

Schellberg (Hg.), Danner, Gerhard, Hunter,
Kießling

WALHALLA

MIT MEHRWERT ÜBERZEUGEN – DER SOCIAL BUSINESSPLAN FÜR SOZIALUNTERNEHMEN

Arbeitsbuch zur Erstellung eines wirkungs-
orientierten Businessplans

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE
REIHE

Social Impact inside: Machen Sie aus einem Businessplan einen Wirkungsplan

Zur Existenzgründung, aber auch bei „Ausgründungen“ und größeren Projekten von gemeinnützigen Initiativen, Unternehmen bzw. Organisationen mit sozialer Ausrichtung ist eine glaubwürdige Planung unerlässlich. Nur so können Investoren, Banken, private Geldgeber oder Spender von der Unternehmensidee begeistert und finanzielle und ideelle Hilfen erlangt werden.

Bei sozialorientierten Geschäftsideen muss die gesellschaftliche Wirkung der geplanten Geschäftstätigkeit/Dienstleistung – der Social Impact – im Vordergrund stehen. Es muss daher eine Beschreibung erfolgen, wie der soziale Mehrwert, die durch die Unternehmung erreicht werden soll, künftig gemessen und nachgewiesen werden soll.

Dieses Arbeitsbuch gibt konkrete Hilfestellung. Es erläutert kurz, knapp, verständlich die grundlegenden Bestandteile eines Businessplanes und geht darüber hinaus mit seinem „Social Business Modell“ speziell auf die Bedürfnisse von Sozialunternehmungen ein:

- Soziale Herausforderung, Geschäftsmodell und Lösungsansätze
- Festlegung der Wirkungsziele und -messung
- Investmentmöglichkeiten (Förderprogramme, Stiftungen, Crowdfinanzierung)
- Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (SWOT-Analyse) richtig darstellen
- Selbstverpflichtung

Grundlage dieses Buches ist die Arbeit der Studierendenprojektgruppe des Studienschwerpunkts „Junior Consulting – Entwicklung und Management von Projekten in der Sozialwirtschaft“ der Evangelischen Hochschule Nürnberg, die – unter Leitung von Prof. Dr. Klaus Schellberg – von Madeleine Danner, Sandra Gerhard, Rebekka Hunter und Anna-Lena Kießling verfasst wurde.

Schellberg (Hg.), Danner, Gerhard, Hunter, Kießling

MIT MEHRWERT ÜBERZEUGEN – DER SOCIAL BUSINESSPLAN FÜR SOZIALUNTERNEHMEN

Arbeitsbuch zur Erstellung eines wirkungs-
orientierten Businessplans



Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Schellberg (Hg.)/Danner/Gerhard/Hunter/Kießling (2018): Mit Mehrwert überzeugen – der Social Businessplan für Sozialunternehmen, Walhalla Fachverlag, Regensburg 2018

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz
- Prof. Dr. Stephan F. Wagner (†), Geschäftsführer der Paritätischen Akademie Berlin

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter:

www.fokus-sozialmanagement.de

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

WALHALLA Digital:

Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

- © Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5475600

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Leitfragen	9
Abbildungsverzeichnis	10
Geleitwort zum Handbuch	11
Entrepreneur ist keine Berufsbezeichnung	13
Einführung: Was ist ein Social Businessplan?	15
Der Businessplan	15
Besonderheiten des Social Businessplan	16
Aufbau des Arbeitsbuchs	17
Praxisbeispiel: Café Impact	19
Teil A: 1. Einleitung	21
1.1 Vision	21
1.2 Executive Summary	22
1.3 Vorstellung Gründer	23
Teil B: 2. Social Business Model	27
2.1 Soziale Herausforderungen	27
2.1.1 Gesellschaftliche Ausgangslage	27
2.1.2 Ausmaß der sozialen Probleme	27
2.1.3 Ursachen und Folgen	28
2.1.4 Bisherige Lösungsansätze	28
2.1.5 Wirkungsketten	29
2.2 Geschäftsmodell und Lösungsansätze	31
2.2.1 Geschäftsmodell	31
2.2.2 Alleinstellungsmerkmal	34
2.2.3 Kundennutzen	35
2.2.4 Aktivitäten des Unternehmens	35
2.2.5 Unser Lösungsansatz für das soziale Problem (Output)	35

2.3	Wirkungsorientierung	36
2.3.1	Vorgehensweise bei der Wirkungsmessung	36
2.3.2	Wirkungsziele	37
2.3.3	Wirkungslogik	39
2.3.4	Wirkungsketten	41
2.3.5	Wirkungsanalyse	41
Teil C:	3. Organisation	43
3.1	Rechtsform	43
3.2	Organisation	44
3.2.1	Organigramm	44
3.2.2	Prozesse	45
3.3	Personalkosten und Personalplanung	46
3.4	Unternehmenssitz	47
3.5	Netzwerk und Kooperationen	48
Teil C:	4. Markt	50
4.1	Identifikation der relevanten Märkte	50
4.1.1	Marktgröße	50
4.1.2	Marktwachstum	50
4.1.3	Marktpotenzial	50
4.2	Kunden- und Zielgruppe	51
4.3	Wettbewerb	54
4.5	Standort	56
Teil C:	5. Marketing	58
5.1	Preispolitik	58
5.1.1	Preisstrategie	58
5.1.2	Preisniveau	59
5.1.3	Konditionenpolitik	60

