer sozialen Genossenschaft von einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung gespendet wird (bis zu € 70.000)
- Steuerliche Vorteile für Privatpersonen, die sich entschließen über soziale Darlehen zu investieren
- Keine Besteuerung von Jahresgewinnen, die in einer zweckgebundenen Rücklage („Riserva indivisibile in sospensione d'imposta“) gehalten und innerhalb von zwei Jahren in das Unternehmen investiert werden
- Keine Besteuerung von Jahresgewinnen, die zur Erhöhung des Gesellschaftskapitals verwendet werden (max. 50% der Gewinne)
- Möglichkeit, das staatliche „5 pro 1.000“-Programm zu nutzen (die Quote der Steuereinnahmen, die die italienische Regierung für soziale Initiativen spendet)
- Möglichkeit, in den Genuss von Sozialanleihen zu kommen (Sozialanleihen sind alle Arten von Bankanleihen, bei denen die Einnahmen ausschließlich zur teilweisen oder vollständigen Finanzierung oder Refinanzierung neuer und/oder bestehender förderungswürdiger Sozialprojekte verwendet werden)
- Möglichkeit, auf den „Fondo Rotativo per l'economia sociale“ zurückzugreifen, ein zinsgünstiges Darlehen (Kreditzinssatz 0,5%), das vom Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung garantiert wird, um neue soziale Projekte bereits etablierter Sozialunternehmen zu realisieren
- Möglichkeit, auf Equity Crowdfunding zuzugreifen
- Möglichkeit, auf soziales Risikokapital zuzugreifen

### „Start-up Innovative a Vocazione Sociale“ (Sozial-innovatives Start-up)

Mit dem Erlass des Gesetzesdekrets Nr. 179 von 2012 und der Bestätigung des Gesetzes Nr. 221 von 2012 hat die italienische Regierung eine spezifische Gesetzgebung für „Start-up Innovative a Vocazione Sociale“ (sozial-innovatives Start-up) eingeführt. Ein „Start-up Innovative a Vocazione Sociale“ (sozial-innovatives Start-up) wird anhand der vom italienischen Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung aufgestellten Kriterien definiert und kann in all den Sektoren tätig sein, die das Gesetz für Social Businesses vorsieht. Es kann von allen regulatorischen Vorteilen innovativer Start-ups profitieren.

## Die gesetzlich definierten Merkmale innovativer Start-ups lauten:

- Gesellschaften mit beschränkter Haftung (einschließlich Genossenschaften)
- Neu gegründete Unternehmen oder nicht älter als 5 Jahre
- Unternehmen mit Sitz in Italien oder einem anderen EU-Land, mit mindestens einer Produktionsstätte bzw. Niederlassung in Italien
- Jahresumsatz unter € 5 Mio.
- Nicht an einem geregelten Markt oder in einem multi-lateralen Verhandlungssystem notiert
- Keine Gewinnausschüttung
- Unternehmen ist nicht durch eine Fusion, Spaltung oder Veräußerung entstanden
- Unternehmen entwickelt, produziert und vermarktet innovative Produkte oder Dienstleistungen mit einer klaren technologischen Komponente

Darüber hinaus gilt ein Start-up als innovativ, wenn es mindestens 1 der 3 folgenden Bedingungen erfüllt:

1) Die Ausgaben für F&E und Innovation betragen mindestens 15 % der jährlichen Kosten oder des Umsatzes (der Richtwert ist der jeweils größere). Neugegründete Start-ups, die noch keinen ersten Jahresabschluss eingereicht haben, geben eine Prognose der F&E-Ausgaben ab.

2) Das Start-up beschäftigt hoch qualifiziertes Personal (mindestens 1/3 Promovierte und Promovierende oder Wissenschaftler oder mindestens 2/3 Master-Absolventen).

3) Das Start-up ist Eigentümer, Depositär oder Lizenznehmer eines eingetragenen Patents oder der Eigentümer einer eingetragenen Software.

Die Registrierung als Start-up erfolgt durch Übersendung einer Selbstbescheinigung über die Erfüllung der Anforderungen an die örtliche Handelskammer (Formular/interaktiver Leitfaden). Innovative Social Business-Gründer müssen jedes Jahr ein Dokument mit der Beschreibung ihres gesellschaftlichen Impacts („Documento di descrizione di impatto sociale“) erstellen und an ihre Handelskammer schicken. Die Handelskammer entscheidet dann, ob sie den Titel „sozial-innovatives Start-up“ bestätigt oder ablehnt.

### Finanzielle Vorteile

- Keine Jahresgebühren an die Handelskammer oder andere Eintragungs- oder Stempelgebühren
- Kann wie ein s.p.a. („società per azioni“, Rechtsform für Aktiengesellschaften) verwaltet werden

- Bei systematischen Verlusten profitiert das innovative Start-up von einer einjährigen Karenzzeit zur Deckung von Verlusten über 1/3 des Aktienkapitals
- Spezifische Varianten der Regelungen für befristete Arbeitsverträge
- Zugang zur „Start-up Service Card“, die einen Rabatt von 30 % auf Unterstützungsleistungen bei rechtlichen, gesellschaftlichen, steuerlichen, Immobilien-, Vertrags- und Kreditangelegenheiten gewährt. Das Start-up kann auch von einer ermäßigten Teilnahme an ausgewählten internationalen Messen profitieren
- Einzelpersonen können 30 % der Kapitalinvestitionen in Start-ups (bis zu € 1 Mio.) von der Einkommenssteuer absetzen
- Gesellschaften mit beschränkter Haftung können 30 % der Investitionen (bis zu € 1,8 Mio.) von ihrer Steuerbemessungsgrundlage abziehen
- Start-up kann Zugang zu Equity Crowdfunding erhalten
- Schneller Zugang zu einem öffentlichen Garantiefonds für KMU
- Öffentlich subventionierte Finanzierungsprogramme auf nationaler (Smart & Start Italia) und lokaler Ebene

## „Società Benefit“ (gemeinnützige Gesellschaft)

Am 1. Januar 2016 schuf Italien als erster europäischer Staat und als zweites Land der Welt einen neuen Rechtsstatus für Unternehmen mit dem Namen „Società Benefit“ (gemeinnützige Gesellschaft), und zwar auf Basis von Gesetz Nr. 208 aus dem Jahr 2015 (umgesetzt durch das Legge di Stabilità 2016). Die „Società Benefit“ (gemeinnützige Gesellschaft) ist ein gewinnorientiertes Unternehmen, das sich zur Durchführung seiner Aktivitäten auf verantwortungsbewusste, nachhaltige und transparente Weise zu Gunsten von Personen, Gemeinden und der Umwelt verpflichtet und damit einen öffentlichen Nutzen bietet. Alle Arten von Gesellschaften mit beschränkter Haftung (s.p.a., s.n.c., s.r.l., usw.) können den Titel einer gemeinnützigen Gesellschaft erwerben.

### Die charakteristischen Merkmale der „società benefit“ lauten:

- Die gesetzliche Pflicht, neben dem finanziellen Ertrag auch allgemeinen öffentlichen Nutzen zu schaffen
- Ihre Tätigkeit verantwortungsbewusst, nachhaltig und transparent gegenüber Personen, Gemeinschaften, Umwelt, kulturellen und sozialen Aktivitäten, Vereinen und anderen Begünstigten auszuüben. Die vom Aufsichtsrat ausgewählte(n) gemeinnützige(n) Tätigkeit(en) muss (müssen) im Statut ausdrücklich angegeben werden

- Die Auswirkungen müssen jährlich von den Direktoren mit einem schriftlichen Bericht bewertet werden, wobei die vom Gesetz festgelegten Anforderungen zu berücksichtigen sind. Der Bericht muss einen externen Standard („standard di valutazione esterno“) zu Themen wie Unternehmensführung, Mitarbeiter (Gehalt, Arbeitsbedingungen usw.) anwenden sowie weitere Interessensvertreter (zur Bewertung der Beziehungen des Unternehmens zu Lieferanten, dem Gebiet und den lokalen Gemeinschaften) miteinbeziehen.

Italien hat seiner Wettbewerbsbehörde (AGCM) die Zuständigkeit übertragen, die tatsächliche Umsetzung des Allgemeinauftrags zu kontrollieren. Des Weiteren ist die AGCM befugt, Geldbußen gegen Unternehmen zu verhängen, die diesem Auftrag aufgrund unlauterer Geschäftspraktiken und irreführender Werbung nicht gerecht werden.

### Finanzielle Vorteile

Es gibt keine spezifischen steuerlichen Vorteile für eine „società benefit“. Dennoch zeigt sich in der Regel ein Anstieg der Investitionen, bedingt durch die Attraktivität einer verantwortungsvollen, nachhaltigen und transparenten Unternehmensführung sowie der Möglichkeit, in den öffentlichen Jahresbericht einzusehen, der die konkreten gesellschaftlichen Auswirkungen aufzeigt



## 6. Bewusstseinsbildung für Social Entrepreneurship & soziale Innovation

Die Unterstützung von Social Entrepreneuren in der Alpen-Adria-Region erfolgte durch drei Phasen: 1) eine Sensibilisierungsphase, in der jede Region einen SIAA Ideenwettbewerb für Projekte mit gesellschaftlicher Wirkung durchführte, 2) ein Ausbildungsprogramm, das SIAA Lab Trainingsprogramm, für angehende Social Entrepreneure, 3) ein Accelerator-Programm, um die vielversprechendsten Ideen in jeder Region aktiv zu fördern und weiter voran zu treiben. Das Ziel dieser Maßnahmen bestand darin, Menschen, die durch die Umsetzung unternehmerischer Ideen die Gesellschaft positiv beeinflussen möchten, zu ermutigen und ihnen geeignete Instrumente, Ressourcen und Unterstützungstools zur Verfügung zu stellen. Eine detaillierte Beschreibung des ausgearbeiteten Curriculums ist im Anhang zu finden. Der nachstehende Abschnitt bietet einen Überblick über die wichtigsten Konzepte dieses Curriculums, während die darauffolgenden Abschnitte die in jeder Region durchgeführten Aktivitäten zusammenfassen.

### Der unternehmerische Ansatz zur Bewältigung sozialer Herausforderungen

Dieses Projekt begreift die Lösung gesellschaftlicher Probleme als eine Chance für soziale Innovation, die aus einer unternehmerischen Perspektive angegangen wird. Tatsächlich ist Social Entrepreneurship die Kombination einer sozialen Mission mit einer unternehmerischen Denkweise (vgl. *Mair/Martí* 2006). Die unternehmerische Logik mit ihrer Ausrichtung auf neue und innovative Lösungen kann eine komplementäre Strategie zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen bieten, für die bislang nur unbefriedigende Lösungen gefunden wurden. Darüber hinaus sind soziale Probleme oft komplex und erfordern Lösungen, die viele Akteure miteinbeziehen müssen und die außerdem von vielen äußeren Faktoren beeinflusst werden (vgl. *Cuhna et al.* 2015). Der unternehmerische Ansatz ist per Definition ein Prozess der Innovation und der Anpassung, der gemeinsam mit den Anwendern durchgeführt wird und der das Ziel hat, innovative Lösungen zu finden, die den Bedürfnissen und Zwängen der verschiedensten Akteure gerecht werden (vgl. *Murray/Ma* 2015). Diese Anpassung ist besonders relevant für den Lean Startup-Ansatz, der sich durch iterierte Schleifen des Aufbaus, der Messung und des Lernens mit den Begünstigten auszeichnet, was in diesem Rahmen sehr nützlich sein kann (vgl. *Reis* 2011). Andererseits ist der unternehmerische Umgang mit sozialen Problemen auch eine Herausforderung in einem Ökosystem der sozialen Innovation wie der Alpen-Adria-Region, das von der Energie und dem Engagement von Freiwilligen, Aktivisten und Kooperationspartnern des sozialen Sektors erfüllt und getragen wird. Dieser besteht aus Menschen mit Leidenschaft und einer starken Motivation, einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben. Dennoch betrachten sich nur wenige

von ihnen von Natur aus als Unternehmer oder potenzielle Unternehmer und unterschätzen das Potential, durch neue und innovative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen etwas Konkretes zu bewirken. Daher war es ein erstes relevantes Anliegen dieses Projekts, sich mit diesem mangelnden Bewusstsein potenziell interessierter Akteure auseinanderzusetzen. Aus diesem Grund stand am Anfang des SIAA Lab Trainingsprogramms eine Phase der Bewusstseinsbildung, die darauf abzielte, mit bereits sensibilisierten Menschen, Projekten und institutionellen Akteuren in Kontakt zu treten, die den Wunsch verspüren, gesellschaftliche Veränderungen zu bewirken. Ziel war, diese zu inspirieren und ihnen die Möglichkeit aufzuzeigen, über einen komplementären Ansatz Social Entrepreneur zu werden. In Anbetracht der Tatsache, dass viele Projektteilnehmer die beim SIAA Lab Trainingsprogramm dabei waren, bereits eine Vorstellung von dem sozialen Problem hatten, welches sie lösen wollten und überdies hochgradig motiviert waren, wurde entschieden, anstelle einer theoretischen Schulung über Entrepreneurship einen praktischen Ansatz zu wählen. Dabei wurde den Teilnehmern vermittelt, wie sie durch die Erstellung ihrer eigenen Projekte zu Social Entrepreneuren werden könnten. Neben den typischen Elementen und Schritten, die die Einführung in die unternehmerische Denkweise und die Unterstützung bei der Entwicklung von Projektideen auf Basis des Lean Startup-Ansatzes kennzeichnen, wurde beschlossen, der Videogestaltung eine besondere Rolle im Lehrplan des SIAA Lab Trainingsprogramm zuzuweisen. Dies geschah vor allem aus drei Gründen: erstens, um die produzierten Videos über die Projekte als Quelle der Inspiration und Wissensverbreitung im gesamten Alpenraum zu nutzen. Zweitens wurden die Projektvideos als wichtiges Instrument der Kommunikation mit externen Stakeholdern gesehen. Social Entrepreneuren sollte die Möglichkeit gegeben werden, Fachwissen zu erwerben, das auch für andere zukünftige Projekte nützlich sein könnte. Und drittens wollte man die Hypothese testen, dass Projektvideos (wie z.B. Videopräsentationen) den Fortschritt und die Verfeinerung der ursprünglichen Idee für ein Social Business unterstützen, die Selbstreflexion der Teams fördern und so den gesamten Lernprozess dynamisch vorantreiben würden.



**EUROPEAN UNION**

### DEINE IDEE ...

bietet einen Lösungsansatz für die Herausforderungen in den Bereichen Gesellschaft, Leben und/oder Umwelt? Die besten Ideen haben die Möglichkeit am SIAA Lab! im Wert von Euro 2.000,- teilzunehmen. Wir unterstützen dich mit Feedback, Training Sessions, Zugang zu Netzwerken und Beratung bei deinen ersten Schritten in der Umsetzung.

**Weitere Infos unter:**  
www.build.or.at/siaa  
siaa@build.or.at

Info-Café: Bei Fragen zur Bewerbung oder einfach zu einem unserer Cafés vorbeikommen (nach Anmietung via E-Mail oder telefonisch unter: T: 0660/9874027).

Impressum: build! Gründerzentrum Kärnten GmbH, Lakeside 1, 9020 Klagenfurt am Würthersee  
Gedruckt auf umweltfreundlichem Recyclingkarton | druck.at, Leoben/Steiermark

Newsletter abonnieren | Kärnten | Anmelden

# meinbezirk.at

Nachrichten | Leben | Veranstaltungen | Gewinnspiele | Galerien | Karriere & Jobs | Kleinanzeigen | E-Paper

Kärnten | Lokales

## IDEENWETTBEWERB

### Gesucht: Ideen für ein besseres Miteinander im Alpen-Adria-Raum

13. November 2018, 14:07 Uhr | 109+ gelesen | 0 | 0

... bis 30. November eingereicht werden | Foto: Pixabay/Terovest/istock.com | hochgeladen von Kathrin Heter

... "build!"-Gründerzentrum und die Alpen-Adria-Region zu ein...  
... Individuelles Projekt...  
... zureichen.

THEMEN DER WOCHE

Die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, das "build!"-Gründerzentrum und die Fachhochschule Kärnten suchen Ideen, um die Alpen-Adria-Region zu einem besseren Ort zu machen.

KÄRNTEN. Bis 30. November hat jeder die Möglichkeit, sein individuelles Projekt oder seine Ideen beim "Social Business Ideenwettbewerb 2018" einzureichen.

### Die Themen

Die Zielgruppe des Projekts sind Schüler ab 18 Jahren, Studierende, Privatpersonen, Firmen, NGOs, Vereine, die öffentliche Verwaltung und jeder, der eine Idee zu folgenden Themen hat:

- Gesellschaft im Wandel (Älter werden, Migration/Integration ...)
- Lebensqualität (Arbeit, Bildung, Zivilgesellschaft ...)
- Gesundheit & Versorgung
- Klimawandel
- Nachhaltiger Verkehr
- Zusammenarbeit und Kooperation

### Ziele des Wettbewerbs

Der "Social Business Wettbewerb 2018" ist Teil des Projekts "Sozialer Input für die Alpen-Adria-Region". Das Projekt beschäftigt sich mit Lösungen für die sozialen Herausforderungen der Region und bezieht dabei die öffentliche Verwaltung und Institutionen mit ein. Unter anderem möchte man soziale Innovationen etablieren und vorantreiben und deren Anwendungsfelder in der öffentlichen Verwaltung identifizieren. Weiters zielt das Projekt darauf ab Methoden und Instrumente für die Co-Kreation und Einführung sozialer Innovationen mit der Verwaltung und sozialen Unternehmen zu entwickeln. Zusätzlich will man Trainingsmethoden entwickeln und zur Anwendung bringen und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit verbessern.

### Projektpartner

Insgesamt beteiligen sich sieben Projektpartner aus Kärnten, Friuli-Venezia Giulia, Treviso und Südtirol am Projekt und werden bis 2020 gemeinsam daran arbeiten, die Ziele des Projektes zu erreichen.

- Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
- Libera University di Bolzano
- Carinthia University of Applied Sciences/Fachhochschule Kärnten
- build! Gründerzentrum Kärnten
- T2i – trasferimento tecnologico e innovazione
- Friuli Innovazione Centro di Ricerca e di Trasferimento Tecnologico
- University degli studi di Udine

### Infos zur Anmeldung

Projekte kann man von 1. November...  
per Mail an [siaa@build.or.at](mailto:siaa@build.or.at)

THEMEN DER WOCHE

- Bildergalerie
- Kärnten
- Klagenfurt
- Villach
- Kärntens Jugend in Bewegung
- Sport
- Coronavirus
- Wolfsberg
- Lavanttal
- Jahreshauptversammlung
- 100 Jahre
- Villach Land

MEISTGELESENE BEITRÄGE

Lokales

WIE AUS EINEM ALTEN PA...  
GEBIET ENTSTAND

### Der Gerlitzner

Freizeit  
von dich

## 6.1 SIAA Lab - Ideenwettbewerb und Trainingsprogramm

### 6.1.1 Kärnten

Die österreichischen Projektpartner (Gründerzentrum build! Kärnten GmbH, Fachhochschule Kärnten, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt) arbeiteten bei der Ausschreibung der beiden SIAA Ideenwettbewerbe im Jahr 2018 und 2019 in Kärnten eng zusammen.

#### Zeiträume der Aufrufe zum Ideenwettbewerb:

- 1. Durchgang Ideenwettbewerb 2018:  
01.11.2018 - 07.12.2018
- 2. Durchgang Ideenwettbewerb 2019:  
19.09.2019 - 08.12.2019

**Die Zielgruppe:** gesamte Öffentlichkeit

Das Hauptaugenmerk lag während der gesamten Sensibilisierungsphase darauf, die Aufmerksamkeit der Kärntner „Allgemeinheit“ auf sich zu lenken; also nicht nur die „übliche“ Zielgruppe (hauptsächlich Personen mit höherer Bildung, Studierende, Personen mit Universitätsabschluss usw.) anzusprechen, sondern auch die breitere Öffentlichkeit. Zusätzlich zu den intensiven Werbemaßnahmen über soziale Medien (hauptsächlich über Facebook und über die build! Website [www.build.or.at/siaa](http://www.build.or.at/siaa)) wurden auch spezielle Postkarten entworfen und gedruckt, Beiträge für regionale Zeitungen verfasst und Kontakte mit etablierten Social Businesses hergestellt.

Darüber hinaus wurde versucht, ein umfassendes Netzwerk aus Personen aufzubauen, die am Social Entrepreneurship Thema interessiert sind. Tatsächlich wurden mehrere Dutzend Kontakte gesammelt und eine Mailingliste erstellt, die nach wie vor zum Informationsaustausch, zur Bewerbung bevorstehender Veranstaltungen usw. im Schwerpunktbereich „Social Entrepreneurship mit gesellschaftlicher Wirkung“ genutzt wird.

Eine weitere Säule der Bewerbung und Bewusstseinsbildung in Kärnten war die starke Einbindung des Beirats und seines Netzwerks. Es wurde beschlossen den Wettbewerb durch konkrete Veranstaltungen zu forcieren – eine Veranstaltung für den Ideenwettbewerb 2018 und eine für 2019. Die Veranstaltungen fanden im inspire! Lab im Lakeside Science & Technology Park in Klagenfurt statt. Beide Veranstaltungen waren sehr erfolgreich und wurden jeweils von 30 bis 40, am Social Entrepreneurship Thema interessierten Personen, besucht. Der Inhalt dieser Veranstaltungen bestand aus relevanten Key Note Speakern und Good-Practice Beispielen sowie

einer Präsentation des SIAA Ideenwettbewerbs und der weiteren Maßnahmen.

Während des zweiten Ideenwettbewerbs 2019 wurde ein zusätzliches „Info-Café“ für Personen eingerichtet, die Probleme oder offene Fragen zu dem Bewerbungsfeld hatten, welches auf der build! Gründerzentrum Kärnten Website zur Verfügung stand.

#### Eingereichte Ideen und Teilnahme am SIAA Lab Trainingsprogramm

In der ersten Runde (Jahr 2018) wurden 21 Einreichungen und in der zweiten Runde (Jahr 2019) 19 Einreichungen generiert. Die Mitglieder des Beirats wählten - mit Hilfe des entwickelten Kriterienkatalogs - 16 Projekte aus der ersten Runde und 12 Projekte aus der zweiten Runde für das SIAA Lab Trainingsprogramm aus. Diese ausgewählten Personen/Projekte durften das SIAA Lab Trainingsprogramm besuchen (Einzelheiten siehe nachstehend). Die 3-5 besten Teilnehmer des SIAA Lab Trainingsprogramms hatten die Möglichkeit, an einem Accelerator-Programm des build! Gründerzentrums Kärnten teilzunehmen (näheres dazu im Kapitel Accelerator-Programm).

#### Implementierung des SIAA Lab Trainingsprogramm in Kärnten

Im Zuge des SIAA Interreg Projektes haben die Projektpartner aus Österreich und Italien ein Ausbildungsprogramm für soziale Innovatoren entwickelt und durch das SIAA Lab Trainingsprogramm erfolgreich umgesetzt. Das Ziel des sogenannten SIAA Lab Trainingsprogramms lautete, Innovatoren Kärntens in der Entwicklungsphase sozialer Innovationen auszubilden. Neben Social Entrepreneuren richtete sich das SIAA Lab Trainingsprogramm explizit auch an gemeinnützig orientierte Unternehmer, d.h. an Einzelpersonen oder Teams, die eine soziale Innovation ohne Gewinnerzielungsabsicht (z.B. in Form einer freiwilligen Organisation) umsetzen wollten. Das aus fünf Modulen bestehende Programm fand im inspire! Lab im Lakeside Science & Technology Park in Klagenfurt statt, einem Labor, das die Kreativität durch beschreibbare Wände und Möbel fördert. Das SIAA Lab Trainingsprogramm wurde als Gruppe und im Klassenzimmer Setting durchgeführt. Neben traditionellen Unterrichtseinheiten enthielt das Programm jedoch auch Elemente zum Selbststudium. Um das Selbststudium zu fördern, wurde eine eigene Moodle Plattform eingerichtet. Auf diese wurden dann auch die 3-minütigen Pitches der Teilnehmer aus den Präsenzmodulen hochgeladen. Um die Reflexionsfähigkeit der Teilnehmer zu fördern, wurden die Pitches aufgezeichnet und den Projektmitgliedern über die Moodle Plattform zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus wurde jedem Projekt

ein Mentor zugewiesen. Zu den Aufgaben des Mentors gehörten u.a. Hilfestellung geben, persönliche Beratung und projektspezifische Anmerkungen und Inputs. Ein zentrales Ziel im gesamten SIAA Lab Trainingsprogramm war es, das Netzwerk der Teilnehmer auszubauen und zu stärken. Einerseits wurde das Netzwerk sowohl unter den Programmteilnehmern als auch unter den Teilnehmern und Mentoren gestärkt. Andererseits wurden die Teilnehmer, die das SIAA Lab Trainingsprogramm erfolgreich abgeschlossen hatten, zu einer Abschlussveranstaltung - dem sogenannten „National Demo Day“ - eingeladen, der von regionalen Interessenvertretern und Akteuren gut besucht wurde. Während dieses National Demo Day´s wurde das Netzwerk zwischen sozialen Innovatoren und regionalen Interessenvertretern aufgebaut und gefördert. Der Höhepunkt des National Demo Day war das Pitchen der Programmteilnehmer vor einer Jury, die durch regionale Interessenvertreter ergänzt wurde. Die besten Projekte aus den beiden SIAA Lab Trainingsprogramm Durchgängen (Best of the Rest, Kimpba, Panakaia, School Nurses, Waldmomente, Birkenhof, WOHIN, ZIEL, Dorfservice, Vielfühler, FraSon Austria) erhielten die Möglichkeit zu einer vertiefenden Weiterbildung in einem von build! Gründerzentrum Kärnten angebotenen Accelerator-Programm. Darüber hinaus bewarben sich nach der ersten Runde des Ausbildungsprogramms zwei Projekte (Panakaia und School Nurses) um eine weitere Förderung bei einer regionalen Förderorganisation und wurden für ein neunmonatiges bezahltes Programm zur Weiterentwicklung ihrer Ideen ausgewählt. Der Zufriedenheitsgrad der Teilnehmer war recht hoch und alle Mitglieder des Programms bestätigten die wertvolle Unterstützung und den Mehrwert des SIAA Lab Trainingsprogramms. Wie bereits erwähnt, umfasste das Ausbildungsprogramm fünf Module. Der Inhalt der Module konzentrierte sich auf die Elemente des Impact Business Model Canvas und lässt sich wie folgt zusammenfassen:

### Modul 1:

Motto - „Gemeinsam gelingt es uns“  
(17.01.2019 & 23.01.2020)

- Sich gegenseitig kennenlernen
- Wie arbeiten wir? (Regeln und Verpflichtungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit)

### Modul 2:

Das Geschäftsmodell  
(01.02. - 02.02.2019 & 07.02. - 08.02.2020)

- Einführung in das Impact Business Model Canvas mit Schwerpunkt auf Auswirkungen, Werte- und Nutzenversprechen, Stakeholder-Segmente

- Einführung in das Thema Social Entrepreneurship + soziale Innovationen, Storytelling
- „Der erfolgreiche Pitch“
- Pitch-Training + Feedback

**Hausaufgabe Modul 2:** Vorbereitung eines Pitches auf der Grundlage des im Unterricht erhaltenen Feedbacks

### Modul 3:

Prototyping und mehr  
(02.03.2019 & 29.02.2020)

- Business Model Canvas mit Schwerpunkt auf Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, wichtige Partner
- Kennenlernen der Lean Startup-Methode
- Feedback einholen (z.B. Umfragen/Fragebögen)
- Prototyping und Dienstleistungsdesign
- Pitch-Training + Feedback

**Hausaufgabe Modul 3:** Feedback von Kunden und Interessensvertretern einholen

### Modul 4:

Finanzierung und Förderungen  
(23.03.2019 & 25.04.2020)

- Business Model Canvas mit Schwerpunkt auf Kostenstruktur & Einnahmequellen, Stakeholder-Beziehungen & Kanäle
- Wie lauten die Ergebnisse der Umfragen?
- Finanzierungsmöglichkeiten + Finanzierungsquellen
- Pitch-Training + Feedback

**Hausaufgabe Modul 4:** Kontaktaufnahme mit möglichen Projektpartnern, Suche nach geeigneter finanzieller Unterstützung

### Modul 5:

Nächster Schritt?  
(12.04.2019 & 08.05.2020)

- Was wurde aus den Gesprächen mit den Interessenvertretern gelernt?
- Fortschritte des laufenden Projekts?
- Gemeinsame Reflexion des Business Model Canvas
- Im Anschluss - Abschluss Event: National Demo Day

Auch wenn das hier beschriebene Ausbildungsprogramm gut strukturiert und geplant war, ist zu bedenken, dass die Rahmenbedingungen bei einer erneuten Implementierung an die vorherrschenden regionalen Umstände angepasst werden müssen. Die Einbeziehung verschiedener (regionaler) Stakeholder in diesen Anpassungsprozess könnte die Chance erhöhen, das SIAA Lab Trainingsprogramm zu einem noch nützlicheren Nährboden für soziale Innovationen zu machen.



**Interreg**  
Italia-Österreich  
European Regional Development Fund

**build!**

**SUNDOWNER**  
**Social Innovation**

17:00 Uhr  
InspireLab Lakeside B1 Za 9020 Klagenfurt

Sei dabei und erfahre was es bedeutet ein  
>>Social Entrepreneur<< zu sein.

Dich erwarten:  
Verena Kassar ("Das Gramm", Graz)

Rüdiger Wetzl- Pieland  
(Social Business Club Styria  
Social Entrepreneurship Network Austria)

Details und Anmeldung: [www.build.or.at/siaa](http://www.build.or.at/siaa)



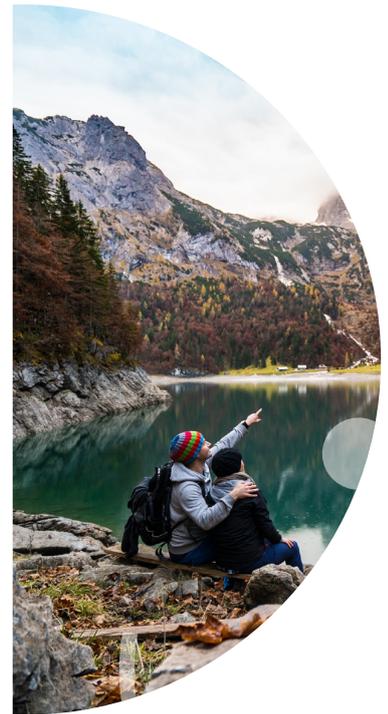
**GOOD THINGS HAPPEN!**  
un percorso per  
nuove idee per un  
cambiamento!

Presentazione di idee  
Treviso! Chiude il



15:00 – 19:00 Uhr

Lan...



# SOZIALE IDEE GESUCHT!

Triff erfolgreiche Social  
Businesses aus Kärnten!

erlerne Design Thinking  
Techniken kennen!

inspired

erfüllt: coole Leute,

und Musik!



## Evaluierung und Zusammenfassung des SIAA Lab Trainingsprogramm

Beide Durchgänge (2019 + 2020) des SIAA Lab Trainingsprogramms waren überaus produktiv sowohl in Bezug auf die Projekte, die das Programm erfolgreich abgeschlossen haben (Quantität) als auch auf die Entwicklung der Einzelprojekte (Qualität). Dennoch ergaben sich nach der Einholung von Rückmeldungen seitens der Teilnehmer, Vortragenden und Gastgeber einige Aspekte zur weiteren Verbesserung des Ausbildungsprogramms. Zunächst erfolgt die Teilnahme am SIAA Lab Trainingsprogramm – im Unterschied zu Schul- oder Universitätsprogrammen – auf freiwilliger Basis und die Teilnehmer erhielten keine Noten. Die meisten Teilnehmer waren berufstätig und wollten in ihrer Freizeit eine soziale Geschäftsidee entwickeln. Daher waren Rückmeldungen zu auferlegten Arbeiten und Hausaufgaben eher als Empfehlung zu sehen und nicht als Vorschrift. Das Engagement der Teilnehmenden wurde nicht durch Noten beeinflusst und unentschuldigte Abwesenheit hatte keine Konsequenzen. Auch wenn diese Tatsache bereits im ersten Durchgang aufgetaucht ist, wurde dafür beim 2. Durchgang keine adäquate Lösung gefunden. Des Weiteren waren die Gruppen in beiden Durchgängen hochgradig heterogen: So mussten z.B. beim Einsatz spezieller Technologien im Unterricht oder bei den Hausaufgaben Altersunterschiede der Teilnehmenden von 21 bis über 60 Jahren berücksichtigt werden. Zudem wurden die in jedem Modul enthaltenen Video-Pitches als wichtiges Element angesehen, da sie die Reflexionsfähigkeit der Teilnehmer erhöhten und Input von anderen Teilnehmern und Vortragenden ermöglichten. Die Video-Pitches waren jedoch sehr zeitintensiv. Deshalb wurden die Teilnehmer im zweiten Durchgang nicht mehr gebeten, zu jedem Pitch mündliches Feedback abzugeben, sondern ihr Feedback in Form von Aufzählungspunkten auf „Post-its“ zu liefern. Der Zeitaufwand für Videopräsentationen wurde durch diese Anpassung entsprechend reduziert. Bei weiteren SIAA Lab Trainingsprogramm Durchgängen wäre zu überlegen, ob die Teilnehmer ihre Pitches zu Hause vorbereiten und aufzeichnen sollten. Die fertigen Pitches könnten dann auf der Moodle Seite des Programms veröffentlicht werden. Ein weiterer Optimierungspunkt könnte die Dauer der Module sein: Während Modul 1 und 5 eher kurz gestaltet waren, erstreckten sich die (halbtägigen) Module 2 bis 4 jeweils über 1-1,5 ganze Tage. Hier war es mitunter schwierig, die Aufmerksamkeit der Teilnehmer den ganzen Tag über aufrechtzuhalten. Daher sollte bei weiteren Implementierungen erwogen werden, eine größere Anzahl kurzer Module in den Lehrplan aufzunehmen. Die Idee eines Innovationstagebuchs, das die Reflexionsfähigkeit der Teilnehmer erhöhen und gleichzeitig dem Organisator des Programms indirektes Feedback liefern könnte, wurde nach dem ersten Durchgang wieder verworfen. Die Teilnehmer füllten das Tagebuch nur sporadisch aus und legten es auch nicht regelmäßig vor, was die eigentlichen Ziele, d.h. Reflexion und Feedback an den Organisator, nicht erfüllte.



## 6.1.2 Friaul – Julisch Venetien

In Zusammenarbeit mit der Universität Udine initiierte Friuli Innovazione (FINN) die beiden Ideenwettbewerbe und förderte gemeinsam die Projektinitiativen in der Region Friaul-Julisch Venetien in ihren jeweiligen Netzwerken.

