



Victoria Blessing, Sarah Mortimer, Ute Bongertz,
Georg Mildenberger, Jonathan Loeffler

Neue Technologien und soziale Innovationen

Europäische Forschungsstudie über
öffentliche und private Initiativen



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

*Victoria Blessing, Sarah Mortimer, Ute Bongertz,
Georg Mildenberger, Jonathan Loeffler*
Neue Technologien und soziale Innovationen



Steinbeis-Edition

Die Autoren danken dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg für die Förderung des Projektes. Ein besonderer Dank geht zudem an die Teilnehmer der Studie für die Bereitschaft, ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit uns zu teilen.

Autoren

Dr. Victoria Blessing (Steinbeis-Europa-Zentrum)

Sarah Mortimer (Steinbeis-Europa-Zentrum)

Ute Bongertz (Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg)

Dr. Georg Mildenerger (Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg)

Dr. Jonathan Loeffler (Steinbeis 2i GmbH)

**Victoria Blessing, Sarah Mortimer, Ute Bongertz,
Georg Mildenberger, Jonathan Loeffler**

Neue Technologien und soziale Innovationen

**Europäische Forschungsstudie über
öffentliche und private Initiativen**



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

Impressum

© 2018 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Victoria Blessing, Sarah Mortimer, Ute Bongertz, Georg Mildenerberger, Jonathan Loeffler
Neue Technologien und soziale Innovationen
Europäische Forschungsstudie über private und öffentliche Initiativen

1. Auflage, 2018 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-186-3

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: metamorworks/shutterstock.com
Dieses Buch ist auch als Print-Version erhältlich. ISBN 978-3-95663-185-6

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

206014-2018-12 | www.steinbeis-edition.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	9
Icons	9
Executive Summary	10
1 Einführung	13
2 Methodisches Vorgehen der Datensammlung und -analyse	16
2.1 Recherche	18
2.2 Interviews	20
2.3 Besuche	24
3 Fallstudien zu ausgewählten sozialen Innovationen	26
3.1 Fallstudie – AfB	28
3.2 Fallstudie – Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall	31
3.3 Fallstudie – CitizenLab	36
3.4 Fallstudie – DB Medibus	39
3.5 Fallstudie – Walk With Path	44
4 Resultate	50
4.1 Hypothese 1: Viele soziale Herausforderungen bleiben ohne befriedigende Lösungen	50
4.2 Hypothese 2: Vorschläge werden häufig von zivilgesellschaftlichen Akteuren unterbreitet und nur teilweise weiterentwickelt	55
4.3 Hypothese 3: Soziales Engagement wirtschaftlicher Akteure steht oft im Kontext von Corporate Social Responsibility (CSR), selten von sozialen Innovationen	60
4.4 Hypothese 4: Marktpotential sozialer Innovationen ist nicht gut bekannt, gesellschaftliche Akzeptanz niedrig	63
4.5 Hypothese 5: Synergien zwischen Akteuren aus der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft bleiben meist ungenutzt, diese wären für Entwicklung und Verbreitung sozialer Innovationen besonders wichtig	66

4.6	Hypothese 6: Welche Rolle könnte es für die baden- württembergische Wirtschaft bedeuten, diesen Wandel proaktiv zu begleiten	70
4.7	Neue Technologien und soziale Innovationen	72
5	Unterstützung für soziale Innovationen	77
5.1	Finanzielle Unterstützung.....	78
5.1.1	Themenunabhängige finanzielle Unterstützung.....	78
5.1.2	Themenabhängige finanzielle Unterstützung.....	80
5.2	Nicht-finanzielle Unterstützung.....	81
5.3	Gründe, bewusst von Bemühungen um Unterstützung abzusehen ..	82
6	Trends.....	84
6.1	Großtrends sozialer Innovation.....	84
6.1.1	Zukunftsträchtige Themen.....	84
6.1.2	Neue Wege der Problemlösung.....	87
6.2	Open Social Innovation	88
7	Handlungsempfehlungen	91
8	Literaturverzeichnis	96
9	Anhang – Übersicht und Profile aller näher untersuchten sozialen Innovationen.....	99

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Prozess der Datensammlung	18
Abb. 2: Organisationsformen der untersuchten sozialen Innovationen.	20
Abb. 3: Fotos eines <i>AfB</i> -Ladens sowie der IT-Hardware- Wiederaufbereitung.....	29
Abb. 4: Fotos der Schwäbisch-Hällischen Landschweine und einer Direktvermarktungstelle.....	32
Abb. 5: Außen- und Innenansicht des <i>Medibus</i>	40
Abb. 6: Fotos des „Path Finder“ der Firma <i>Walk With Path</i>	45
Abb. 7: Schritte des Entwicklungsprozesses sozialer Innovationen.	55
Abb. 8: Themenfelder, in denen Technologien soziale Innovationen unterstützen können.....	74

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht über die sozialen Innovationen, deren Initiatoren oder Mitarbeiter interviewt wurden.....	23
Tab. 2: Übersicht über die zusätzlich recherchierten sozialen Innovationen	23
Tab. 3: Übersicht über die fünf Fallstudien.....	27
Tab. 4: Übersicht über verschiedene Arten der Unterstützung sozialer Innovationen.....	78

Icons



Technologie



Kommunikation



Kooperation



Geschäftsmodelle / Markt



Finanzierung

Executive Summary

Soziale Innovationen werden weltweit entwickelt, um sich dringenden gesellschaftlichen Bedürfnissen in so unterschiedlichen Bereichen wie Gesundheit, dem Strukturwandel im ländlichen Raum und nachhaltigem Konsum anzunehmen. Einige solcher Innovationen können große Erfolge verzeichnen. Ziel dieser Studie war es, anhand ausgewählter sozialer Innovationen zu untersuchen, ob und inwieweit solche sozialen Innovationen außerdem wirtschaftliche und technologische Relevanz aufweisen können. Von über 100 sozialen Innovationen konnten 37 identifiziert werden, für die sowohl wirtschaftliche als auch technologische Aspekte entscheidend waren. Hiervon wurden 19 soziale Innovationen genauer untersucht und fünf davon als Fallstudien dargestellt. Diese 19 Innovationen nehmen sich verschiedenster Themenfelder an und besitzen verschiedene Organisationsformen. Für die Untersuchung wurde ein qualitativer Ansatz gewählt sowie Daten mithilfe von Recherchen, Interviews und Besuchen gesammelt.

Durch diese Analyse konnte gezeigt werden, dass die untersuchten sozialen Innovationen sowohl von zivilgesellschaftlichen Akteuren, oft Einzelpersonen, als auch bestehenden Unternehmen sowie Start-ups entwickelt wurden.