5.2	Vertriebspolitik	60
5.3	Kommunikation und Werbung	61
5.3.1	Werbung	62
5.3.2	Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations	63
5.3.3	Budget für Kommunikation und Werbung	63
Teil C:	6. Realisierungsplan	64
6.1	Status Quo	64
6.2	Realisierungsplan und Meilensteine	64
Teil C:	7. Finanzplanung	67
7.1	Finanzielle Verhältnisse der Gründer	67
7.2	Kalkulationsgrundlagen	69
7.2.1	Absatzprognose	69
7.2.2	Beschaffungs- und Preisplanung	70
7.2.3	Finanzbedarf	70
7.2.4	Abschreibungen für Investitionen	71
7.2.5	Personalkostenplanung und Unternehmerlohn	71
7.2.6	Darstellung Personalkostenkalkulation	72
7.3	Finanzierungsplan	73
7.4	Liquiditätsplan	74
7.5	Planbilanz	75
7.6	Rentabilität	78
Teil C:	8. Kapitalfinanzierung	79
8.1	Eigenkapitalfinanzierung	79
8.1.1	Gezeichnetes Kapital	79
8.1.2	Privateinlagen	79
8.1.3	Stille Gesellschaft/Stille Beteiligung	79
8.2	Fremdkapitalfinanzierung	80
8.3	Beteiligungsfinanzierung	81
8.4	Weitere Finanzierungsmöglichkeiten	82

8.4.1	Förderung durch die LfA Förderbank Bayern	82
8.4.2	ERP-Gründerkredit – Startgeld	82
8.4.3	Bürgschaft durch Bürgschaftsbank der Länder	83
8.4.4	Mikrodarlehen bzw. Mikrokredit	84
8.4.5	Online Kredit	84
8.4.6	Crowdfunding (Schwarmfinanzierung)	84
8.4.7	Fundraising	85
8.4.8	Gründerwettbewerbe und Stipendienprogramme ...	86
Teil C:	9. Risikoanalyse	88
9.1	SWOT-Analyse	88
9.2	Umgang mit Schwächen und Risiken	91
9.3	Erfolgsfaktoren für die Umsetzung	92
Teil D:	10. Evaluation	97
10.1	Berichterstattung im Unternehmen	97
10.2	Soziale Berichterstattung	97
10.3	Social Reporting Standard	98
	Mit Mehrwert überzeugen – ein persönliches Nachwort	101
	Literaturverzeichnis	105
	Stichwortverzeichnis	109

Verzeichnis der Leitfragen

Leitfragen Vision	21
Leitfragen Executive Summary	23
Leitfragen Vorstellung der Gründer	24
Leitfragen soziale Herausforderungen	28
Leitfragen zum Geschäftsmodell, Alleinstellungsmerkmal und Kundennutzen	35
Leitfragen Wirkungsziele	38
Leitfragen Organigramm	44
Leitfragen Personalplanung	47
Leitfragen Netzwerk und Kooperationen	49
Leitfrage für den Zielmarkt	51
Leitfrage Zielgruppe	51
Leitfragen zur Definition	52
Leitfragen bei der Analyse des Kaufverhaltens	53
Leitfragen zu Verhaltensmerkmalen, Einstellungen und Werten der Kunden	54
Leitfragen Wettbewerb	55
Leitfragen Standortauswahl	57
Leitfragen Preis- und Konditionenpolitik	60
Leitfragen Vertriebspolitik	61
Leitfragen Kommunikationspolitik	63
Leitfragen Realisierungsplan	66
Leitfragen Finanzierungsplan	74
Leitfragen zur Inweltanalyse	88
Leitfragen Soziale Berichterstattung	99

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wirkungsketten	29
Abb. 2: Problembaum	30
Abb. 3: Geschäftsmodell Direkte Wirkung	31
Abb. 4: Geschäftsmodell Gesellschaftliche Wirkung	31
Abb. 5: Geschäftsmodell Reziprozität und Solidarität	32
Abb. 6: Geschäftsmodell Altruismus	32
Abb. 7: Geschäftsmodell Quersubventionierung	33
Abb. 8: Wirkungsorientierung	37
Abb. 9: SMART-Kriterien	39
Abb. 10: Wirkungstreppe	40
Abb. 11: Wirkungslogik SRS	41
Abb. 12: Wirkungslogik PHINEO	42
Abb. 13: Skizze Organigramm	44
Abb. 14: Marketingmix	58
Abb. 15: AIDA-Formel	62
Abb. 16: Beispiel Gantt Diagramm	65
Abb. 17: SWOT-Matrix	90
Abb. 18: Abbildung des Worst Case, Best Case und Normalcase	92

Geleitwort zum Handbuch

Wir sind es gewohnt, in einem Sozialstaat zu leben und als zuständigen Adressaten für die Lösung unserer sozialen Problemlagen stets die „Gesellschaft“ zu sehen. Dies führte in der Konsequenz auch dazu, dass die Soziale Arbeit in ihrem beruflichen Selbstverständnis eine anwaltschaftliche Funktion, das Einfordern und Durchsetzen von Rechten für die eigene Klientel, entwickelt hat.