### Zeiträume der Aufrufe zum Ideenwettbewerb:

- 1. Durchgang Ideenwettbewerb 2018:  
16.10.2018 - 30.11.2018
- 2. Durchgang Ideenwettbewerb 2019:  
09.10.2019 - 15.11.2019

**Zielgruppe:** Allgemeine Öffentlichkeit, Vertreter der öffentlichen Verwaltung und gemeinnütziger Organisationen aus der FVG Region

Zwei Wochen nach dem Start des SIAA Ideenwettbewerbs organisierten Friuli Innovazione und die Universität Udine einen Workshop zu Storytelling, um für die Einreichung von Ideen zu werben und potenzielle Bewerber zu unterstützen. Diese erhielten ein Einführungstraining in der wirksamen Vermittlung von Ideen und der effizienten Überzeugung anderer von deren Gültigkeit. Beide Workshops erwiesen sich als erfolgreich und wurden sehr gut besucht; 35-40 Teilnehmer pro Workshop interessierten sich für das Thema Social Entrepreneurship. Einige von ihnen hatten bereits eine Idee mit einer sozialen Komponente und hatten Interesse an einer Einreichung am SIAA Ideenwettbewerb.

Die Sensibilisierungsphase richtete sich an die breite Öffentlichkeit sowie an Vertreter der öffentlichen Verwaltung und gemeinnütziger Organisationen. Es wurde eine intensive Social Media-Kampagne durchgeführt, im Rahmen derer Aktualisierungen und Neuigkeiten auf den offiziellen Seiten von Facebook, LinkedIn, Twitter und Instagram verbreitet wurden. Es wurde auch eine, speziell für die sozialen Netzwerke ansprechende, digitale Postkarte entworfen. Darüber hinaus wurde ein kurzes Werbevideo produziert, in dem der Moderator des Workshops die Leute animierte, ihre Ideen einzureichen. Die Berichterstattung erfolgte über die regionalen Zeitungen, zudem wurde die Friuli Innovazione Webseite laufend aktualisiert (<https://friulinnovazione.it/friuli-innovazione/notizie-ed-eventi/notizie/siaa-social-impact-alps-adriatic-region-al-il-concorso-idee-innovative-im-patto-sociale/>).

Das Netzwerk wurde mit externen Experten und Fachleuten aus Organisationen des Non-Profit-Sektors, insbesondere im Bereich der sozialen Zusammenarbeit, verstärkt. Diese Experten waren auch am Accelerator-Programm beteiligt und leisteten individuelle, per-

sönliche Unterstützung für die ausgewählten Ideen. Auch die Mitglieder des regionalen Beirats spielten in dieser Phase eine wichtige Rolle. Sie verbreiteten Informationen über den Wettbewerb sowohl unter ihren Kollegen als auch innerhalb ihrer Netzwerke und persönlichen Kontakte. Die Mitglieder des Beirats waren ferner an der Auswahl der Ideen beteiligt, welche anschließend am SIAA Lab Trainings- und Accelerator-Programm teilnehmen konnten.

### Eingereichte Ideen und Teilnahme am SIAA Lab Trainingsprogramm

Während des Aufrufs zur Einreichung von Ideen im Jahr 2018 wurden 17 Einreichungen generiert. Eine Jury, die sich aus Mitgliedern des Beirats und aus den wichtigsten Vertretern lokaler Interessengruppen zusammensetzte, beschloss, sie alle zum ersten SIAA Lab Trainingsprogramm zuzulassen. Der zweite Aufruf im Jahr 2019 generierte 36 Einreichungen, von denen 21 für das zweite SIAA Lab Trainingsprogramm zugelassen wurden.

Die ausgewählten Kandidaten durften am SIAA Lab Trainingsprogramm teilnehmen, welches von der Abteilung für Wirtschafts- und Statistikwissenschaften der Universität Udine koordiniert wurde. Aus jedem Durchgang des SIAA Lab Trainingsprogramms wurden die 3 besten Ideen ausgewählt, die an dem von Friuli Innovazione koordinierten Accelerator-Programm teilnehmen durften (Einzelheiten zum Accelerator-Programm von FINN siehe Kapitel 6.2.2).

### Implementierung des SIAA Lab Trainingsprogramms in Friaul-Julisch Venetien

Die Arbeitsgruppe der Abteilung für Wirtschaft und Statistik an der Universität Udine unter der Leitung von Frau *Professorin Francesca Visintin* war für die Organisation und Durchführung des SIAA Lab Trainingsprogramms in der Region Friaul-Julisch Venetien verantwortlich. Die Arbeitsgruppe der Universität Udine arbeitete mit Friuli Innovazione zusammen, um die beiden Aufrufe zur Einreichung von Ideen sowie die Auswahlkriterien zu definieren, anhand derer die Teilnehmer für die beiden Durchgänge des SIAA Lab Trainingsprogramms ausgewählt wurden. Darüber hinaus unterstützte die Arbeitsgruppe der Universität Friuli Innovazione beim ersten Screening der Einreichungen sowie während des Auswahlverfahrens. Die Teilnahme der Arbeitsgruppe am Auswahlverfahren ermöglichte es dem Team, sich einen Überblick über die Profile und Hintergründe der Teilnehmer zu verschaffen und die Module des SIAA Lab Trainingsprogramms entsprechend anzupassen. Auf Grundlage des entworfenen Curriculums zielte die lokale Implementierung des SIAA Lab Trainingsprogramm darauf ab, die Entwicklung einer sozialunternehmerischen Denkweise sowie die Verbesserung von Projekt-

design und Kommunikationsfähigkeiten zu fördern. Die Einbeziehung von Praktikern und externen Experten war äußerst nützlich, sowohl um spezifische & technische Themen anzusprechen (wie in den Videoworkshops bzw. Seminaren über Finanzierungs- und Ausbildungsmöglichkeiten mit Friuli Innovazione und der Zentraldirektion für Beschäftigung, Ausbildung, Bildung und Familie der Regionalverwaltung), als auch um durch die Weitergabe wertvoller Erfahrungsberichte im Bereich des Social Entrepreneurship Anregungen und Impulse zu geben. Das ursprüngliche Programm war auf die Bedürfnisse und Hintergründe der Teilnehmer zugeschnitten. Die theoretischen Module und Sitzungen wurden komprimiert, während Workshops, Gruppenaktivitäten, Pitching und Interaktion in der Klasse sowie kontinuierliche Rückmeldungen zu den Grundpfeilern dieses offenen Innovationsexperiments wurden. Die Teilnehmer wurden laufend motiviert, theoretisches Wissen sofort anzuwenden, um ihre eigenen Projekte zu verbessern. Die Arbeitsgruppen wurden sorgfältig ausgewählt und geleitet, um Zusammenarbeit und Austausch unter den Teilnehmern zu fördern und die Gruppenmitglieder dazu zu ermutigen, klare und präzise Visionen ihres eigenen Projekts zu entwickeln sowie die Fähigkeit zu erlangen, diese auch Personen mit unterschiedlichen Hintergründen und Meinungen mühelos näherzubringen. Darüber hinaus konzentrierten sich die Videoworkshops, die in Zusammenarbeit mit Friuli Innovazione organisiert und von *Andrea Musi* abgehalten wurden, auf die Bedeutung des Storytelling und des Pitching als Instrumente zur gemeinsamen Entwicklung unternehmerischer Projekte. Schließlich wurde ein Überblick über den Businessplan und den Projektansatz vorgestellt, da dieses Instrument häufig von potenziellen Investoren und Finanzierungseinrichtungen und -institutionen gefordert wird.

### Im Einzelnen wurde der Lehrplan wie folgt entwickelt:

#### Modul 1:

Einführung in das Thema „Social Entrepreneurship“ (31.01.2019 & 01.02.2019 / 12.12.2019 & 13.12.2019)

Während des ersten Moduls des SIAA Lab Trainingsprogramms wurde als Basis das Curriculum besprochen und auf das Thema der sozialen Innovation eingegangen. Die Keynote Speakerin, *Eleonora D'Alessandri*, CSR-Managerin in einem lokalen Unternehmen, wurde eingeladen, um über die Erfahrungen von CDA („CDA S.r.l. - A natural choice“) als sozial verantwortliches Unternehmen zu berichten. Das Unternehmen setzt sich für die Verknüpfung von Unternehmens- und Gemeindeentwicklung ein. Anschließend wurden die Teilnehmer auf die Probe gestellt, indem sie gebeten wurden, ihre Projekte innerhalb von 3 Minuten vorzustellen. Im ersten Modul wurde zudem über Social Entrepreneurship

gesprochen und ein erster Überblick über das Impact Business Model Canvas (IBMC) gegeben. Im Laufe des Nachmittags arbeiteten die Teilnehmer in gemischten Gruppen, um sich gegenseitig bei der Erarbeitung der ersten Elemente des IBMC (Segmente, Value Proposition und Kanäle) zu helfen: Die Arbeitsgruppen wurden so konzipiert, dass Mitglieder mit unterschiedlichem Hintergrund zusammenkamen, um Diskussion und Austausch zu fördern und jeder sollte animiert werden, sein eigenes Projekt anderen so klar wie möglich zu präsentieren. Beim zweiten Termin wurden die Konzepte Lean Startup und Fast Prototyping sowie die Methode der Ideenvalidierung vorgestellt.

#### 31/01/2019

- Präsentation des SIAA Lab Trainingsprogramms und Einführung in das Thema „soziale Innovation“ (9:00-9:30)
- Begrüßung Motivationsrede von *Eleonora D'Alessandri*, CSR-Managerin bei CDA (9:30-10:00)
- Erster Projekt-Pitch - 3 Minuten pro Projekt (10:00-11:15)
- Einführung in das Thema Social Entrepreneurship und das IBMC (11:30-13:00, 14:00-16:00)
- Gruppenarbeit zu den ersten Elementen des IBMC (16:00-17:30)

#### 1/02/2019

- Lean Startup-Methode und Fast Prototyping (9:30-11:00)
- Validierung der Ideen (11:15-13:00)

**Hausaufgabe Modul 1:** Aufbau der ersten Elemente des IBMC; Entwicklung eines Protokolls zur Ideenvalidierung; Sammeln von Informationen über soziale Fragen, um die es gehen soll, sowie deren Lösungsvorschläge

#### Modul 2:

Videopitching-Workshop und das Impact Business Model Canvas (28.02.2019 & 7.02.2020)

Den Kern des zweiten Moduls bildete der Basis-Workshop zur Videoproduktion. Während technische und produktionstechnische Elemente der Videoproduktion kurz vorgestellt wurden, bestand der Hauptzweck des Workshops darin, die Fähigkeiten des Storytellings zu stärken, insbesondere durch die Konstruktion einer bild- und videobasierten Erzählung. Während der Nachmittagssitzung wurde die Arbeit am IBMC fortgesetzt, sowohl theoretisch als auch durch Einzel- und Gruppenaktivitäten.

- Video- und Storytelling-Workshop von *Andrea Musi*, Ranofilms (9:00-13:30)

- Zweiter Projekt-Pitch, basierend auf dem IBMC und den Ergebnissen der Ideenvalidierung (14:00-15:00)
- Social Entrepreneurship und das IBMC (15:00-16:30)
- Gruppenarbeit über das IBMC (16:30-17:30)

**Hausaufgabe Modul 2:** Weiterentwicklung des IBMC; Produktion eines 3-minütigen Video-Pitch

### Modul 3:

Finanzierungs- und Ausbildungsmöglichkeiten für Social Entrepreneure (22.03.2019 & 10.01.2020)

Das Thema des dritten Moduls des SIAA Lab Trainingsprogramm war der wirtschaftliche und finanzielle Aspekt der Projektplanung und -entwicklung. Nach der Vorstellung der Videopräsentationen wurde der Teilnehmer *Enrico Cattaruzza* (Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Zentraldirektion für Beschäftigung, Ausbildung, Bildung und Familie, Dienst für lebenslanges Lernen und Europäischer Sozialfonds) eingeladen, um private und öffentliche Finanzierungsmöglichkeiten sowie Start-up-, Bildungs- und unternehmerische Ausbildungsprogramme vorzustellen. Am Nachmittag wurden die wirtschaftlichen und finanziellen Elemente des IBMC (Kostenstruktur, Einnahmen) diskutiert; darüber hinaus wurde der Businessplan-Ansatz kurz vorgestellt:

- Vorstellung und Diskussion der Video-Pitches (9:00-10:45)
- Finanzierungs- und Ausbildungsmöglichkeiten für Social Entrepreneure, *Enrico Cattaruzza* (11:00-13:00)
- Social Entrepreneurship und das IBMC (14:00-15:00)
- Einführung in den Businessplan-Ansatz (15:00-16:00)
- Gruppenarbeit über das IBMC und die Definition von MVPs (Minimum Viable Products) (16:00-17:30)

**Hausaufgabe Modul 3:** Abschluss des IBMC und der Projektplanung; Vorbereitung des finalen Pitch

### Modul 4:

National Demo Day (12.04.2019 & 30.04.2020)

Während des ersten National Demo Day im Jahr 2019 wurden die Teilnehmer, die das Training abgeschlossen hatten, gebeten, ihre Projekte einer Jury vorzustellen. Nach einer kurzen, abschließenden Feedback-Sitzung erhielt jedes Team bzw. jeder einzelne Teilnehmer fünf Minuten Zeit, um sein Projekt vorzustellen. Abgesehen von der Zeitbeschränkung gab es keine besonderen Regeln oder Bedingungen: Die Teilnehmer konnten ihr Projekt mit oder ohne Multimedia-Unterstützung, live oder per Video vorstellen. Die Jury durfte nach dem Pitch Fragen stellen und bewertete die Projekte anhand der Auswahlkriterien des SIAA Ideenwettbewerbs. Das Programm für den National Demo Day 2019 sah wie folgt aus:

- Letzte Rückmeldungen (9:00-10:00)
- Endgültige Projektpräsentation vor der Jury (10:00-15:00)
- Bewertung und Entscheidung der Jury (15:00-16:00)

Der Zufriedenheitsgrad der Teilnehmer, die kontinuierliche und wertvolle Interaktion während der Treffen und die Weiterentwicklung der ausgewählten Projekte; all dies bestätigten die positiven Ergebnisse und die Wertschätzung für die Umsetzung des SIAA Lab Trainingsprogramms in der Region. Angesichts dieser Rückmeldungen wurde für die zweite Durchführung des SIAA Lab Trainingsprogramms, neben der zeitlichen und logistischen Organisation und der Aktualisierung der Kursmaterialien, eine ähnliche Herangehensweise gewählt.

Aufgrund der durch den Ausbruch von COVID-19 hervorgerufenen Gesundheitskrise fand der National Demo Day 2020 in virtuellem Format statt. Aus diesem Grund wurden die Teams gebeten, einen 3-minütigen Videopitch zu produzieren und diesen zusammen mit einem kurzen Projektbericht und dem Business Model Canvas zu veröffentlichen, damit die Jurymitglieder sie vor dem eigentlichen Demo Day individuell bewerten konnten. Die Abschlussveranstaltung fand in Form einer Telefonkonferenz statt, in der jedes Team mit den Jurymitgliedern interagieren konnte. So konnte die Jury Fragen stellen und die Projekte kommentieren. Die Tagesordnung des National Demo Day 2020 lautete wie folgt:

- Technische Einführung (9:30-9:45)
- F&A Sitzung (9:45-11:30)
- Nachbereitung - Vorstellung von Weiterbildungs- und Finanzierungsmöglichkeiten (11:30-12:30)
- Bewertung und Entscheidung der Jury - private Telefonkonferenz (14:00- 16:00)

## Evaluierung und Zusammenfassung des SIAA Lab Trainingsprogramms

Ziel des SIAA Lab Trainingsprogramms war die Vermittlung von Fertigkeiten, Wissen und Fähigkeiten an angehende Social Entrepreneur, um die Entwicklung ihrer Projekte mit gesellschaftlicher Wirkung zu unterstützen. Rückmeldungen von Ausbildern und Auszubildenden bestätigten die guten Ergebnisse. Die Teilnehmer schätzten vor allem den offenen Innovationsansatz: Umfangreiche Interaktionen und Austausch zwischen Menschen mit unterschiedlichen Ansichten und unterschiedlichen Hintergründen veranlassten sie dazu, ihre Ideen gezielter zu strukturieren, die Zuverlässigkeit ihrer Projekte zu verbessern und im Laufe der Zeit auch die Qualität ihrer Pitches zu steigern. Zum einen trugen das Pitch-Training und das damit verbundene Sprechen vor Publikum zu einem erhöhten Selbstvertrauen der Teilnehmer bei und zum anderen gelang durch die Gruppenarbeiten eine laufende Optimierung der Projekte. Die Auswahl der Mitglieder der Arbeitsgruppen erfolgte folgendermaßen: Zunächst wurde sichergestellt, dass es zwischen den einzelnen Mitgliedern Gemeinsamkeiten gab, um das gegenseitige Verständnis zu fördern. Gleichzeitig sollte es aber auch ausreichend Unterschiede zwischen den Teilnehmern geben, um einen tatsächlichen Austausch von Ideen zu gewährleisten.

Die Wiederholung des SIAA Lab Trainingsprogramms bot die Gelegenheit, einige Details zu adaptieren und die allgemeine Qualität der Vorträge zu verbessern. Erstens sollte der Veranstaltungsort optimale Voraussetzungen (leichte Erreichbarkeit, Inklusivität und barrierefreie Bauweise) sowie Modularität gewährleisten, da er sowohl für den Frontalunterricht als auch für die Gruppenarbeit und das Pitch-Training genutzt werden sollte. Zweitens sollte die Anzahl der Teilnehmer so gewählt werden, dass in der Gruppe sowohl Offenheit und aktive Beteiligung als auch eine enge und direkte Interaktion zwischen den Teilnehmern und den Trainern stattfinden kann. Auch Zeitmanagement und Modulorganisation mussten sorgfältig ausbalanciert werden: So könnten Tagesmodule rationell und effektiver sein, weil die meisten Teilnehmer berufstätig sind; kürzere und inhaltlich leichtere Module könnten jedoch die Fähigkeit der Teilnehmer zur Interaktion sowie ihre Konzentration fördern.



**Interreg**  
Italia-Österreich  
European Regional Development Fund

  
EUROPEAN UNION

  
SOCIAL IMPACT  
FOR THE  
ALPS ADRIATIC  
REGION

**MAKE GOOD THINGS HAPPEN!**

Segui con noi un percorso per sviluppare le tue idee per un futuro sostenibile!

Il bando per la presentazione di idee è aperto anche a Treviso! Chiudi il 15 dicembre 2019

Vai su:  
[www.t2i.it](http://www.t2i.it) (sezione corsi)   
[www.siaa-project.eu](http://www.siaa-project.eu)



### 6.1.3 Veneto

In Anbetracht der Tatsache, dass t2i die einzige Organisation im Projekt ist, die zur Region Veneto gehört, musste das bestehende Netzwerk effizient genutzt werden, um das Ziel – die effektive Förderung von Ausbildungsmöglichkeiten für Social Entrepreneur – auch tatsächlich zu erreichen. Der für die Kommunikationsaktivitäten des SIAA-Projekts verantwortliche Partner t2i bereitete mit der technischen Unterstützung einer externen Kommunikationsagentur eine Reihe von Kommunikationsinstrumenten sowie ein Werbevideo vor. Diese wurden über verschiedene Medienkanäle verbreitet, von denen insbesondere folgende zu nennen sind:

- Soziale Medien (SIAA-Facebook-Seite und t2i-Facebook-Seite)
- Newsletter (institutioneller t2i-Newsletter)
- Postkarten/Poster
- Video
- Direkte Informationen an Interessenvertreter

#### Zeiträume der Aufrufe zum Ideenwettbewerb:

- 1. Durchgang Ideenwettbewerb 2018:  
7.11.2018 - 31.01.2019
- 2. Durchgang Ideenwettbewerb 2019:  
11.11.2019 - 31.01.2020

**Die Zielgruppe:** Grundsätzlich wurde versucht, alle möglichen Teilnehmerkategorien einzubeziehen. Die Zielgruppe umfasste daher die breite Öffentlichkeit aus den Provinzen Treviso, Belluno, Vicenza. Da t2i bisher kaum Berührungspunkte mit sozialen Innovatoren hatte und eher in der Rolle als Innovations- und Technologieagentur aktiv war, wurde eine externe Kommunikationsagentur für die Kampagne engagiert, um die Aussagekraft der sozialen Mission zu verstärken. Dazu wurden alle zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle eingesetzt: die SIAA- und t2i-Facebook-Seite, der t2i-Newsletter, Postkarten, die für Besucher im Büro auflagen, sowie ein Werbevideo, das auf dem Fernseh-

bildschirm im Empfangsbereich lief. Darüber hinaus wurde anlässlich des zweiten SIAA Ideenwettbewerbs eine bezahlte Facebook-Kampagne zur Förderung Venetos und weiterer regionaler Aktivitäten initiiert, die überaus erfolgreich war und ein großes und interessantes Publikum erreichte. Schließlich wurde auch im t2i-Newsletter über den Ideenwettbewerb berichtet, dessen Leser hauptsächlich etablierte Unternehmen und Start-ups sind. Die starke Beteiligung des Beirats und anderer wichtiger lokaler Stakeholder erwies sich ebenfalls als überaus vorteilhaft. Das Büro für soziale Verantwortung der Handelskammer Treviso-Belluno gab die Informationen über den SIAA Ideenwettbewerb auf der Website und im Newsletter weiter, während das Genossenschaftskonsortium „Consorzio Intesa CCA“ die Nachrichten in seinem Netzwerk verbreitete.

#### Eingereichte Ideen und Teilnahme am SIAA Lab Trainingsprogramm

Im Rahmen der Bewerbung und des Aufrufs 2018/2019 gingen 16 individuelle Bewerbungen (10 Ideen) für den SIAA Ideenwettbewerb ein. Diese wurden einzeln von t2i-Experten einer Qualitätsprüfung unterzogen. Letztendlich wurden 7 Ideen für das SIAA Lab Trainingsprogramm akzeptiert. Nach dem Gruppentraining fand eine Veranstaltung statt, bei der alle Teilnehmer ihre Idee einer Jury aus lokalen Vertretern und einem Kommunikationsexperten präsentieren konnten. Ziel der Veranstaltung war die Auswahl der 3 besten Ideen, die nach verschiedenen Kriterien definiert wurden und deren Initiatoren die Möglichkeit erhielten, von Juni bis Oktober 2019 an einem speziellen Accelerator-Programm teilzunehmen. Im Rahmen des Aufrufs 2019/2020 gingen 21 Einzelanträge ein, aus denen 9 Ideen für das SIAA Lab Trainingsprogramm ausgewählt wurden. Am Ende des SIAA Lab Trainingsprogramms hat t2i den 3 besten Ideen die Möglichkeit geboten beim Accelerator-Programm mit dabei zu sein.

## Implementierung des SIAA Lab Trainingsprogramms in Veneto

Die Initiatoren der Ideen, die im Rahmen des SIAA Ideenwettbewerbs eingereicht wurden, wurden zu einem Bewertungsgespräch mit t2i-Mentoren eingeladen. Dies ermöglichte eine eingehende Prüfung der Ideen, die über das reine Begutachten des Bewerbungsformulars hinausging, welches die Teilnehmer ausfüllten und zusammen mit dem Antrag retournieren mussten. Zudem konnten die unterschiedlichen Erwartungen abgefragt werden, um einer möglichen Unzufriedenheit während des Trainingsprogramms vorzubeugen. Das Bewertungsgespräch war außerdem eine gute Gelegenheit, um praktische Dinge zu besprechen, z.B. ob die Teilnehmer an einem bestimmten Wochentag nicht verfügbar sein würden und um den Stundenplan des Trainingsprogramms so weit wie möglich nach den Bedürfnissen der Teilnehmer auszurichten.

### Allgemeiner Überblick

Das Trainingsprogramm umfasste insgesamt 45 Stunden, aufgeteilt in 4 Module (Ideendefinition, Ideenentwicklung, Kommunikation & Marketing, Finanzinstrumente & Gesetzgebung) sowie eine zusätzliche Einheit mit Schwerpunkt auf Pitching-Techniken. Die Module wurden in den Räumlichkeiten von t2i organisiert, wobei versucht wurde, Frontalunterricht zu vermeiden und ein problemorientiertes Lernen zu fördern, um die aktive Beteiligung aller Teilnehmer zu verbessern. Durch den Einsatz verschiedener Hilfsmittel und die Arbeit in Gruppen oder Paaren an verschiedenen Übungen und praktischen Beispielen konnten die Teilnehmer ihre Ideen analysieren und testen und dabei laufend auf die Unterstützung von Experten zählen. Die Zusammenarbeit zwischen Personen, die aus verschiedenen Branchen kamen, wurde gezielt gefördert, um einen gegenseitigen Austausch zu ermöglichen und auf diese Weise die Wirkungskraft von Geschäftsideen zu verstärken. Der Unterricht wurde ganztägig organisiert und fand einmal die Woche statt. Die Lehrenden erstellten einen Zeitplan für Hausaufgaben und Datenrecherche, die zwischen den Unterrichtstagen erledigt wurden. Es wurde auch versucht, den Unterricht immer am gleichen Wochentag abzuhalten und den vollständigen Zeitplan bereits zwei Wochen vor Beginn zu kommunizieren, um berufstätigen Personen die Selbstorganisation zu erleichtern. Der persönliche Unterricht wurde durch einen Online-Arbeitsbereich auf der Plattform Slack unterstützt, wo Teilnehmer und Lehrende Arbeitsdokumente und Materialien austauschen konnten. Die endgültigen Versionen wurden von t2i intern gesammelt. Der zweite Durchgang des SIAA Lab Trainingsprogramms wurde aufgrund der COVID-19-Krise vollständig im virtuellen Format durchgeführt, wobei Zoom und auch die Platt-

form Slack zum Austausch von Arbeitsdateien, Hausaufgaben und Rückmeldungen von Lehrenden und der Gruppe verwendet wurden. t2i und weitere Experten standen auch zur Verfügung, um den Teilnehmern bei Unklarheiten zusätzliche Unterstützung zukommen zu lassen. Die COVID-19-Krise wirkte sich in einigen Fällen negativ auf die familiäre Routine der Teilnehmer aus. Um kollaboratives Lernen auf Remote-Basis zu unterstützen, wurden die digitalen Tools Ideaflip und Mural eingesetzt, mit denen Brainstorming-Sitzungen durchgeführt werden konnten. Trotz aller Schwierigkeiten blieben die Themen und die verwendeten Hilfsmittel in beiden Trainingsprogrammen gleich.

### Die Module im Detail:

#### Modul 1:

Ideendefinition (8 Stunden)

- Erläuterung unternehmerischer Fähigkeiten; Durchführung einer Selbsteinschätzung
- Ein ethischer und nachhaltiger Geschäftsansatz anhand praktischer Beispiele
- Organisation eines Unternehmens/Teams
- Positionierung der Idee im Social Entrepreneurship Ökosystem

Das Hauptwerkzeug, das für dieses Modul verwendet wurde, war die Plattform Design Thinking, ein kostenloses Tool mit Vorlagen und Richtlinien, die Gründern bei der Entwicklung ihrer Ideen helfen sollte. Von Anfang an werden hier die Beziehungen miteinbezogen, die Social Entrepreneurure innerhalb des Ökosystems in dem sie tätig sind, aufbauen und nutzen können. Die Plattform Design Thinking wird insbesondere im Social Entrepreneurship Kontext sehr geschätzt, wo Innovation eine Verbesserung des Gemeinwohls in allen Bereichen der Gesellschaft erzielen soll.

#### Modul 2:

Ideenentwicklung (12 Stunden)

- Vom Business Model Canvas zum Value Proposition Canvas
- Die Gewinnung von Erkenntnissen über Kunden
- Pre-Feasibility Study

Der Experte stellte verschiedene Werkzeuge wie das Business Model Canvas und die Fast Prototyping-Methode vor. Die erste Aktivität war die Einführung des Business Model Canvas, dem gängigsten Werkzeug zur Definition eines Geschäftsmodells, gefolgt vom Value Proposition Canvas, das ein überaus nützliches, visuelles Instrument insbesondere in Bezug auf soziale Innovation darstellt. Der letzte Schritt bestand darin, diese Informationen zusammenzuführen und ein Value

Proposition Canvas zu erstellen, um genau feststellen zu können, wo der soziale Mehrwert liegt. Durch das Pre-Prototyping wurde ein einfacher Prototyp der Idee oder Dienstleistung entwickelt, welcher auf unkomplizierte Weise getestet werden konnte und wichtige Erkenntnisse darüber lieferte, wie Kunden damit interagieren werden. Ziel des Moduls und der Hausaufgaben war es, ein klares Geschäftsmodell für jede Projektidee vorzulegen und die ausgereifte Idee an potenziellen Kunden zu testen.

### **Modul 3:** Kommunikation und Marketing (12 Stunden)

- Marketing für Social Entrepreneurship
- Kommunikation für Social Entrepreneurship

Das Modul wurde auf Basis von Beispielen der Kommunikationsstrategien von Social Businesses entwickelt und sollte den Teilnehmern vermitteln, wie sie einen Konsens rund um ihre Idee aufbauen und eine gute Strategie für die praktische Anwendung entwickeln können. Dabei kamen die Brainstorming-Tools Ideaflyp und Mural zum Einsatz, die beide auf Remote-Basis eingesetzt wurden. Als zweiter Schritt bereitete jeder Teilnehmer die Strategie für seine eigene Idee vor und präsentierte sie der Gruppe in der nächsten Unterrichtsstunde. Die Experten und die Gruppe gaben Feedback, um die Feinabstimmung der Strategie zu unterstützen. Das Modul sah auch einen Abschnitt zu Sprechtechniken vor, wobei die Experten Hinweise dazu lieferten, wie diese von den Teilnehmern in die Gesamtstrategie integriert werden können, um die Wirkung des Storytelling zu verstärken.

### **Modul 4:** Finanzierungsmittel & Gesetzgebung (8 Stunden)

- Rechtsformen für soziale Unternehmen
- Soziales Ökosystem: Akteure, Vorschriften, Möglichkeiten

Die zu diskutierenden Themen waren ebenso zahlreich wie die verschiedenen Rechtsformen für Social Businesses in Italien. Dennoch konzentrierten sich die Experten auf strategische Themen:

- Arten sozialer Einrichtungen, Regulierungen, Personal, Kontrollverfahren, steuerliche Vergünstigungen
- finanzielle Instrumente zur Unterstützung sozialer Innovationen wie „crowd-lending“, „social lending“, „social bond“ usw.
- private Institutionen und Stiftungen, die soziale Innovationen unterstützen
- Mitgestaltungsverfahren zwischen Bürgern und Verwaltungen: Geschichte, Arten, Regeln
- Beispiele für die Bewertung der sozialen Auswirkungen von Unternehmen
- Freiwilligenverbände und gemeinnützige Gesellschaften

- die Genossenschaftstypen: Typ A (Dienstleistungen) und B (Produktion)
- das White Paper der italienischen PA (Public Administration) - eine digitale Agenda: ein neues Modell für die Mitgestaltung neuer Dienstleistungen und für neue Reformen des dritten Sektors

Dieses Modul wurde als Frontalunterricht durchgeführt, da weder die Themen noch die verfügbare Zeit die Arbeit an praktischen Fallbeispielen erlaubten. Dennoch stand ein Experte für die Beantwortung spezifischer Fragen der Teilnehmer zur Verfügung, um diese bei einer Ersteinschätzung der geeignetsten Rechtsform für ihre Ideen zu unterstützen.

### **Pitch Training:** 4 Stunden + 1 Stunde 1:1 mit Experten

Um die Bedeutung eines guten Pitch sowohl für Unternehmer (zwecks einer klaren Darstellung ihrer Gedankengänge) als auch für potenzielle Investoren zu unterstreichen, beschloss t2i, dieses Modul zum Programm hinzuzufügen. Dadurch wurde mehr Zeit für die Entwicklung eines guten Pitch für den National Demo Day geschaffen, welcher am Ende des Trainingsprogramms stattfand. Die 4 Stunden in der Gruppe konzentrierten sich auf praktische Werkzeuge, um eine gute Kommunikation der Idee zu fördern: Was sind „Icebreaker-Fragen“; Wie vermeidet man Fehler; Was sind die 8 Fragen eines perfekten Pitch; Wie erstellt man eine effektive PowerPoint-Präsentation. Während des Kurses hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, eine Kurzversion ihres Pitch vorzubereiten und vor der Gruppe zu präsentieren, wodurch erste, wichtige Rückmeldungen eingeholt werden konnten. Eine Woche später fand eine Einzelsitzung mit dem Experten statt, in der die Vollversion des Pitch präsentiert wurde. Dieses persönliche 1:1 Meeting war eine wertvolle Unterstützungsleistung für jeden einzelnen Teilnehmer, um ihm zu helfen, während der Präsentation der Jury sein Bestes zu geben.

### **Abschlussveranstaltung – National Demo Day**

In Anwesenheit einer Jury, die sich aus lokalen Interessens- und Beiratsvertretern sowie einem Kommunikationsexperten zusammensetzte, stellten alle Teilnehmer ihre Ideen vor und beantworteten Fragen aus dem Publikum. Am Ende der Pitching-Phase entschied die Jury anhand eines Bewertungsrasters von vordefinierten Parametern (Qualität des Pitch, Auswirkungen auf das Gebiet, Übereinstimmung des Ideeninhabers mit dem sozialen Thema, Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells, Grad der sozialen Innovation) über die 3 besten Ideen, die in die Acceleration-Phase (12 Stunden) aufsteigen würden. Alle Teilnehmer erhielten ein Zertifikat über die Teilnahme am SIAA Lab Trainingsprogramm.

## Evaluierung und Zusammenfassung des SIAA Lab Trainingsprogramms

Das SIAA Lab Trainingsprogramm erhielt von allen Teilnehmern ein sehr positives Feedback. Insbesondere ist hier das Erstgespräch mit den Teilnehmern zu erwähnen, da dabei die tatsächlichen Bedürfnisse und die Motivation der Teilnehmer gut eingeschätzt werden konnte. Dies war hilfreich bei der Zusammenstellung einer überaus fokussierten Gruppe. Das ausdrückliche Ziel lautete, allen Teilnehmern zu helfen, das Potential ihrer Idee zu erkennen und ihnen einige praktische Werkzeuge in die Hand zu geben, um ein erstes, gut durchdachtes Geschäftsmodell zu erstellen. Alle Teilnehmer waren der Ansicht, ein stärkeres Bewusstsein für das Potential ihrer Ideen entwickelt zu haben. Dies bedeutet nicht unbedingt, dass sie eine sofortige Umsetzung anstrebten – vielmehr konnten sie ihr Wissen dahingehend vertiefen, was sie in Zukunft benötigen bzw. welche Maßnahmen sie setzen müssen, um aus der Idee ein konkretes Unternehmen zu machen. Die Teilnehmer wussten die Diversität der Gruppe sehr zu schätzen, da sie von unterschiedlichen Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen lernen konnten. Hier kam es zu wichtigen Synergien und Impulsen sowie dem Austausch verschiedener Perspektiven, was sich wiederum positiv auf Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit der Geschäftsmodelle auf breiterer Ebene auswirkte.