Im Laufe der Analyse wurden fünf wichtige Themenfelder identifiziert:

1. Rolle der neuen Technologien

Technologische Komponenten können Grundbestandteil sozialer Innovation sein, im Umkehrschluss können soziale Innovationen selbst aber auch Ergänzungen zu technologischen Innovationen sein (Gillwald, 2000). Die in dieser Studie untersuchten sozialen Innovationen wurden unter anderem deshalb ausgewählt, weil sie technologische Aspekte aufweisen. Soziale Innovationen zeigen unterschiedliche Innovationsgrade hinsichtlich ihrer technischen Aspekte auf: Manche soziale Innovationen sind selbst technologische Innovationen. Bei allen untersuchten sozialen Innovationen nehmen außerdem bereits existierende Technologien eine unterstützende Rolle ein. Der Einsatz



neuer Technologien kann sowohl in der Entwicklungsphase des Produktes bzw. der Dienstleistung als auch in der Phase der Markteinführung eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere digitalen Technologien kommt eine spezielle Rolle zu. Onlineplattformen bieten einen kostengünstigen und effizienten Vertriebskanal und somit auch eine leicht umzusetzende Lösung, um das Marktpotenzial zu testen. Zudem kommen sie der schnellen Weiterverbreitung zugute, beispielsweise für App-basierte soziale Innovationen.

2. Kommunikation um Akzeptanz zu schaffen

Durch die besondere Ausrichtung sozialer Innovationen an sozialen Bedürfnissen kann die Sensibilisierung der Öffentlichkeit bezüglich bestimmter sozialer Themen ebenfalls zu deren Erfolg beitragen.



3. Kooperation für einen interdisziplinären Ansatz

Weiterhin wurde deutlich, dass die potentiellen Synergien zwischen Akteuren aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft sowie öffentlichen Institutionen mit sozialer und wirtschaftlicher Ausrichtung nur wenig genutzt werden. Diese Synergien sind jedoch für soziale Innovationen besonders wichtig, da dies oft Innovationen sind, die verschiedene Bereiche verbinden. Die Nutzung dieser Synergien durch erfolgreiche Kooperationen zwischen Akteuren aus verschiedenen Bereichen sowie eine gute Zusammenarbeit von wirtschaftlich und sozial ausgerichteten Institutionen waren folglich wichtige Erfolgsfaktoren der untersuchten sozialen Innovationen.



4. Solide Geschäftsmodelle / Markt

Da die sozialen Innovationen für die Unternehmen entweder zum Ausbau des Kerngeschäftes oder zur Erschließung neuer Geschäftsfelder führen können, gehen diese Aktivitäten über Corporate Social Responsibility hinaus. Solide Geschäftsmodelle und die erfolgreiche Akquise von Kunden am Markt, inklusive der öffentlichen Hand, sind ebenfalls wichtige Erfolgsfaktoren sozialer Innovationen.





5. Finanzierung

Die Weiterentwicklung finanzierten die bestehenden Unternehmen oft aus internen Mitteln, während Einzelpersonen zum Teil mit hohem Aufwand entsprechende Mittel organisieren mussten. Weiterhin war für den Erfolg eine gesicherte Finanzierung entscheidend. Hier ergibt sich der besondere Umstand, dass soziale Innovationen ihre Geschäftsmodelle nicht allein auf Profit ausrichten, was es erschweren kann, entsprechende Finanzierung zu bekommen.

Zusammenfassend können soziale Innovationen neben dem Lösen sozialer Bedürfnisse auch wirtschaftliche und technologische Vorteile bringen. Für die Wirtschaft in Baden-Württemberg sind soziale Innovationen besonders relevant, da sie einerseits zur Wirtschaftsleistung beitragen können und sich andererseits Herausforderungen wie beispielsweise dem demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftebedarf annehmen, die wirtschaftliche Auswirkungen haben. Eine eventuelle Unterstützung sozialer Innovationen sollte somit auf den hier identifizierten Erfolgsfaktoren basieren.

1 Einführung

Die Versorgung in manchen ländlichen Regionen wird zunehmend schlechter, beispielsweise schließen Lebensmittelgeschäfte und Arztpraxen. Daraufhin werden kreative Lösungen geschaffen: Bürger nehmen ihre Lebensmittelversorgung selbst in die Hand und gründen Dorfläden und die DB Regio AG baut einen alten Linienbus zu einer mobilen Arztpraxis um. Somit werden Lösungen für soziale Herausforderungen geschaffen – und damit soziale Innovationen entwickelt. Soziale Innovationen decken direkt oder indirekt soziale Bedarfe, ihre Entstehung und Umsetzung geschieht oft partizipativ und sie entstehen häufig aus informellen Kontexten heraus (Howaldt, Kopp, Schröder, Kopf & Müller, 2014). Im Zuge von Entwicklungen wie dem demografischen Wandel und den steigenden Kosten der Sozialsysteme werden soziale Innovationen immer wichtiger, um bestehende soziale Bedürfnisse zu adressieren. Soziale Innovationen haben also eine hohe soziale Relevanz, aber inwiefern sind sie außerdem wirtschaftlich und technologisch relevant? Dieser Frage geht diese Studie nach, die vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert und vom Steinbeis-Europa-Zentrum (SEZ) in Kooperation mit dem Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) an der Universität Heidelberg durchgeführt wurde. Das Ziel war hierbei, durch die Auswahl und Darstellung von konkreten sozialen Innovationen deren wirtschaftliche und technologische Bedeutung aufzuzeigen und anhand der Erfolgsfaktoren dieser Innovationen Handlungsempfehlungen zu entwickeln, wie diese adäquat unterstützt werden könnten.

Drei Zitate illustrieren dieses Ziel und begleiteten die Autoren auf der Suche nach guten Beispielen sozialer Innovationen, in denen Unternehmen, Technologie und zivilgesellschaftliche Akteure in einem dynamischen Ökosystem zusammenwirken:

Das Potenzial neuer Technologien durch soziale Einbettung weiter entfalten – *„Ein einseitig nur auf Technologie ausgerichtetes Innovationsverständnis begrenzt das Lösungsspektrum. Ohnehin sind komplexe Probleme mit technischen Innovationen allein nicht zu lösen. Bildung,*

gesellschaftliche Integration und gute Arbeit brauchen vor allem neue Denkweisen (Change of Mentalities) und veränderte Praktiken. Die Potenziale neuer Technologien lassen sich nur dann entfalten, wenn diese in die Veränderungen sozialer Praktiken eingebettet sind. Insofern brauchen wir eine ganzheitliche Perspektive, in der sich technologische und soziale Innovationen gegenseitig verstärken und so zur Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen beitragen.“ (Howaldt, Kopp, Schröder, Kopf & Müller, 2014)