Nun kennen wir aus der Theorie und aus der praktischen Erfahrung von planwirtschaftlichen staatlichen Systemen das Phänomen des Staatsversagens, staatliche Systeme müssen stets eher standardisiert, träge und inflexibel sein. Das ist auch völlig richtig so, denn jedes staatliche Handeln muss durch den Gesetzgeber legitimiert, rechtlich kodifiziert und durch eine Verwaltung flächendeckend umgesetzt werden – und das ist auch gut so. „Das Schneckentempo ist das normale Tempo jeder Demokratie“, wie es der ehemalige Bundeskanzler Helmut Schmidt formulierte. Schnelle, unkonventionelle Lösungen sind nicht der Regelfall eines staatlichen Systems.

Die Konzentration auf den Sozialstaat und die gesellschaftliche Verantwortung lenkt auch ab von den Möglichkeiten des Einzelnen oder von Unternehmen.

Hier setzen die Social Entrepreneurs¹ an: Sie gehen unternehmerisch an die Sache heran und entwickeln Lösungen. Damit wird vielleicht nicht die ganze Gesellschaft flächendeckend umgestaltet, aber es sind nicht nur politische Ideen und Forderungen, sondern umgesetzte Lösungen. Sie können in Bereichen ansetzen, die dem Staat verschlossen sind und mit einer dem staatlichen System fremden Innovationskraft und Flexibilität.

Wesensmerkmal der Social Entrepreneurs ist die Existenz einer eigenen Lösungsidee – eine reine Duplizierung bereits existierender staatlicher Leistungen macht den Entrepreneur weitgehend überflüssig. Die Idee muss einen ausreichenden Konkretisierungsgrad haben – es darf nicht nur um das „Ansprechen von Problemen“ gehen, sondern eben um konkrete Lösungsideen. Letztlich lebt Social Entrepreneurship von seiner eigenen Überlebensfähigkeit – der private

¹ Laut Duden lautet die Mehrzahl „Entrepreneure“. Da sich aber die Bezeichnung „Entrepreneurs“ in der deutschen Fachliteratur zwischenzeitlich eingeschlichen hat, verwenden wir ebenfalls diesen Begriff.

und zivilgesellschaftliche Sektor kann das Problem aus eigener Kraft nachhaltig angehen.

Diese Wesensmerkmale werden in einem Social Businessplan verdichtet. Innovationen benötigen Baupläne – es müssen also die Lösungsideen und ihre Wirkungsweise beschrieben und transparent gemacht werden. Die unternehmerischen Konzepte der Entrepreneurs leben nicht davon, dass eine Durchführungs- und Finanzierungsbehörde ihre Existenz garantiert. Vielmehr müssen Investitions- und Finanzierungspläne erstellt und eine nachhaltige Finanzierung sichergestellt werden. Businessplan und Social Businessplan sind insofern in sich verwoben: Ohne Social Business kein Business (Finanzierung), ohne Finanzierung keine soziale Wirkung (Social Business).

Social Entrepreneurship ist nun keine Ansammlung von Wissen, sondern eine Denkhaltung. Doch dies ist wiederum das Schicksal vieler Unternehmensgründungen: Der visionäre Unternehmer vernachlässigt strukturelle Eckpunkte – und scheitert daran womöglich.

In diesem Spannungsfeld setzt dieses Buch an. Es ist aus einem studentischen Beratungsprojekt für eine soziale Unternehmensgründung heraus entstanden. Hier wurden die Ideen der Gründer untersucht, geerdet und so (hoffentlich) nachhaltiger gemacht. Dieses Buch ist insofern ein „Werkzeugkasten“, der in diesem Projekt geholfen hat – aber wie jeder Werkzeugkasten immer wieder neu sortiert und ergänzt werden muss, je nach Baustelle. Insbesondere sind die hier dargestellten Instrumente keine Erfolgsgarantie – Entrepreneurship kennt keine Garantien, es lebt davon, auch Scheitern und Misserfolge zuzulassen und diese wiederum als Teil der Entwicklung zu nutzen.

Ich danke Frau Sandra Gerhard in besonderer Weise, dass sie den Projektbericht zu diesem Praxisleitfaden umgearbeitet hat und mich immer wieder angespornt hat, meine betriebswirtschaftlichen Denkansätze bezogen auf Entrepreneurship einzubringen. Ich danke Frau Barbara Bayer vom Walhalla Fachverlag, dass sie diesem Buch eine Chance gibt und uns immer wieder ermuntert hat.

Den Nutzerinnen und Nutzern dieses Buches wünsche ich viel Erfolg bei der Umsetzung ihres sozialen Unternehmens – im Sinne ihrer persönlichen Entwicklung und im Sinne unserer gemeinsamen Weltgesellschaft.

Nürnberg, Februar 2018

Prof. Dr. Klaus Schellberg