Auch die Anzahl der Ideen stellte sich als positiv heraus: Die Arbeit mit maximal 10 Ideen ermöglichte es allen Beteiligten, sich auf jede einzelne Idee zu konzentrieren und allen Teilnehmern spezifische Hilfestellungen geben zu können. So konnten diese sowohl von einem abwechslungsreichen Lehrplan als auch von der individuellen Unterstützung durch Experten profitieren. Auch die zweite Ausgabe des SIAA Lab Trainingsprogramms wurde von der Gruppe äußerst positiv bewertet, wobei Gruppenarbeiten und gegenseitiger Austausch in einer vollständig virtuellen Umgebung schwieriger umzusetzen waren. Jedoch wurden eine Reihe virtueller Werkzeuge für das Brainstorming sowie die Zusammenarbeit auf Remote-Basis erprobt (Mural, Ideaflyp), die definitiv auch im anstehenden Trainingsprogramm als unterstützende Maßnahmen zur persönlichen Schulung eingesetzt werden. Das Ganztagsformat wurde vor allem von den berufstätigen Teilnehmern geschätzt, die diese Struktur eher bewältigen konnten und ihren Arbeitgeber nicht um zusätzliche, freie Tage in einer Woche bitten mussten. Die Themendichte hätte jedoch einen längeren Zeitraum erfordert, um Inhalte noch konkreter vermitteln zu können. Was die Themenauswahl betraf, äußerten sich die Teilnehmer positiv zu allen besprochenen Themen sowie den beteiligten Experten. Großes Interesse gab es speziell an Modul 4: Finanzierungsmittel & Gesetzgebung. Mehrere Teilnehmer äußerten den Wunsch, dass sie gerne mehr Zeit für dieses Modul gehabt hätten. Andere wiederum hätten es vorgezogen, mehr Zeit mit Modul 2: Ideendefinition zu verbringen als mit Modul 3: Kommunikation & Marketing, da sie die weitere Definition des Geschäftsmodells im Stadium der Ideenentwicklung für wichtiger hielten als die Erläuterung der Kommunikationsstrategie.



## 6.1.4 Südtirol

Der Südtiroler Projektpartner Freie Universität Bozen warb unter dem Titel „Social Impact Lab – Idea Call“ für das SIAA Lab Trainingsprogramm in den Jahren 2018 und 2019. Während die erste Ausschreibung 2018 keine konkreten Angaben zu den sozialen Problemen und Bedürfnissen enthielt, schlug die Ausschreibung 2019 die Themen „Gesundheit und Wohlbefinden“ sowie die „Bearbeitung von Kunststoffabfällen“ für die Ideeneinreichung vor. Die Definition von zwei Hauptbereichen für soziale Auswirkungen zielte darauf ab, positive Spillover-Effekte sowie ein Potential für die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams zu schaffen, die an ähnlichen Herausforderungen arbeiten würden. Es wurde jedoch auch klar formuliert, dass auch Ideen aus anderen Bereichen willkommen wären.

### Zeiträume der Aufrufe zum Ideenwettbewerb:

- 1. Durchgang Ideenwettbewerb 2018:  
01.11.2018 – 07.12.2018
- 2. Durchgang Ideenwettbewerb 2019:  
01.11.2019 – 14.12.2019

**Zielgruppe:** Als Bildungs- und Forschungseinrichtung hat die Freie Universität Bozen gute Kontakte in akademische Kreise. Da sich das SIAA Lab Trainingsprogramm jedoch an die breitere Öffentlichkeit Südtirols (alle Altersgruppen, Berufe und sozioökonomischen Verhältnisse) wenden sollte, wurde in beiden Jahren ein Mix aus verschiedenen Werbemaßnahmen eingesetzt. Ziel war es, eine Vielzahl von Personen und Gruppen anzusprechen, die an der Auseinandersetzung mit sozialen Fragen interessiert sind. Insbesondere wurden Anstrengungen unternommen, um einen Kontakt zwischen dem SIAA Lab Trainingsprogramm, der Region und den bestehenden Akteuren des dritten Sektors herzustellen, die bereits daran arbeiten, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Der regionale Beirat des SIAA-Projekts war maßgeblich daran beteiligt, eine solche Zusammenarbeit zu ermöglichen. So stellte beispielsweise das Büro für Entwicklungszusammenarbeit der Autonomen Provinz Bozen das Projekt einem lokalen Genossenschaftskonsortium vor und verhalf so auch im Rahmen anderer, bereits geplanter Veranstaltungen zu mehr Sichtbarkeit. Dank dieser Vermittlerrolle konnte das Team des SIAA Lab Trainingsprogramm eine Verbindung mit sozialen Genossenschaften aufbauen, die sich bereits im regionalen Ökosystem sozialer Innovationen engagieren. Auch die Caritas Bozen-Brixen spielte eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang, indem sie vorschlug, das SIAA Lab Trainingsprogramm bei der jährlichen Südtiroler Freiwilligenmesse zu präsentieren, eine auf regionaler Ebene überaus prominente Veranstal-

tung und eine fantastische Gelegenheit, lokale Aktivistinnen und Freiwillige kennenzulernen. Durch den Rat und die Hilfestellung dieser beiden Körperschaften wurde das Bewusstsein einer spezifischen Zielgruppe geweckt, die zwar bereits für soziale Themen sensibilisiert wurde, sich aber noch nicht als Social Entrepreneure sieht. Die angewandten Werbemaßnahmen lassen sich in die Kategorien Informationsveranstaltungen, Pressemitteilungen, Social-Media-Initiativen, Mailinglisten und gedrucktes Material unterteilen. Die Maßnahmen verfolgten das Ziel, möglichst viele verschiedene öffentliche Orte abzudecken, die von möglichst vielen verschiedenen Mitgliedern der Gesellschaft frequentiert wurden: Informationsveranstaltungen und Präsentationen fanden z.B. auf der Messe für Freiwilligenarbeit in Bozen (2018 und 2019) und in verschiedenen lokalen Einrichtungen statt, die sich der Schaffung und Inkubation sozialer Innovationen und Ideen widmen. Besonders hervorzuheben sind die stark frequentierten Präsentationen im Inkubator Ideensalon in Bozen/Bozen (2018 und 2019), im Inkubator BASIS in Schlanders/Silandro (2019), und im DRIN Bozen, einem Zentrum zur Förderung der Kultur und Kreativität junger Menschen. Das SIAA-Projekt und der Ideenwettbewerb wurden auch beim LUNA-Event präsentiert (Lange Nacht der Forschung/Lunga Notte della Ricerca 2019). Dieses Event hat auch nochmal die Sensibilität der Bürger auf spezifische soziale Herausforderungen geschärft.



Die Präsentationen lieferten allgemeine Informationen über die Möglichkeiten, die Social Entrepreneurship der Gesellschaft eröffnet, sowie spezifische Informationen zum Ideenwettbewerb und wurden von Professoren und Forschern der Universität gehalten. Die Veranstaltungen wurden von Mitgliedern des Beirats des SIAA-Projekts oder von anderen externen Partnern in der Region organisiert. Auf diese Weise wurde nicht nur ein verstärkter Dialog über soziale Innovation in Südtirol mit wichtigen Stakeholder der Region geführt, sondern

auch das öffentliche Bewusstsein und die Glaubwürdigkeit des SIAA-Projekts erhöht. Außerdem ergaben sich durch die Präsentationen eine vermehrte Berichterstattung durch lokale Nachrichtenagenturen zum Thema „Social Entrepreneurship und soziale Innovation“ im Allgemeinen und zum Social Impact Lab (SIAA Ideenwettbewerb) im Speziellen.

VINSCHGER  
GESELLSCHAFT

## Innovatives in der Kaserne

In der Drusus-Kaserne ging es kürzlich um soziales Unternehmertum und um „Alpjobs“.

SOHLANDER: „International wird BASIS bereits gut angenommen. Lokal ist es manchmal schwierig zu kommunizieren, was wir hier machen“, betonte Hanses Götsch, Präsident der von BASIS Vinschgau, kürzlich bei einer weiteren Veranstaltung in der Schlanderer Drusus-Kaserne. Es sind insbesondere Veranstaltungen wie sie in letzter Zeit häufig stattfinden – mit welchen man die Menschen überzeugen will: Derentscheidende „Palazius Serviz“ steht schon seit geraumer Zeit interessierten Freizeidlern und Schachfreunden als „Coworking-Bereich“ zur Verfügung, erklärte Götsch bei einem Infobund in Zusammenarbeit mit der Freien Universität Bozen. Das Thema lautete dieses Mal „Soziales Unternehmertum“. „Wir möchten genau das sein. Ein soziales Unternehmen. Und dabei neue Arbeitsformen einführen“, so Götsch in seinen einleitenden Worten. Bereits viele verschiedene Berufe hätten sich im „Coworking-Bereich“ eingefunden.

### Soziale Innovationen

Vor der Einleitung begrüßte sich auch die Bozener Gäste um Uni-Professor Alessandro Narduzzi sowie der chemischen Universitätsstudierenden Benedikt Ungerer und Chiara Menini. Im Projekt „Soziale Innovation Alpen-Adria“, das im Rahmen der Interreg-Italien-Österreich-Aus-



Die Drusus-Kaserne bietet Platz für innovative Vorträge.



Fotografieren über soziales Unternehmertum (v.l.) Uni-Professor Alessandro Narduzzi, Chiara Menini und Benedikt Ungerer.

30 | 100 WIRTSCHAFTS

schreibung mitfinanziert wurde, kümmerten sie sich um soziale Innovationen. Der Grundanliegen: Gesellschaftliche Herausforderungen wie der demografische Wandel, langfristige Sicherung der Versorgung und Mobilität, insbesondere im ländlichen Raum, oder aber Veränderungen der Lebens- und Arbeitsweisen können nicht mehr alleine durch Staat und öffentliche Verwaltung finanziert werden, sondern es braucht soziale Innovationen. „Innovative Sozialmodelle“, wie auch die Zivilgesellschaft und eben Unternehmen gehören. Verein-

### Arbeitsplätze

Bereits einige Tage zuvor hatte in der Drusus-Kaserne die Abschlussveranstaltung zum Pro-

jekt „Alpjobs“ stattgefunden. Im Rahmen des EUSALP Prozesses (EU-Strategie für alpine Regionen) hat sich die Plattform Land an einem Projektanlauf des Europaparlaments beteiligt. Das Projekt „Alpjobs“ war mit Anfang März 2018 gestartet und dauert noch bis Februar an. Inhablich gibt es ein Ausmaß von entsprechenden Trends im Arbeitsmarkt für Jugendliche und junge Erwachsene in den benachteiligten Gebieten im Alpenraum, von Slowenien, dem Trentino und über Tirol bis in die Schweiz. Unter anderem wurde dabei auch mit der Handikammer, die zugleich Mitglied der Plattform Land ist, kooperiert. Bei der Abschlussveranstaltung referierte der Schweizer Lorenzo Heitz zum Thema „Jugend und die Welt und am Ende zurück zu den Wurzeln“. Bei einem regionalen Bier der lokalen Vinschger Brauerei vom „Probers“ und bei Snacks wurde im Anschluss an die Veranstaltung noch eintrüg diskutiert.

Bereits einige Tage zuvor hatte in der Drusus-Kaserne die Abschlussveranstaltung zum Pro-

MICHAEL MENZEL

Darüber hinaus wurde eine Informationsmail an verschiedene lokale- und zentrale Akteure aus dem dritten Sektor (Nonprofit-Sektor) geschickt. Zu guter Letzt wurden Info-Flyer und Plakate gedruckt und in der ganzen Region Südtirol verteilt. Da die Region zweisprachig (Deutsch/Italienisch) ist, wurden Versionen in beiden Sprachen erstellt. Die Flyer und Plakate dienten dazu, auf den anstehenden SIAA Ideenwettbewerb aufmerksam zu machen, Informationen dazu zu liefern und bei Fragen auf die SIAA-Projekthomepage und Ansprechpartner zu verweisen. Die Flyer wurden bei Veranstaltungen

YOUTH magazine - Abonnieren  
5. Dezember 2018

### SIAA

Chiara Menini presenta il progetto Social Impact for the Alps Adriatic Region. "Come sviluppare idee innovative"

<https://www.siaa-project.eu>

Scadenza per presentare la domanda 7 dicembre Weniger anzeigen



verteilt und die Poster an bekannten Treffpunkten in der Region (Inkubatoren, Bars, Museen etc.) ausgehängt. Das Einreichformular für die Ideen wurde als downloadbares Dokument auf der Projekt-Homepage bereitgestellt. Das Formular orientierte sich an dem weithin bekannten NABC-Modell (Need, Approach, Benefits, Competition), um eine effektive Präsentation von Ideen mit sozialer Wirkung auch in der Frühphase zu ermöglichen. Als Reaktion auf die Tatsache, dass sich Projekte noch im Frühstadium befanden, wurde der Faktor „Wettbewerb“ durch das Auswahlkriterium „Team/Talent“ ersetzt.

Weitere Berichterstattungen in lokalen Zeitungen wurden in beiden Jahren in Zusammenarbeit mit der Pressestelle der Universität Bozen erreicht, die die Pressemitteilungen vorbereitete. Neben Veröffentlichungen auf den eigenen Social-Media-Kanälen des SIAA-Projektteams aus Bozen konnte auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern mit starker Social-Media-Präsenz aufgebaut werden. So wurde z.B. ein informatives Video für ein lokales Webmagazin (2018) produziert.



### Neue Ideen für den Sozialbereich

## Social Impact Lab macht künftige Unternehmer fit

Freitag, 29. November 2019 11:10 Uhr



MAKE GOOD THINGS HAPPEN!  
**SOCIAL IMPACT LAB**  
-  
**IDEA CALL**

JOIN US IN THE PATH TOWARDS SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN ALPE ADRIA REGION

Du hast eine innovative Idee, die ein drängendes gesellschaftliches Problem im Bereich Gesundheit und/oder Plastikvermeidung und recycling löst? Das Social Impact Lab ist ein kostenloses praxisorientiertes Bildungsprogramm für soziale Unternehmen. Es wird Dir dabei helfen, deine Idee genau zu definieren und in die Tat umzusetzen.

**Bewirb Dich jetzt!**  
(Bewerbungsfrist: 14. Dezember 2019)  
[www.siaa-project.eu](http://www.siaa-project.eu)

Du möchtest einen Beitrag für die Gesellschaft leisten? Worauf wartest du noch? Mach beim Social Impact Lab mit!

**Was ist das?**  
Das Social Impact Lab ist ein kostenloses Bildungsprogramm, das Dir die nötigen Skills beibringt, um eine soziale soziale Unternehmen zu gründen, lernen, wie Du deine eigene soziale Idee weiter zu realisieren kannst. Dafür werden wir praxisorientierte Module anbieten.

**Was ist Dein Beitrag?**  
• Wir lösen soziale Probleme am besten erreicht und geeignete Lösungen  
• Wir lernen eigene Lösung durch eine experimentelle Testphase zu erproben  
• Wir lernen erfolgreich eine soziale Geschäftsidee präsentieren  
• Wir lernen Methoden wie Social Business Development im Kontext sozialer Innovationen anzuwenden.

**Wer kann teilnehmen?**  
Eigentlich jeder, der einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten möchte! Interessierte, Studenten, Angehörige der öffentlichen Verwaltung, Bürger – jeder, der eine Idee hat, die einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten kann, kann einen Beitrag leisten.

**Wann?**  
Vom Oktober bis April, ein oder zwei Tage pro Monat.

**TEAM**  
Prof. Alessandro Narduzzi  
Prof. Christian Lechner  
Dott.ssa Chiara Menini  
Dott.ssa Benedikt Ungerer

## Eingereichte Ideen und Teilnahme am SIAA Lab Trainingsprogramm

Die Anzahl der 2019 eingereichten Projekte war wesentlich höher als im Jahr 2018. Dies könnte mehrere Gründe haben: Entweder wurde die Südtiroler Öffentlichkeit und die breitere Gesellschaft in dieser Zeit stärker für Social Entrepreneurship und das SIAA-Projekt sensibilisiert und reagierten folglich häufiger auf die Ausschreibung, und/oder die Gestaltung der Werbekampagne für den Ideenwettbewerb 2019 war wirkungsvoller als die aus dem Vorjahr. Während beim ersten Aufruf 11 Ideen eingereicht wurden, hatte sich diese Zahl 2019 mehr als verdoppelt und es wurden 2019 insgesamt 23 Ideen eingereicht. Für das Jahr 2018 wurden 9 von 11 Ideen für die Teilnahme an den Workshops ausgewählt, während für den Aufruf 2019 alle 23 Ideen die Möglichkeit erhielten, an den ersten beiden Modulen des SIAA Lab Trainingsprogramms teilzunehmen. Den Teilnehmenden wurde mitgeteilt, dass nach diesen ersten beiden Modulen die Zusammenarbeit und die strategischen Ziele zwischen der Universität und den Teilnehmenden neu bewertet werden würde. Es wurde jedoch auch betont, dass keine klassischen Ausschlussverfahren zur Anwendung kommen würden. Die Entscheidung, allen Antragstellern die Möglichkeit zur Teilnahme zu geben, lässt sich mit folgenden Argumenten begründen: Erstens hatte man aus dem Vorjahr die Lehre gezogen, dass es insbesondere bei Ideen im Frühstadium schwierig sein kann, die Lernkurve der Teilnehmer zuverlässig vorherzusagen. Es besteht folglich die Gefahr, ein hochtalentiertes, aber noch unerfahrenes Team vorzeitig auszuschließen. Darüber hinaus muss während des SIAA Lab Trainingsprogramms auch eine Form der Eigenselektion in Betracht gezogen werden, da einige Teams den unternehmerischen Ansatz als ungeeignet für sich und ihre Idee erachten könnten. Und andere wiederum könnten das SIAA Lab Trainingsprogramm aus anderen unvorhersehbaren privat/beruflichen Gründen (z.B. Schwangerschaft, Umzug) verlassen, die es ihnen nicht erlauben, mit dem zeitintensiven Ausbildungsprogramm fortzufahren.

## Implementierung des SIAA Lab Trainingsprogramm in Südtirol

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, sind die Konzepte, die dem Lehrplan des SIAA Lab Trainingsprogramm zugrunde liegen, der Lean Startup-Ansatz sowie die Fast Prototyping-Methode. Diese beiden Konzepte betonen, wie wichtig es ist, Ideen schnell zu testen, zu validieren und anzupassen, um Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können, die den tatsächlichen Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen und letztlich eine positive Wirkung erzielen. Dieser Ansatz bildete nicht nur das Gerüst des Curriculums, sondern wurde auch umgesetzt,

um ein validiertes Ausbildungsprogramm zu entwickeln, das den tatsächlichen Bedürfnissen der aufstrebenden Social Entrepreneure in der Alpen-Adria-Region gerecht wird. Der Lehrplan wurde 2019 zum ersten Mal erfolgreich umgesetzt. Am Ende der ersten Ausgabe wurde der Fortschritt gemessen und wertvolles Feedback von den Teilnehmern eingeholt. Aus diesen Erkenntnissen entstand eine überarbeitete Version des Lehrplans, welcher in der Ausgabe 2020 weiter erprobt und umgesetzt wurde.

Das Curriculum wurde in Südtirol an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Management der Freien Universität Bozen durchgeführt. Die Organisation und Durchführung des gesamten SIAA Lab Trainingsprogramms wurde von Professoren und Forschern aus dem Bereich „Unternehmertum & Innovation mit Forschungsschwerpunkt Social Entrepreneurship“ umgesetzt. Das Kernteam wurde durch zusätzliche personelle Ressourcen mit Kompetenzen in den Bereichen Videoerstellung, Design und Softwareentwicklung unterstützt. Der Lehrplan wurde in 5 halbtägigen Modulen umgesetzt, die über 3 Monate hinweg alle 2-3 Wochen entweder am Freitagnachmittag oder am Samstagmorgen stattfanden. Die Module wurden in Vorträgen und Gruppenarbeiten organisiert. Darüber hinaus wurden Hausaufgaben zwischen den einzelnen Modulen gegeben. Die Vorlesungen waren nur ein kleiner Teil der Module, in denen Gruppenarbeiten und die ständige Evaluierung der gemachten Fortschritte bezüglich der Ideenentwicklung Vorrang hatten. Die Säulen des Curriculums waren: Validierung, Fast Prototyping, Kommunikation & Videoerstellung, Impact Business Model und Stakeholder Engagement. Validierung ist für die Entwicklung einer unternehmerischen Idee von entscheidender Bedeutung, da die unternehmerische Chance letztlich von einem validierten Problem bzw. der Notwendigkeit, sich mit einem solchen auseinanderzusetzen, abhängt. Im Social Entrepreneurship ist dieser Aspekt sogar noch bedeutsamer, weil soziale Probleme komplex sind und das Verständnis ihrer Merkmale und Erscheinungsformen den Erfolg der Ideen im Hinblick auf wirkungsvolle Aktionen bestimmt. Fast Prototyping ist ein weiteres relevantes Werkzeug, um eine unternehmerische Idee zu entwickeln. Es besteht darin, eine Idee von Anfang an zu testen und zu verbessern, um den Lernprozess zu beschleunigen und die Verschwendung von Zeit und Ressourcen zu vermeiden. Darüber hinaus erleichtert die Herstellung eines echten Prototyps die tatsächliche Umsetzung und verbessert das Engagement der Begünstigten und Interessenvertreter. Ein weiteres wichtiges Element des Lehrplans ist die Fähigkeit, Videos zu erstellen, kombiniert mit kurzen Vorlesungen über Pitching und Storytelling, die vermitteln sollen, wie man Ideen durch Pitches richtig präsentiert und gleichzeitig auf effektive Weise aufzeichnet. Ziel dieses Moduls war es einerseits,

eine effektive Kommunikation von Ideen zu erreichen, um potenzielle Nutzer, Partner und Sponsoren zu finden und andererseits durch die Selbstreflexion während Aufnahme & Schnitt der Videos, die Ideenentwicklung zu stärken.

Das Impact Business Model Canvas ist das Werkzeug, das zur Ausarbeitung des Geschäftsmodells der Ideen verwendet wurde. Es wurde von der Stanford University entwickelt und hat sich aus mehreren Gründen als das umfassendste und relevanteste Modell für den Lehrplan erwiesen. Erstens enthält es einen Abschnitt über die Problemdarstellung, der wie bereits erwähnt als wichtige Komponente untersucht wurde. Zweitens beinhaltet es einen Abschnitt über die beabsichtigte Wirkung, die das letztendliche Ziel von Social Entrepreneuren ist. Schließlich wurde darin auch die Bedeutung der Stakeholder betont, auf die im Curriculum großer Wert gelegt wurde. Stakeholder spielen in der Tat eine einflussreiche Rolle bei der Entwicklung von Ideen mit gesellschaftlicher Wirkung, in denen soziale Probleme komplex und mit einem System von Akteuren verbunden sind. Diesem Thema wurde im Vortragsteil des Curriculums und in den Hausaufgaben besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die Einbeziehung von Interessengruppen (Stakeholder) wurde auch bei der Entwicklung und Umsetzung des Lehrplans betont. Bei der Organisation des SIAA Lab Trainingsprogramm in der Region Südtirol arbeiteten eine Reihe wichtiger Berater (Amt für kooperative Entwicklung der Autonomen Provinz Bozen, Caritas Bozen-Brixen) und Partner (Sozialgenossenschaften „Blufink“ und „Studio Comune“, Amt für Jugendpolitik der Autonomen Provinz Bozen, Zentrum für soziale Aktivierung BASIS Vinschgau-Venedig) zusammen. Das Engagement und die Zusammenarbeit dieser Akteure waren von grundlegender Bedeutung, um eine erfolgreiche Umsetzung des SIAA Lab Trainingsprogramms zu gewährleisten.

Die neueste Version des Lehrplans, die im Jahr 2020 eingeführt wurde, wird nachstehend vorgestellt. Im letzten Absatz wird der Lernprozess beschrieben, der zu dieser Version geführt hat.

### **Modul 1:**

Einführung in das SIAA Lab Trainingsprogramm und Problemvalidierung (01-02.02.2019 & 24.01.2020, wiederholt am 25.01.2020)

- Begrüßung und Präsentation des SIAA-Projekts
- „Icebreaker“ - Übung
- Pitching der Ideen
- Fokus auf Problemvalidierung
- Werkzeuge für die Validierung: Javelin Board
- Gruppenarbeit zur Identifizierung und Validierung von Problemen

**Hausaufgabe Modul 1:** Validierung des Problems durch Interviews mit der potenziellen Zielgruppe

Wie bereits im vorigen Abschnitt erwähnt wurden Modul 1 und Modul 2 des SIAA Lab Trainingsprogramms während des Durchgangs 2020 zweimal wiederholt, um es den vielen Bewerbern zu ermöglichen, Grundkenntnisse und Werkzeuge für die Entwicklung von Ideen mit gesellschaftlicher Wirkung zu erhalten und zu festigen. Im Modul 1 wurde eine allgemeine Einführung in das SIAA Lab Trainingsprogramm gegeben. Danach wurden die ersten Ideen der Teilnehmer vorgestellt, gefolgt von „Icebreaker“-Fragen, um die Vernetzung und die positive Zusammenarbeit zwischen allen Teilnehmern, Mentoren und Forschern zu fördern. Der 2. Teil des ersten Moduls befasste sich mit der Problemvalidierung. Es wurde eine einführende Lektion über die Bedeutung der Validierung gegeben, zusammen mit einer ausführlichen Erläuterung des Javelin Boards, einem vielfach eingesetzten Instrument zur Validierung unternehmerischer Ideen. Nach dem theoretischen Teil fand eine Gruppenarbeit statt, in der die Teilnehmer begannen, über das identifizierte Problem sowie deren Begünstigten und ihrer geplanten Initiative im Detail nachzudenken.

### **Modul 2:**

Videoerstellung, Pitching und Storytelling (01.03.2019 & 07.02.2020, wiederholt am 08.02.2020)

- Zusätzlicher Fokus auf Problem - Ziel - Lösung
- Teamarbeit zur Validierung durch das Javelin Board
- Einführung in Pitching, Storytelling und Videoerstellung

**Hausaufgabe Modul 2:** Aufnahme eines Pitch zur Problemdarstellung

Bevor mit dem Hauptthema des zweiten Moduls begonnen wurde, wurde ein wenig Zeit für die Problemdarstellung und deren Übereinstimmung mit der Lösung sowie der anvisierten Zielgruppe aufgewendet, um das Verständnis für das Thema Validierung zu fördern. Darauf folgte eine Teamarbeit über die Validierung von Problemen auf der Grundlage der Daten, die im Rahmen einer Hausaufgabe gesammelt wurden. Der weitere Schwerpunkt lag auf der Videoproduktion und der effektiven Kommunikation von Ideen. Am Anfang des Moduls gab es einen Vortrag über Videoerstellung und Videoschnitt, gefolgt von einer Einführung in Techniken für das Sprechen vor der Gruppe sowie effektives Pitching und Storytelling.

### **Modul 3:**

Impact Business Model Canvas unter Einbeziehung der Stakeholder (22.03.2019 & 21.02.2020)

- Einführung in den ersten Teil des Impact Business Model Canvas
- Fokus auf die Einbeziehung der Stakeholder
- Teamarbeit über den ersten Teil des Canvas Models

**Hausaufgabe Modul 3:** Vorbereitung eines Pitch zur Problemdarstellung, zum Wertversprechen und zur beabsichtigten Wirkung sowie Einholen von Rückmeldungen der Stakeholder

Während des dritten Moduls wurde Teil I des Impact Business Model Canvas vorgestellt (Problemdarstellung, Mission Statement, Stakeholder-Segmente, Stakeholder-Beziehungen, Value Proposition und beabsichtigte Wirkung). Danach wurde das Thema des Stakeholder-Engagements eingeführt, zusammen mit Techniken, um dieses zu fördern. Auf den Vortrag folgte eine Gruppenarbeit, wo mit dem Ausfüllen der verschiedenen Elemente im Business Model Canvas begonnen wurde.

#### **Modul 4:**

National Demo Day 2019 & Fast Prototyping Workshop im Jahr 2020 (12.04.2019 & 27.03.2020)

- Abschließende Überarbeitung des Geschäftsmodells und Vorbereitung des Pitch
- National Demo Day mit regionalen Interessenvertretern und Beiträge eines Ashoka-Stipendiaten sowie eines Beamten der Stadt Mailand, um das Ökosystem der sozialen Innovation der Stadt vorzustellen

Anlässlich der Durchführung des SIAA Lab Trainingsprogramms 2019 wurde der regionale National Demo Day organisiert, um die unternehmerischen Ideen der Öffentlichkeit vorzustellen und gleichzeitig das Bewusstsein für das Thema Social Entrepreneurship und soziale Innovation zu schärfen und so die Schaffung eines Ökosystems in der Region zu fördern. Zu diesem Zweck wurden zwei wichtige Key Note Speaker eingeladen: *Anna Cristina Siragusa* von der Stadtverwaltung Mailands stellte in ihrem Vortrag die Strategie der sozialen Innovation der Stadtverwaltung vor. Der zweite Vortrag kam vom Ashoka-Stipendiaten *Massimo Vallati*, einem erfolgreichen Social Entrepreneur, der seine Erfahrungen und seinen Werdegang in Hinblick auf sein Social Business vorstellte. An der Veranstaltung nahmen auch wichtige Interessenvertreter der Region teil, wodurch eine Gelegenheit zur Vernetzung und zum Austausch geschaffen wurde.

- Einführung in die Fast Prototyping-Methode
- Workshop zur Erstellung eines ersten Prototyps der Projektidee

**Hausaufgabe Modul 4:** Finale Entwicklung des Prototyps und Sammlung von Rückmeldungen der Stakeholder

Bei der Durchführung des SIAA Lab Trainingsprogramm 2020 konzentrierte sich das gesamte vierte Modul auf das Thema Rapid Prototyping. Das Konzept wurde nicht nur theoretisch eingeführt, sondern auch in einem Workshop in die Praxis umgesetzt, bei dem die Teilnehmer Schritt für Schritt zur Produktion des ersten Prototyps ihrer Idee geführt wurden. Dieses Modul wurde aufgrund der Maßnahmen (Veranstaltungsverbot) durch die COVID-19-Pandemie auf Remote-Basis durchgeführt.

#### **Modul 5:**

Impact Business Model Canvas & Finanzierungsmöglichkeiten für Social Entrepreneure (23.04.2020 & 30.04.2020)

- Finanzierungsmöglichkeiten für Social Entrepreneure
- Einführung in das Impact Business Model Canvas, Teil 2
- Gruppenarbeit zum zweiten Teil des Business Model Canvas
- Abschließender National Demo Day - Veröffentlichung von Videos der Ideen auf der offiziellen Webseite des Projekts

**Hausaufgabe Modul 5:** Fertigstellung des Business Model Canvas mit Auswirkungen des Geschäftsmodells und Aufnahme des finalen Videos, das sich an die Öffentlichkeit und die Stakeholder richten sollte

Dieses Modul wurde ebenfalls auf Remote-Basis durchgeführt, und zwar mittels Videokonferenzen, bei denen die verschiedenen Themen vorgestellt und diskutiert wurden, sowie Gruppenarbeiten stattfanden. Der erste Videovortrag befasste sich mit verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten für Social Entrepreneure, während die zweite Videokonferenz das Impact Business Model Canvas Teil II (Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Schlüsselpartner, Kanäle, Kostenstruktur und Einnahmequellen) näher erläuterte. Nach dem Vortragsteil konnten die Teams in Gruppen arbeiten, um die zweite Hälfte des Business Model Canvas fertigzustellen.

Der National Demo Day mit physischer Anwesenheit fand, aufgrund der aus der COVID-19-Pandemie entstandenen Einschränkungen, nicht statt. Die Präsentation der Projektideen erfolgte durch die Veröffentlichung von Abschlussvideos auf den offiziellen Kanälen des SIAA-Projekts.

## Evaluierung und Zusammenfassung des SIAA Lab Trainingsprogramms

Das SIAA Lab Trainingsprogramm wurde 2019 zum ersten Mal durchgeführt. Diese Erfahrungen wurden evaluiert und die daraus gewonnenen Erkenntnisse flossen in die aktualisierte Version des Lehrplans ein, der in den vorhergehenden Absätzen beschrieben wurde. Die Teilnehmer schätzten den praxisorientierten Charakter des SIAA Lab Trainingsprogramms und die intensive Interaktion mit Mentoren und Forschern, die kontinuierliches Feedback lieferten. Diese Interaktion war auch prägend für das SIAA Lab Trainingsprogramm 2020, gemeinsam mit dem praktischen Ansatz, der eines der Hauptelemente dieses Lehrplans darstellte. Der Vernetzungsaspekt des SIAA Lab Trainingsprogramms wurde ebenfalls positiv evaluiert, ebenso wie die Lean Startup-Methode, die es Teilnehmern ermöglichte, ihre Idee zu validieren, indem sie sich außerhalb der Weiterbildungsräumlichkeiten mit Begünstigten und Stakeholder-Gruppen austauschten. Auch einige andere Rückmeldungen und Reflexionen führten zu entsprechenden Anpassungen des Curriculums. Die Organisation der Module wurde angepasst, nachdem die Teilnehmer Schwierigkeiten hatten, die Aufmerksamkeit beizubehalten. Aus diesem Grund wurde beschlossen, vom Ganztags- auf Halbtagsmodus umzusteigen. Die Module wurden folglich am Freitagnachmittag oder am Samstagmorgen abgehalten, um Terminkollisionen ganztätig berufstätiger Teilnehmer zu minimieren. Das Programm wurde daher in 5 Module umstrukturiert. Einige zeitaufwändige Aktivitäten, wie z.B. das Aufzeichnen von Pitches, wurden nicht länger im Meetingraum durchgeführt, sondern nach einer Übungssitzung, in der die Teilnehmer die Grundlagen der Videoaufzeichnung erlernten, als Hausaufgabe gegeben. Die Teams zeigten im Zuge des Feedbacks der Validierung oft Unverständnis, sodass die Validierungsaktivität durch eine Wiederholung des Konzepts und die Fokussierung auf das Javelin Board als Instrument verstärkt wurde. Die Ergebnisse der Problemvalidierung mit den Begünstigten wurden später im Unterricht unter der Praxisanleitung aller Ausbilder analysiert. Ein weiteres starkes Element, das erfolgreich hinzugefügt wurde, war der Prototyping-Workshop. Während in der Ausgabe 2019 das Konzept des Fast Prototypings erst eingeführt wurde, wurde im folgenden Jahr ein ganzes Modul diesem Thema gewidmet - mit sehr positiven Ergebnissen. Erstens half die Entwicklung eines echten Prototyps bei der tatsächlichen Umsetzung der Ideen; zweitens ermöglichte der Prototyp, die Idee zu validieren und wertvolles Feedback von Stakeholder zu erhalten und schließlich bot es die Möglichkeit, sich mit den Rückmeldungen in einer effektiveren Weise auseinanderzusetzen. Ein weiterer Aspekt, der dem Lehrplan hinzugefügt wurde, war die Stärkung des Stakeholder-Ansatzes, wobei die Bedeutung ihres Engagements bereits in einem sehr frühen Stadium der Ideen betont wurde. Dieses Element wurde eingeführt, um konkret aufzuzeigen, dass Social Entrepreneur\*innen frühzeitig mit einer Vielzahl von Akteuren in Verbindung treten müssen, die entweder direkt oder indirekt von sozialen Herausforderungen betroffen sind, um rechtzeitig in den Gestaltungsprozess miteinbezogen werden zu können.



## 6.2 SIAA Accelerator-Programm

Der folgende Abschnitt enthält einen Überblick über die verschiedenen Accelerator-Programme der Regionen, mit Ausnahme der Region Südtirol, in der es kein solches Programm gibt und sich auch keines in Planung befindet. Aber auch ohne ein strukturiertes Programm dieser Art hat das Südtiroler SIAA-Projektteam die Weiterentwicklung vielversprechender Ideen auf Anfrage und nach spezifischen Bedürfnissen begleitet.