Soziale Innovation und Kerngeschäft in Unternehmen – *„Viele Unternehmen praktizieren nach wie vor eine starke Trennung zwischen Kerngeschäft und Corporate Social Responsibility-Maßnahmen (CSR). CSR wird häufig als eine zusätzliche und eher Public Relations-getriebene Aufgabe betrachtet. Wenn Unternehmen jedoch beginnen, soziale Innovationen aus ihrer Unternehmensstrategie heraus zu fördern oder gar selbst zu entwickeln, haben sie die Chance, soziale und ökologische Problemstellungen zu mildern und gleichzeitig ihr Kerngeschäft zu sichern.“ (Howaldt, Kopp, Schröder, Kopf & Müller, 2014)*

Das Konzept der Machbarschaft – *„It takes a village to raise a child‘. Es braucht ein Dorf, wir nennen es die Machbarschaft, um sozialen Innovationen zum Durchbruch zu verhelfen.“ (Höll, 2015)*

In den ersten beiden Zitaten wird dazu aufgerufen, die wirtschaftlichen und technologischen Aspekte sozialer Innovationen zu erkennen und zu nutzen. Soziale und technologische Innovationen sollten nicht als Gegensätze, sondern als komplementär zueinander gesehen werden. Die wirtschaftlichen Vorteile sozialer Innovationen werden wiederum von Unternehmen nicht immer erkannt und entsprechende Aktivitäten beschränken sich deswegen oft auf Corporate-Social-Responsibility-Maßnahmen. Hier liegen jedoch erhebliche Chancen im Hinblick auf die Sicherung des Kerngeschäfts der Unternehmen durch soziale Innovationen. Im dritten Zitat wird die Bedeutung eines geeigneten Ökosystemes betont, welches als die „Machbarschaft“ einer Innovation

bezeichnet wird und für den Erfolg sozialer Innovationen steht. Hier gilt es also die verschiedenen Faktoren, welche soziale Innovationen beeinflussen können, auf eine ganzheitliche Weise in Betracht zu ziehen.

Basierend auf diesen Besonderheiten sozialer Innovationen und dem Fokus auf Zusammenhängen sozialer Innovationen mit Wirtschaftsakteuren und neuen Technologien wurden sechs Hypothesen entwickelt, auf welchen diese Studie aufbaut. Diese Hypothesen sind:

1. Viele soziale Herausforderungen, z. B. in der Folge des demographischen Wandels, im Gesundheitsbereich oder der Mobilität, bleiben noch ohne befriedigende Lösungen.
2. Vorschläge werden häufig von zivilgesellschaftlichen Akteuren gemacht und nur teilweise weiterentwickelt.
3. Nur wenige wirtschaftliche Akteure engagieren sich bislang für soziale Innovation. Oft steht soziales Engagement von wirtschaftlichen Akteuren im Kontext von Corporate-Social-Responsibility-Strategien (CSR).
4. Das Marktpotential sozialer Innovationen ist nicht gut bekannt und die gesellschaftliche Akzeptanz scheint noch niedrig zu sein.
5. Insbesondere Synergien zwischen Akteuren aus der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft bleiben meist ungenutzt. Soziale Innovatoren und Unternehmen bleiben isoliert voneinander und können oft nicht geeignete Unterstützung, Partner oder Investoren finden. Nicht nur für die Entwicklung sozialer Innovationen sondern auch für deren Verbreitung ist es besonders wichtig, dass Akteure aus vielen verschiedenen Handlungsbereichen zusammenarbeiten.
6. Welche Rolle könnte es für die baden-württembergische Wirtschaft bedeuten, diesen Wandel proaktiv im Hinblick auf anbietbare Lösungen zu begleiten?

Im anschließenden Kapitel wird zuerst die Methodik beschrieben, mit der die Daten gesammelt und analysiert wurden. Anschließend werden fünf ausgewählte soziale Innovationen in Fallstudien näher beschrieben. Daten zu die-

sen sowie allen weiteren sozialen Innovationen, welche im Detail untersucht wurden, sind in Form von Profilen im Anhang dieser Studie zu finden. Die Erkenntnisse, die aufgrund der Analyse dieser Fallstudien und Daten gewonnen wurden, sind in den Resultaten aufgezeigt. Weiterhin wird ausgeführt, welche Unterstützung die sozialen Innovationen erhielten sowie Trends im Bereich sozialer Innovationen dargestellt und abschließend Handlungsempfehlungen gegeben.

2 Methodisches Vorgehen der Datensammlung und -analyse

Um die wirtschaftliche und technologische Bedeutung sozialer Innovationen und deren Erfolgsfaktoren aufzuzeigen sowie Handlungsempfehlungen auszuarbeiten, wurde eine europaweite Untersuchung durchgeführt. Ziel war hierbei soziale Innovationen zu identifizieren, die diese wirtschaftliche und technologische Bedeutung besitzen und aufzuzeigen, wie sie von Förderprogrammen und -initiativen unterstützt wurden und werden. Um diese Bedeutung sowie die Erfolgsfaktoren der sozialen Innovationen und deren Einbettung in lokale Ökosysteme adäquat abbilden zu können, wurde ein qualitativer Ansatz gewählt.

Ein qualitativer Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass der Fokus auf Objekten im realen Leben und nicht in einem kontrollierbaren experimentellen Umfeld liegt (Flick, 2006). Deshalb werden in dieser Art von Forschung die kausalen Zusammenhänge nicht durch mathematische Modelle und statistische Schlussfolgerungen wie bei quantitativer Forschung erarbeitet. Stattdessen werden kausale Zusammenhänge durch theoretische Schlussfolgerungen konzipiert, die durch eine entsprechend theoretisch orientierte Auswahl von Fällen ermöglicht werden (Flyvbjerg, 2006; Silverman, 2010; Yin, 2009). Dafür werden empirische Resultate systematisch mit theoretischen Ansätzen verglichen, in dieser Studie mit den oben genannten sechs Hypothesen. Quantitative Ansätze testen die Schlussfolgerungen, die bereits zu Beginn der Studie

existieren, da hier nur Variablen definiert und untersucht werden können, die bereits zu Beginn feststehen (Flyvbjerg, 2006; Silverman, 2010; Yin, 2009). Im Gegensatz dazu bieten qualitative Ansätze die Möglichkeit auch unerwartete kausale Zusammenhänge aufzuzeigen (ibid.). Beide Ansätze sind mächtige Instrumente, der Einsatz hängt allein von den zu klärenden Forschungsfragen und Hypothesen ab (Silverman, 2010). Da in der vorliegenden Studie der Fokus nicht auf der Quantifizierung des Phänomens soziale Innovation, sondern auf der Erforschung von sozialen Innovationen und ihrer Einbettung im lokalen Ökosystem liegt, ist ein qualitativer Ansatz besonders geeignet.

Die sozialen Innovationen wurden nach fundierten Kriterien ausgewählt und im Detail untersucht. Hier ging es darum aufzuzeigen, welche Faktoren zum Erfolg sozialer Innovationen führen können und wie externe Förderung und Unterstützung hierzu beitragen können. Wie eingangs erwähnt, ist hier das gesamte Ökosystem oder die „Nachbarschaft“, in der sich eine soziale Innovation befindet, von großer Bedeutung. Durch den gewählten qualitativen Ansatz ist es möglich, dieses Ökosystem zu untersuchen und somit entscheidende Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Erfolgsfaktoren aufzuzeigen. Hierfür ist eine qualitative Untersuchung von Vorteil, da durch den Detailgrad und die direkte Befragung der Initiatoren und Mitarbeiter der Innovationen solche Zusammenhänge an konkreten Beispielen aufgezeigt werden können.

Auf der Grundlage dieser qualitativen Untersuchung und basierend auf sechs Hypothesen wurde die Analyse durchgeführt. Diese Hypothesen beinhalten Aussagen zu ungedeckten sozialen Bedürfnissen, der Urheberschaft von sozialen Innovationen, der Rolle wirtschaftlicher Akteure für deren Weiterentwicklung, deren Marktakzeptanz sowie der Bedeutung der Erkenntnisse für das Land Baden-Württemberg. Um diese Hypothesen adäquat bearbeiten zu können, wurden soziale Innovationen ausgewählt, welche eine (privat)wirtschaftliche Relevanz besitzen. Zusätzlich lag der Fokus auf Innovationen, welche Technologien einsetzen oder erschaffen. Die Datensammlung wurde anhand von Recherchen, semi-strukturierten Interviews und Besuchen durchgeführt.

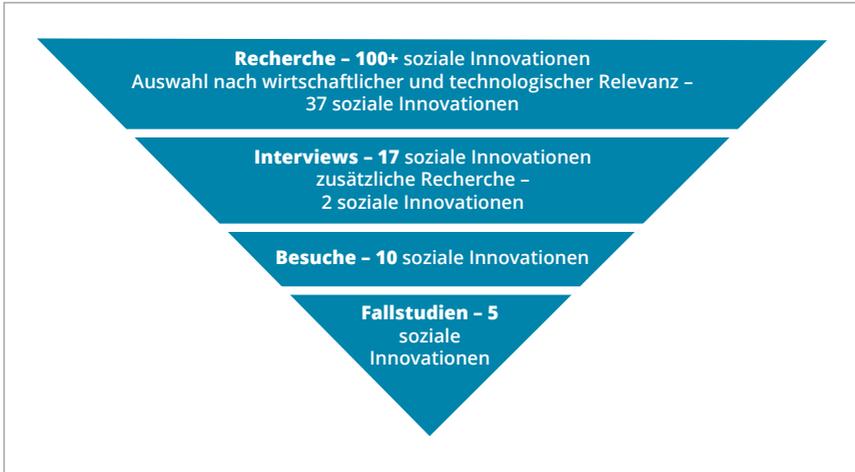


Abb. 1: Prozess der Datensammlung (Quelle: Eigene Darstellung).

2.1 Recherche

Als Erstes wurde eine Recherche zu existierenden sozialen Innovationen getätigt. Auf der Basis von europäischen Projekten, welche die Aufgabe hatten, soziale Innovation zu identifizieren und zu beschreiben, wurden in Zusammenarbeit mit dem CSI über 100 soziale Innovationen aufgelistet. Um den Fokus auf soziale Innovationen mit wirtschaftlicher und technologischer Bedeutung zu garantieren, wurde diese erste Auswahl zwei Stufen von Auswahlkriterien unterworfen. Dem ersten Auswahlkriterium der privatwirtschaftlichen Relevanz genügten 60 der über 100 ursprünglich identifizierten sozialen Innovationen. In dieser Auswahl von 60 Innovationen wurden wiederum 37 Innovationen identifiziert, welche Technologien einsetzen oder erschaffen. Von diesen Innovationen befinden sich 18 im europäischen Ausland und 19 in Deutschland, wobei hiervon sechs in Baden-Württemberg angesiedelt sind.

Um zu garantieren, dass die Studie der Breite der existierenden sozialen Innovationen Rechnung trägt, wurde die Auswahl dieser Innovationen hinsichtlich deren sozialer Handlungsfelder sowie Organisationsformen geprüft. Das CSI

entwickelte hierfür die sechs wichtigsten Handlungsfelder, die im Hinblick auf soziale Innovationen zukunftsweisend sind, und führte eine siebte Kategorie „Sonstige“ ein:

1. Gesundheit (inklusive Ambient Assisted Living)
2. Sharing Economy, Makers Community
3. Konsumentenbewusstsein
4. Work Integration und Inklusion
5. Mischung von Kompetenzen und Kooperationen von privatem und öffentlichem Sektor
6. Verbesserung der Lebensbedingungen im ländlichen Raum
7. Sonstige

Alle sozialen Innovationen in der Auswahl wurden dann in diese Felder eingruppiert.

Bezüglich der Organisationsformen wurden fünf Kategorien identifiziert:

- Start-ups
- Kleine Unternehmen
- Mittlere Unternehmen
- Großunternehmen
- Vereine

Die nachfolgende Abbildung führt alle untersuchten sozialen Innovationen anhand ihrer Organisationsform auf.

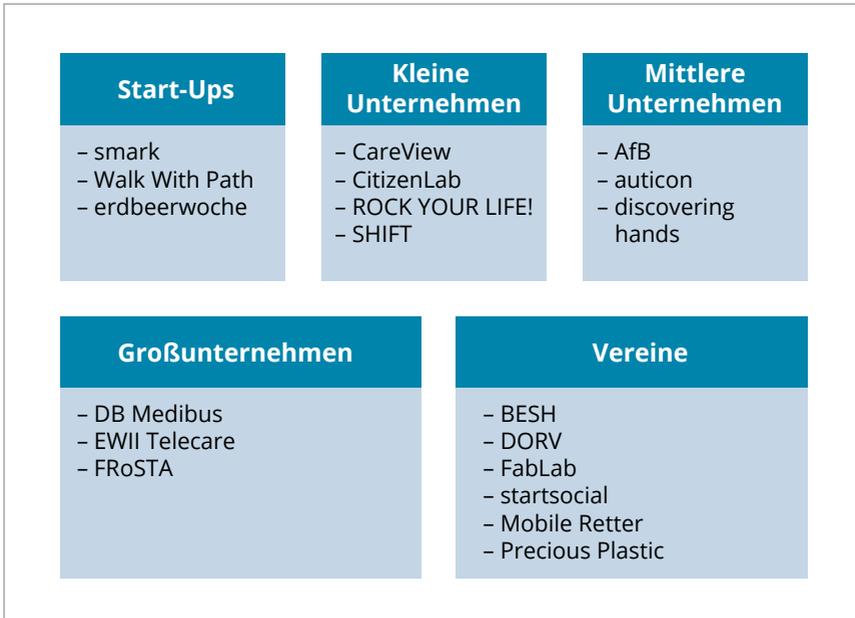


Abb. 2: Organisationsformen der untersuchten sozialen Innovationen (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2 Interviews