### 6.2.1 Kärnten

Nach Absolvieren des SIAA Lab Trainingsprogramms hatten die Gewinner aus dem Ausbildungsprogramm die Chance, ihre Ideen mit dem build! Gründerzentrum Kärnten weiterzuentwickeln. Das Accelerator-Programm, durchgeführt vom build! Gründerzentrum Kärnten, begleitete und unterstützte Jungunternehmer auf ihrem Weg von der ersten Social Business Idee zum fertigen Geschäftsmodell. In einem 8-wöchigen Kurs, der aus einer Kombination aus theoretischem Input, Diskussionen, Workshop-Sessions und Übungen für zu Hause bestand, wurden den Teilnehmern alle notwendigen Instrumente und Methoden für eine erfolgreiche Gründung eines Social Businesses vorgestellt. Der Schwerpunkt des build! Gründerzentrums Kärnten liegt normalerweise auf technischen Innovationen. Daher lautete eines der Ziele dieses Programms, aufzuzeigen, dass neben technologischen Innovationen auch soziale Innovationen in der Alpen-Adria-Region etabliert werden können und sollen. Es besteht hier durchaus ein Potential für soziale Innovationen mit starker gesellschaftlicher Wirkung, welches der öffentlichen Verwaltung sichtbar gemacht werden muss. Dazu wurden Methoden und Instrumente angepasst und entwickelt, die Social Entrepreneuren helfen sollen, harte unternehmerische Fakten mit ihren sozialen Zielen in Einklang zu bringen. Sowohl den Mitarbeitern im build! Gründerzentrum Kärnten als auch den Social Entrepreneuren wurde die Chance geboten, diese Methoden zu nutzen und gemeinsam zu wachsen. Im Rahmen des Programms wurden die Teilnehmer auf ihrem Weg zur Entwicklung einer Geschäftsstrategie und eines Geschäftsmodells durch das Business Model Canvas unterstützt. Dafür wurde das bekannte Business Model Canvas (entworfen von *Alexander Osterwalder*) zusammen mit einer von Tandemic erstellten Adaptierung für Social Entrepreneuren verwendet. Theoretischer Input dahingehend wurde vom Team des build! Gründerzentrum Kärnten zum Download auf der Website Udacity zur Verfügung gestellt. Die Plattform bietet auch eine kostenlose Online-Schulung in „How to Build a Startup“ von Steve Blank, dem Erfinder der Lean Startup-Methode, an. Auf diese Weise erhielten die Teilnehmer jede Woche einen

neuen Baustein im Rahmen des Business Model Canvas. Neben dem SIAA Lab Trainingsprogramm war das Accelerator-Programm eine ideale Ergänzung und Vertiefung von Inhalten für alle Teilnehmer. Diese kamen nicht nur mit einem ausgewählten Inkubatoren-Netzwerk in Kontakt, sondern auch mit den erfahrenen build! Mitarbeitern, und lernten nicht zuletzt auch erfolgreiche Geschäftsideen in anderen Schwerpunktbereichen kennen, darunter EBS (*Electronic Based Systems*), künstliche Intelligenz, etc. Darüber hinaus konnten die Teilnehmer ihre Kenntnisse in der Geschäftsmodellerstellung erweitern und festigen.

### Modul Ablauf

#### 1. Kick-off, Diskussion und theoretischer Input

In der ersten Sitzung lernten die Teilnehmer sich sowie die Geschäftsideen der anderen Teilnehmer kennen. Sie wurden aufgefordert, ihren bisherigen Weg und ihre bisherigen Inspirationen zu beschreiben und ihre gesellschaftliche Innovation der Gruppe vorzustellen. Im Rahmen einer Diskussionsrunde lieferte das build! Gründerzentrum Kärnten theoretischen Input darüber, was das Business Model Canvas ist und wofür dieses eingesetzt werden kann. Das bekannteste Canvas ist das Business Model Canvas von *Alexander Osterwalder* (vgl. *Osterwalder/Pigneur*, 2010), mit dem die Teilnehmer die nächsten 8 Wochen hinweg arbeiten würden. Unter der Annahme, dass die Teilnehmer bereits Probleme damit hatten, die sozialen Aspekte ihrer Innovation mit einem Geschäftsansatz zu verbinden, wurde über Möglichkeiten zur Anpassung des Canvas diskutiert. Dann wurde das Social Business Model Canvas by Tandemic vorgestellt, das auch online verfügbar ist (siehe <https://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>). In ihrer bevorzugten Version des Canvas Modells wurden die Teilnehmer gebeten, den wöchentlichen Prozess in ihrem eigenen, persönlichen Online-Dokument zu dokumentieren. Des Weiteren füllten die Teilnehmer vor Beginn der Sitzungen ein Dokument aus, um einen Vorher-/Nachher-Vergleich über die gemachten Fortschritte zu erhalten. Die Website und das Online-Portal *Udacity.com* wurden den Workshop Teilnehmern für Übungen für zu Hause vorgestellt; diese wurden am Ende jeder Sitzung bekannt gegeben. Die Teilnehmer verwendeten auch den Kurs „How to Build a Startup“ von *Steve Blank* und *Kathleen Mullaney*, der die Implementierung der Lean Startup-Methode fördert (<https://www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245>).

#### 2. Wert & soziales Leistungsversprechen (Nutzenversprechen)

Im nächsten Modul stand das Leistungsversprechen

im Mittelpunkt des Unterrichts. Die Trainer des build! Gründerzentrum Kärnten lieferten einen theoretischen Input zu den Ansätzen, die Unternehmer verfolgen können, um zu analysieren, was sich Kunden wünschen. Die Teilnehmer diskutierten anhand des Value Proposition Canvas von *Alexander Osterwalder* darüber, welche Aufgaben Kunden erledigt sehen wollen, was sie sich erhoffen und mit welchen Schwierigkeiten sie zu kämpfen haben. Im nächsten Schritt wurden soziale Aspekte miteinbezogen. Die Workshop-Teilnehmer diskutierten darüber, welchen Wert sie für die Zielgruppe mit ihrer sozialen Innovation schaffen wollen; welche Auswirkungen die soziale Innovation insgesamt haben sollte und wie Kunden davon profitieren können, ihr Vertrauen in das jeweilige Geschäftsmodell zu setzen. Letztlich ging es darum, eine Balance zwischen Wertelandskarte und Kundenprofil zu finden.

### 3. (Soziale) Kundensegmente und Interventionsarten

In diesem Modul wurden die Kundensegmente hervorgehoben, die verschiedenen Arten von Märkten erörtert und die Ziel- und Hauptkunden mit Hilfe eines Trichteransatzes definiert, um die gewünschte Zielgruppe einzugrenzen. Um ein besseres Verständnis der Persönlichkeiten der Kunden zu erhalten, wurden Kundenprofile erstellt. Die Kundensegmente wurden in zwei Kategorien aufgeteilt, um die Komponente der sozialen Innovation verstärkt herauszustreichen: Begünstigte und Kunden. In Teams wurde die typische Person definiert, die von der jeweiligen Initiative profitieren könnte, zudem wurde der zahlende Kunde charakterisiert. Im zweiten Teil des Workshops wurde besprochen, welche Arten von Interventionen die Teilnehmer festlegen wollten: Workshop für die Nutzer, Dienstleistung oder Produkt? In weiterer Folge wurde erörtert, wie die größte gesellschaftliche Wirkung erzielt werden könnte. Um die Zielgruppe besser erreichen zu können, wurden die Teilnehmer gebeten, ein kurzes Interview mit einem zukünftigen Kunden zu führen, um die tatsächlichen Wünsche und Bedürfnisse herauszufinden.

### 4. Kanäle, wichtige Partner und Stakeholder

In dieser ausführlichen Schulungseinheit ging es um Wege, wie Benutzer und Kunden durch Modellierung der Customer Journey und Definition von Berührungspunkten erreicht werden können. Das Team des build! Gründerzentrum Kärnten lieferte einen theoretischen Input über Kanäle sowie darüber, wie zwischen Marketing und Kommunikation, Vertriebs- und Verkaufskanälen unterschieden wird. Darüber hinaus wurde der Unterschied zwischen direkten und indirekten Aktivitäten erläutert, wobei insbesondere auf die Sichtbarkeit des Unternehmens eingegangen wurde. Es wurde erörtert,

wie wichtig die Sichtbarkeit eines Unternehmens ist und warum die Teilnehmer Zeit für PR-Maßnahmen aufwenden sollten. Im zweiten Abschnitt wurden die wichtigsten Partner und Stakeholder Gruppen definiert, die für ein Social Business relevant sind. Die Teilnehmer wurden über die Bedeutung von Netzwerken und Schlüsselakteuren informiert, die sie auf ihrem Weg zum Erfolg unterstützen könnten. Als Übung für zu Hause wurden die Teilnehmer ermutigt, mögliche zukünftige Partner- und Netzwerkgemeinschaften zu suchen und diverse Veranstaltungen zu recherchieren. Es wurden auch Wege diskutiert, wie das build! Gründerzentrum Kärnten helfen könnte, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten.

### 5. Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen

In dieser Einheit wurden die wichtigsten Aktivitäten und Ressourcen erörtert, die für die Erarbeitung der sozialen Geschäftsidee erforderlich sind. In kleinen Teams versuchten die Teilnehmer, ihre Wertschöpfungskette darzustellen und besprachen, welche Aktivitäten als primär und welche als sekundär eingestuft werden sollten. Darüber hinaus wurde erläutert, was intern produziert werden kann und wofür die Social Entrepreneure externe Partner benötigen würden.

### 6. Einnahmequellen und Kostenstruktur

In dieser Einheit standen Einnahmequellen und Kostenstruktur im Mittelpunkt des Programms. Das build! Gründerzentrum Kärnten stellte in diesem Zusammenhang relevante Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten für Social Business-Ideen vor. Es wurden Methoden und Werkzeuge zur Finanzplanung diskutiert und durch relevante Planrechnungen, Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen und andere Fragen zur Rechnungslegung, für die spezifischen Geschäftsmodelle der Teilnehmer aufbereitet. Darüber hinaus wurde über mögliche Wege zur Gewinnung von Investoren gesprochen und den Teilnehmern aufgetragen, bis zur nächsten Schulungseinheit über ihre (finanziellen) Ziele nachzudenken.

### 7. Pitch Training Teil I

In dieser Einheit wurde über den „Elevator Pitch“ gesprochen, also einen Pitch in Kurzform, und erläutert, warum dieser für das soziale Start-up der Teilnehmer von Bedeutung ist. Die Anforderungen eines Pitch Deck wurden besprochen, mit dem sich Teilnehmer von der Konkurrenz abheben können. Es wurde an einem Präsentationsstil gearbeitet, der darauf abzielt, die Zuhörer sofort zu beeindrucken und davon zu überzeugen, an das vorgestellte Unternehmen zu glauben. Den Teilnehmern wurde vermittelt, dass ein Geschäftsmodell zwar theoretisch gut durchdacht sein kann, aber nur dann auf dem Zielmarkt wirksam ist, wenn Kunden und Inves-

toren es auch wirklich begreifen. Deshalb wurden Wege aufgezeigt, wie ein Pitch Deck gestaltet werden kann, dass es optisch ansprechend und gleichzeitig überzeugend und verständlich ist. Themen wie visuelle Anforderungen, Länge, Inhalt und eine kohärente Storyline wurden behandelt und die Teilnehmer wurden gebeten, ihr eigenes Pitch Deck für eine bestimmte Zielgruppe für die nächste Schulungseinheit vorzubereiten.

## 8. Pitch Training II - Feedback-Sitzung und Abschlussveranstaltung

Das Programm endete damit, dass die Teilnehmer ihre Projektidee vor allen Accelerator-Teilnehmern und vor dem Team des build! Gründerzentrum Kärnten pitchten. Danach gab es ein informelles Feedback zu den Pitches und zum Programm im Allgemeinen, um die Qualität des Workshops in Zukunft zu verbessern. Falls die Teilnehmer dies wünschten, wurden auch mögliche Änderungen des Pitch Deck besprochen, mit denen zukünftige Investoren gewonnen und das Geschäftsmodell erfolgreich vermittelt werden sollte. Das Programm endete mit einem geselligen Beisammensein.

### 6.2.2 Friaul-Julisch Venetien

Im Anschluss an die von der Universität Udine durchgeführte Ausbildung im SIAA Lab Trainingsprogramm wurden 3 Teams für das Accelerator-Programm in dieser Region ausgewählt. Das Accelerator-Programm in Friaul-Julisch Venetien (FVG) wurde von Friuli Innovazione (FINN) im Rahmen des Inkubator-Service dieser Organisation durchgeführt. Um der Besonderheit von Projekten mit sozialer Wirkung und Nachhaltigkeitsanforderungen besser gerecht zu werden, wurde ein einzigartiger Weg zur Beschleunigung des Wachstums der ausgewählten Projekte konzipiert und umgesetzt. Dabei wurden die Erfahrungen der Friuli Innovazione mit den Erfahrungen von Start-ups mit Storytelling kombiniert, um die gesellschaftliche Auswirkung der ausgewählten Ideen zu gewährleisten. Während die Ausbildung im SIAA Lab Trainingsprogramm den Teilnehmern geholfen hatte, das Geschäftsmodell ihrer Projekte gemäß des SIAA Curriculums und auf Grundlage der Lean Startup-Methode und des Fast Prototyping Ansatzes zu entwickeln, konzentrierte sich das Accelerator-Programm auf die verfügbaren Ressourcen einer kleineren Anzahl von Teilnehmern und ging auf deren spezifische Wachstumsbedürfnisse ein. Im Gegensatz zum SIAA Lab Trainingsprogramm, bei dem Teilnehmer in einer Reihe von Workshops mit allen notwendigen Werkzeugen und Methoden für erfolgreiche Gründung eines sozialen Start-ups vertraut gemacht wurden, bot die nächste Phase, die von Friuli Innovazione konzipiert und umgesetzt wurde, meist maßgeschneiderte Unterstützung mit

einer Kombination aus Einzelbetreuung, individuellem Pitching und Video Storytelling an. Ziel dieser Maßnahme war es, eine beschleunigte Projektentwicklung auf der Grundlage der tatsächlichen Bedürfnisse der angehenden Social Entrepreneure zu schaffen. Das erste Modul im Accelerator-Programm wurde über 3 Monate hinweg durchgeführt. In diesem Zeitraum hatten die Teilnehmer gemeinsam mit den Referenten von Friuli Innovazione die Möglichkeit, einen strategischen Plan mit Zusammenkünften und Aktivitäten entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse und Verfügbarkeit zu erstellen. Konkret wurden nach einer Einstiegssitzung mit dem Gründerzentrum Friuli Innovazione spezialisierte Mentoren für jedes teilnehmende Team je nach den definierten Bedürfnissen zugeteilt. Darüber hinaus wurde von den Mitarbeitern von Friuli Innovazione regelmäßig „Nachhilfeunterricht“ erteilt, und es wurden spezielle Video-Pitching-Sitzungen sowie Büroräume für Netzwerktreffen arrangiert. Die SIAA Teilnehmer konnten einerseits mit einem einzigartigen Inkubatoren Netzwerk in Kontakt treten und strategische Verbindungen mit Experten und Interessenvertretern knüpfen und andererseits sich mit erfahrenen Mitarbeitern und Initiatoren anderen Geschäftsideen austauschen. Außerdem erwarb Friuli Innovazione zusätzliche Kompetenzen und wertvolle Kontakte im Bereich der sozialen Innovation. Nachstehend ist eine Übersicht der wichtigsten Serviceleistungen aufgeführt, die während des Accelerator-Programms in Friaul-Julisch Venetien zur Anwendung kamen.

#### Eins-zu-eins-Mentoring für Fortgeschrittene

Durch die Nutzung der Mentoren- und Expertendatenbank von Friuli Innovazione sowie der lokalen Interessenvertreter für soziale Innovation wurde jedes SIAA-Projekt mit Experten zusammengeführt, deren Kompetenzen und Erfahrungen für den Fortschritt des Projekts entscheidend waren. Die identifizierten Experten (einer pro Team) halfen den zugewiesenen Projektteams während der gesamten Accelerator-Phase und arbeiteten gemäß dem individuellen Arbeitsplan, der zu Beginn der Wachstumsphase vereinbart wurde.

#### Im Detail umfasste die Unterstützung der Mentoren folgende Leistungen:

- Definition der Ziele und des Arbeitsplans
- Unterstützung bei der Erstellung / Aktualisierung des erarbeiteten Geschäftsmodells im SIAA Lab Trainingsprogramms
- In Bezug auf die soziale Zusammenarbeit: die detaillierte Analyse der wichtigsten Kooperationsaktivitäten und die Unterscheidung zwischen Kooperativen des Typs A und B
- Bewertung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit der

- Projekte
- Teambildung und Entwicklung eines strategischen Netzwerks für die Projektentwicklung
  - Verfeinerung der Idee auf Grundlage des konkreten Bedarfs und des Referenzmarktes (Nachhaltigkeit)
  - Unterstützung bei der Entwicklung und Validierung des Geschäftsmodells (für Projekte mit gesellschaftlicher Auswirkungen)

### Video-Storytelling und Pitching

Während dieser Phase wurde jedes SIAA-Team beim Erwerb von Kompetenzen im Bereich des Video-Storytelling und bei der Durchführung eines effektiven Pitching unterstützt. Es wurden sowohl Gruppen- als auch Einzelsitzungen mit einem Experten für Videomaking und Storytelling organisiert, mit dem Ziel für jedes Projekt ein kurzes, geschnittenes Video in hoher Auflösung und mit grafischem Layout zu konzipieren und zu liefern.

#### Die folgenden Themen wurden während dieser Aktivität analysiert:

- Arbeitsplan für das Video-Pitching
- Storytelling für den Pitch (Storyboard-Design)
- Videobearbeitung
- Videoaufnahmen
- Vermeidung häufig gemachter Fehler

Die Videos enthielten eine Übersetzungsfunktion, da sie in italienischer und deutscher Sprache veröffentlicht wurden.

#### Tutoren, Zugang zu Büroeinrichtungen, Vernetzungsmöglichkeiten

Zusätzlich zu den folgenden Fachkenntnissen bot Friuli Innovazione Unterstützung durch Tutoren, Zugang zu Büroräumen und zu Netzwerkmöglichkeiten sowohl lokal als auch grenzüberschreitend an.

### 6.2.3 Veneto

Das Accelerator-Programm wurde für die 3 interessantesten und ausgereiftesten Ideen des ersten und zweiten SIAA Lab Trainingsprogramms in Veneto entsprechend der Bewertung der Jury am National Demo Day konzipiert. In insgesamt 12 Stunden wurden die Projektideen in 6 Gruppensitzungen von je 2 Stunden auf spezifische Art und Weise bei der Umsetzung ihres Unternehmens unterstützt. Zu Beginn stand eine Orientierungsveranstaltung an, um Teilnehmern und Mentoren den Fahrplan des Accelerator-Programms zu präsentieren. Konkret ging es darum, die soziale Idee in ein nachhaltiges agierendes Unternehmen umzuwandeln. In

6 persönlichen Treffen konnten Mentoren und potenzielle Unternehmer den Stand der Ideenentwicklung analysieren und die Durchführung jedes Schrittes bewerten sowie Wissen und Netzwerkressourcen aktivieren, um die zugewiesenen Aufgaben erfüllen zu können. Die 3 Teilnehmer starteten diese Phase mit dem, während des SIAA Lab Trainingsprogramm erarbeiteten Geschäftsmodell, das in der Regel bereits mehrere Aspekte der Dienstleistung/des Produkts sowie mehrere Arten von Kunden definiert hat sowie Möglichkeiten aufzeigte, Einkommen zu generieren. Um einen erfolgreichen Start-up-Prozess zu gewährleisten, war es jedoch wichtig, bereits in der Anfangsphase zu bestimmen, welche Dienstleistung/welches Produkt zuerst implementiert werden sollte. Mit allen Dienstleistungen/Produkten auf einmal zu beginnen war nicht empfehlenswert. Ein schrittweiser Ansatz hingegen führte potenzielle Unternehmer zu einem Prozess der Kundenanalyse. In der Accelerator-Phase standen bei Bedarf Experten von t2i zur Verfügung, um Unterstützung zu spezifischen Themen (z.B. geistiges Eigentum, Einhaltung von EU-Verordnungen usw.) zu leisten. Die Checkpoint-Sitzungen dienten dem direkten Erfahrungsaustausch und der Ausarbeitung spezifischer Hilfestellungen. Für Frontalunterricht war folglich nur wenig Zeit vorgesehen, in der Regel nur zur Erläuterung einiger spezifischer Tools. Der allgemeine Themenplan war flexibel und an die Bedürfnisse der Teilnehmer anpassbar. Jedes Meeting bot den Teilnehmern die Möglichkeit, dringende Fragen bzw. Unsicherheiten zu formulieren, auch wenn diese nicht direkt mit dem Tagesthema in Verbindung standen. Die Veranstaltungen fanden alle zwei Wochen statt, um den Teilnehmern dazwischen ausreichend Zeit zu geben, die vom Mentor zugewiesenen Aufgaben erledigen bzw. Fachwissen vertiefen zu können. Das Format der Gruppenveranstaltung wurde absichtlich beibehalten, um Austausch und Kommunikation sowie gegenseitige Unterstützung innerhalb der Gruppe zur positiven Entwicklung der Ideen zu fördern. Der Zeitplan war straffer konzipiert, um die Teilnehmer auf das letztliche Ziel der Unternehmensgründung hinzuführen. Dennoch wurde kein Druck auf die Teilnehmer ausgeübt, allzu schnell zu arbeiten – vielmehr sah sich der Prozess als ein begleitender, der die Teilnehmer beim Erwerb aller notwendigen Informationen und Kenntnisse unterstützen sollte. So konnten sich diese ihrer tatsächlichen Fortschritte bewusstwerden und sich in der für sie angemessenen Geschwindigkeit entwickeln.

In der zweiten Accelerator-Phase, die virtuell durchgeführt wurde, wechselten sich Gruppen- und Einzelsitzungen ab, um den unterschiedlichen organisatorischen Bedürfnissen der Teilnehmer aufgrund der COVID-19-Krise gerecht zu werden. Dieser Ansatz ermöglichte sowohl Gruppen- als auch Einzelarbeit, wodurch der gegenseitige Austausch und die gegenseitige Unterstützung der

Teilnehmer gewährleistet blieben. Zwischen den Sitzungen standen Experten und t2i-Mentoren immer zur Verfügung, um die Teilnehmer bei Bedarf zu unterstützen und die Arbeitsdokumente auf dem eigens auf Slack eingerichteten Kanal zu überarbeiten.

### Schritt 0 - Roadmap

Diese stellte den Startschuss für die Aktivitäten dar, bei dem Experten, t2i-Mentoren und Teilnehmer gemeinsam das allgemeine Rahmenwerk des Accelerator-Programms ausarbeiteten. Man stimmte sich hinsichtlich Planung und Methodik ab und tauschte die beim National Demo Day gewonnenen Erkenntnisse zur Umsetzung der Ideen aus. Gemeinsam wurde definiert, was im Rahmen des Programms benötigt wurde und wie die Schulungsziele lauten sollten.

### Schritt 1 - Geschäftsmodell

Bei diesem ersten Meeting forderte der Experte, der die Teilnehmer bei der Definition des Geschäftsmodells im Rahmen des SIAA Lab Trainingsprogramms begleitet hat, die Teilnehmer auf, den tatsächlichen Stand ihrer Idee zu beschreiben. Diese erneute Definition des Geschäftsmodells zwang die Teilnehmer, sich auf die dringenden Maßnahmen zu konzentrieren, die für eine nachhaltige Projektumsetzung erforderlich sind. Nachdem die Methode im Unterricht gezeigt wurde, bestand die Aufgabe darin, mit Unterstützung von Experten und Mentoren ein Javelin Board für die Idee vorzubereiten und auf dessen Basis einen Proof of Concept (POC) zu erstellen. Der POC soll aufzeigen, ob ein Produktkonzept sowohl funktional als auch entwicklungsfähig ist, indem die Anforderungen verschiedener Benutzer analysiert werden. Es unterscheidet sich vom Prototyp dahingehend, dass letzterer zeigt, wie eine Dienstleistung/ ein Produkt ausgeführt werden kann, während der POC sich darauf konzentriert, warum das zu Grunde liegende Konzept für den Endbenutzer wertvoll ist (Value Proposition). Im Grunde handelt es sich um zwei Seiten einer Medaille, wobei der POC besonders nützlich ist, um den Umfang des Projekts auf machbare, nachhaltige Dimensionen einzugrenzen und dabei besonders auf die Anforderungen der Nutzer eingeht.

### Schritt 2 - Customer Journey

Nachdem Geschäftsmodelle und Leistungsversprechen von den einzelnen Teilnehmern und mit Hilfe der Experten ausgefeilt worden waren, lag bei der zweiten Session der Schwerpunkt auf dem Kernkonzept, auf der Kundenzielgruppe (Peer-Konsumenten) sowie Partnern (Peer-Produzenten). Dafür wurde das Business Model Canvas weiterentwickelt, das bereits während des SIAA Lab Trainingsprogramms zum Einsatz kam. Um die Be-

dürfnisse der Kunden genauer zu identifizieren, verwendet der Experte die Methode des Design Thinking, um die nutzerorientierte Perspektive zu erhalten, die in dieser Phase ausschlaggebend ist. Zu diesem Zweck erstellten die Teilnehmer typische Kunden- oder Einkäuferprofile (für B2B-Dienstleistungen) auf Basis von Profil- sowie Customer Journey-Vorlagen. Ihre Aufgabe bestand darin, weitere Profile für alle wichtigen Kunden und Partner zu erstellen und ihre gemeinsamen Bedürfnisse zu verstehen. Das letzte Thema war die Analyse der Selbstwahrnehmung des Teams mithilfe einer Positioning-Map, einem Schema zur Visualisierung neuer Produkt- oder Dienstleistungsangebote, die verdeutlicht, wie sich diese von bereits erhältlichen Produkten oder Dienstleistungen unterscheiden.

### Schritt 3 - Test

Bei dieser Schulung ging es hauptsächlich um die Frage, wie man eine Marktanalyse durchführt. Teilnehmer, Experten und Mentoren tauschten sich zu diesem Thema aus und besprachen verschiedene Ansätze. Jeder Teilnehmer erläuterte den geplanten Ansatz sowie die zu verwendenden Instrumente und die zu erwartenden Ergebnisse. Die Experten hörten zu und halfen durch kritische Fragen, den bestmöglichen Ansatz zu wählen. Für jede Idee wurden mögliche Strategien zur Kundenakquise bewertet, wie Einführungspreisstrategien als mögliches Kundengewinnungsmodell (d.h. „Freemium“-Ansatz, Frühbucherangebote usw.). Kostenlose Tools zur Gewinnung von Erkenntnissen über den Markt (Google Analytics, Mixpanel etc.) wurden für eine eingehende Analyse des Szenarios vorgeschlagen. Experten von t2i konnten miteinbezogen werden, um Teilnehmer bei spezifischen Bedürfnissen zu unterstützen und so einen reibungslosen Ablauf der nächsten Phasen der Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung zu ermöglichen. In diesem Sinne wurden z.B. Konformitätsprüfungen in Bezug auf EU-Verordnungen oder Patentprüfungen für Designmodelle durchgeführt.

### Schritt 4 - Kompetenzen und Team

In dieser Schulung ging es primär um die Selbsteinschätzung der Kompetenzen im Team. Die Teilnehmer brachten eine gut durchdachte Analyse zum Thema mit, deren entscheidende Fragen lauteten: Sind alle strategischen Rollen abgedeckt? Welche Arten von Kompetenzen fehlen? Muss jemand eingestellt werden oder sind diese Kompetenzen bereits im Team vorhanden? Können Wissenslücken im Rahmen von Partnerschaften geschlossen werden? Jedes Team erläuterte seine Überlegungen und ein erster Team- bzw. Organisationsplan wurde unter der Leitung des Mentors und auf Basis der Rückmeldungen anderer Teilnehmer festgelegt.

## Schritt 5 - Finanzierung

Hier half der Experte den Teams bei der Erläuterung verschiedener zu berücksichtigender Elemente sowie eines effektiven Finanzmodells, um die Nachhaltigkeit des Projekts für 3 Jahre zu prognostizieren. Das Ziel lautete, allen Teilnehmern ein Grundwissen über Gewinn und Verlust zu vermitteln, wobei der Schwerpunkt auf der korrekten Preisgestaltung und den auf dem Referenzmarkt zu beobachtenden Trends lag. Der Mentoring nicht nur auf die Struktur des jeweiligen Geschäftsplans ein, sondern half jedem Team beim Aufbau eines zukünftigen Szenarios, erläuterte mögliche Schwierigkeiten (Worst-Case-Szenario) und gab Input über angemessene Lösungsansätze. Das Geschäftsmodell und die Preisgestaltung wurden bereits in früheren Schulungen besprochen, sodass strategische Ziele für die Überwachung der tatsächlichen Geschäftsentwicklung festgelegt werden konnten. Dank der bereits durchgeführten Tests konnten die Teams nun Einnahmen, Kosten, Ausgaben und mögliche Investitionen mit einem guten Zuverlässigkeitsgrad abschätzen.

## Schritt 6 - Lancierung

In Anbetracht dessen, wie schwierig es ist ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung in wenigen Monaten auf den Markt zu bringen, lautete der Plan von Anfang an, jedes Team zur Umsetzung mindestens eines wichtigen Ziels zu bringen (erste formale Vereinbarung mit einem Kunden, erster erfolgreicher Test der vollständigen Dienstleistung usw.), natürlich unter Berücksichtigung des Reifegrads der jeweiligen Idee. In Fällen, in denen eine Lancierung nicht unmittelbar geplant war, musste dem Experten dennoch eine genaue Darlegung des nächsten Schritts präsentiert werden, den das Team in Richtung Umsetzung plante (d.h. Entwurf eines Plans für die Unternehmensgründung, erste Einnahmen usw.). Im Falle der Verschiebung der Lancierung auf ein unbestimmtes Datum wurde ausdrücklich vereinbart, in Kontakt zu bleiben, um die weitere Kommunikation sicherzustellen. t2i bat die Vertreter des Beirats, in der letzten Phase des Programms anwesend zu sein, um ihnen die Möglichkeit zu geben, das Ergebnis des Accelerator-Programms zu bewerten. Dieser Moment war auch eine Gelegenheit für die Teams, den für den National Demo Day vorbereiteten Pitch zu überarbeiten, und die im Rahmen des Accelerator-Programms erworbenen Kenntnisse einfließen zu lassen.

Wie bereits eingangs erwähnt wurde in Südtirol kein explizites Accelerator-Programm angeboten. Die Projekte wurden aber selbstverständlich weiterhin durch ein individuelles Setting unterstützt.



### 6.3 SIAA-Self-Assessment Tool und Trainingsunterlagen

Das SIAA-Self-Assessment Tool befindet sich auf der Webseite des SIAA-Projekts auf <https://www.siaa-project.eu/de/>. Dieses Tool soll Sozialarbeitern, Teams oder jedem Einzelnen, der sich für soziale Themen interessiert, die Möglichkeit bieten, seine unternehmerischen Fähigkeiten zu testen und eventuelle Wissenslücken zu schließen. Die erste Assessment-Sitzung kann ohne vorhergehende Anmeldung auf der SIAA-Website durchgeführt werden. Der Einstieg ist direkt über den oberen Bereich der Homepage möglich; konkret unter der Registerkarte/Tab „Testen Sie Ihre unternehmerischen Fähigkeiten“ (in italienischer und deutscher Sprache).



Abbildung 6: SIAA Homepage & Einstieg in das Self-Assessment Tool

In diesem Abschnitt befindet sich eine Auswahl der vier besten kostenlosen Fragebögen, mit denen User ihre sozialunternehmerischen Fähigkeiten bewerten können. Diese vier Fragebögen wurden von unseren Partnern nach der Analyse und Erprobung verschiedener Instrumente zum Thema ausgewählt, um Usern die effizientesten Instrumente ohne viel Zeitaufwand anzubieten.

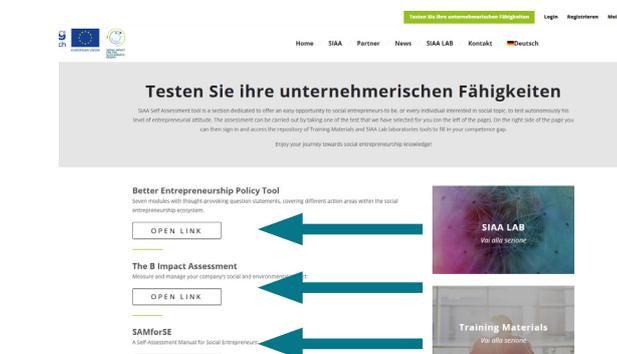


Abbildung 7: Links zu Fragebögen des Self-Assessment Tools

Durch Anklicken der einzelnen Links werden User auf die Homepage der Institutionen weitergeleitet, wo sich dann die eigentlichen Instrumente befinden. Die Frage-

bögen sind kostenlos, es kann jedoch manchmal sein, dass man gebeten wird, sich mit der E-Mail-Adresse anzumelden, um nach Abschluss des Tests den Bewertungsbericht per E-Mail zu erhalten.



**Assess your social entrepreneurship ecosystem**  
Social entrepreneurship focuses on social enterprises, which aim to have a specific social impact through their economic activities. These enterprises develop and social cohesion, and they might need specific support measures and other enabling conditions.  
This part of the tool allows you to assess whether current policies and programmes enable and support social enterprises to start-up and scale-up seven modules with thought-provoking question statements, covering different action areas within the social entrepreneurship ecosystem. You will *contrast against these*

Abbildung 8: "Better Entrepreneurship Policy Tool"

Nach der Überprüfung der eigenen Fähigkeiten und der unternehmerischen Einstellung mit einem oder mehreren Fragebögen können User zum Self-Assessment Teil zurückkehren und dort die Trainingsmaterialien nutzen, die von Experten im Rahmen der Erstellung des regionalen SIAA Lab Trainingsprogramms erstellt bzw. gesammelt wurden. Auch zusätzliche Schulungsunterlagen stehen hier zum Download zur Verfügung. Beide Möglichkeiten können nach kostenloser Registrierung auf der SIAA-Website genutzt werden. Die Option des SIAA Lab Trainingsprogramms (SIAA Lab) enthält verschiedene Materialien, die von unseren Experten bei der Entwicklung der regionalen SIAA Lab Trainingsprogramms verwendet und bereitgestellt wurden. Geordnet nach den Projektregionen und Durchführungszeiträumen findet man hier Trainingsunterlagen und Informationsmaterial zu den Themen: Bewertung von Geschäftsideen, Geschäftsideenentwicklung und Kommunikation.