Von den 37 sozialen Innovationen mit wirtschaftlicher und technologischer Relevanz wurden 17 interviewt. Diese Auswahl wurde so getroffen, dass die Interviews Innovationen in allen Handlungsfeldern und Organisationsformen abdecken. Von den Interviews wurden vier mit Initiatoren oder Mitarbeitern europäischer Innovationen und 13 mit Initiatoren oder Mitarbeitern deutscher Innovationen durchgeführt, wobei hiervon vier aus Baden-Württemberg stammten. Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Innovationen, deren Initiatoren oder Mitarbeiter interviewt wurden.

Soziale Innovation	Handlungsfelder	Organisationsform	EU/ DE / BW
<p>CitizenLab</p> <p>Elektronische Bürgerbeteiligungsplattform, Bürger können über eine App Ideen einbringen, Software für Städte und Kommunen, diese analysieren die Ideen</p>	<p>Mischung privater und öffentlicher Sektor</p>	<p>Kleines Unternehmen</p>	<p>EU</p>
<p>erdbeerwoche</p> <p>Verkauf von nachhaltigen Produkten für Frauenhygiene</p>	<p>Konsumentenbewusstsein</p>	<p>Start-up</p>	<p>EU</p>
<p>EWII Telecare</p> <p>Elektronische Plattform für Telemedizin und Telerehabilitation</p>	<p>Gesundheit</p>	<p>Großunternehmen</p>	<p>EU</p>
<p>Walk With Path</p> <p>Schuhaufsatz, der Parkinson-Patienten durch visuelle Impulse das Laufen erleichtert, Sohle mit Vibrationsfeedback in Entwicklung</p>	<p>Gesundheit</p>	<p>Start-up</p>	<p>EU</p>
<p>auticon</p> <p>IT-Beratungsleistungen durchgeführt von Menschen im Autismus-Spektrum</p>	<p>Work Integration</p>	<p>Mittleres Unternehmen</p>	<p>DE</p>
<p>CareView</p> <p>Elektronische Plattform, um älteren Menschen soziale Teilhabe und ein möglichst langes selbstbestimmtes Lebens im eigenen Heim zu ermöglichen</p>	<p>Gesundheit</p>	<p>Kleines Unternehmen</p>	<p>DE</p>
<p>discovering hands</p> <p>Ausbildung von blinden und sehbehinderten Frauen zu Medizinisch-Taktilen Untersucherinnen für die Brustkrebsvorsorge</p>	<p>Work Integration</p>	<p>Mittleres Unternehmen</p>	<p>DE</p>



Soziale Innovation	Handlungsfelder	Organisationsform	EU/ DE / BW
<p>DORV</p> <p>Dienstleistung und ortsnahe Rundumversorgung verbessert die Nahversorgung mit Lebensmitteln und Dienstleistungen im ländlichen Raum</p>	<p>Verbesserung der Lebensbedingungen im ländlichen Raum, Mischung privater und öffentlicher Sektor</p>	<p>Verein</p>	<p>DE</p>
<p>DB Medibus</p> <p>Linienbus umgebaut zu mobiler Arztpraxis, für ärztliche Versorgung beispielsweise im ländlichen Raum</p>	<p>Verbesserung der Lebensbedingungen im ländlichen Raum, Gesundheit</p>	<p>Großunternehmen</p>	<p>DE</p>
<p>Mobile Retter</p> <p>Lokalisation medizinisch ausgebildeter Personen in unmittelbarer Nähe eines Notfalls für erste Hilfsmaßnahmen mithilfe einer App</p>	<p>Gesundheit</p>	<p>Verein</p>	<p>DE</p>
<p>ROCK YOUR LIFE!</p> <p>Mentoring von Schülern aus benachteiligten Verhältnissen</p>	<p>Mischung privater und öffentlicher Sektor</p>	<p>Kleines Unternehmen</p>	<p>DE</p>
<p>SHIFT</p> <p>Produktion von Smartphones auf faire und nachhaltige Weise, finanziert durch Crowdfunding</p>	<p>Konsumentenbewusstsein</p>	<p>Kleines Unternehmen</p>	<p>DE</p>
<p>startsocial</p> <p>Unterstützung für Sozialunternehmer durch Coaches aus der Wirtschaftswelt</p>	<p>Sonstige</p>	<p>Verein</p>	<p>DE</p>
<p>AfB</p> <p>Wiederaufbereitung von IT-Hardware und zertifizierte Datenlöschung, 50 % der Belegschaft sind Mitarbeiter mit Behinderungen</p>	<p>Work Integration, Konsumentenbewusstsein</p>	<p>Mittleres Unternehmen</p>	<p>BW</p>



Soziale Innovation	Handlungsfelder	Organisationsform	EU / DE / BW
<i>Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall (BESH)</i> Erzeugergemeinschaft von Bauern im Hohenlohischen, Verkauf von Fleisch und Wurstwaren aus eigener Herstellung	Konsumentenbewusstsein	Verein	BW
<i>FabLab Karlsruhe</i> Offene Werkstatt mit Maschinen, beispielsweise 3D-Druckern und Werkzeugen sowie einer Gemeinschaft, die mit diesen arbeitet	Sharing Economy, Makers Community	Verein	BW
<i>smark</i> Vollautomatisierte Einkaufsstation für regionale, nachhaltig erzeugte Produkte	Konsumentenbewusstsein	Start-up	BW

Tab. 1: Übersicht über die sozialen Innovationen, deren Initiatoren oder Mitarbeiter interviewt wurden (Quelle: Eigene Tabelle).

Zusätzlich zu den Interviews wurden *FROSTA* und *Precious Plastics* als zwei weitere relevante soziale Innovationen näher betrachtet, über die viel Material frei verfügbar war und mit denen keine Interviews möglich waren.

Soziale Innovation	Handlungsfelder	Organisationsform	EU / DE / BW
<i>Precious Plastic</i> Maschinen zum Recycling von Plastikmüll, Baupläne kostenfrei zugänglich	Sharing Economy, Makers Community	Verein oder Start-up	EU
<i>FROSTA</i> Anbieter von tiefgekühlten Lebensmitteln ohne Zusätze	Konsumentenbewusstsein	Großunternehmen	DE

Tab. 2: Übersicht über die zusätzlich recherchierten sozialen Innovationen (Quelle: Eigene Tabelle).

Um die gleichbleibende Qualität der Datensammlung und -analyse sicherzustellen, wurde eine dreiteilige Struktur für Profile ausgearbeitet, mit deren Hilfe alle ausgewählten sozialen Innovationen beschrieben wurden. Der erste Teil der Struktur bezieht sich auf die allgemeinen Informationen zu einer sozialen Innovation, beispielweise wann und in welchem Land diese begonnen wurde. Daran anschließend werden im zweiten Teil, der Beschreibung, unter anderem der soziale Bedarf und Nutzen der Innovation sowie deren wirtschaftliche und technologische Bedeutung ausgearbeitet. Der dritte und letzte Teil bezieht sich auf die Analyse der sozialen Innovationen hinsichtlich deren Erfolgsfaktoren und Ziele sowie der erhaltenen und erwünschten externen Unterstützung. Auf Basis der so strukturierten Erkenntnisse konnten die aufgestellten Hypothesen untersucht und Handlungsempfehlungen gegeben werden. Dadurch konnten die Ziele der Studie erreicht werden.

2.3 Besuche

Von den interviewten Innovationen wurden zehn soziale Innovationen besucht, um diese vor Ort näher zu untersuchen. Die Auswahl wurde anhand von wirtschaftlicher und technologischer Relevanz sowie dem Kriterium getroffen, dass alle Organisationsformen und fünf der sieben Handlungsfelder abgedeckt wurden. Zudem war es wichtig, soziale Innovationen aus Europa, Deutschland und Baden-Württemberg zu besuchen. Aus diesen Kriterien ergab sich folgende Auswahl für Besuche:

- *AfB*
- *auticon*
- *Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall*
- *CitizenLab*
- *DORV*
- *EWII Telecare*
- *FabLab Karlsruhe*

- *DB Medibus*
- *smark*
- *Walk With Path*

Exemplarisch wurden aus den zehn besuchten Innovationen fünf Fallstudien ausgewählt, welche im folgenden Kapitel in größerem Detail dargestellt werden.

3 Fallstudien zu ausgewählten sozialen Innovationen

Die Innovationen, die in den fünf Fallstudien dargestellt sind, haben alle eine hohe wirtschaftliche Relevanz und Technologie als wichtigen Aspekt. Sie decken alle fünf verschiedenen Organisationsformen ab sowie fünf der sieben Handlungsfelder. Weiterhin sind europäische, deutsche und baden-württembergische Innovationen in dieser Auswahl enthalten. Alle hier vorgestellten Innovationen haben erfolgreich Herausforderungen überwunden und existieren seit mehreren Jahren, was nicht bei allen sozialen Innovationen der Fall ist. Folgende Innovationen wurden für Fallstudien ausgewählt:

Soziale Innovation	Handlungsfelder	Organisationsform	EU / DE / BW
<i>AfB</i> Wiederaufbereitung von IT-Hardware und zertifizierte Datenlöschung, 50 % der Belegschaft sind Mitarbeiter mit Behinderungen	Work Integration, Konsumentenbewusstsein	Mittleres Unternehmen	BW
<i>Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall (BESH)</i> Erzeugergemeinschaft von Bauern im Hohenlohischen, Verkauf von Fleisch und Wurstwaren aus eigener Herstellung	Konsumentenbewusstsein	Verein	BW
<i>CitizenLab</i> Elektronische Bürgerbeteiligungsplattform, Bürger können über eine App Ideen einbringen, Software für Städte und Kommunen, diese analysieren die Ideen	Mischung privater und öffentlicher Sektor	Kleines Unternehmen	EU



DB Medibus Linienbus umgebaut zu mobiler Arztpraxis, für ärztliche Versorgung beispielsweise im ländlichen Raum	Verbesserung der Lebensbedingungen im ländlichen Raum, Gesundheit	Großunternehmen	DE
Walk With Path Schuhaufsatz, der Parkinson-Patienten durch visuelle Impulse das Laufen erleichtert, Sohle mit Vibrationsfeedback in Entwicklung	Gesundheit	Start-up	EU

Tab. 3: Übersicht über die fünf Fallstudien (Quelle: Eigene Tabelle).

Die Struktur der Fallstudien ist nah an die der Profile angelehnt und enthält folgende Punkte:

1. die Geschichte sowie den sozialen Bedarf und Nutzen der Innovation
2. deren wirtschaftliches Prinzip
3. die Rolle der Technologie(n)
4. die erhaltene externe Unterstützung
5. die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen
6. die Ziele und den angestrebten Bewusstseinswandel
7. das Marktpotenzial und die Übertragbarkeit

Informationen zu den anderen sozialen Innovationen, die interviewt wurden, befinden sich zusätzlich in Form von Profilen im Anhang. Im Laufe der Analyse wurden fünf wichtige Themenfelder identifiziert:

Technologie	
Kommunikation	

Kooperation	
Geschäftsmodelle / Markt	
Finanzierung	

Wichtige Aussagen zu diesen Themenfeldern wurden in den Fallstudien entsprechend markiert. Auf Basis dieser Themenfelder werden in dieser Studie außerdem die Zusammenhänge zwischen Technologien und sozialen Innovationen erläutert.

3.1 Fallstudie – AfB

Geschichte der AfB, sozialer Bedarf und Nutzen

Der *AfB*-Gründer Paul Cvilak war im Verkauf von Software tätig, die den IT-Lebenszyklus abbildet. Von Kunden kam die Anfrage, diesen Lebenszyklus nicht nur abzubilden, sondern die IT-Geräte auch aufzubereiten und wieder weiterzuverkaufen. Es kam die Idee auf, bei der Aufbereitung mit Menschen mit Behinderung zusammenzuarbeiten und so qualifizierte Arbeitsplätze zu schaffen. Unter anderen dadurch konnten entsprechend günstige Preise für die aufbereiteten Geräte angesetzt werden. Mitarbeitern einer Behindertenwerkstatt in der Nachbarschaft wurden daraufhin bestimmte Aufgaben übertragen, um zu testen, ob diese Kooperation sinnvoll wäre. Der Test war ein voller Erfolg. Die *AfB* entstand somit sowohl aufgrund eines sozialen Bedarfs als auch aufgrund einer Nachfrage aus dem Markt heraus. Die *AfB gGmbH* wurde 2004 mit Hauptsitz in Ettlingen bei Karlsruhe gegründet und ist inzwischen europaweit auf über 250 Mitarbeiter angewachsen. Die *AfB* schafft somit Arbeit für Menschen mit Behinderung. *AfB* steht hier als Abkürzung für „Arbeit für Menschen mit Behinderung“ und trägt durch die Wiederverwendung der IT-Hardware zur Ressourcenschonung bei.