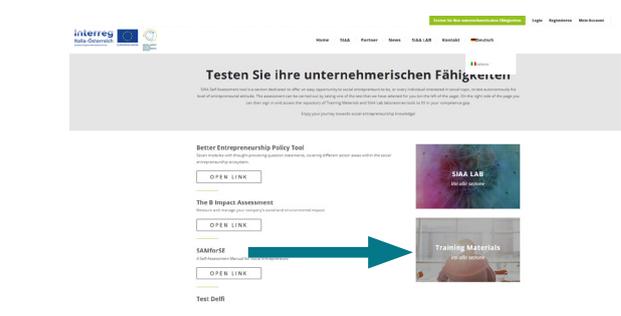


Abbildung 9: Zugang zum Abschnitt für das SIAA Lab Trainingsprogramm

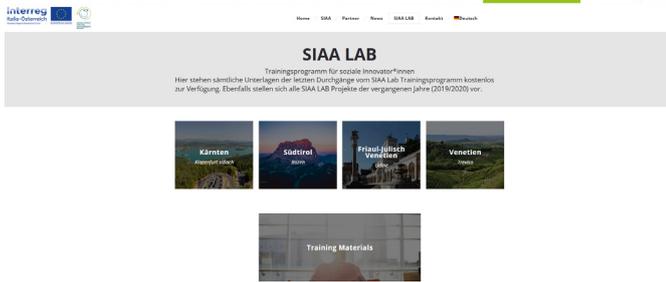


Abbildung 10: Hauptseite des SIAA Lab Trainingsprogramms

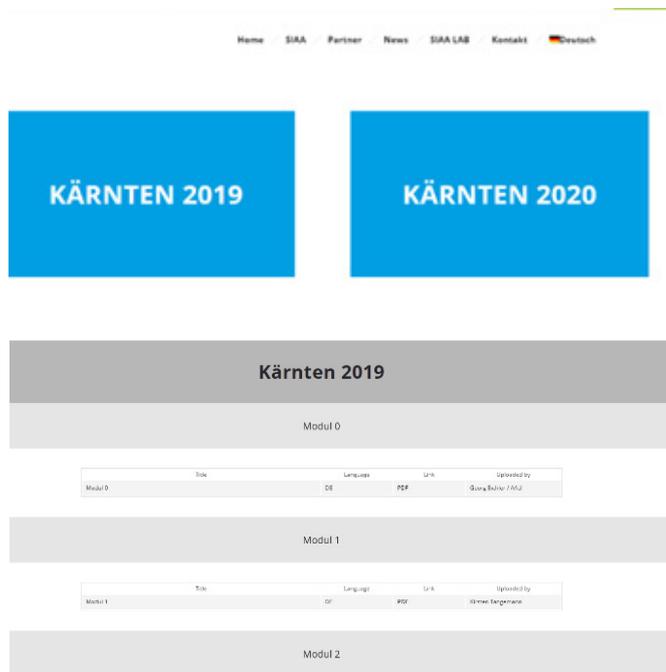


Abbildung 11: Beispiel für die Seite des regionalen SIAA Lab Trainingsprogramms mit Modulen

Unter den jeweiligen Modulen findet man eine kurze Beschreibung der Projektideen, die durch das SIAA Lab Trainingsprogramm unterstützt wurden.

**Sparks**

At SPARKS, we believe that today's playgrounds no longer provide children the necessary contact with nature because they are made of artificial materials such as plastic and metal. In addition, these playgrounds do not motivate children enough to be active, but rather encourage them to sit (e.g. sandpit, swing). For this reason, we decided to design modern sports and exercise fields using natural materials that inspire children to exercise more outdoors and allow them to develop their bodies in motion.



**Vieföhler**

"Vieföhler" offers training for sensitive and emotional adults and children. In seminars and workshops, joint activities and research are carried out with the aim to find out how "sensitive people" can design all areas of life for their own well-being and consciously use their gentle strength for the benefit of all. In the future, a platform that bundles a wide range of offers from several providers, which have set themselves the goal of strengthening the "feeling" of people again and creating a balance to our "crazy", fast-paced world, will be created.



Abbildung 12: Beschreibung von Ideen auf der Seite des Kärntner SIAA Lab Trainingsprogramms

Wieder auf der Hauptseite des Self-Assessment Tools oder auch direkt auf der Startseite des SIAA Lab Trainingsprogramms gibt es die Möglichkeit, weitere zahlreiche Lernmaterialien zur Entwicklung sozialer Ideen im Abschnitt „Schulungsmaterialien“ in Anspruch zu nehmen. Dieser Abschnitt ist dazu gedacht, die Entwicklung von sozialen Geschäftsideen zu unterstützen. Die Inhalte, die von allen Partnern validiert und regelmäßig aktualisiert werden, sind in 5 Schlüsselthemen unterteilt, welche das SIAA-Projektteam als wesentlich für die Stärkung sozialunternehmerischer Fähigkeiten und Kompetenzen identifiziert hat:

- Geschäftsmodell
- Marketing und Kommunikation
- Förderung/Finanzierung
- Teamarbeit
- Marktanalyse/Problemvalidierung

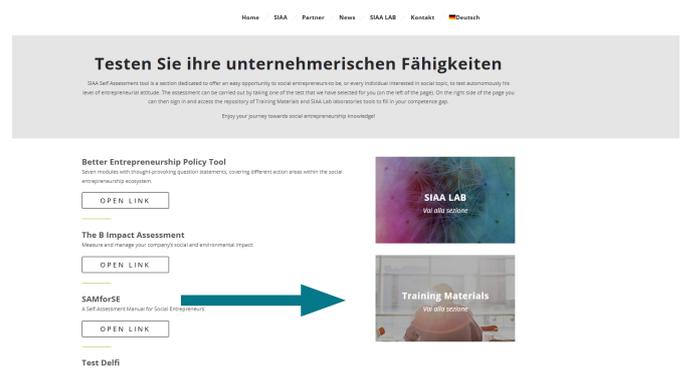


Abbildung 13: Zugang zu Schulungsmaterialien

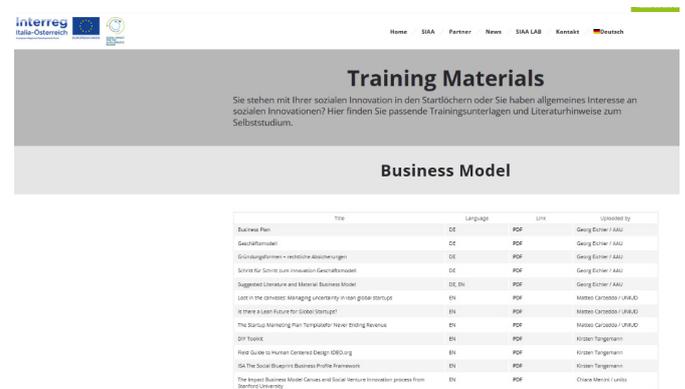


Abbildung 14: Beispiel für Themen der Schulungsmaterialien sowie weiterer Ressourcen

Das allgemeine Self-Assessment Tool und die damit verbundenen Ressourcen des SIAA Lab Trainingsprogramms sowie die Schulungsunterlagen sind so konzipiert, dass sie potenziellen Unternehmensgründern auf einer Plattform aktuelle Unterlagen und Instrumente zur Verfügung stellen. Diese wurden von Experten und Unternehmern in der Praxis getestet, um das Potential einer Idee mit gesellschaftlicher Wirkung einer ersten Validierung zu unterziehen. Nach dieser ersten Selbstevaluierung stehen die SIAA-Partner jeder Region zur Verfügung, um interessierten Einzelpersonen oder Teams zu helfen, ihre Projektidee in die Umsetzung zu bringen.



## 7. Nationale und internationale Social Businesses & SIAA-Projekte

Im Rahmen des über drei Jahre laufenden Projekts sind durch Maßnahmen wie dem SIAA Ideenwettbewerb oder das SIAA Lab Trainingsprogramm mehrere interessante Projekte initiiert worden. Während sich einige Initiativen noch in einem sehr frühen Stadium befanden, haben andere Akteure bereits ein ausgereiftes Geschäftsmodell etabliert. Die Projektpartner wählten jeweils drei Initiativen ihrer jeweiligen Region nach Kriterien wie Einzigartigkeit, erwarteter Wirkung und Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung aus. Im folgenden Kapitel werden diese ausgewählten Projekte kurz vorgestellt und ihr Status quo erläutert. Die genauere Analyse zeigt, welche Rahmenbedingungen, Faktoren und Umstände Einfluss auf die Entstehung der Projekte hatten. Ergänzend dazu werden in diesem Kapitel auch internationale Good-Practice Beispiele vorgestellt, die sich erfolgreich am Markt behaupten konnten und so bereits positive gesellschaftliche Wirkung erzielen. Diese Beispiele sollen einen Anstoß für den weiteren Austausch und Transfer auf überregionaler und internationaler Ebene geben.

### 7.1 SIAA-Projekte 2019/2020

#### 7.1.1 Kärnten

##### **Projekt: Waldmomente**

##### **Projektschwerpunkt:**

Lebensqualität (Arbeit, Bildung, Zivilgesellschaft...)

##### **Beschreibung:**

In Zeiten, in denen immer mehr Menschen unter dem stressigen Leben in Großstädten leiden, setzt das Projekt Waldmomente einen Gegentrend. Indem es den Wald als Ort der Entspannung, Regeneration, des Lernens, Spielens, Spaßes und Wissens nutzt, spricht das Projekt die gesamte Gesellschaft als Zielgruppe an. Durch einzigartige Erlebnisse und spannende Momente bringt Waldmomente den Menschen den Wald näher und schafft so eine Verbindung mit dem oft vergessenen Ursprung – Mutter Natur. Waldmomente bietet einen Ort, an dem jeder willkommen ist, an dem Menschen die Möglichkeit haben, ihr Leben (wieder) besser zu verstehen und es ohne Leistungsdruck und Geschwindigkeit wahrzunehmen. Dabei werden die natürlichsten (und oft vergessenen) Ressourcen genutzt, die es gibt.

##### **Status Quo des Projekts**

Gestärkt durch das SIAA Lab Trainingsprogramm entwickelte sich das Projekt mit einer zunehmenden Zahl an Interessenten und Aufträgen positiv. Das SIAA Lab Trainingsprogramm leistete einen bedeutenden Beitrag zur weiteren Entwicklung des Projekts. Das Programm

ermöglichte es, die Idee Stück für Stück weiter zu entwickeln. Experten und andere Teilnehmer unterstützten die Projektinitiatorin dabei, ihre Idee auf den Markt zu bringen. Neben dem positiven Einfluss auf das Projekt war das SIAA Lab Trainingsprogramm auch eine große Bereicherung für die Gründerin und prägte ihre Persönlichkeit. Neben den positiven Auswirkungen, u.a. durch den Austausch mit anderen Teilnehmern des SIAA Lab Trainingsprogramms, auf ihr Projekt hebt sie auch die unterstützende Begleitung der Ausbilder, des lokalen Inkubators, der regionalen Wirtschaftsförderung hervor, die bei der Entwicklung ihrer Idee eine wesentliche Rolle gespielt haben. Waldmomente ist derzeit von den Auswirkungen der COVID-19-Krise betroffen. Die Projektinitiatorin betrachtet die Krise jedoch als Chance und bleibt weiterhin motiviert.

##### **Kontakt:**

Puschan KREATIV GmbH

Inhaberin/Geschäftsführerin: Eva-Maria Puschan

**E-Mail:** [eva-maria@waldmomente.at](mailto:eva-maria@waldmomente.at)

**Telefon:** +43 664 75 02 98 99

##### **Projekt: Birkenhof**

##### **Projektschwerpunkt:**

Demographischer und sozialer Wandel (Alterung und neue Migrationsmodelle...)

##### **Beschreibung:**

Im Rahmen von Exkursionen sollen Schulklassen biologisch-dynamische Landwirtschaft erleben! Die Erfahrung des natürlichen Lebensrhythmus in der Landwirtschaft, das Kennenlernen der Natur und das Spüren der Kraft der Gemeinschaft stehen im Mittelpunkt des Birkenhof-Projekts. Das abwechslungsreiche Exkursionsprogramm des Kultur- und Bildungszentrums Birkenhof bietet Schulklassen die Möglichkeit, das Zusammenspiel von Mensch und Natur sowie das zwischenmenschliche Miteinander zu erleben. Inklusion und Partizipation sind dabei besonders wichtig. In ausgewählten Workshops werden die Schüler eingeladen, mit Menschen mit Behinderung zusammenzuarbeiten, die gegenüber den Schülern als Experten auf dem Hof agieren. Hierdurch eröffnet sich ein Raum der Begegnung und es findet ein „Zusammenwachsen“ statt. Das Konzept basiert auf dem anthroposophischen Menschenbild, das Natur als Lern-, Erfahrungs- und Begegnungsraum sieht.

##### **Status Quo des Projekts**

Das SIAA Lab Trainingsprogramm half der Projektinitiatorin, sich im Labyrinth der neuen Aufgaben zurechtzufinden, die sich bei der Entwicklung und Umsetzung einer Projektidee ergeben. Dabei war das Business

Model Canvas ein wichtiges Werkzeug. Besonders hilfreich waren die konkreten Ratschläge und projektbezogenen Tipps, welche die SIAA Lab Trainer gaben. Diese ermutigten Frau Fritzer auch, mit zukünftigen Kunden zu sprechen. Dies half das Projekt zu konkretisieren und weiterzuentwickeln. Auf diese Weise wurde aus der Idee Schritt für Schritt ein konkretes Umsetzungskonzept. Die Projektinitiatorin wusste die Unterstützung durch das SIAA Lab Trainingsprogramm sehr zu schätzen und fühlt sich nun gewappnet und gestärkt für die neuen Herausforderungen, die noch auf sie warten. Die Pitch-Sitzungen des SIAA Lab Trainingsprogramms empfand sie als sehr zeitintensiv und hätte sich stattdessen eine verstärkte Arbeit in Kleingruppen gewünscht. Dennoch ist Frau Fritzer äußerst dankbar, am Programm dabei gewesen sein zu können. Nicht nur das Projekt, sondern auch die Projektinhaberin selbst, konnte daran wachsen. Zurzeit befindet sich die Ideengeberin in der Pilotphase und setzt erste Schritte zur konkreten Umsetzung - interessierte Kunden gibt es bereits.

**Kontakt:**

Sophia Fritzer (Projektleitung)

**Telefon:** +43 699 10996246

**E-Mail:** [sophiafri@edu.aau.at](mailto:sophiafri@edu.aau.at) oder  
[kontakt@heimstaette-birkenhof.at](mailto:kontakt@heimstaette-birkenhof.at)

**Projekt: FraSon Österreich**

**Projektschwerpunkt:**

Demographischer und sozialer Wandel (Alterung und neue Migrationsmodelle...), Klimawandel und Maßnahmen (nachhaltiger Verkehr)

**Beschreibung:**

FraSon Austria ist die Kombination der ersten drei Buchstaben der Initiatoren *FRANz Knittelfelder* und *SONja Hauenhofer*. Mit Kreativität und handwerklichem Geschick aus altem und ungebrauchtem Material „Neues“ zu gestalten und damit Umwelt, Ressourcen und Geldbeutel zu schonen, ist die Idee hinter FraSon Austria. Das Projekt umfasst nicht nur (Online-) Workshops für einzelne Upcycling-Projekte, sondern soll auch Eigentümer von leerstehenden Immobilien im Alpen-Adria Raum motivieren und beraten, ungenutzte Objekte für die Vermietung mittels Upcycling zu renovieren.

**Status Quo des Projekts**

Das SIAA Lab Trainingsprogramm half den Projektgründern, eine konkrete Geschäftsidee zu konzipieren. Besonders wertvoll war die Anwendung des Business Model Canvas und der Input der Ausbilder und der anderen Teilnehmer. Die Projektinitiatoren betonten, dass das Besprechen der eigenen Ideen mit Außenstehen-

den wesentlich zur kundenorientierten Entwicklung des Produktes/der Dienstleistung beitrug. Darüber hinaus war das Pitch-Training wichtig, um zu lernen, wie man das Projekt auf eine, für alle verständliche Art, bewerben kann. Da das SIAA Lab Trainingsprogramm doch recht zeitintensiv war, hoffen *Franz* und *Sonja*, dass die nächsten Schritte in Richtung Projektumsetzung schneller und effizienter gesetzt werden können. Die Umsetzung soll durch die Teilnahme am build!up, dem Accelerator-Programm der Region Kärnten, begleitet werden.

Die Unternehmensgründer sehen in der aktuellen COVID-19-Krise und dem daraus resultierenden globalen Wandel, in dem viele Menschen wieder ein Bewusstsein für Natur und Umwelt entwickeln, eine große Chance für ihre nachhaltige Geschäftsidee, mit der sie der derzeitigen ressourcenverschwendenden Wegwerfgesellschaft entgegenwirken wollen.

**Kontakt:**

FraSon Österreich

**Telefon:** +43 664 38 10 896

**E-Mail:** [frasonaustria@gmail.com](mailto:frasonaustria@gmail.com)

## 7.1.2 Friaul - Julisch Venetien

### Projekt: GLUO – Kollaborative Plattform für Freiwilligenarbeit

#### Projektschwerpunkt:

Lebensqualität, Demographischer und sozialer Wandel (Alterung & neue Migrationsmodelle...)

#### Beschreibung:

Das Servicezentrum für Freiwilligenarbeit in Friaul-Julisch Venetien startete die Plattform [www.gluo.org](http://www.gluo.org), eine kollaborative Plattform zur Unterstützung von Freiwilligenarbeit und Organisationen des Dritten Sektors. Gluo bietet die Möglichkeit, Kompetenzen, Räume und Gebrauchsgegenstände kostenlos zu teilen: Man kann geben, was man hat oder suchen, was man braucht. Zum Beispiel kann eine Organisation, die einen Ausbildungskurs geplant hat, einige freie Plätze mit Freiwilligen aus anderen Verbänden teilen. Die Plattform bietet auch einen Versammlungsraum oder andere nützliche Gegenstände an. Jeder, der die Freiwilligenarbeit aktiv unterstützen möchte, kann etwas teilen: Fachleute, Unternehmen, Schulen und öffentliche Einrichtungen sind willkommen.

#### Status Quo des Projekts

Das SIAA Lab Trainingsprogramms half dem Projektteam, Ideen zu entwickeln und sich auf ein konkretes Modell zu konzentrieren. Die Inputs der SIAA Lab Trainer veranlassten das Projektteam, einige strategische Aktionen nach Dringlichkeit und Wichtigkeit auszuwählen und zu priorisieren. So konnte das Projekt trotz der COVID-19-Krise schneller und effizienter die Schritte für die konkrete Projektumsetzung festlegen. Auch wenn die COVID-19-Krise zunächst eine Herausforderung für das Projekt darstellte, so konnte das Projektteam doch zwei relevante Bedürfnisse und ein Ziel identifizieren, auf die man sich konzentrieren konnte: den Online-Kompetenzen Austausch und die Vermittlung von Räumen. Dies ist insbesondere für Vereine eine Notwendigkeit, damit sich die Menschen auch unter Einhaltung der COVID-19-Regeln treffen können. Aktuell arbeitet das Projektteam daran, die Infrastruktur für die gemeinsame Nutzung und den Austausch von Gluo zu verbessern. Die nächste Herausforderung ist die proaktive Kommunikation an die Öffentlichkeit sowie der Aufbau einer Community. Im SIAA Accelerator-Programm unterstützte die Agentur Friuli Innovazione bei der Stärkung der Beziehungen zu der Zielgruppe, durch die Verbesserung der mobilen Zugänglichkeit und durch eine Kommunikationsstrategie, die auf dem Storytelling-Ansatz basierte.

#### Kontakt:

**Telefon:** +39 392 995 7902

**E-Mail:** [piattaforma@csvfvg.it](mailto:piattaforma@csvfvg.it)  
[www.gluo.org](http://www.gluo.org)

### Projekt: GreenPonics - die neue Art der Landwirtschaft

#### Projektschwerpunkt:

Klimawandel und Maßnahmen (nachhaltiger Verkehr)

#### Beschreibung:

Das Projekt befasst sich mit der Sanierung von Gebäuden und Grundstücken mit kommerzieller und industrieller Nutzung. Die Idee besteht darin, hydroponische Gewächshäuser (Vertical Farming) zu bauen, die für die Indoor-Landwirtschaft und die Produktion von Obst, Gemüse und aromatischen Kräutern bestimmt sind, zusammen mit einem System zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>. Darüber hinaus trägt die Umgestaltung der verlassenen Standorte zur Stadtrevitalisierung bei, wobei ein Teil der Grundstücke an die Gemeinschaft zurückgegeben werden kann und somit die soziale Interaktion und aktive Teilnahme am Projekt gefördert wird.

#### Status Quo des Projekts

Das SIAA Lab Trainingsprogramms half dem GreenPonics-Team bei der weiteren Konkretisierung und Entwicklung der Geschäftsidee. Die Anwendung des Business Model Canvas war von besonderer Bedeutung, da es den Initiatoren ermöglichte, die Schlüsselaspekte des Projekts leichter zu identifizieren und darüber hinaus die spezifischen Aktivitäten eingehend zu analysieren. Das Projektteam konnte durch die Teilnahme am SIAA Lab Trainingsprogramm die Fähigkeiten im Storytelling effizient verbessern und verstehen, welche sozialen Netzwerke und Instrumente nützlich sind, um das Ziel zu erreichen und somit die Unternehmensgründung effizient zu fördern. Schließlich hatte GreenPonics während der Accelerator-Phase und auf Empfehlung der Experten von Friuli Innovazione mit dem Bau des ersten Prototyps eines hydroponischen Gewächshauses begonnen. Das war ein wesentlicher Schritt, um das Netzwerk des Teams und seine Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit technischen und finanziellen Partnern zu erweitern und so seine Bekanntheit steigern zu können. Die COVID-19-Krise und die Folgen werden vom Team als große Chance wahrgenommen. Es besteht die Hoffnung, dass die Menschen die unmittelbare Notwendigkeit erkennen, ihre Gewohnheiten zu ändern und einen ökologisch nachhaltigen Lebensstil mit geringerer Umweltbelastung anzunehmen. Das GreenPonics-Projekt würde es schaffen, bei km Null, unter Verwendung er-

neuerbarer Energiequellen und ohne Landverbrauch zu wirtschaften, wodurch eine weitere Entwaldung vermieden und das atmosphärische CO<sub>2</sub> reduziert werden würde.

**Kontakt:**

GreenPonics – the new way of farming

**Telefon:** +39 3492165992

**E-Mail:** [info@greenponics.eu](mailto:info@greenponics.eu)

**Projekt: Neues Konzept der „Gastfreundschaft“ (Circular Economy)**

**Projektschwerpunkt:**

Klimawandel und Maßnahmen (nachhaltiger Verkehr)

**Beschreibung:**

Das Konzept der „Gastfreundschaft“ ist eine neue Art und Weise, sich dem Design und dem Produktlebenszyklus von Möbeln für Hotels, Restaurants, Kreuzfahrtschiffe und lokale Orte im Allgemeinen zu beschäftigen. Nach dem „Reduce“-Prinzip werden diese Produkte mit nachhaltigen Materialien und mit geringsten Abfall hergestellt. Während des Gebrauchs werden die Möbel regelmäßig gewartet, um eine längere Lebensdauer zu garantieren, und wenn sie schließlich ausgemustert werden, besteht die Möglichkeit, sie für soziale Zwecke „wiederzuverwenden“, z.B. als Spende an gemeinnützige Organisationen. Die Möbel können dann ein zweites Mal benutzt werden oder ihre Bestandteile können wiederverwendet werden, da sie nach den Prinzipien des „Ökodesigns“ hergestellt wurden. Falls das Möbelstück dennoch entsorgt werden muss, ist es leicht zu zerlegen und seine Bestandteile sind zu „recyclen“. Wenn diese Prinzipien bei der Herstellung von Design-Möbeln angewandt werden, könnte dies eine veränderte Sichtweise schaffen und zum Kauf von „nachhaltigen“ und „qualitativ“ hochwertigen Möbeln animieren. Der Abfall wird drastisch reduziert, und Menschen mit geringem Einkommen oder öffentliche Einrichtungen mit kleinem Budget können sich ansprechende Produkte leisten.

**Status Quo des Projekts**

Das SIAA Lab Trainingsprogramm half dem Projektinitiator, das Projekt genau zu analysieren, die Schlüsselpunkte zu identifizieren und sich auf eine effiziente Methode zu konzentrieren, um die erwarteten Ziele zu erreichen. Die Kenntnisse der Vortragenden über Geschäftsmodelle, verbunden mit der langjährigen Erfahrung des Projekteigentümers, ermöglichte es, ein erstes konkretes Good-Practice Beispiel zu kreieren. Es wurde eine neue Produktlinie geschaffen, die auf geringen Umweltbelastungen basiert. Es zeigten bereits neue

potenzielle Partner ihr Interesse das Projekt zu unterstützen, um die Projektidee gemeinsam zu verbessern, zu erweitern und letztlich auch umzusetzen. Dieser Ansatz war die Folge der stärkeren Nachfrage während der COVID-19-Krise und die Idee wurde in den nächsten Monaten weiterentwickelt. Darüber hinaus hat die COVID-19-Krise die Notwendigkeit einer nachhaltigen Produktion im Allgemeinen unterstrichen und deutlich gemacht, dass die Nähe der Produktion ein zentrales Thema für die Zukunft sein wird.

**Kontakt:**

Lorenzo Braidà

**Telefon:** +39 333 830 5039

**E-Mail:** [lorenzo@braidà.net](mailto:lorenzo@braidà.net)

## 7.1.3 Veneto

### Projekt: Seercle

#### Projektschwerpunkt:

Klimawandel und Maßnahmen (nachhaltiger Verkehr)

#### Beschreibung:

*Matteo Dalla Porta* und *Francesco Bolzonello* sind auf Wirtschaft- bzw. Umwelttechnik spezialisiert. Das Projekt zielt darauf ab, kleinen und mittleren Unternehmen den Übergang zur Kreislaufwirtschaft durch eine multidisziplinäre und doch spezialisierte Beratungsmethode zu erleichtern, um Schwachstellen im Ressourcenmanagement auszumerzen. Ein besonderes Instrument, das vom Team diesbezüglich eingesetzt wird, ist ein verständlich geschriebenes Dokument, das dem Unternehmen zum einen eine klare und deutliche Analyse liefert und zum anderen den langfristigen Nutzen der Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen skizziert.

#### Status Quo des Projekts

Das Projekt wurde seit dem Accelerator-Programm im Jahr 2019 erfolgreich umgesetzt. Das Team wurde um einige Experten aus anderen Branchen erweitert, und hat mittlerweile auch eine eigene Website ([www.seercle.it](http://www.seercle.it)) und eine Facebook-Seite (@seercle) online gestellt. Das SIAA Lab Trainingsprogramm wurde von Seercle als eine großartige Gelegenheit betrachtet, das Geschäftsmodell zu evaluieren und zu verbessern. Unter fachkundiger Beratung konnten Ideen getestet sowie ein Netzwerk aufgebaut werden, was den angehenden Unternehmen eine wichtige Unterstützung auf ihrem Weg zum Markt war. Nach mehreren Änderungen während des Trainings- und Accelerator-Programms blieb das Seercle Geschäftsmodell auf eine 360°-Beratungsunterstützung für Unternehmen ausgerichtet, um deren Bewusstsein für die Kreislaufwirtschaft zu stärken. Seercle gab an, dass dieser multiple Ansatz eines der Elemente war, den die Kunden am meisten schätzten. Die größte Schwierigkeit hingegen ergab sich bei der Einholung von Daten, welcher ein unumgänglicher Schritt war, um die Ausgangssituation eines Unternehmens zu analysieren. Diese Phase war in manchen Fällen zeitaufwendiger als erwartet, entweder, weil es generell schwierig war Daten zu finden oder weil die Mitarbeiter des Unternehmens zögerten, sensible Geschäftsdaten weiterzugeben. Die COVID-19-Krise hat das Geschäft von Seercle schwer getroffen, da die Aufmerksamkeit der Unternehmen verstärkt auf die finanzielle Situation gerichtet war, während Nachhaltigkeitsaspekte vorerst auf Eis gelegt wurden. Es bleibt zu hoffen, dass nach dieser ersten Phase unmittelbar nach der Krise das Thema Nachhaltigkeit wieder wichtiger wird als in der Zeit vor COVID-19.

#### Kontakt:

Matteo Dalla Porta und Francesco Bolzonello

**E-Mail:** [seercle.it@gmail.com](mailto:seercle.it@gmail.com)

<http://www.seercle.it>

### Projekt: Il tuo stile ad ogni costo - („Dein Stil um jeden Preis“)

#### Projektschwerpunkt:

Lebensqualität (Arbeit, Bildung, Zivilgesellschaft...)

#### Beschreibung:

*Anna Mantoan* ist eine Modedesignerin und arbeitet in einer Kooperative, die gebrauchte Kleidung und andere Produkte verkauft. Im Rahmen des SIAA Lab Trainingsprogramms entwickelte sie die Geschäftsidee ein Beratungs- und Schulungsservice anzubieten, um den Kunden sowohl eine Hilfestellung in Bezug auf Stil als auch auf Nachhaltigkeit zu geben. Dieses Service verfolgt mehrere positive Ziele: benachteiligte Menschen zu ermutigen, sich auf eine Weise zu kleiden, die einen allgemeinen Integrationsprozess unterstützt; Menschen mit begrenzten wirtschaftlichen Ressourcen dabei zu helfen, sich durch stilvolle Kleidung besser zu fühlen und schließlich der Allgemeinheit die Idee einer ethisch-nachhaltigeren Garderobe näher zu bringen. Das Service läuft über die Kooperative, in der kostenlose Workshops sowie persönliche Beratungsdienste gegen eine geringe Gebühr angeboten werden.

#### Status Quo des Projekts

„Il tuo stile ad ogni costo“ wurde in der letzten Phase des Accelerator-Programms 2019 implementiert. Für den Frühling des Jahres 2020 standen Workshops und Beratungsleistungen auf dem Plan, die aber aufgrund der COVID-19-Krise nicht stattfinden konnten. In der Folge wurde die Initiatorin in anderen Geschäftsbereichen der Kooperative eingesetzt. Neben den offensichtlichen negativen Aspekten der COVID-19-Krise erkannte sie, dass die Krise bis zu einem gewissen Grad auch einen positiven Einfluss auf die Modeindustrie hat und die Öffentlichkeit dazu bringen würde, die Bedeutung und Notwendigkeit von Kleidung und Ressourcen sowie deren verantwortungsvolle Produktion neu zu denken. Der Verkauf von Gebraucht Kleidung hat einen enormen Aufschwung erfahren. Für die Projektinitiatorin war die Teilnahme am SIAA Lab Trainingsprogramm von grundlegender Bedeutung, um die Idee in eine konkrete Dienstleistung verwandeln zu können. Ohne die fachkundige Unterstützung von t2i und den strikten Zeitplan des Accelerator-Programms hätte die Ideengeberin wohl nie das Selbstvertrauen gefunden, das Projekt in Angriff zu nehmen.

**Kontakt:**

Anna Mantoan

**E-Mail:** [anna.mantoan.it@gmail.com](mailto:anna.mantoan.it@gmail.com)

**Projekt: Familiari in Affitto**

**Projektschwerpunkt:**

Demographischer & sozialer Wandel (Alterung & neue Migrationsmodelle...)

**Beschreibung:**

*Katja Turk* ist eine internationale Projektmanagerin mit Schwerpunkt auf Gesundheitsprojekte. Sie sammelte 5 Jahre Erfahrung als Gutachterin für die Entwicklung von Sozialpolitik im Stadtrat einer Stadt in der Provinz Treviso, wo sie die Idee reifen ließ, einen privaten Transport- und Pflegedienst für ältere und beeinträchtigte Menschen zu entwickeln, der von fachkundigen Sozialarbeitern durchgeführt wird. Der Dienst ist ein adäquates Mittelmaß zwischen dem kostenlosen Service den die Krankenhäuser anbieten und dem privaten Transportdienst eines Taxis, aber mit dem Plus des engagierten Personals. Das Projekt verfolgt ein doppeltes Ziel: zum einen soll es gebrechlichen Menschen helfen, ihre Unabhängigkeit wiederzuerlangen und sich selbständig fortbewegen zu können z.B. um ihre Besorgungen zu erledigen oder einfach nur Freunde treffen zu können. Zum anderen soll das Service beeinträchtigte Menschen während einer medizinischen Therapie begleiten oder bei anderen Aufgaben (z.B. zum Lebensmittelgeschäft gehen, Posterledigungen machen usw.), die sie nicht allein bewältigen können, unterstützen. Auch Familien von älteren und beeinträchtigten Menschen profitieren von diesem Angebot, da sie gegen eine moderate Gebühr einige Aufgaben an fachkundiges Personal abgeben können.

**Status Quo des Projekts**

*Katja Turk* besuchte das SIAA Lab Trainingsprogramms im Frühjahr 2020 und wurde dann mit ihrer Idee in das Accelerator-Programm ausgewählt. Durch die wertvolle Unterstützung von Trainern und t2i-Experten sowie der Rückmeldungen von SIAA Lab Kollegen wurde die Idee durch das Accelerator-Programm stetig konkreter und nahm Form an. Durch die Plattform können Kunden eine Liste von Profilen sozialer Akteure durchsuchen und die Person finden, die am besten zu ihnen passt. Die Rückmeldungen der Nutzer sind dazu angedacht, wertvolles Feedback einzuholen und die Plattform zu optimieren. Die Plattform wurde Ende 2020 fertiggestellt, nachdem das Accelerator Programm im Oktober 2020 abgeschlossen wurde. Eine spezielle App-Anwendung für Mobiltelefone ist in Planung. Die Gründerin ist

der Ansicht, dass die Zeit bis zur Markteinführung von AiutAnziani nach der ursprünglichen Planung recht gut verlaufen ist, und sie nutzte die COVID-19-Krise, um die Geschäftsidee und den Dienst für die Gemeinde zu prüfen. Die COVID-19-Krise hat neue Bedürfnisse geweckt, vor allem bei älteren, kranken und beeinträchtigten Menschen, da diese der Krankheit am stärksten ausgesetzt sind. Eingeschränkte Bewegungsfreiheit und sichere Transporte sind heute eine wichtige Möglichkeit, sich um gebrechliche Menschen zu kümmern, so dass AiutAnziani in diesen schwierigen Zeiten wirklich eine wirksame Unterstützung sein kann.

**Kontakt:**

Katja Turk

**E-Mail:** [katja\\_turk@yahoo.it](mailto:katja_turk@yahoo.it)

**7.1.4 Südtirol**

**Projekt: „Benessere attraverso la Risata - Wohlbefinden durch Lachen“**

**Projektschwerpunkt:**

Gesundheitsversorgung

**Beschreibung:**

Ältere Menschen sind oft unzufrieden mit ihrem Leben und haben ein vermindertes Glücksgefühl. Die durch die COVID-19-Krise bedingte soziale Isolation hat diese Situation noch verschärft und zu zunehmender Angst und Depression in dieser Altersgruppe geführt. Als Lösungsansatz für dieses Problem wird die Lachtherapie vorgeschlagen, denn Lachen bringt Freude und Wohlbefinden und verändert unseren psychischen Zustand innerhalb weniger Minuten, indem es die Freisetzung von Endorphinen durch die Gehirnzellen fördert. „Benessere attraverso la Risata - Wohlbefinden durch Lachen“ will die Lachtherapie fördern und sie einer wachsenden Zahl älterer Menschen zugänglich machen, und zwar durch den Einsatz von Videotherapie, die es ihnen ermöglicht, diesen therapeutischen Ansatz auch in einer Situation der sozialen Isolation, wie sie in der Zeit von COVID-19 erlebt wurde, zu verfolgen.