Wirtschaftliches Prinzip der AfB

Die *AfB* ist eine gemeinnützige GmbH. Die Muttergesellschaft ist die Initiative 500 gAG. Nach bestandener Probezeit hat jeder Mitarbeiter der *AfB* die Option, Aktien zu erwerben. Kunden sind unter anderem namhafte Firmen wie Siemens, die Postbank und der Südwestrundfunk.

Die Idee, Wiederaufbereitung von IT-Hardware anzubieten, entstand aus einem Marktbedarf heraus und ein gutes Geschäftsmodell war von Beginn an die Basis des Unternehmens. Alle Mitarbeiter, ob mit oder ohne Behinderung, werden aufgrund ihrer jeweiligen Stärken und Fähigkeiten eingestellt. Entscheidend ist hier, dass Fähigkeiten und Aufgaben genau aufeinander abgestimmt werden, damit alle Mitarbeiter sinnvolle Tätigkeiten ausführen und gute Leistungen erzielen. Die aufbereitete Hardware wird in eigenen Läden und einem Onlineshop verkauft sowie an Aktionstagen vor Ort im Unternehmen.

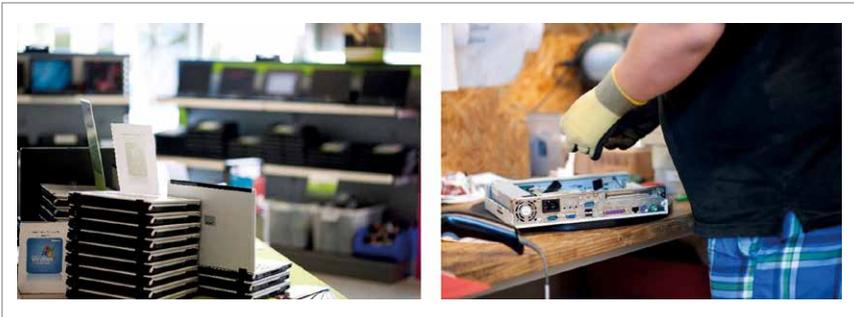


Abb. 3: Fotos eines *AfB*-Ladens sowie der IT-Hardware-Wiederaufbereitung (Quelle: *AfB*).

Des Weiteren bietet die *AfB* bei älteren Geräten mit zu geringem Wiederverkaufswert eine kostenpflichtige Entsorgung an sowie als zusätzliche Dienstleistung das Abbauen und Abholen der alten IT-Hardware bei Firmen vor Ort.

Rolle der Technologie(n)

Das Geschäftsmodell der *AfB* baut auf IT-Hardware auf. Die *AfB* ist außerdem in Kontakt mit Anbietern von Software zur Datenlöschung. *AfB* gibt zudem Rückmeldung an Hersteller von IT-Hardware, um dazu beizutragen, dass Geräte mit längerer Lebensdauer gebaut werden, die zudem besser wiederverwendet werden können.



Externe Unterstützung

Finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand wird geleistet in Form von Zuschüssen zu den Gehältern der behinderten Mitarbeiter sowie in Einzelfällen für die benötigte Ausstattung von Gebäuden oder Arbeitsplätzen. Die Gehaltszuschüsse werden für Beschäftigte mit Schwerbehinderung und die Eingliederung von bestimmten Beschäftigten gewährt. Die Hälfte der Beschäftigten der *AfB* hat eine Behinderung. Diese Gehaltszuschüsse machen 30 % der insgesamt gezahlten Gehälter aus. Einzelpersonen, beispielsweise der Bürgermeister von Essen, unterstützen die *AfB* außerdem, indem sie durch die Nutzung ihrer Netzwerke bei der Gewinnung von neuen Kunden zu unterstützen. Die initiale Investition in die *AfB* finanzierte der Gründer aus Privatmitteln. Weiterhin erhielt die *AfB* Unterstützung von BonVenture.



Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Ein klarer Erfolgsfaktor ist das solide Geschäftsmodell und die anhaltende Nachfrage am Markt. Die Gründung wurde durch Privatmittel des Initiators Paul Cvilak ermöglicht. Durch diese private Finanzierung erfolgte ein schnelles Wachstum des Unternehmens. Zu Beginn bestand die Herausforderung vor allem darin, dass Paul Cvilak wenig Einblick in die Regularien hatte, die speziell Sozialunternehmen betreffen, da er zuvor in der freien Wirtschaft tätig war. Hier zeigte sich, dass zwischen diesen beiden Bereichen wenig Austausch und wenige Verbindungen herrschen. Auf Seiten der Wohlfahrtsverbände gab es Skepsis gegenüber der *AfB*, da diese von einem privaten Unternehmer gegründet wurde. Mit der Zeit wuchs das Wissen im Unternehmen bezüglich



der Regularien. Durch die Gründung der Initiative 500 gAG als Muttergesellschaft der *AfB* wuchs auch die Akzeptanz.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Bei der *AfB* liegt der Fokus auf den Stärken der behinderten Mitarbeiter und nicht auf ihren Defiziten – sie werden aufgrund ihrer Fähigkeiten eingestellt und sind gleichgestellte Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens. Hier ist der *AfB* wichtig, wirtschaftliches Denken mit sozialem Unternehmertum zu verbinden und diese Verbindung auch an andere soziale Unternehmen heranzutragen. Die *AfB* versteht sich als Wirtschaftsunternehmen, denn nur bei wirtschaftlichem Erfolg können die sozialen Ziele erreicht werden. Zudem ist das Thema Nachhaltigkeit für die *AfB* wichtig, beispielsweise die gesamte Lieferkette und auch den Weiterverkauf der Materialien an Großhändler nachhaltig zu gestalten. Zu diesem Thema steht die *AfB* auch mit dem Umweltbundesministerium in Kontakt.



Marktpotenzial und Übertragbarkeit

Inzwischen unterhält die *AfB* elf Niederlassungen in Deutschland, drei in Frankreich, drei in Österreich und eine in der Schweiz. Letztes Jahr wurde ein Wachstum von 30 % erzielt.