**Status Quo des Projekts**

Das Projekt wurde mithilfe der kontinuierlichen Rückmeldungen und des Austauschs mit den Mentoren im Rahmen des SIAA Lab Trainingsprogramms entwickelt. Nach der Ideenfindungsphase, die während des SIAA Lab Trainingsprogramms stattfand, war die Idee nun bereit für einen Proof-of-Concept durch einen funktionierenden Prototyp sowie Nutzer, die bereit und willens waren, diesen auszuprobieren. Um diese Experimen-

tierphase durchzuführen und die Idee auf den Markt zu bringen, mussten nunmehr Partner gefunden werden, die die Idee wirtschaftlich und mit ihren Netzwerken unterstützten. Die ersten Aktivitäten die angestanden sind, waren die Entwicklung einer Website sowie Marketingaktivitäten, um die Initiative bei den potenziellen Nutzern zu bewerben. Die COVID-19-Situation hat zum einen die Ideenentwicklung erschwert, indem persönliche Treffen und Interaktionen, wie sie im Rahmen der Module des SIAA Lab Trainingsprogramm stattfanden, nicht mehr möglich waren. Zum anderen hat die soziale Distanzierung das Problem der Einsamkeit und Depression älterer Menschen zusätzlich verschärft, so dass die Lachtherapie zur Steigerung des Wohlbefindens dieser Zielgruppe nunmehr wichtiger ist denn je.

**Kontakt:**

Rudi Schönhuber, Paula Prugger

**Telefon:** +39 3472998776

**E-Mail:** paula.gayatri@gmail.com

**Projekt: Durante Noi, Dopo di Noi - („Während wir leben und nach uns“)**

**Projektschwerpunkt:**

Lebensqualität (Arbeit, Bildung, Zivilgesellschaft...)

**Beschreibung:**

Ziel der Projektidee ist es, das Wohlergehen, die soziale Eingliederung und die Autonomie von Menschen mit Behinderungen zu erhöhen, und zwar durch die lückenlose Anwendung des geltenden Gesetzes, das „dopo di noi“ („nach uns“) genannt wird, im Hinblick auf den letztendlichen Verlust der familiären Unterstützung. Die Idee besteht darin, Interventionsprogramme zur Förderung der De-Institutionalisierung und der vollen Autonomie von Menschen mit Behinderungen ins Leben zu rufen und zu stärken. Erreicht werden soll dies einerseits durch die verstärkte Unterbringung in Heimen oder Gemeinschaftswohnungen, die die Wohnbedingungen und die Atmosphäre einer Familiengruppe reproduzieren und andererseits durch den Aufbau individualisierter „Lebensprojekte“, die über die bloße Hilfeleistung hinausgehen und auch die sozialen, pädagogischen und spirituellen Bedürfnisse jedes Einzelnen berücksichtigen. All dies wird u.a. dadurch erreicht, dass innovative rechtlich-soziale Lösungen vorgeschlagen werden, wie z.B. Vertrauensarbeit. Vertrauen bietet in der Tat unendliche Möglichkeiten für praktische Lösungen, wurde aber bisher von der Öffentlichkeit als eine weitgehend unbekannt und von Fachleuten ignorierte Möglichkeit angesehen.

**Status Quo des Projekts**

Die Teilnahme am SIAA Lab Trainingsprogramm war von großer Bedeutung für die Verifizierung und Validierung der ursprünglichen Idee des Projekts „Durante Noi, Dopo di Noi“ („Während wir leben und nach uns“). Sie ermöglichte es den Initiatoren, ihren anfänglichen Standpunkt zu adaptieren und die Idee in einen Projektvorschlag im Entwicklungsstadium umzuwandeln, der in seinen wesentlichen Schritten einer weiteren, kontinuierlichen Verifizierung und Validierung unterzogen wurde. Auf diese Weise war es möglich, neben der Arbeit an den verschiedenen Aspekten der Umsetzung auch das Ziel für die eigentliche Zielgruppe verstärkt zu definieren. Dabei wurden auch Organisationen und Vereinigungen miteinbezogen, die sich bereits mit beeinträchtigten Menschen beschäftigen, sich aber noch nicht mit den Problemen auseinandergesetzt haben, die „danach“ entstehen werden. In der Zeit nach dem Abschluss der theoretischen Phase des SIAA Lab Trainingsprogramms wurden Kontakte mit interessierten Verbänden geknüpft, die eine große Bereitschaft zur Zusammenarbeit zeigten. Nun ist die Idee zur Umsetzung bereit, dank der Tatsache, dass sich die Mitglieder des Kernteams von anderen Arbeiten und ehrenamtlichen Tätigkeiten zurückgezogen haben, um sich zur Gänze auf das Projekt zu konzentrieren, sowie der festen Überzeugung sind, dass das Projekt es verdient hat verwirklicht zu werden. Diese Überzeugung ist der Teilnahme am SIAA Lab Trainingsprogramm zu verdanken. Die nächsten Monate werden für den Beginn des Projekts „Durante Noi, Dopo di Noi“ („Während wir leben und nach uns“) entscheidend sein, wobei die Wahl der Partner und ihre Einbeziehung sowie der Aufbau des erforderlichen Kompetenzteams eine besondere Rolle spielen werden.

**Kontakt:**

Luigi Asteggiano, Lorenzo Pesce

**Telefon:** +39 347 9606109

**E-Mail:** luigi.asteggiano@gmail.com

**Projekt: Quaderno coccinella - (Marienkäfer-Notizbuch)**

**Projektschwerpunkt:**

Lebensqualität (Arbeit, Bildung, Zivilgesellschaft...)

**Beschreibung:**

Bei diesem Projekt handelt es sich um eine innovative und interaktive Schulsoftware für Schüler und Lehrer. In einem elektronischen Notizbuch können die Kinder die vom Lehrer vorgegebenen Aufgaben mit Hilfe verschiedener Werkzeuge ausführen. Gleichzeitig hat der

Lehrer die Möglichkeit, die Fortschritte seiner Schüler nachzuvollziehen. Mit der Software können Schüler ihre Hausaufgaben mithilfe verschiedener didaktischer Hilfsmittel erledigen und einer personalisierten Lernmethode folgen. Das Notizbuch hilft Lehrern auch, einen einheitlichen, integrativen Unterrichtsansatz zu verfolgen, der auf die jeweilige Klasse zugeschnitten ist. Der Lehrer kann die Fortschritte jedes einzelnen Schülers nach unterschiedlichen Parametern bewerten, Verbesserungen oder Probleme in der Klasse verfolgen und das Programm gegebenenfalls sofort anpassen. Auch die Früherkennung möglicher Lernschwierigkeiten wird durch die Software gefördert. Eltern ermöglicht die Software eine einfache und direkte Kommunikation mit den Lehrern. Gleichzeitig stellt sie ein wirksames und intuitives Werkzeug dar, um den Kindern beim Lernen zu Hause und bei den Hausaufgaben zu helfen.

### Status quo des Projekts

Das SIAA Lab Trainingsprogramm hat die Entwicklung der Idee ermöglicht und zu einem besseren Verständnis beigetragen, welche Interessengruppen wann angesprochen werden müssen, um die richtigen Maßnahmen in den Prototyping-Prozess zu implementieren. Diese Schlüsselakteure für die Entwicklung der Idee waren Lehrer und Fachleute im Bereich der integrativen Bildung und Bildungstechnologie sowie Schulen und Familien. Die Projektinitiatoren hatten bereits einen interaktiven und funktionierenden Prototyp gebaut und waren nach Finanzierungseinrichtungen auf der Suche, welche den Prototyping-Prozess unterstützen konnten. Die Elemente, die sich als essentiell für den Erfolg herauskristallisiert haben waren vor allem drei:

- 1.) Das Team – ein proaktives Team zu haben, das laufend neue Ideen zur Projektverbesserung vorschlägt und offen für neue Möglichkeiten und Standpunkte ist, ist unerlässlich
- 2.) Partner – es ist wichtig, Partner zu haben, die die Idee präsentieren und laufend Feedback für die fortschreitende Verbesserung des Projekts liefern
- 3.) Finanzielle Mittel – diese sind von grundlegender Bedeutung, um Ideen konkret entwickeln zu können.

Die COVID-19-Krise hat sich auf die Entwicklung des Projekts ausgewirkt, da sie die Schwächen der Online-Bildung und -Didaktik deutlich machte und die Gelegenheit bot, die Software so zu entwickeln, dass Lücken geschlossen und ein nützliches Werkzeug für Lehrer, Schüler und Schulen geschaffen werden konnte.

#### Kontakt:

Francesca Visentin, Anita Porru, Martina Burlando

**Telefon:** +39 3466723300

**E-Mail:** francescavisentin99@gmail.com



## 7.2 Internationale Good-Practice Beispiele

Social Entrepreneurship ist ein Ansatz, durch den effektive, innovative und nachhaltige Lösungen zur Bewältigung sozialer und ökologischer Herausforderungen entwickelt werden (vgl. *Chanine* 2016, S. 2). Primäres Ziel eines Social Businesses ist es, gesellschaftliche Wirkung bzw. „Impact“ zu erzielen. Daher nimmt die Verbreitung oder Skalierung der Wirkung einen hohen Stellenwert ein. Nichtsdestotrotz wurde festgestellt, dass soziale Ideen oft an Skalierbarkeit und Ausbreitung scheitern, obgleich sie danach streben, eine revolutionäre oder dauerhafte Wirkung zu erzielen, die die Grundlage für soziale Innovation bilden und diese definieren (vgl. *Westley* 2010, S. 2). Dieser Argumentation zufolge ist die Fähigkeit, erfolgreiche soziale Projekte zu kopieren und in andere Regionen zu übertragen, ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sobald eine Idee den Praxistest erfolgreich bestanden hat kann sie wachsen bzw. repliziert, angepasst oder als Franchise vergeben werden. Die Skalierung einer Idee und die Übertragung der sozialen Wirkung erfordert jedoch eine gute und angemessene Strategie (vgl. *Mulgan* 2006, S. 153). Grundlage für einen erfolgreichen Transfer ist der tatsächlich bestehende Bedarf in einer anderen Region (vgl. *Westley* 2010, S. 9).

Die nachstehenden internationalen Good-Practice Beispiele wurden ausgewählt, weil sie sich mit Problemen des demographischen Wandels, des Klimawandels, der Gesundheitsversorgung und Fragen zu Arbeit, Bildung und Zivilgesellschaft befassen, die auch im Rahmen des SIAA- Projekts als strategische Schwerpunkte bearbeitet wurden (siehe SWOT-Analyse im Handbuch Teil I). Bei der Auswahl der Beispiele wurde das Ashoka-Netzwerk (<https://www.ashoka.org/de/our-network>) herangezogen. Der Schwerpunkt wurde auf Projekte aus dem deutsch- und italienischsprachigen Raum gelegt unter der Annahme, dass in einem ersten Schritt die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Transfers bei ähnlichem kulturellen Hintergrund und geographischer Nähe, höher ist. Darüber hinaus nutzte man auch das regionale Netzwerk Social Entrepreneurship Network Austria (SENA; <https://sena.or.at/>). Im Folgenden werden einige attraktive Good-Practice Beispiele mit hoher Relevanz für einen Transfer in den Alpen-Adria Raum vorgestellt, da sie innovative und erfolgreiche Lösungsansätze für Herausforderungen entwickelt haben, die auch im Alpen-Adria Raum umgesetzt werden könnten.

### 7.2.1 Zusammenarbeit - geographische Lage

**Projekt: ALLMENDA – Alles, was Sinn macht.**

#### **Beschreibung:**

Ziel der Aktivitäten von Allmenda ist es, kommenden Generationen ein Modell sowie konkrete Anwendungen für ein gutes & nachhaltiges Leben anzubieten. Die Nutzung der Talente und Ressourcen, das gemeinsame Planen, Umsetzen und Verantworten prägen diese Arbeitsweise. Die genossenschaftliche Struktur ermöglicht die Verbindung von professioneller und ehrenamtlicher Leistungserbringung. Die Aktivitäten sind auf zukunftsfähige, gesellschaftlich relevante Dienstleistungen ausgerichtet und verbinden Kooperation, Sinnstiftung und unternehmerisches Handeln. Geschäftsfelder des Social Business sind: Regionalwährung, regionale erneuerbare Energie, kooperatives Wirtschaften, Change Lab, S´Fachl.

#### **Zielgruppe:**

- Ältere Personen
- Breite Öffentlichkeit

#### **Warum wird es als Good-Practice Beispiel betrachtet?**

Allmenda integriert das Altenpflegesystem vollständig in konventionelle soziale Strukturen, indem es den Kommunalverwaltungen einen verbesserten Zugang zu den Talenten ihrer Bürger ermöglicht. Infolgedessen erkennen die politischen Instanzen die Bürger nicht nur als Steuerzahler an, sondern als eine wertvolle Quelle von Ideen und Fähigkeiten. Die Menschen beginnen, ihre Zeit in den Aufbau von sozialen Beziehungen außerhalb ihrer privaten Sphäre zu investieren, was zu einem neuen Gemeinschaftsgefühl und zum Aufbau von Betreuungsstrukturen führt.

#### **Kontakt:**

ALLMENDA Social Business eG  
Bildgasse 10, 2. Stock, A-6850 Dornbirn  
**Telefon:** +43 664 8555 222  
**E-Mail:** [info@ALLMENDA.com](mailto:info@ALLMENDA.com)

## Projekt: SINGA

### Beschreibung:

SINGA setzt sich für eine vielfältige und offene Gesellschaft ein, die es allen ermöglicht, ihre Talente und Potentiale zu entfalten. SINGA heißt „Verbindung“ und das ist auch der Kern des Handelns von SINGA. Durch die Schaffung von Räumen, die einen wechselseitigen Austausch von Ideen, Erfahrungen und Wissen unter gleichwertigen Akteuren ermöglichen, möchte die Initiative die derzeitige Sprache und Praxis von Integration neu definieren. So sind diese Räume auch Werkstätten und Labs, in denen innovative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen gemeinsam entwickelt werden.

### Zielgruppe:

- Lokale Bevölkerung
- Breite Öffentlichkeit

### Warum wird es als Good-Practice Beispiel betrachtet?

SINGA Deutschland wurde im Jahr 2016 gegründet. Das Portfolio umfasst das SINGA Business Lab, berufliches Mentoring, ein Sprachcafé und die Living Room Events. SINGA bietet auch Hilfestellung für Organisationen und Initiativen in ganz Deutschland an, welche die Umsetzung innovativer Projekte, z.B. eine inklusive Gesellschaft, vorantreiben wollen. Lokale SINGA Organisationen gibt es mittlerweile in Frankreich, Belgien, Italien, Großbritannien, Kanada und der Schweiz.

### Kontakt:

SINGA Deutschland gUG  
c/o Quartiermeister, Oranienstr. 183,  
D-10999 Berlin

**E-Mail:** [contact@singa-deutschland.de](mailto:contact@singa-deutschland.de)  
<https://singa-deutschland.com/>  
<https://www.singaitalia.com/>

## 7.2.2 Demographischer & sozialer Wandel (Alterung & neue Migrationsmodelle...)

### Projekt: Life Feeds Education

### Beschreibung:

Life Based Value ist ein EdTech-Unternehmen. Das Unternehmen mit seinen 20 Mitarbeitern ist der Meinung, dass Mitarbeiterpflege grundlegend für den geschäftlichen Erfolg im digitalen Zeitalter ist. Dafür erstellt das Unternehmen digitale Schulungsprogramme, die in verschiedenen Lebensphasen eingesetzt werden können und Mitarbeiter bei wichtigen Übergängen, wie Elternschaft oder Pflege eines älteren Verwandten, begleiten.

### Zielgruppe:

- Mitarbeiter, für die Work-Life Balance ein Thema ist
- Unternehmen

### Warum wird es als Good-Practice Beispiel betrachtet?

Life Based Value befasst sich mit dem demographischen Wandel im Sinne einer alternden Bevölkerung einerseits und einer stärkeren Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt andererseits. Tatsächlich gibt es immer mehr Bedarf an informeller Pflege aufgrund des kleineren Familienkreises, in dem es weniger Kinder gibt, die sich um ihre alternden Eltern kümmern. Diese unternehmerische Idee greift den Konflikt zwischen dem Bedarf an informeller Pflege in der Familie und der beruflichen Karriere vor allem von Frauen auf. Wie? Durch die Wertschätzung lebenslangen Lernens in Unternehmen, insbesondere in Bezug auf den Erwerb von Fähigkeiten, die durch Lebenserfahrungen wie Elternschaft und Betreuung älterer Eltern erworben wurden, und deren Übertragung auf die berufliche Ebene. Das Unternehmen hat eine innovative Methode geschaffen, um diese Fähigkeiten zu verbessern und sie sowohl für die einzelne Person als auch für das Unternehmen aufzuwerten. Die Methode zielt auf einen systemischen Wandel ab, indem sie die Art und Weise verändert, wie Unternehmen die persönlichen pflegerischen Erfahrungen ihrer Mitarbeiter schätzen.

### Kontakt:

Life Based Value s.r.l.  
Via Andrea Maria Ampère 30, I-20131 Milano (MI)  
**E-Mail:** [info@lifeed.io](mailto:info@lifeed.io)  
<https://lifeed.io/en/>

## Projekt: WisR

### Beschreibung:

WisR ("weiser") ist eine Online-Plattform, auf der Firmen Wissen und Erfahrung finden und motivierte Senior Talents ihr Erfahrungswissen für projektbasierte Tätigkeiten, saisonale oder Teilzeit-Jobs anbieten können. Das Ziel ist es zum einen die Erfahrung älterer Menschen der Gesellschaft und dem Arbeitsmarkt zu erhalten und zum anderen Senior Talents spannende, sinnvolle Tätigkeiten und neue Herausforderungen zu bieten, so dass diese die Zukunft aktiv mitgestalten und darin Wertschätzung erfahren können.

### Zielgruppe:

- Personen im Ruhestand
- Unternehmen

### Warum wird es als Good-Practice Beispiel betrachtet?

WisR (sprich \"weiser\") ist ein österreichisches Start-up und gleichzeitig eine Bewegung, die aktiv Generationen zusammenbringt und sich für die gemeinsame Wertschöpfung und positive Wahrnehmung von Alter einsetzt – weil Menschen in jeder Lebensphase wertvoll für den Arbeitsmarkt sind.

### Kontakt:

WisR GmbH  
Seidlgasse 21 Top 17/18, A-1030 Wien  
**E-Mail:** [hello@growwisr.com](mailto:hello@growwisr.com)  
<https://www.growwisr.com/>

## 7.2.3 Lebensqualität (Arbeit, Bildung, Zivilgesellschaft...)

### Projekt: DORV-Zentrum

### Beschreibung:

Das Projekt DORV-Zentrum belebt lokale Gemeinschaften, die durch Zentralisierung und Entvölkerung ohne wesentliche Dienstleistungen zurückgelassen wurden. Die DORV-Zentren werden von den Bürgern nach einem einfachen Modell initiiert, finanziert und verwaltet. Sie kombinieren ein lokales Lebensmittelgeschäft mit Post-, Sozial- und Gesundheitsdiensten, um die lokale Bevölkerung zu inspirieren, in diesen Gebieten zu bleiben und sie zu vergrößern, anstatt sie zu verlassen.

### Zielgruppe:

- Gemeinden und deren Einwohner

### Warum wird es als Good-Practice Beispiel betrachtet?

DORV-Zentrum wurde 2001 in einem Dorf mit 1.400 Einwohnern ins Leben gerufen, als aufgrund von sinkender Kaufkraft und Landflucht die letzte Bank geschlossen wurde und das Dorf einen irreversiblen Niedergang erlebte. Heinz Frey erkannte, dass die Wiederbelebung kleiner Dörfer nur funktionieren würde, indem die Gemeindemitglieder zusammenarbeiten, Eigenverantwortung übernehmen und einen innovativen Weg finden, um eine ganzheitliche lokale Versorgungssituation zu schaffen, die ihren Bedürfnissen entspricht und es ihnen ermöglicht, in ihrer Umgebung zu bleiben.

### Kontakt:

DORV UG  
Kirchstraße 29, D-52428 Jülich  
**Telefon:** + 49 2461/3439595  
**E-Mail:** [frey@dorv.de](mailto:frey@dorv.de)  
[www.dorv.de](http://www.dorv.de)

## Projekt: Ackerdemia e.V.

### Beschreibung:

Ackern schafft Wissen – unter diesem Motto hat Ackerdemia Education das praxisorientierte Bildungsprogramm „GemüseAckerdemie“ entwickelt. Das mehrfach ausgezeichnete Jahresprogramm richtet sich an Schulen, Kitas und andere Bildungseinrichtungen im Kinder- und Jugendbereich. In der GemüseAckerdemie lernen Kinder, wo Lebensmittel herkommen, wie diese angebaut werden und wie man bewusst mit ihnen umgeht. Dieses Wissen geht mehr und mehr verloren – Ackerdemia möchte das ändern.

### Zielgruppe:

- Kinder und Jugendliche
- Schulen und Kindergärten und weitere Bildungseinrichtungen

### Warum wird es als Good-Practice Beispiel betrachtet?

Die GemüseAckerdemie ist eine kluge Kombination aus einem innovativen Lehrplan (Online-/Offline-Tools), einem ganzheitlichen Ansatz für die gesamte Wertschöpfungskette von Gemüse und Obst, generationenübergreifendem Lernen zwischen Schülern, Lehrern und Mentoren, bei der die Lehrer im Mittelpunkt der Dienstleistung stehen. Dieses Konzept macht es - zum ersten Mal - leicht, die Umwelterziehung an jeder Schule sicherzustellen und die Verbindung zwischen Gesellschaft und Natur wiederherzustellen.

### Kontakt:

Ackerdemia e.V., Großbeerenstr. 17, D-14482 Potsdam

**Telefon:** + 49 331 - 64 74 74 84

**E-Mail:** [info@ackerdemia.de](mailto:info@ackerdemia.de)

<https://www.ackerdemia.de/#!top>

## 7.2.4 Gesundheitsversorgung

### Projekt: Buurtzorg

### Beschreibung:

Buurtzorg ist eine Vorreiterorganisation im Gesundheitsbereich, die vor 13 Jahren auf Basis eines nicht-ärztlichen Modells der ganzheitlichen Pflege gegründet wurde, welches die gemeindenahe Pflege in den Niederlanden revolutionierte. Durch den innovativen Ansatz beeinflusst Buurtzorg die Entwicklungen des gesamten Pflegesystems in den Niederlanden sowie auf internationaler Ebene. Seit der Gründung des ersten Teams im Jahr 2006 ist Buurtzorg Niederlande rasch auf 850 Teams und 10.000 Krankenschwestern angewachsen. Zu Hause und auf der ganzen Welt unterstützt Buurtzorg Gesundheitsdienstleister beim Übergang zu seinem Pflegemodell.

### Zielgruppe:

- Krankenschwestern/Krankenpfleger
- Gesundheitsorganisationen

### Warum wird es als Good-Practice Beispiel betrachtet?

Zusammenarbeit ist der Schlüssel zu Buurtzorgs Betreuungs- und Geschäftsmodell, und durch eben diese Zusammenarbeit entstehen laufend neue Arbeitsweisen und werden neue Betreuungsbereiche sowohl in den Niederlanden als auch im Ausland erschlossen. Im Zuge der Weiterentwicklung des Modells formiert sich um Buurtzorg auch ein globales Lernnetzwerk zum Austausch von Erfahrungen und Wissen.

### Kontakt:

**Buurtzorg**

<https://www.buurtzorg.com/>

## Projekt: discovering hands

### Beschreibung:

Brustkrebs ist die häufigste Krebserkrankung bei Frauen. Maßnahmen zur Früherkennung können die Chancen auf Heilung oft maßgeblich erhöhen. discovering hands wurde vom deutschen Gynäkologen Dr. Frank Hoffmann ins Leben gerufen. Bei dieser neuartigen Untersuchungsmethode führen blinde bzw. hochgradig sehbehinderte Frauen Brustastuntersuchungen durch. Der hochentwickelte Tastsinn der eingesetzten Untersucherinnen in Kombination mit einer standardisierten Schulung und Ausbildung ermöglicht die Erkennung bereits kleinster Gewebsveränderungen.

### Zielgruppe:

- Frauen
- Sehbehinderte bzw. blinde Frauen

### Warum wird es als Good-Practice Beispiel betrachtet?

Innovative Früherkennung - eine Behinderung wird zur Begabung. Ziel ist es, die taktile Brustuntersuchung als optimale Ergänzung zu den bestehenden Diagnosemethoden in der Brustkrebsfrüherkennung zu etablieren.

### Kontakt:

Taktile Gesundheitsvorsorge GmbH  
Länderzentrale discovering hands Österreich, Schottenring 16/3.OG, A-1010 Wien

**Telefon:** +43 650 4956568

**E-Mail:** [office@discovering-hands.at](mailto:office@discovering-hands.at)

<https://www.discovering-hands.at/startseite>

## 7.2.5 Klimawandel und Maßnahmen (nachhaltiger Verkehr)

### Projekt: Treedom

### Beschreibung:

Treedom ist die einzige Plattform weltweit, die es ermöglicht, einen Baum aus der Ferne zu pflanzen und seine Entwicklung online zu verfolgen. Mit Treedom finanziert und unterstützt man Kleinbauern für die Pflege der Bäume in den ersten Lebensjahren, wenn diese noch keine Früchte tragen. Dabei vermittelt Treedom den Kleinbauern das nötige Know-how und bietet technische Unterstützung für die Pflanzung und Pflege der Bäume. Jeder Baum bei Treedom hat seine eigene Online-Seite, wird geolokalisiert und fotografiert und kann gepflegt oder weiterverschenkt werden. Dank dieser Eigenschaften macht der Baum von Treedom Menschen neugierig, bezieht sie ein und bietet sich gleichzeitig als Mittel für Kommunikation und Marketing von Unternehmen an.

### Zielgruppe:

- Breite Öffentlichkeit
- Bauern rund um den Globus

### Warum wird es als Good-Practice Beispiel betrachtet?

Treedom finanziert auf direktem Weg kleine agroforstwirtschaftliche Projekte in verschiedenen Regionen der Welt. Die Mission der Initiative ist es, nachhaltige Ökosysteme zu schaffen und Tausende von Kleinbauern mit einer Anschubfinanzierung für das Pflanzen neuer Bäume zu unterstützen. Auf diese Weise kann man langfristig Ernährungssicherheit und Einkommensmöglichkeiten garantieren.

### Kontakt:

Treedom Deutschland GmbH, Gotzinger Str. 8,  
D-81371 München

**Telefon:** +49 (0) 892 351 33 65

**E-Mail:** [info@treedom.net](mailto:info@treedom.net)

<https://www.treedom.net/de/>

## Projekt: Copia™

### Beschreibung:

Copia™ verbindet Menschen, die im Überfluss leben, mit Menschen, die überschüssige Nahrungsmittel dringend brauchen. Die App-Technologie von Copia ermöglicht es Unternehmen, ihre überschüssigen Lebensmittel auf sichere Weise zu spenden, verschafft ihnen Zugang zu Steuervergünstigungen und zu aussagekräftigen Daten, die als Grundlage für Entscheidungen beim Lebensmitteleinkauf dienen. Copia™ hat die weltweit erste End-to-End-Lösung entwickelt, die beide Probleme angeht. Restaurants, Hotels, Krankenhäuser, Betriebskantinen und andere Unternehmen, die Lebensmittel anbieten, nutzen die Technologie von Copia, um Überproduktionstrends zu verstehen, Überschüsse mit der Zeit zu reduzieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass überschüssige Lebensmittel so weit wie möglich und bestmöglich genutzt werden, um Menschen in Not zu ernähren.

### Zielgruppe:

- Breite Öffentlichkeit, obdachlose Menschen
- Non-Profit-Organisationen

### Warum wird es als Good-Practice Beispiel betrachtet?

Copia™ hilft Unternehmen, hochwertige, überschüssige Lebensmittel an notleidende Menschen in der Gemeinschaft umzuverteilen. Unternehmen nutzen die Technologieplattform, um die Menschen zu ernähren, Geld zu sparen und Abfall zu reduzieren.

### Kontakt:

Copia™  
San Francisco  
<https://gocopia.com/>

Einige der oben beschriebenen Ideen & Unternehmen sind mit dem Ashoka-Stipendium ausgezeichnet worden. Ashoka ist eine globale Organisation, die Social Entrepreneurship fördert und Social Entrepreneure auf der ganzen Welt unterstützt. Ashoka identifiziert und unterstützt jedes Jahr die weltweit führenden Social Entrepreneure. Die Vision von Ashoka ist es, dass jeder als „Game Changer“ fungieren und auf diese Weise eine positive Veränderung in der Welt bewirken kann. Zu den zahlreichen Aktivitäten der Organisation gehört auch ein Impact-Transfer-Programm, das den grenzüberschreitenden Transfer unternehmerischer Lösungen beschleunigen soll. Die Beschreibung wirkungsvoller, sozialer Innovationsideen und die Vision von Ashoka soll weitere Inspiration liefern: Jeder Einzelne kann ein „Change Maker“ werden, wenn ihm unterstützende Netzwerke für den interregionalen Transfer zur Verfügung stehen. Weitere Beispiele zu der inspirierenden Arbeit sowie detailliertere Informationen zu Ashoka finden sich auf der Website [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org).



## 8. Die Entwicklung eines Ökosystems für soziale Innovationen im Alpen-Adria Raum

Wissenschaftliche Studien, welche die Entwicklung und das Entstehen von Innovationen und neuen Unternehmen untersuchen, messen der Interaktion und Zusammenarbeit verschiedener Akteure und Interessengruppen enorme Bedeutung bei. In solchen Netzwerken sowie in Innovationsökosystemen können Synergien geschaffen werden und es bestehen außerdem gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Akteuren. Für vielversprechende junge Unternehmen kann die Teilnahme an solchen Netzwerken den Zugang zu wichtigen Informationen und Ressourcen erleichtern und ihr Überleben sichern. Kann jedoch der Zugang zu einem solchen Ökosystem nicht ausreichend gewährleistet werden – sei es durch eine ungünstige Gestaltung des Netzwerkes oder gar dessen Nichtexistenz – wird sich dies mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ auf Unternehmensgründungen auswirken. Insbesondere Social Entrepreneure, die unternehmerische Geschäftsmethoden- und logiken nutzen, um Unternehmen mit gesellschaftlichen Mehrwert zu gründen (vgl. *Zahra et al.* 2009) sowie andere soziale Innovatoren hängen häufig von dem sie umgebenden Innovationsökosystem ab bzw. sind davon betroffen. Aufgrund der besonderen Anforderungen in diesem Sektor profitieren sie besonders von ausreichenden Kenntnissen über das Umfeld, in dem sie tätig sind (vgl. *Bloom/Dees*, 2008; *Cameron*, 2012). Ebenso profitieren Social Entrepreneurship und Innovation, wie im Folgenden näher ausgeführt, von einem bestehenden, nachhaltigen Ökosystem und öffentlichen Unterstützungsmechanismen. Dieses Kapitel zielt nicht darauf ab, einen perfekten Entwurf für die Zusammensetzung eines solchen regionalen Ökosystems für soziale Innovationen zu liefern. Die Voraussetzungen in den verschiedenen Regionen sind zu unterschiedlich und das Entstehen sozialer Innovationen ist eine derart komplexe und vielschichtige Herausforderung, dass simplifizierende Lösungen mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt wären (vgl. *Westley/Antadze* 2010). Stattdessen soll dieses Kapitel des Handbuchs einen Leitfaden bieten, um aus den einzelnen regionalen Fallstudien Lehren zu ziehen, die langfristig zur Gestaltung eines umfassenderen Bildes beitragen können. Das Kapitel beginnt mit der Vorstellung einiger wichtiger Schlüsselbegriffe und Rahmenbedingungen, gefolgt von den Erkenntnissen aus einer qualitativen Studie der SIAA-Partnerregion Kärnten. Darüber hinaus wird gezeigt, wie diese Studie auch in anderen Regionen umgesetzt werden kann. Damit wird ein grundlegender Schritt zur Schaffung eines sozialen Innovationsökosystems für die Alpen-Adria-Region unternommen. Abschließend wird die Möglichkeit der Skalierung von SIAA-Projekten auf andere Alpen-Adria-Regionen evaluiert.

### 8.1 Das Ökosystem für Social Entrepreneurship und soziale Innovationen

Die allgemeine Annahme, dass zwischen den verschiedenen am Innovationsprozess beteiligten Akteuren wechselseitige Abhängigkeiten bestehen, ist ein mittlerweile gut etabliertes Prinzip in der Innovationsforschung. Zahlreiche Studien, z.B. im Bereich des offenen Innovationsparadigmas (vgl. *Chesbrough* 2006), der Unternehmensökosysteme (vgl. *Moore* 1993) oder der Innovationsökosysteme (vgl. *Adner*, 2006; *Adner/Kapoor*, 2010) lenken die Aufmerksamkeit auf den externen Kontext, in dem (industrietriebebene) Innovation stattfindet, und gehen über rein Akteur zentrierte Ansätze hinaus. Bereits *Joseph Schumpeter* (1939), einer der bekanntesten Pioniere der Innovations- und Wirtschaftsforschung, stellte fest, dass dies auch für Innovationen mit überwiegend sozialem Mehrwert gilt. Er ging davon aus, dass Innovationen mit sozialen Auswirkungen nicht aus dem Nichts entstehen, sondern vielmehr als das Ergebnis vieler verschiedener Einzelereignisse, Aktivitäten und Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren verstanden werden sollten. Ähnlich verhält es sich mit wissenschaftlichen Arbeiten auf dem Gebiet der so genannten Social Entrepreneurship-Ökosysteme, welche sich mit den externen Effekten von Firmen und Organisationen beschäftigen, um das Entstehen von Social Entrepreneurship zu erklären. *Cohen* (2006) beschreibt unternehmerische Ökosysteme als „[...] vernetzte Gruppe von Akteuren in einer lokalen geographischen Gemeinschaft, welche sich durch die Unterstützung und Förderung von nachhaltigen Unternehmensgründungen für eine nachhaltige Entwicklung verschrieben hat“ (S.3). Das Konzept des unternehmerischen Ökosystems zielt in erster Linie auf die Verfügbarkeit bestimmter Ressourcen und Partner ab, die als wesentlich für die Entstehung neuer innovativer Unternehmen identifiziert wurden (vgl. *Spigel* 2017; *Malecki* 2018).

Ein häufig zitiertes Paper von *Isenberg* (2011) bietet einen umfassenden Überblick der verschiedenen Akteure und Ressourcen, die sich auf die Entstehung und Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und Systemen auswirken, einschließlich der lokalen Kultur, der Einstellung zum Unternehmertum, dem Zugang zu geeigneter technischer Infrastruktur und zu externen Experten, der Einstellung der Kunden, der Verteilungsmechanismen sowie der politischen Entscheidungsfindung. Weitere Faktoren, die sich auf solche Ökosysteme auswirken, sind aus der Abbildung ersichtlich. Insbesondere Hochschulen spielen eine herausragende Rolle, sowohl als Emittenten von potenziellen Gründern bzw. gut ausgebildeten Mitarbeitern, als auch als zentrale Treffpunkte für technologie-, forschungs- und innovationsorientierte

Gemeinschaften und Aktivitäten (vgl. Malecki 2018; Cohen 2006).

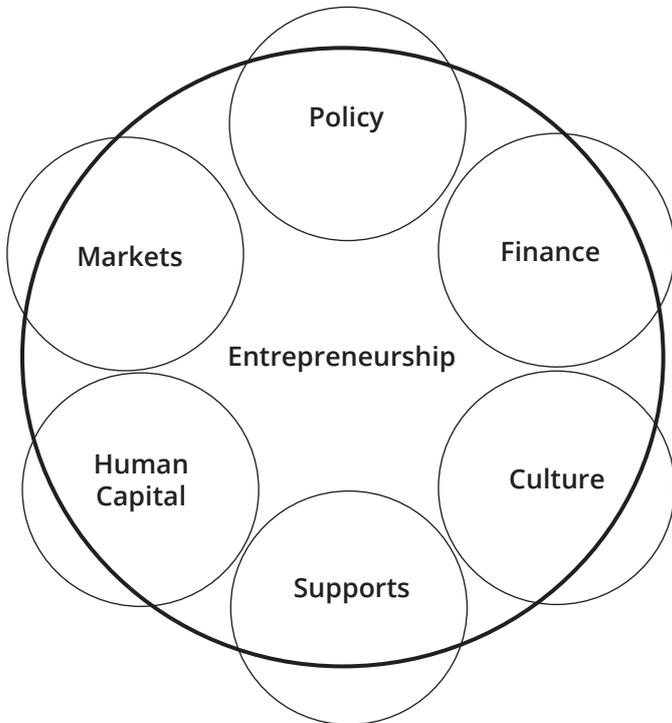


Abbildung 15: Domänen eines unternehmerischen Ökosystems in Anlehnung an Isenberg (2011)

Bloom und Dees (2008) haben ebenfalls eine Liste relevanter Stakeholder und Ressourcen im Umfeld sozialunternehmerischer Akteure erstellt. Dazu gehören Ressourcenanbieter (z.B. finanzieller, personeller oder technologischer Natur), Konkurrenten im Kampf um Marktpositionen und Ressourcen, Anbieter von ergänzenden Diensten, Verbündete, Begünstigte, Kunden und Gegenspieler (S. 49-50). Darüber hinaus unterstreichen die Autoren, dass Social Entrepreneure langanhaltenden und nachhaltigen sozialen Mehrwert schaffen können, indem sie dieses Umfeld entschlüsseln, neue Arrangements stabilisieren und die Chancen maximieren, die das umgebende Ökosystem bietet. Während sicherlich auch kommerzielle Unternehmer ein breites Spektrum an Netzwerkfähigkeiten beherrschen müssen, um Marktchancen zu erkennen und zu nutzen (vgl. Arenius /Clercq 2005; Ozgen/Baron 2007), müssen Social Entrepreneure weitere Komplexitäten meistern:

- **Indirekte und komplexe Einnahmequellen:** Eine regelmäßig erwähnte Herausforderung für Social Entrepreneure sind indirekte und komplexe Einnahme- und Verteilungslogiken, da die Personen, die von den innovativen Produkten und Dienstleistungen

mit sozialem Mehrwert profitieren, diese oft nicht finanzieren. Daher müssen Akteure im Bereich des Gemeinwohls bzw. private Spender davon überzeugt werden, einzugreifen und benachteiligte Personen in der Gesellschaft zu unterstützen (vgl. Bloom/Dees 2008; Westley/Antadze 2010).

- **Soziale Innovationen sind schwer greifbar:** Soziale Innovationen sind häufig immaterieller Natur und stellen Verbesserungen bestehender Konzepte, Produkte oder Dienstleistungen dar. Dies macht sie und die Fortschritte schwerer greifbar und planbar als industrielltechnologische Innovationen (vgl. Cajalba-Santana 2014; Moulart et al. 2005).
- **Loyalität gegenüber der Mission:** Kommerzielle Unternehmer, die das Ziel verfolgen, den größtmöglichen finanziellen Ertrag zu erzielen, sind in ihren Geschäftsentscheidungen relativ ungebunden und haben daher die Möglichkeit, ihr Geschäftsmodell kontinuierlich an die sich ändernden Umstände anzupassen. Für Social Entrepreneure hingegen ist ihr angestrebter sozialer Mehrwert per Definition von höchster Bedeutung. Austin et al. (2006) betonen, dass dies Social Entrepreneure dazu zwingt, ein Geschäftsmodell zu wählen, das ihr ursprüngliches Ziel nicht untergräbt oder gar ihren sozialen Auftrag konterkariert. Dies ist von besonderer Bedeutung, da auch ein Social Business in der Lage sein muss, Schlüsselkräfte und Ressourcen im Ökosystem anzuziehen und zu mobilisieren und mit anderen (kommerziellen) Unternehmen zu konkurrieren.
- **Social Entrepreneure als zentrale Akteure für soziale Innovationen:** Social Entrepreneure spielen darüber hinaus eine herausragende Rolle in der Literatur zum Ökosystem für soziale Innovationen. Ein solcher Ansatz bietet eine ganzheitlichere Sicht sozialer Innovationen im Allgemeinen, wobei der Fokus hier eher auf dem Systemwandel liegt und nicht auf die Entstehung neuer Unternehmen mit sozialem Mehrwert beschränkt ist (vgl. Westley/Antadze, 2010; Howaldt et al. 2016). Nichtsdestotrotz unterstreichen Modelle wie das Penta-Helix-Modell (vgl. Calzada 2016) oder das Vierfach-/Fünffach-Helix-Modell (vgl. Carayannis et al. 2019) die zentrale Rolle von Social Entrepreneuren im Streben nach sozialer Innovation. Diese zentrale Rolle ergibt sich daraus, dass sie Merkmale der gesamten Privatwirtschaft, der öffentlichen Körperschaften, der Hochschulbildung und der Zivilgesellschaft in sich vereinen bzw. mit ihnen interagieren und zusammenarbeiten müssen, um nachhaltige soziale Unternehmen zu schaffen. Natürlich kann es weitere, hier nicht näher ausgeführte Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen konventionellen,

kommerziell orientierten Unternehmern und Social Entrepreneuren geben, die sich auf verschiedene Aspekte des Entstehungs- und Geschäftsentwicklungsprozesses auswirken. Bei den oben genannten Argumenten wird angenommen, dass sie die Anforderungen in Bezug auf eine verstärkte Netzwerkfähigkeit sowie die einzigartige Rolle von Social Entrepreneuren im Ökosystem sozialer Innovationen besonders unterstreichen.

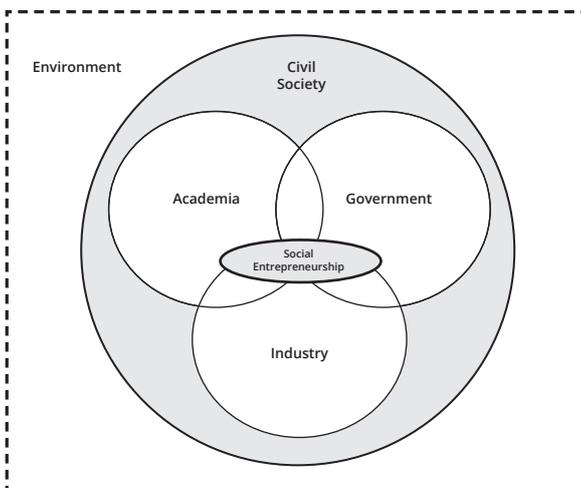


Abbildung 16: Das Vierfach-/Fünffach-Helix-Modell der sozialen Innovation in Anlehnung an Carayannis et al. (2019)

## 8.2 Erkenntnisse der qualitativen Studie aus Kärnten

Aufgrund des komplexen Zusammenspiels vieler Akteure auf verschiedenen Ebenen in Ökosystemen für soziale Innovation können Erkenntnisse aus einzelnen Fallstudien dazu beitragen, die Beziehungen und Verbindungen zwischen diesen Akteuren besser zu verstehen und ein genaueres Bild davon zu zeichnen. Tatsächlich ist bislang nur wenig über die erforderlichen Bedingungen und Dienstleistungen in Ökosystemen für soziale Innovation bekannt. Die vorliegende Studie aus Kärnten schafft Erkenntnisse, identifiziert notwendige Bedingungen und Dienstleistungen und liefert Hinweise für ähnliche Regionen.

### Unternehmertum und Innovation in Kärnten

Ebenso wie die 3 Projektpartnerregionen (Friaul-Julisch Venetien, Veneto und Südtirol) steht Kärnten vor mehreren sozioökonomischen Herausforderungen. Das Zentrum der österreichischen Wirtschaftstätigkeit ist Wien und bisher scheint die Hauptstadt für viele Unternehmer attraktiver zu sein als das südlichste

Bundesland Österreichs. Darüber hinaus haben sich in den letzten Jahrzehnten viele sozio-demographische Herausforderungen (z.B. Alterung der Gesellschaft, Urbanisierung, Abwanderung) in Kärnten verschärft und laut Statistik ihren Höhepunkt noch nicht erreicht (vgl. *Amt der Kärntner Landesregierung* 2015; *Stockhammer* 2018; *Wirtschaftskammer* 2017, 2019). Um diesen sozioökonomischen Herausforderungen in Kärnten zu begegnen, wurde beispielsweise 2002 ein Gründerzentrum ins Leben gerufen. Dadurch und durch die Präsenz anderer Institutionen (z.B. Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Fachhochschule Kärnten, Förderungsstelle für Regionalentwicklung) und die Unterstützung der Landesregierung entstand ein Ökosystem für gewinnorientierte Unternehmer. Die periphere Region profitierte wirtschaftlich von diesen Maßnahmen und dem dadurch entstehenden unternehmerischen Ökosystem; viele andere soziale Probleme (z.B. Urbanisierung, Alten-/Frauenarbeitslosigkeit, Altenpflege) blieben jedoch ungelöst oder wurden sogar noch intensiver.

### Förderung sozialer Innovationen

Diese ungelösten sozialen Probleme und das Ziel, positiven sozialen Mehrwert zu schaffen, waren die Hauptgründe für die Entwicklung und den Start des SIAA Interreg Projekts in Kärnten, zusammen mit den Partnern aus ähnlichen Alpen-Adria-Regionen. Das langfristige Ziel, zu dem auch das SIAA Interreg Projekt beitragen soll, ist die Entwicklung eines Ökosystems zur Förderung

	Gemeinnütziger Innovator (Nonprofit-oriented innovators)	Sozialunternehmer (Social entrepreneur)	Etabliertes sozial Unternehmen / Organisation (Social enterprise / organisation)	Sozial verantwortliches Unternehmen (Socially responsible business)	Traditionelles Unternehmen (Traditional business)
Soziale Orientierung	+++	++	++	+	
Ex ante Markterfahrung	+	+	+++	+++	
Individuelles Risiko	++	+++	+	+	
Finanzielle Rendite	Keine. Finanzierung durch Spenden und freiwilliges Humankapital	Kostendeckend. Kann Sozialunternehmer ein Gehalt ermöglichen.	Projektabhängig. Möglichkeit, das SI-Projekt innerhalb der Organisation zu finanzieren	Gewinnorientierung dominiert	Maximierung der finanziellen Rendite
Organisationsform	Reicht von Einzelpersonen (ohne feste Organisationsform) bis hin zu Vereinen von Freiwilligen	Reicht von gemeinnützigen bis zu gewinnorientierten Organisationsformen sowie hybride Formen	SI-Projekt eingebettet in die Organisationsform der etablierten sozialen Organisation oder projektspezifische Form	Gewinnorientierte Organisationsform, die soziale Aspekte berücksichtigt (z.B. CSR)	Gewinnorientierte Organisationsform
Beispiele	Person, die einen freiwilligen Nachbarschaftsverein zur Unterstützung von Obdachlosen initiiert	Person, die ein Unternehmen gründet (Vollzeit), das es Menschen in abgelegenen Regionen ermöglicht, über eine APP einen Arzt zu konsultieren	Soziale Organisation (z.B. Caritas) eröffnet ein Hotel, das hauptsächlich von Flüchtlingen geführt wird, die sonst Schwierigkeiten hätten, einen Job zu finden	Kleines Familienunternehmen oder großes multinationales Unternehmen, die sich sozialer / ökologischer Themen bewusst sind und diese unterstützen	Börsennotiertes Unternehmen welches soziale und ökologischer Aspekte (CSR) vernachlässigt

Abbildung 17: Charakteristische Eigenschaften ausgewählter Akteure, die soziale Innovationen entwickeln und umsetzen

sozialer Innovationen. Dabei ist zu bedenken, dass soziale Innovationen von verschiedenen Akteuren entwickelt und umgesetzt werden (vgl. Eichler/Schwarz 2019). Wie in Abbildung 3 dargestellt, werden soziale Innovationen von gemeinnützigen Innovatoren („non profit-oriented innovators“) umgesetzt. Diese sind z.B. Einzelpersonen, die in ihrer Freizeit eine soziale Innovation entwickeln und umsetzen. Andere Akteure sind Sozialunternehmer („Social Entrepreneurs“), die – wie bereits erwähnt – einen unternehmerischen Ansatz mit einer sozialen Orientierung verbinden.

Darüber hinaus können soziale Organisationen („social organizations“) oder sozial verantwortliche Unternehmen („socially responsible businesses“) soziale Innovationsprojekte initiieren und unterstützen. Anders als soziale Innovationen, welche von „non profit-oriented innovators“ und Social Entrepreneurs entwickelt werden, werden sie bei sozialen Organisationen im Rahmen dieser (großen) Organisationen und damit in einem etablierten und „schützenden“ Umfeld entwickelt. Die vorliegende Studie konzentriert sich folglich auf Social Entrepreneurs und gemeinnützige Innovatoren, die im Folgenden zusammenfassend als soziale Innovatoren („social innovator“) bezeichnet werden.

Um Einblicke in Ökosysteme für soziale Innovatoren zu gewinnen, wurden entsprechende Ökosysteme in Wien und Mailand vor Ort studiert. Während der Exkursion konnte beobachtet werden, dass in beiden Metropolen Ökosysteme für soziale Innovationen weitgehend unabhängig vom Ökosystem für gewinnorientierte Unternehmer agieren. Beide Systeme existieren also parallel zueinander. Die Rolle, die regionale Bedingungen und Umstände für soziale Ökosysteme spielen, ist hinlänglich bekannt. So muss auch der bestehende unternehmerische Kontext des Status Quo in Kärnten bei der Un-

tersuchung seines Ökosystems für soziale Innovationen berücksichtigt werden. Darüber hinaus weist Kärnten im Vergleich zum Ballungsraum Wien die Merkmale einer peripheren Region auf. Aus diesem Grund sind einige Dichteaspekte (z.B. geringere Anzahl von Akteuren in einem bestimmten Gebiet) und die begrenzten Ressourcen ebenfalls zu berücksichtigen.

### Die Errichtung eines Ökosystems für soziale Innovationen in einer peripheren Region

Periphere Regionen haben im Vergleich zu Ballungsräumen tendenziell weniger Akteure und Ressourcen (größere geografische Verteilung). Daher könnte für periphere Regionen mit einem etablierten (und funktionierenden) Ökosystem für gewinnorientierte Unternehmer ein zweistufiger Ausbau ein geeigneter Ansatz sein. In der ersten Stufe wird das Ökosystem für gewinnorientierte Unternehmer so erweitert, dass auch Social Entrepreneurs ausreichend unterstützt werden. Der Grund für die Fokussierung auf Social Entrepreneurs in der ersten Ausbaustufe liegt in deren Ausrichtung und Organisationsform. Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, ähneln Social Entrepreneurs im Vergleich zu gemeinnützigen Innovatoren eher gewinnorientierten Unternehmern (traditionelle Unternehmen). In einer zweiten Ausbaustufe werden die Eigenschaften und die Unterstützungsangebote so angepasst, dass das Ökosystem auch für gemeinnützige Innovatoren einen fruchtbaren Boden bietet. Während also in der zweiten Ausbaustufe das Ökosystem beide Typen von sozialen Innovatoren und profitorientierten Unternehmern umfasst, konzentriert sich das Ökosystem in der ersten Ausbaustufe ausschließlich auf sozial- und gewinnorientierte Unternehmer.

## Methodischer Ansatz und Studiendesign

Für die Beantwortung der zentralen Frage „Wie soll ein Ökosystem zur Förderung sozialer Innovationen in der ländlich geprägten Region Kärnten aussehen?“ ist es von grundlegender Bedeutung, die notwendigen Bedingungen und Unterstützungen zu identifizieren, die sozialen Innovatoren benötigen. Da sich die Forschung zu Ökosystemen für soziale Innovationen noch im Anfangsstadium befindet, wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, um die für die Entwicklung und Umsetzung von sozialen Innovationen notwendigen Bedingungen und Unterstützungen zu identifizieren. Soziale Innovatoren, gewinnorientierte Unternehmer und Stakeholder/Experten der zuvor erwähnten sechs Säulen (Politik, Finanzierung, Kultur, Unterstützungsleistungen, Humankapital, Infrastruktur) wurden in der Region der Fallstudie identifiziert und interviewt (siehe Abbildung 4).

Für den Aufbau der halbstrukturierten Interviews wurden die sechs Säulen als Grundlage verwendet. Zusätzlich wurde der Rahmen um eine neue Säule – die der sozialen Innovation – erweitert. Diese neue Säule soll Besonderheiten erfassen, die soziale Innovatoren benötigen und die in den sechs Bereichen des Ökosystems für gewinnorientierte Unternehmer nicht enthalten sind. Dies kann der Tatsache Rechnung tragen, dass soziale Innovatoren in der Regel Lücken im bestehenden System schließen. So stellen z.B. Marktversagen und staatliches Versagen eine Chance für Social Entrepreneurure dar (vgl. *Gandhi/Raina, 2018; Monllor, 2010*).

Um die Interviewpartner in ihrer Reflektion zu unterstützen, wurden die Interviewfragen zu den Säulen in das folgende dreistufige Format gegliedert:

- Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation in der Region?
- Wie würde eine wünschenswerte Situation aussehen?
- Was ist nötig, um eine solche wünschenswerte Situation in der Region zu erreichen?

Zusätzlich zu den erforderlichen Unterstützungen und Bedingungen für ein erfolgreiches Ökosystem für soziale Innovationen wurde auch nach Argumenten für eine mögliche Erweiterung des gegebenen unternehmerischen Ökosystems bzw. für die Entwicklung eines parallelen Ökosystems für soziale Innovationen gefragt.

28 Interviews wurden durchgeführt, bis aus den folgenden zwei Perspektiven eine Sättigung erreicht wurde (vgl. *Coleman, 1958; Goodman, 1961*): Erstens wurden durch die Durchführung zusätzlicher Interviews keine neuen Informationen gewonnen. Zweitens waren die von den Befragten vorgeschlagenen weiteren Interviewpartner bereits in der Stichprobe enthalten. Die transkribierten Interviews wurden mit der qualitativen Datenanalyse-

Interviewpartner	Funktionen + Betätigungsfelder
<b>Soziale Innovatoren</b>	
Sozial- unternehmer	Gesundheitsleistungen und Pflege, verantwortungsvoller Konsum, Umweltschutz, Einkommensperspektiven für von Armut betroffene Personen
Gemeinnützige Innovatoren	Verantwortungsvoller Konsum, Gesundheit, Bildung, Mobilität
<b>Gewinnorientierte Unternehmer</b>	Wasserzähler- und Abfallwirtschaftstechnologien, Drohnen, Schalungstechnik (Beton)
<b>Stakeholder</b>	
Politik	Landesräte, Bürgermeister
Finanzierung	Direktoren und Leiter der Unterstützungsbüros für regionale Entwicklung
Kultur	Professoren im Bereich Kulturwissenschaften
Unterstützung	Direktoren und Leiter regionaler Inkubatoren
Humankapital	Leiter von Arbeitsämtern
Märkte	Direktoren und Leiter von Sozialorganisationen, Projektpartner von Sozialprojekten

Abbildung 18: Übersicht über die Interviewpartner

software NVIVO (vgl. *Bazeley/Jackson, 2013*) kodiert und die kodierten Textpassagen in Kategorien und Unterkategorien strukturiert. Die Kategorien wurden sowohl vor Beginn der Analyse (sechs Säulen + Säule der sozialen Innovation) als auch während der Analyse (Unterkategorien, die die unterschiedlichen Meinungen zusammenfassen) definiert. Danach wurden die verschiedenen Kategorien gestrafft und in eine reduzierte Anzahl von Kategorien verdichtet.

## Ausgewählte Ergebnisse

Aus der Analyse ergaben sich mehrere Bedingungen und Unterstützungen, welche in einem Ökosystem für soziale Innovationen enthalten sein sollten. Eine Auswahl dieser Bedingungen und Unterstützungsleistungen wird im folgenden Abschnitt vorgestellt. Einen um-

fassenderen und detaillierteren Überblick wird das Arbeitspapier „How to develop a social innovation ecosystem in a peripheral region“ liefern.

- **Politik:** Ein wichtiger politischer Aspekt, der sich aus der Fallstudie ergab, sind unterstützende politische Aktivitäten. Politiker haben dabei die Aufgabe, das Bewusstsein für die gesellschaftliche Problematik und die entsprechende soziale Innovation zu schärfen. Um den Austausch zwischen Politikern und (zukünftigen) sozialen Innovatoren zu fördern, ist eine politische Kontaktstelle eine wesentliche Voraussetzung in einem Ökosystem für soziale Innovationen.
- **Finanzierung:** Einerseits ist die Verfügbarkeit von leicht zugänglichen Finanzmitteln – d.h. Finanzmitteln, die auf unbürokratische Weise verfügbar sind – in einem Ökosystem für soziale Innovationen erforderlich. Andererseits müssen geeignete Kriterien und Maßnahmen im Verteilungsprozess der Finanzierung angewendet werden (z.B. bei der Entscheidung, welche Projekte einen Zuschuss erhalten).
- **Kultur:** Eine unterstützende Kultur für die Entwicklung von sozialen Innovationen besteht unter anderem in einer geeigneten Kommunikations- und Diskussionskultur. In einer solchen muss den Menschen die Möglichkeit gegeben werden, ihre Meinung zu äußern und ihre Ideen unter Wahrung der Objektivität zu teilen.
- **Unterstützung:** Aufgrund der Interdisziplinarität von sozialen Innovationen und der Einbeziehung von Stakeholdern aus verschiedenen Bereichen sind angehende soziale Innovatoren oft unsicher, wo sie geeignete Unterstützung finden können. Eine einzige und kompetente Anlaufstelle kann soziale Innovatoren unterstützen, indem sie sie an geeignete unterstützende Institutionen verweist oder sie mit projektrelevanten Stakeholdern in Verbindung bringt.
- **Humankapital:** Die Verfügbarkeit von geeignetem Humankapital ist in einem Ökosystem für soziale Innovationen von grundlegender Bedeutung. Die Interviewpartner betrachten dabei insbesondere bestimmte Charakterzüge wie Sensibilität und Empathie als wichtig.
- **Märkte:** Die Fallstudie machte deutlich, dass eine große Anzahl von verschiedenen Märkten Potential für soziale Innovationen bietet. Wenig überraschend wurden Märkte, die im Zusammenhang mit dem sozialen und demographischen Wandel

stehen, als diejenigen angesehen, in denen soziale Innovationen dringend benötigt werden. Es muss jedoch betont werden, dass soziale Innovationen oft nicht auf abgegrenzten Märkten, sondern am Schnittpunkt mehrerer Märkte stattfinden.

- **Säule der sozialen Innovation:** Die Interviewpartner hoben mehrere Bedingungen und Unterstützungen hervor, die ihrer Meinung nach nicht zu den bisherigen sechs Säulen gehören. Einer dieser einzigartigen Aspekte für ein Ökosystem für soziale Innovationen ist Ethik, z.B. die vorherrschenden Werte und Normen oder die Rolle der lokalen Natur und deren Schutz.



### 8.3 Errichtung eines Ökosystems für soziale Innovationen im Alpen-Adria Raum

Wie bereits erwähnt, ist das langfristige Ziel des SIAA-Projekts die Entwicklung eines Ökosystems für soziale Innovationen in der Alpen-Adria-Region. Das SIAA-Projekt deckt nur ein kleines geographisches Gebiet der Alpen-Adria-Region ab – dennoch werden in diesem Abschnitt die unternommenen (und noch zu unternehmenden) Schritte zur Errichtung eines solchen Ökosystems zur Förderung sozialer Innovationen präsentiert. Durch die Weitergabe unserer Erkenntnisse hoffen wir, andere Alpen-Adria-Regionen dazu anzuregen, die Aufgaben in Angriff zu nehmen, die für die Schaffung eines sozialen Alpen-Adria-Innovationsökosystems erforderlich sind. In einem ersten Schritt wurden die größten sozialen und ökologischen Herausforderungen identifiziert, indem in allen Projektregionen Interviews mit relevanten Interessengruppen durchgeführt wurden (siehe Kapitel 3). Danach wurden die Interviews analysiert und die Ergebnisse in einer Fokusgruppendifkussion mit den entsprechenden Interessenvertretern bzw. Experten diskutiert. Obwohl viele dieser sozialen und ökologischen Herausforderungen (zumindest auf übergeordneter Ebene) bekannt waren, wurde es durch die Interviews möglich, mit den zuständigen Ämtern und Organisationen in Kontakt zu treten. Der folgende SIAA Ideenwettbewerb und das SIAA Lab Trainingsprogramm für soziale Innovatoren (siehe Kapitel 6) halfen, Personen zu identifizieren, die sich für soziale Innovationen engagieren. Durch diesen Zugang zu Personen, die sich für soziale Innovationen engagieren, sowie zu den relevanten regionalen Stakeholdern wurde es möglich, die zuvor beschriebene qualitative Fallstudie in Kärnten durchzuführen. Die Studie brachte zahlreiche Bedingungen und Unterstützungsmechanismen ans Licht, die in einem Ökosystem für soziale Innovationen enthalten sein müssen. Als nächste Schritte müssten vergleichbare Studien auch in den übrigen Projektregionen durchgeführt werden, bevor eine Umsetzung ähnlicher Projekte in allen Alpen-Adria-Regionen möglich wird. Es liegt auf der Hand, dass sowohl das Projekt als auch die Studie an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden müssen, wenn sie in anderen Alpen-Adria-Regionen umgesetzt werden. Es wird jedoch dringend empfohlen, den hier beschriebenen offenen und unvoreingenommenen Ansatz bei der Identifizierung der größten sozialen und ökologischen Herausforderungen sowie der Interviewpartner für die qualitative Studie beizubehalten.

### 8.4 Skalierung von SIAA-Projekten in andere Alpen-Adria-Regionen

#### 8.4.1 Cross Border Demo Day Italien 2019

Der erste Cross Border Demo Day fand am 19. September 2019 im Theater Palamostre in Udine statt und wurde von Friuli Innovazione am Ende der ersten Trainings- und Accelerator-Phase organisiert. Ziel der Veranstaltung war es, die bisher erzielten Ergebnisse weiterzugeben und Themen im Zusammenhang mit sozialer Innovation und sozialer Verantwortung von Unternehmen zu beleuchten. Die Veranstaltung dauerte den ganzen Tag und war in zwei Teile gegliedert:

- Im ersten Teil wurde ein Video-Workshop für ausgewählte SIAA Lab Trainingsprogramm Teilnehmer sowie für SIAA-Projektpartner und Interessenvertreter durchgeführt
- Im zweiten Teil wurde für die breite Öffentlichkeit eine „Talkshow“ zur Sensibilisierung des Themas veranstaltet, wo auch Fragen zu sozialer Innovation beantwortet wurden

#### Workshop zum Thema „Aufbau von Netzwerken mit sozialer Wirkung“ am Cross Border Demo Day

Der Workshop „Cross Border Video Demo Day“ richtete sich an Teilnehmer des SIAA Lab Trainings- sowie des Accelerator-Programms. Der Workshop bestand aus einer Pitching-Session, gefolgt von einer interaktiven Diskussion und Networking Aktivität, die sich auf relevante, von den Teilnehmern ausgewählte Themen, konzentrierten. Der Workshop wurde von *Bruno Bonisiol* geleitet, einem externen Moderator. Nähere Informationen dazu findet man auf der SIAA Webseite: <https://bit.ly/2A0w2rD>

Insgesamt 9 SIAA-Projekte aus Friuli-Julisch Venetien, Kärnten und Veneto, die auch am Accelerator-Programm teilgenommen hatten, stellten ihre Ideen in Video-Pitches vor. Außerdem wurden noch 5 Pitches des Smath-Projekts, das sich mit „kulturell kreativen Ideen“ mit sozialer Wirkung befasst, vorgestellt. Die Verbindung mit dem Smath-Projekt (<https://smath.interreg-med.eu/>) ergab sich aus einer Zusammenarbeit von Friuli Innovazione mit der Regionalregierung. Ziel des Workshops war es, die SIAA-Projekte aus dem Accelerator-Programm und Smath-Start-up-Projekte vorzustellen, um grenzüberschreitende Netzwerke zu fördern. Am Workshop nahmen 43 Personen teil, darunter SIAA-Projektteilnehmer- und Partner, Start-up-Teams sowie Mitglieder des Beirats.

## Reflexion:

Einige Kontakte und Netzwerke wurden weiter ausgebaut. So haben das aus der Region stammende FVG-Projekt „Menti Libere“ (eine Vereinigung junger Künstler, die sich für ökologische und soziale Nachhaltigkeit einsetzt) und das Kärntner Projekt „Plasticpreneur“ (ein Start-up, das „Plug and Play“-Recyclingsysteme herstellt) eine konkrete Zusammenarbeit angekündigt.

## Die Talkshow „Social innovation – Let’s talk about it“

Die Talkshow „Social innovation - Let’s talk about it“ wurde von *Filippo Solibello*, einem italienischen Radiomoderator, Journalist und Initiator des Projekts „M’illumino di meno“, moderiert. Im Rahmen der Talkshow wurde das Konzept der sozialen Innovation beleuchtet, seine Grenzen ausgelotet sowie Ideen und Good-Practice Beispiele vorgestellt. Der fachkundige Moderator leitete mit gekonntem Storytelling durchs Programm, das auch mehrere Testimonials und Erfolgsgeschichten vorsah. Die Wahl des bekannten Radiosprechers war entscheidend für die Medienwirksamkeit und garantierte eine große Teilnehmerzahl. Die Veranstaltung richtete sich an ein breites Publikum mit dem Ziel, eine kritische Masse für das Thema zu begeistern und es der breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

## Folgenden Diskussionsteilnehmer nahmen teil:

- *Fabio Feruglio*, Direktor von Friuli Innovazione
- *Gino Colla und Eleonora D’Alessandri*, Vertreter von Sozialunternehmen, die sich der Nachhaltigkeit und der sozialen Unternehmensverantwortung verschrieben haben
- *Chiara Cristini*, Expertin für Geschlechterpolitik und Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt
- Vertreter von drei SIAA-Projekten, die am Accelerator-Programm teilgenommen hatten (*Marco Tortul, Carlo Fancesco Bolzonello und Kyra Borchhard*) und ihre innovativen Lösungen dafür vorstellten
- *Alessandro Castenetto, Marco Ceschin Coloni und Cristina Staubmann* - Vertreter der öffentlichen Verwaltung und Mitglieder des SIAA-Beirats
- *Prof. Giovanni Dotti*, Professor an der Katholischen Universität Mailand und langjähriger Social Entrepreneur

Über 130 Personen nahmen am 2. Teil der Abschlussveranstaltung teil, darunter öffentliche Interessenvertreter, Vertreter von Unterstützungsorganisationen, sozialen Genossenschaften sowie Bürger aus den Regionen Friaul-Julisch Venetien, Veneto, Kärnten und Südtirol. Am Ende der Veranstaltung wurde noch der 2. SIAA Ideenwettbewerb angekündigt. [https://issuu.com/friulinnovazione/docs/19.09.19\\_booklet\\_talk\\_show](https://issuu.com/friulinnovazione/docs/19.09.19_booklet_talk_show)

## Pressekonferenz

Zwischen dem 1. und dem 2. Teil fand eine Pressekonferenz statt. Dort sprachen Vertreter der lokalen Medien (TeleFriuli, il Gazzettino e ilFriuli) mit *Claudia Baracchini* (Projektleiterin von Friuli Innovazione), *Filippo Solibello* (externer Moderator) und *Fabio Feruglio* (Direktor von Friuli Innovazione). Die Medien kommunizierten dieses Event auch im lokalen Fernsehen und Radio.

## Catering mit sozialer Wirkung

Die Entscheidung „Pro Loco di Pais di San Marc“ (Lebensmittelproduktion nach dem Null-Kilometer-Prinzip) mit dem Catering Service zu beauftragen – ein Projekt des Accelerator-Programms aus der Region Friaul-Julisch Venetien – kam sowohl bei Interessengruppen als auch Teilnehmern außerordentlich gut an. Lokale, gesunde Lebensmittel und Produkte (mit Transportwegen von 0 km), zusammen mit Produkten des Projekts „Mehl und Brot aus Friul di Miec“, wurden als ein konkretes Beispiel für eine kurze Lieferkette präsentiert. Dieses Vorzeigeprojekt umfasst sowohl ökologische Nachhaltigkeit als auch Solidarität und die Aufwertung lokaler Ressourcen.



## 8.4.2 Cross Border Demo Day Kärnten 2021

Der zweite Cross Border Demo Day fand am 13. Jänner 2021, bedingt durch die aktuelle Situation mit COVID-19, digital statt und wurde von der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, der Fachhochschule Kärnten und der build! Gründerzentrum Kärnten GmbH als Abschlussveranstaltung der österreichischen Partner des Interreg-Projekts „Social Impact for the Alps Adriatic Region“ organisiert.

Ziel des zweiten Cross Border Events war es, die besten Projekte der beiden SIAA Lab Trainings- und Accelerator Zyklen vorzustellen und die erreichten Resultate des gesamten SIAA Projekts im Zusammenhang mit sozialer Innovation in allen vier Regionen zu präsentieren und an die Öffentlichkeit zu tragen. Die Veranstaltung fand - übertragen aus Kärnten - an einem Tag in zwei Teile gegliedert statt:

- Im ersten Teil fand unter dem Titel **„Building Bridges for Social Impact“** ein englischsprachiger, interner Workshop für alle ehemaligen SIAA Lab Teilnehmer, Partner und Stakeholder statt.
- Im zweiten Teil mit dem Titel **„Soziale Innovationen - Wir setzen Impulse“** wurden Interessenvertreter und Experten für soziale Innovation zu einer spannenden Keynote und einer Diskussionsrunde im Rahmen der breiten Öffentlichkeit eingeladen. Für die Möglichkeit der Teilnahme ohne Sprachbarrieren wurde die Veranstaltung mit Simultanübersetzung auf Italienisch und Deutsch durchgeführt.

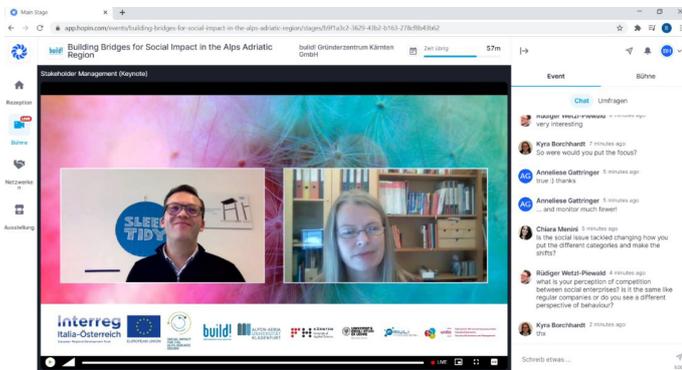
## Workshop zum Thema „Building Bridges for Social Impact“ am Cross Border Demo Day



Die Veranstaltung des „Cross Border Demo Day“ richtete sich an alle ehemaligen Teilnehmer der SIAA Lab Trainings- sowie der Accelerator-Programme, an SIAA Partner und Stakeholder. Der Workshop bot allen vier Regionen eine Bühne und wurde mit Keynotes, Frageunden und anschließender Networking Aktivität abgerundet. Die Moderation hatte *DI Dr.<sup>in</sup> Kirsten Tangemann*, SIAA-Projektpartnerin, inne.

Nach einer kurzen Vorstellung der Regionen, wurden jeweils zwei Video-Pitches und somit insgesamt 8 SIAA-Projekte aus Kärnten, Friaul-Julisch Venetien, Venedo und Südtirol vorgestellt. Ergänzt wurde dieses Programm durch Keynotes von *Georg Eichler, Msc* zu „Social Innovation Systems“, *Dr.<sup>in</sup> Valeria Cavotta* zu „Scaling Social Enterprises“ und *Dr. Patrick Zirngast* zu „Stakeholder Management“.

Anschließend an die Keynotes fanden Fragerunden statt, die rege Beteiligung mit insgesamt 71 Kommentaren hervorrief. So konnten Ansichten und Erkenntnisse ausgetauscht und neue Perspektiven zum Thema der sozialen Innovation gewonnen werden. Ziel des Workshops war es, die SIAA-Projekte und die Schwerpunktsetzungen der Regionen vorzustellen, um grenzüberschreitende Netzwerke zu fördern. Am Workshop nahmen 52 ehemalige SIAA-Projektteilnehmer, Partner, Stakeholder sowie Mitglieder des Advisory Boards teil.



### Reflexion:

Obwohl das Event digital stattfinden musste, konnte ein reger Austausch über Chat- und Networking Funktionen der digitalen Plattform stattfinden. Mithilfe eines „Videochatroulettes“ wurden zum Abschluss des Events Kontakte unter den Teilnehmern geknüpft und über gewonnene Erkenntnisse diskutiert. Außerdem wurde der Videoausstellungsbereich 11 Mal besucht, um die Video-Pitches erneut sehen zu können. In einem gemeinsamen Zusammensein der Partner konnten zudem Erfolgsprojekte präsentiert und Erkenntnisse über sozialen Impact ausgetauscht werden.

### Die Veranstaltung "Soziale Innovationen – Wir setzen Impulse"



Die digitale Veranstaltung "Soziale Innovationen – Wir setzen Impulse" wurde von *Mag. Uwe Sommersguter*, einem österreichischen Journalisten, Ressortleiter der Wirtschaft Kärnten und Mitglied der Chefredaktion der Kleinen Zeitung, moderiert. Im Rahmen der Veranstaltung wurde das Konzept der sozialen Innovation diskutiert, Erfolge im Rahmen der SIAA Ideenwettbewerb und SIAA Lab Trainingsprogramme präsentiert und Good-Practice Beispiele vorgestellt.

Um die Resultate des SIAA-Projekts zu präsentieren, wurde jeweils ein Video-Pitch aus den vier Regionen abgespielt. Anschließend folgte ein inspirierender Vortrag „Everyone is a changemaker“ von *Mag.<sup>a</sup> Marie Ringler*, Europachefin von Ashoka, mit zahlreichen Good-Practice Beispielen der sozialen Innovation in Europa. Von einem virtuellen runden Tisch aus wurden österreichische und italienische Herangehensweisen an soziales Unternehmertum mit Experten aus den Regionen und den Projektträgern aus dem Alpen-Adria-Raum diskutiert.

Über 60 deutschsprachige und 25 italienische Zuschauer nahmen am 2. Teil der öffentlichkeitswirksamen Abschlussveranstaltung teil, darunter öffentliche Interessenvertreter, Vertreter von Unterstützungsorganisationen, sozialen Genossenschaften sowie Interessierte aus den Regionen Kärnten, Friaul-Julisch Venetien, Veneto und Südtirol. Zur Unterstützung des Programmes wurden unter anderem Fragen mithilfe des Tools Mentimeter von den Zusehern beantwortet und von den Experten des runden Tisches aufgegriffen und beantwortet.

### Umfrage zu gesellschaftsrelevanter Innovation

Im Zuge der Veranstaltung konnten zwei Impulsfragen beantwortet werden, deren Ergebnisse sehr aufschlussreich ausfielen. Die erste Frage „Was erschwert/verhindert aktuell die Entstehung und Umsetzung gesellschaftsrelevanter Innovationen in der Alpen-Adria Region?“ wurde von 51 Personen folgendermaßen beurteilt:

- Zu wenig Nachhaltigkeit bei wirtschaftlichen und politischen Entscheidungen (16%)
- Fehlendes gesellschaftliches Verständnis bzgl. der Notwendigkeit (15%)
- Ungeeignete und/oder unzureichende Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten (15%)
- Zu geringe Zahlungsbereitschaft für soziale Dienstleistungen/Produkte (14%)
- Zu wenig Austausch sozialer Innovationen und zwischen sozialen Akteuren (14%)
- Unzureichende Unterstützungsstrukturen wie Social Innovation Hubs (10%)
- Zu kurzfristige Planungszeiträume der Politik (9%)
- Zu wenig gut ausgebildete soziale Innovatoren (9%)

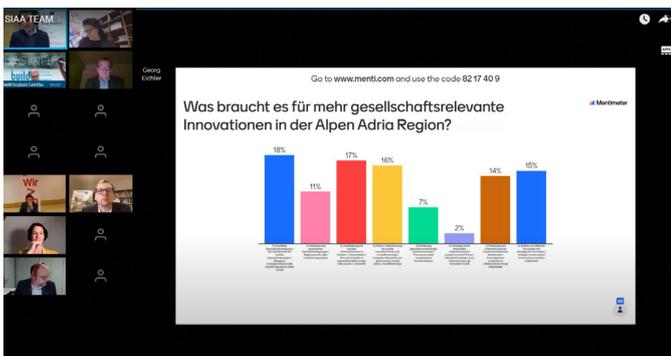
Die zweite Frage lautete: „Was braucht es für mehr gesellschaftsrelevante Innovationen in der Alpen-Adria Region?“. Diese wurde von 48 Personen wie folgt eingeschätzt:

- Verstärkte Bewusstseinsbildung in der Gesellschaft für soziale und ökologische Herausforderungen (18%)
- Qualifizierung für soziales Unternehmertum in Schulen und Universitäten (17%)
- Finanzielle Unterstützung für soziale Innovatoren (z.B. Förderungen, Crowdfinancing) (16%)
- Aufbau von Märkten für soziale und ökologische Innovation (15%)
- Förderung und Unterstützung der Zusammenarbeit der Stakeholder (z.B. soziale Innovatoren, Kunden sozialer Dienstleistungen, öffentliche Verwaltung) (14%)
- Verbesserung gesetzlicher Rahmenbedingungen (z.B. eigene Rechtsform, Haftung) (11%)
- Förderung grenzüberschreitender Zusammenarbeit (7%)
- Sonstige (nicht finanzielle) Unterstützung für soziale Innovatoren (z.B. Hubs, Co-working spaces, Vernetzungsveranstaltungen) (2%)



### Reflexion:

Der zweite Teil des Cross Border Demo Day war an die breite Öffentlichkeit gerichtet. Die Veranstaltung bot Interessierten aus den Regionen Kärnten, Friaul-Julisch Venetien, Veneto und Südtirol eine Anlaufstelle für Informationen über soziale Innovationen und Infrastrukturen. Zudem konnten erfolgreiche SIAA-Projekte aus allen vier Regionen nach außen hin wirksam kommuniziert werden. Durch die simultane Übersetzung wurde ein Diskurs auf Augenhöhe zwischen öffentlichen Interessenvertretern, Vertretern von Unterstützungsorganisationen und sozialen Genossenschaften möglich. Trotz des digitalen Formats konnte somit ein spannender und fachlich anspruchsvoller Austausch zwischen den Regionen stattfinden.



### Folgende Diskussionsteilnehmer nahmen teil:

- *Mag.<sup>a</sup> Sara Schaar*, Landesrätin in Kärnten
- *Mag. Ernst Sandriesser*, Direktor und kaufmännischer Geschäftsleiter der Caritas Kärnten
- *Mag.<sup>a</sup> Marie Ringler*, MBA Europachefin von Ashoka; seit 2011 Länderdirektorin von Ashoka für Österreich und Zentral- und Osteuropa
- *Dr.<sup>in</sup> Manuela Paulmichl*, Direktorin am Amt für Entwicklung des Genossenschaftswesens der Südtiroler Landesverwaltung
- *Dr. Antonio Biasi*, Wirtschaftskammer Treviso – Belluno
- *Dr. Andrea Giacomelli*, Forschung & Entwicklung EnAIP Friaul-Julisch Venetien

## 9. Zusammenfassung

Die sozio-demographischen Veränderungen der letzten Jahre und der Klimawandel führen zu einer zunehmenden Anzahl an neuen Herausforderungen für unsere Gesellschaft, welche durch ausschließlich gewinnorientierte, wirtschaftliche Ansätze nicht gelöst werden können. Ebenfalls zeigten uns die COVID-19-Pandemie und die damit verbundenen Maßnahmen, die noch während des Verfassens dieses Handbuchs völlig unerwartet die Welt veränderten, wie schnell Innovationen notwendig werden können. Social Entrepreneurure sind neue Innovationstreiber und Anbieter adäquater Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen unserer Zeit. Nicht nur in der Wissenschaft, wo von „grand challenges“ und „wicked problems“ gesprochen wird, ist man sich dessen bewusst, dass dringender Handlungsbedarf besteht, sondern auch auf politischer Ebene. Viele der sozio-demographischen- sowie Umweltprobleme werden in den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen angesprochen. Social Entrepreneurship und soziale Innovationen im Allgemeinen haben das Potential, durch neue Lösungsansätze die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu bewältigen bzw. zu mildern und tragen dazu bei die SDGs zu erreichen. Während Innovationen mit gesellschaftlicher Wirkung in Ballungsräumen zunehmend gefördert und dadurch sichtbarer werden, ist deren Bekanntheitsgrad in ländlichen Regionen bislang noch gering. Das SIAA-Projekt konzentrierte sich deshalb speziell auf ländlich geprägte Regionen. Mit den Handbüchern Part I und Part II, die im Rahmen des SIAA-Projekts entstanden, wird sowohl ein allgemeiner Überblick zum Thema Social Entrepreneurship und soziale Innovationen gegeben als auch neu gewonnene Erkenntnisse und Aspekte in Hinblick auf z.B. Geschäftsmodelle oder das Ökosystem sozialer Innovationen präsentiert. Die grenzübergreifende Aufbereitung des Themas dient zum einen dazu Unterschiede z.B. in den einzelnen Rechtssystemen sichtbar zu machen, aber auch Gemeinsamkeiten z.B. Durchführung des SIAA Ideenwettbewerb und SIAA Lab Trainingsprogramm aufzuzeigen. Die Ausarbeitung auf österreichischer und italienischer Seite skizziert zudem ein attraktives Entfaltungs- und Wirkungspotential und soll angehende Unternehmer ermutigen, Berührungspunkte abzubauen. Die durchgeführte Studie im zweiten Teil des Handbuchs, „Building an Alps-Adriatic social entrepreneurship ecosystem“, illustriert die ersten Schritte zur Entwicklung eines Ökosystems zur Unterstützung sozialer Innovationen, die speziell Politiker und die öffentliche Verwaltung unterstützen sollen. Wie aus dem Handbuch hervorgeht, ist die Zusammenarbeit aller relevanten Stakeholder sowie die Mitarbeit der gesamten Gesellschaft vonnöten, um relevante gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen. Aus diesem Grund werden neben angehenden und bereits erfolgreichen sozialen Innovatoren explizit Politiker und die öffentliche Verwaltung angesprochen und motiviert sowie all jene, die den Handlungsbedarf bei gesellschaftlichen Herausforderungen erkannt haben und diese aktiv in Angriff nehmen wollen.



## I. Literaturverzeichnis

- Adner, Ron* (2006): Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. In: Harvard business review. 17/4, pp. 98-107.
- Adner, Ron/Kapoor, Rahul* (2010): Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. In: Strat. Mgmt. Journal. 31/3, pp. 306-333.
- Alter, S. K.* (2006): Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In Nicholls, A. (ed.) Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change, Oxford: Oxford University Press.
- Arenius, Pia/Clercq, Dirk De* (2005): A Network-based Approach on Opportunity Recognition. In Small Bus Econ. 24/3, pp. 249-265.
- Austin, James/Stevenson, Howard/Wei-Skillern, Jane* (2006): Social and Commercial Entrepreneurship. Same, Different, or Both? In: Entrepreneurship Theory and Practice. 30/1, pp. 1-22.
- Baumgärtler, Thomas/Popovic, Tobias* (2019): Innovationspotenzial von Genossenschaften revitalisieren: Plattform, Netzwerk, Agilität. Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.
- Battilana, Julie/Lee, Matthew/Walker, John/Dorsey, Cheryl* (2012): In search of the hybrid ideal. Stanford Social Innovation Review.
- Bazeley, Patrizia/Jackson, Kristi* (2013): Qualitative Data Analysis with NVIVO (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Beugre, Constant* (2016): Social Entrepreneurship: Managing the Creation of Social Value. Taylor & Francis Ltd.
- Bloom, Paul N./Dees, Gregory* (2008): Cultivate your ecosystem. In: Stanford Social innovation Review. 6/1, pp. 47-53.
- Cajaiba-Santana, Giovany* (2014): Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. In: Technological Forecasting and Social Change. 82, pp. 42-51.
- Calzada, Igor* (2016): (Un) Plugging Smart Cities with urban transformations. Towards multi-stakeholder city-regional complex urbanity? In: URBS, Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales Journal. 6/2, pp. 25-45.
- Cameron, Heather* (2012): Social Entrepreneurs in the Social Innovation Ecosystem. In: Nicholls, Alex/Murdock, Alex (Eds.): Social Innovation. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 199-220.
- Carayannis, Elias G./Grigoroudis, Evangelos/Stamati, Dimitra/Valvi, Theodora* (2019): Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. In: IEEE Trans. Eng. Manage. pp. 1-14.
- Chanine, Teresa* (2016): Introduction to Social Entrepreneurship. Boca Raton: CRC Press.
- Chertok, Michael/Hamaoui, Jeff/ Jamison, Eliot* (2008): The funding Gap. Stanford Social Innovation Review.
- Chesbrough, Henry* (2006): Open Innovation. A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In: Chesbrough, Henry W./Vanhaverbeke, Wim/West, Joel (Eds.): Open innovation. Researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 1-12.
- Cohen, Boyd* (2006): Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. In Business Strategy and the Environment. 15/1, pp. 1-14.
- Coleman, James* (1958): Relational Analysis. The Study of Social Organizations with Survey Methods. In: Human Organization. 17/4, pp. 28-36.
- Cornforth, C.* (2020): The governance of hybrid organisations. In Handbook on Hybrid Organisations. Edward Elgar Publishing.

*Cunha, J./Benneworth, P./Oliveira, P.* (2015): Social entrepreneurship and social innovation: A conceptual distinction. In Handbook of research on global competitive advantage through innovation and entrepreneurship (pp. 616-639). IGI Global.

*Decreto Legislativo* 24 marzo 2006, n. 155 - Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118.

*Decreto Legislativo* 3 luglio 2017, n. 112: Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106.

*Decreto Legislativo* 20 luglio 2018, n. 95: Disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, recante revisione della disciplina in materia di impresa sociale, ai sensi dell'articolo 1, comma 7, della legge 6 giugno 2016, n. 106.

*Decreto Legislativo* 3 luglio 2017, n. 117 Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106.

*Ebrahim, Alnoor/Battilana, Julie/Mair, Johanna* (2014): The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34: 81–100.

*Eichler, Georg/Schwarz, Erich* (2019): What Sustainable Development Goals Do Social Innovations Address? A Systematic Review and Content Analysis of Social Innovation Literature. In: *Sustainability*. 11/2, p. 522.

*Europäische Kommission Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration* (2013): Sozialwirtschaft und Soziales Unternehmertum: Leitfaden Soziales Europa, Manuskript, Teil 4, S. 31. Belgien: EU Kommission.

*ExpertInnengespräch Griessmaier/Günther* (2020): Genossenschaften. Geführt mit Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Sabine Seidler.

*Fici, A.* (2010): Italian co-operative law reform and co-operative principles. In: Euricse, Working Papers, No 002.

*Gandhi, Tanvi/Raina, Rishav* (2018): Social entrepreneurship: the need, relevance, facets and constraints. In: *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 8/1, pp. 1–13.

*Goodman, Leo A.* (1961): Snowball Sampling. In: *The Annals of Mathematical Statistics*. 32/1, pp. 148–170.

*GenG – Genossenschaftsgesetz* § 22 GenG. In der Fassung vom 01.07.2020.

*Howaldt, Jürgen/Kaletka, Christoph/Schröder, Antonius* (2016): SOCIAL ENTREPRENEURS. Important Actors within an Ecosystem of Social Innovation. In: *European Public Social & Social Innovation Review*. 1/2, pp. 95–110.

*Isenberg, Daniel* (2011): *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy. Principles for Cultivating Entrepreneurship.* Dublin, 2011.

*Johanson, J. E., & Vakkuri, J.* (2017): *Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life.* Routledge.

*Kickul, Jill/Lyons, Thomas* (2016): *Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World.* Routledge Press.

*Legge* 8 novembre 1991, n. 381 Disciplina delle cooperative sociali.

*Legge* 17 dicembre 2012, n. 221 Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, recante ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese.

*Legge* 28 dicembre 2015, n. 208: Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016).

- Mair, J./Marti, I.* (2006): Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J./Mayer, J./Lutz, E.* (2015): Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.
- Malecki, Edward J.* (2018): Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. In: *Geography Compass*. 12/3, pp. 1–21.
- Meichenitsch, Katharina/Neumayr, Michaela/Schenk, Martin* (2016, Hrsg.): *Neu!Besser!Billiger!. Soziale Innovation als leeres Versprechen?* Wien: Mandelbaum Verlag.
- Mitronen, L./Möller, K.* (2003): Management of hybrid organisations: a case study in retailing. *Industrial marketing management*, 32(5), 419-429.
- Monllor, Javier* (2010): Social Entrepreneurship. A Study on the Source and Discovery of Social Opportunities. In: *Hockerts K., Mair J., Robinson J.* (Eds.): *Values and Opportunities in Social Entrepreneurship*. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 99–120.
- Moore, James F.* (1993): Predators and prey. A new ecology of competition. In: *Harvard business review*. 71/3, pp. 75–86.
- Moulaert, Frank/Martinelli, Flavia/Swyngedouw, Erik/Gonzalez, Sara* (2005): Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. In: *Urban Studies*. 42/11, pp. 1969–1990.
- Mulgan, Geoff* (2006): The Process of Social Innovation. In: *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, MIT Press, vol. 1(2).
- Murray, P./Ma, S.* (2015): The Promise of Lean Experimentation. *Stanford Social Innovations Review*.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Clark, T.* (2010): *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Wiley, Hoboken, NJ.
- Osterwalder A./Pigneur Y.* (2010): *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*.
- Ozgen, Eren/Baron, Robert A.* (2007): Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. In: *Journal of Business Venturing*. 22/2, pp. 174–192.
- Reis, E.* (2011): *The lean startup*. New York: Crown Business, 27.
- Santos, Felipe* (2012): A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111:335–351.
- Santos, F./Pache, A. C./Birkholz, C.* (2015): Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58.
- Schumpeter, Joseph A.* (1939): *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Spigel, Ben* (2017): The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 41/1, pp. 49–72.
- Thomasson, A.* (2009): Exploring the ambiguity of hybrid organisations: a stakeholder approach. *Financial Accountability & Management*, 25(3), 353-366.
- Tschirhart, M.* (2006): Nonprofit Membership Associations. In W. Powell and R. Steinberg (Eds.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (2<sup>nd</sup> ed.) New Haven, CT: Yale University Press.

*Tykkyläinen, S./Ritala, P.* (2020): Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045>.

*UGB – Unternehmensgesetzbuch* § 189 UGB Anwendungsbereich, in der Fassung vom 01.07.2020.

*Vandor, P., Millner, R., Moder, C., Schneider, H., Meyer, M.* (2015): Das Potential von Social Business in Österreich. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien, NPO & SE Kompetenzzentrum.

*Westley, Frances/Antadze, Nino* (2010): Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15 (2), Article 2.

*Zahra, Shaker A./Gedajlovic, Eric/Neubaum, Donald O./Shulman, Joel M.* (2009): A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. In: *Journal of Business Venturing*. 24/5, pp. 519–532.

## II. Internetquellen

*Akademie Deutscher Genossenschaften e.V. (ADG) (2020):* Genossenschaftliche Innovationsökosysteme.  
<https://www.adgonline.de/akademie/zukunftsthemen/genossenschaften/adg-genomission/loesungsräume/wand-bild-innovationsformate.pdf?cid=yz>  
(abgerufen am: 28.09.2020).

*Amt der Kärntner Landesregierung (2015):* Strategische Landesentwicklung Kärnten. Klagenfurt. Retrieved from  
[https://www.oir.at/files2/pdf/projects/STRALE\\_Kurzfassung\\_2015-11-19.pdf](https://www.oir.at/files2/pdf/projects/STRALE_Kurzfassung_2015-11-19.pdf)  
(abgerufen am: 05.10.2020).

*Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V. (BWGV):* Gründung einer Genossenschaft.  
<https://www.wir-leben-genossenschaft.de/files/Infoblatt%20Neugr%C3%bcndung.pdf#:~:text=Die%20eingetragene%20Genossenschaft%20ist%20die%20Rechtsform%20f%C3%BCr%20Kooperationen,monopol%C3%A4hnliche%20Strukturen%20im%20wirtschaftlichen%20sozialen%20oder%20kulturellen%20Umfeld>  
(abgerufen am: 28.09.2020).

*B Lab Country Partner for Italy. Nativa Srl Società Benefit (2020):*  
[www.societabenefit.net](http://www.societabenefit.net)  
(abgerufen am: 30.09.2020).

*Böll/Heinrich Stiftung. KommunalWiki (2020):* Genossenschaft.  
<http://www.kommunalwiki.boell.de/index.php/Genossenschaft>  
(abgerufen am: 28.09.2020).

*Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020):* Genossenschaften.  
[https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan\\_gesellschaften/gesellschaftsformen/genossenschaften/83113.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan_gesellschaften/gesellschaftsformen/genossenschaften/83113.html)  
(abgerufen am: 28.09.2020).

*Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2020):*  
<https://www.bmz.de/de/service/glossar/P/ppp.html>  
(abgerufen am: 30.10.2020).

*Centro Italiano di Documentazione sulla Cooperazione e l'Economia Sociale (2018):* Museo virtuale della cooperazione - Affermazione in Italia:  
<https://www.cooperazione.net/>  
(abgerufen am: 02.10.2020).

*Concas, Alessandra (2012):* Le società cooperative: disciplina normativa e caratteri.  
[www.diritto.it](http://www.diritto.it)  
(abgerufen am: 30.09.2020).

*Dellinger/Markus (2019):* Rechtsformwahl für LEADER Regionen und Projekte. Syndikus des Österreichischen Raiffeisenverbands, Ansfelden.  
[file:///C:/Users/ottacher/AppData/Local/Temp/06\\_Dellinger%20Rechtsformenvergleich%2016x9.pdf](file:///C:/Users/ottacher/AppData/Local/Temp/06_Dellinger%20Rechtsformenvergleich%2016x9.pdf)  
(abgerufen am: 28.09.2020).

*Die Grüne Bildungswerkstatt Oberösterreich (2020):* Otelo eGen: Genossenschaften innovative Räume für ein gutes Leben. Praxisbeispiel Otelo eGen.  
[https://ooe.gbw.at/fileadmin/user\\_upload/gbw\\_allgemein/6\\_PDFs/GBWOOE\\_Genossenschaft\\_2015\\_web.pdf](https://ooe.gbw.at/fileadmin/user_upload/gbw_allgemein/6_PDFs/GBWOOE_Genossenschaft_2015_web.pdf)  
(abgerufen am: 28.09.2020).

*Genossenschaftsverband e.V. (2020):*  
<https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Innovationspotenzial-von-Genossenschaften-revitalisieren-Plattform-Netzwerk-Agilitaet-6841.htm>  
(abgerufen am: 15.09.2020).

*Genossenschaftsgesetz:*

[www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at)

(abgerufen am: 15.09.2020)

*Genossenschaftsverband, Österreich* (2020). Die Gründung einer Genossenschaft in 8 Schritten,

<https://www.genossenschaftsverband.at/gruenderservice/die-gruendung-im-detail>

(abgerufen am: 15.09.2020).

*Gründer Plattform* (2020): Schritt für Schritt zur Genossenschaftsgründung.

<https://gruenderplattform.de/rechtsformen/genossenschaft-gruenden>

(abgerufen am: 28.09.2020).

*Gugler/Marianne* (2015): Genossenschaften - Innovative Räume für ein gutes Leben. *Bildungswerkstatt der Grünen*, Oberösterreich.

[https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101\\_1oegv/downloads/dokumente/rfv\\_fuer\\_pdf.pdf](https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/downloads/dokumente/rfv_fuer_pdf.pdf)

(abgerufen am: 15.09.2020)

*Ionos. Start Up Guide* (2020): gGmbH: Was ist eine gemeinnützige GmbH?

<https://www.ionos.at/startupguide/gruendung/ggmbh-was-ist-eine-gemeinnuetzige-gmbh/>

(abgerufen am: 28.09.2020).

*Impresa sociale - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali* (2020):

<http://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresa/focus-on/Impresa-sociale/Pagine/default.aspx>

(abgerufen am: 14.07.2020).

*Impresa Sociale – Nuove regole per l'impresa sociale - Italia Non Profit*: Guida alla riforma del Terzo settore.

<https://italianonprofit.it/riforma/>

(abgerufen am: 10.09.2020).

*Ionos* (2020): Ionos-Startupguide - Gründung Gemeinn. GmbH (gGmbH).

<https://www.ionos.at/startupguide/gruendung/ggmbh-was-ist-eine-gemeinnuetzige-gmbh/>

(abgerufen am: 10.09.2020)

*Italian documentation centre on cooperatives and social economy* (2020):

<https://www.cooperazione.net/>

(abgerufen am: 28.09.2020).

*Jusline* (2020): Jusline\_GmbH-Gesetz. Der Aufsichtsrat.

<https://www.jusline.at/gesetz/gmbhg/paragraf/29>

(abgerufen am: 10.09.2020).

*La nuova disciplina dell'impresa sociale. Una prima lettura sistematica* (2019): Antonio Fici, Università degli Studi del Molise, Impresa Sociale, Rivista n. 14 del 2019.

<http://www.rivistaimpresasociale.it/component/k2/item/183-nuova-disciplina-impresa-sociale-prima-lettura-sistematica.html>

(abgerufen am: 10.09.2020).

*Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali* (2020): Impresa sociale:

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresa/focus-on/Impresa-sociale/Pagine/default.aspx>

(abgerufen am: 30.09.2020).

Österreichischer Genossenschaftsverband (2020): Die wichtigsten Fragen zur Genossenschaft.

[https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101\\_1oegv/de/individuelle\\_seite/ware/fragen.jsp](https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ware/fragen.jsp)

(abgerufen am: 28.09.2020).

Österreichischer Genossenschaftsverband (2020): Rechtsformenvergleich.  
[https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101\\_1oegv/downloads/dokumente/rfv\\_fuer\\_pdf.pdf](https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/downloads/dokumente/rfv_fuer_pdf.pdf)  
(abgerufen am: 28.09.2020).

Österreichischer Genossenschaftsverband (2020): Die Gründung einer Genossenschaft in 8 Schritten.  
<https://www.genossenschaftsverband.at/gruenderservice/die-gruendung-im-detail>  
(abgerufen am: 28.09.2020).

*Otelo eGen.* (2015):  
[https://ooe.gbw.at/fileadmin/user\\_upload/gbw\\_allgemein/6\\_PDFs/GBWOOE\\_Genossenschaft\\_2015\\_web.pdf](https://ooe.gbw.at/fileadmin/user_upload/gbw_allgemein/6_PDFs/GBWOOE_Genossenschaft_2015_web.pdf)  
Attnan-Puchheim, Oberösterreich  
(abgerufen am: 02.10.2020).

*Poissl, Anneliese* (2015): Unternehmensgründung. Vor- und Nachteile der Rechtsformen. In: TREND Magazin.  
<https://www.trend.at/branchen/rechtsschutz/firmengruendung-vor-nachteile-rechtsformen-5407655>  
(abgerufen am: 05.10.2020).

*RIS Rechtsinformation des Bundes* (2020). Gesetz, über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. RGebl. Nr. 70/1873.  
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001680>  
(abgerufen am: 05.10.2020).

*RechtEasy KG* (2020): Genossenschaftswesen in Europa.  
<https://www.rechteasy.at/wiki/genossenschaft>  
(abgerufen am: 28.09.2020).

*Selbständig machen. Das Magazin für Gründer und Unternehmer* (2020): Rechtsformen.  
<https://www.selbststaendig-machen.at/rechtsformen/>  
(abgerufen am: 21.10.2020).

*Stockhammer, Anna* (2018): Kärnten: Nur für den Sommer gut genug? Wien.  
<https://kaernten.orf.at/news/stories/2931735/>  
(abgerufen am: 21.10.2020).

*Szabo & Partner, Wirtschaftstreuhand GmbH* (2020): Die Gemeinnützige GmbH.  
<https://www.szabo.at/die-gemeinnuetzige-gmbh/>  
(abgerufen am: 21.10.2020).

*Szabo & Partner Wirtschaftstreuhand GmbH* (2020):  
<https://www.szabo.at/die-gemeinnuetzige-gmbh/>  
(abgerufen am: 28.09.2020).

*Trend. Das Wirtschaftsmagazin* (2020): Unternehmensgründung: Vor- und Nachteile der Rechtsformen:  
<https://www.trend.at/branchen/rechtsschutz/firmengruendung-vor-nachteile-rechtsformen-5407655>  
(abgerufen am: 30.09.2020).

Österreichische Genossenschaftsverband (2020):  
[https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101\\_1oegv/de/individuelle\\_seite/ware/fragen.jsp](https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ware/fragen.jsp)  
(abgerufen am: 30.09.2020).

*Wirtschaftskammer, Österreich* (2019): Geburten und Sterbefälle 2018/2019. Wien.  
[http://wko.at/statistik/bundesland/GebSterb.pdf?\\_ga=2.227475610.606801069.1555494038-648461532.1555494038](http://wko.at/statistik/bundesland/GebSterb.pdf?_ga=2.227475610.606801069.1555494038-648461532.1555494038)  
(abgerufen am: 30.09.2020).

*Wirtschaftskammer, Österreich* (2019): Bundesländerprofile - Österreichs Bundesländer im Überblick. Wien.  
<http://wko.at/statistik/bundesland/BL-Profile.pdf>  
(abgerufen am: 30.09.2020).

*Wirtschaftskammer Österreich* (2020): Rechtsformenübersicht.

[https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Unternehmensgruendung\\_Wahl\\_der\\_Rechtsform.html](https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Unternehmensgruendung_Wahl_der_Rechtsform.html)  
(abgerufen am: 21.10.2020).

*Wirtschaftskammer Österreich* (2020): Rechtsformen. Einpersonenunternehmen (EPU). Wien.

<https://www.wko.at/service/netzwerke/ein-personen-unternehmen.html?shorturl=epuwkoat>  
(abgerufen am: 28.09.2020).

*Wirtschaftskammer Österreich* (2020): Gewerbeanmeldung.

[https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Wann\\_benoetigt\\_man\\_eine\\_Gewerbeberechtigung\\_.html](https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Wann_benoetigt_man_eine_Gewerbeberechtigung_.html)  
(abgerufen am: 30.09.2020).

*Wirtschaftskammer Österreich* (2020): Gründerservice.

<https://www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/planung/Rechtsform-Ratgeber.html>  
(abgerufen am: 27.10.2020).

*Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort* (2020):

[https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan\\_gesellschaften/gesellschaftsformen/genossenschaften/83113.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan_gesellschaften/gesellschaftsformen/genossenschaften/83113.html)  
(abgerufen am: 28.10.2020).

*Wirtschaftskammer Österreich* (2020): Wirtschaftsrecht.

[https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Unternehmensgruendung\\_Wahl\\_der\\_Rechtsform.html](https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Unternehmensgruendung_Wahl_der_Rechtsform.html)  
(abgerufen am: 27.10.2020).

*Work SMart – Netzwerk für Kunst und Kultur* (2020):

<https://www.smartatmobility.com/de/rechtsformen/kapitalgesellschaften/gesellschaft-mit-beschraenker-haftung-gmbh-gemeinnuetzige-gmbh-ggmbh/>  
(abgerufen am: 28.10.2020).

*Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort* (2020):

[https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit\\_und\\_strassenverkehr/vereine/Seite.220300.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit_und_strassenverkehr/vereine/Seite.220300.html)  
(abgerufen am: 28.10.2020).

*Bundesministerium für Inneres* (2020):

<https://www.bmi.gv.at/609/faq.aspx#f1>  
(abgerufen am: 28.10.2020).

*Wirtschaftsuniversität Wien* (2020): Die eingetragene Genossenschaft.

<https://www.wu.ac.at/ricc/geno-schafft/aktuelle-blogbeitraege/detail/die-eingetragene-genossenschaft>  
(abgerufen am: 28.10.2020).

### III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Integriertes Social Business mit „Mitarbeiter“ als Zielgruppe

Abbildung 2: Integriertes Social Business mit „Kunden“ als Zielgruppe

Abbildung 3: Differenziertes Social Business

Abbildung 4: Differenziertes Social Business mit Unterstützung der öffentlichen Verwaltung

Abbildung 5: Sustainable Business

Abbildung 6: SIAA Homepage & Einstieg in das Self-Assessment Tool

Abbildung 7: Links zu Fragebögen des Self-Assessment Tools

Abbildung 8: „Better Entrepreneurship Policy Tool“

Abbildung 9: Zugang zum Abschnitt für das SIAA Lab Trainingsprogramm

Abbildung 10: Hauptseite des SIAA Lab Trainingsprogramms

Abbildung 11: Beispiel für die Seite des regionalen SIAA Lab Trainingsprogramms mit Modulen

Abbildung 12: Beschreibung von Ideen auf der Seite des Kärntner SIAA Lab Trainingsprogramms

Abbildung 13: Zugang zu Schulungsmaterialien

Abbildung 14: Beispiel für Themen der Schulungsmaterialien sowie weiterer Ressourcen

Abbildung 15: Domänen eines unternehmerischen Ökosystems

Abbildung 16: Das Vierfach-/Fünffach-Helix-Modell der sozialen Innovation

Abbildung 17: Charakteristische Eigenschaften ausgewählter Akteure, die soziale Innovationen entwickeln und umsetzen

Abbildung 18: Übersicht über die Interviewpartner

# MAKE GOOD THINGS HAPPEN