3.2 Fallstudie – Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall

Geschichte der Bäuerlichen Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall, sozialer Bedarf und Nutzen

Die *Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall (BESH)* wurde 1988 von Rudolf Bühler mit acht Bauern der Region Hohenlohe ins Leben gerufen. Rudolf Bühler stammt ursprünglich aus dieser Region und war viele Jahre in der internationalen Entwicklungshilfe tätig. Als er nach dieser Tätigkeit im Aus-

land den Familienbetrieb Sonnenhof in Hohenlohe übernahm, stellte er fest, dass die Schwäbisch-Hällischen Landschweine dem Aussterben nahe waren. Sie waren von genormten Standardsauen verdrängt worden, die von Schlachthöfen und dem Handel gefordert wurden, um dem fortschreitenden Industrialisierungsgrad der Schweinezucht zu entsprechen. Laut Informationen der *BESH* hatten zum Zeitpunkt der Gründung tatsächlich nur sieben Sauen und Eber auf den Höfen in der Region überlebt (*BESH*, 2018). Um die Schwäbisch-Hällischen Landschweine nachhaltig retten zu können, war es für die beteiligten Landwirte essentiell, eine wirtschaftliche Basis zu schaffen. Rudolf Bühler hatte Erfahrungen in landwirtschaftlichen Projekten in Entwicklungsländern, unter anderem durch Projekte der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (*GIZ*). In solchen Projekten ist es ein wichtiger Faktor, den Landwirten tragbare Wirtschaftsmodelle an die Hand zu geben. Dies geschieht beispielsweise durch direkten Vertrieb ohne Zwischenhändler und den Zusammenschluss von einzelnen Bauern zu gemeinschaftlichen Erzeugern. Ähnliche Prinzipien wurden in der Region Hohenlohe angewandt und die *BESH* mit dem Ziel gegründet, das Verschwinden der Schwäbisch-Hällischen Landschweine zu beenden.



Abb. 4: Fotos der Schwäbisch-Hällischen Landschweine und einer Direktvermarktungsstelle (Quelle: Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall).

Den beteiligten Landwirten wurde und wird damit gleichzeitig eine Lebensgrundlage ermöglicht und eine direkte Vertriebsmöglichkeit gegeben.

Wirtschaftliches Prinzip der BESH

Heute zählt die Erzeugergemeinschaft 1.450 Mitgliedsbetriebe, ist führender Erzeuger und Direktvermarkter von Bio-Fleisch in Baden-Württemberg und produziert auch Wurstwaren. Die *BESH* ist auch über Baden-Württemberg hinaus aktiv und beschäftigt über 300 Mitarbeiter selbst, die als Fahrer, im Verkauf, in der Verwaltung und der Mitgliederberatung tätig sind. Die Gemeinschaft wird nach genossenschaftlichen Prinzipien geführt und hat die Organisationsform eines wirtschaftlichen Vereins. Es wird die höchstmögliche Wertschöpfung für alle Landwirte, die sich der *BESH* angeschlossen haben, angestrebt: Die Landwirte bleiben selbst Eigentümer und der Kunde kauft beim Bauern direkt. Im Alltag werden die Geschäfte der *BESH* vom Vorstand und Aufsichtsrat geführt, welcher einmal im Jahr gemeinschaftlich bei der Hauptversammlung bestimmt wird. Zusätzlich wird ebenfalls Wert auf Nachhaltigkeitsprinzipien gelegt, ein Aspekt der dem konsumbewussten Verbraucher wichtig ist und daher einen Erfolgsfaktor der *BESH* ausmacht. Die *BESH* ist somit ein sehr erfolgreiches Model bäuerlicher Regionalentwicklung.



Rolle der Technologie(n)

Die *BESH* setzt digitale Technologien ein, um einen eigenen Onlineshop zu betreiben. Dieses Onlinegeschäft existiert seit vier Jahren. Es wurden Veränderungen bei der Verpackung zusammen mit UPS entwickelt, um Frischfleisch versenden zu können. Hierfür wird vakuumiertes Stroh zur Isolierung der Ware verwendet. Ferner wird die gesamte Kommunikation und das Marketing über das eigene Mediencenter entwickelt. Dieses publiziert Print- sowie elektronische Medien und betreut die Präsenz in sozialen Netzwerken.



Externe Unterstützung

Die *BESH* hat eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die für die Entwicklung von Zukunftskonzepten, die Projektakquise und das Projektmanagement zuständig ist. Die Erzeugergemeinschaft erhielt verschiedene Unterstützung für die Umbaumaßnahmen und die Modernisierung des Schlachthofes in Schwäbisch Hall sowie für Kommunikationsaktivitäten, um die



BESH-Produkte bekannter zu machen. Hier erhielt die *BESH* außerdem von der EU-Kommission Förderung durch die Anerkennung von Schwäbisch-Hällischem Qualitätsschweinefleisch als geschützte geografische Angabe (g. g. A.).



Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Ein entscheidender Faktor für den späteren Erfolg der *BESH* wurde bereits bei der Gründung gelegt: der Zusammenschluss mehrerer Bauern zu einer Gemeinschaft. Damit konnte in der Folge sehr viel mehr erreicht werden, als es beispielsweise mit dem Direktverkauf über einzelne Hofläden möglich gewesen wäre. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der Preis, den die Bauern für ihr Fleisch erhalten. Nur durch dieses tragbare Wirtschaftsmodell konnte die Gemeinschaft das Schwäbisch-Hällische Landschwein nachhaltig züchten und ihr qualitativ hochwertiges Fleisch zu entsprechenden Preisen absetzen. Erreicht wird dieser Preis zum einen über die Wertschöpfungstiefe der *BESH*: Von der Schlachtung, über die Veredelung bis zum Transport liegt alles in einer Hand. Verkauft werden die Produkte sowohl in eigenen Verkaufsstätten und Restaurants als auch in Metzgereien und Restaurants, die von der *BESH* direkt beliefert werden. Somit fallen die Gewinnmargen der Zwischenhändler weg. Entscheidend für den Preis und den Absatz ist zudem die sehr professionelle Kommunikation. Dadurch wird dem Endkunden die hohe Qualität des Fleisches deutlich gemacht und eine hohe Wertigkeit und ein starker Wiedererkennungswert der Marke erreicht. Zudem legen konsumbewusste Verbraucher zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit und da die *BESH* ebenfalls Wert auf Nachhaltigkeitsprinzipien legt, ist dies ein zusätzlicher Erfolgsfaktor. Um das Wirtschaftsmodell zu erhalten, mussten verschiedenen Herausforderungen überwunden werden. Ein entscheidender Faktor dieses Modells ist die Wertschöpfungstiefe, zu der auch die ortsnahe Schlachtung gehört. Diese war durch die Schließung des kommunalen Schlachthofes in Schwäbisch Hall bedroht. Die *BESH* übernahm daraufhin den Schlachthof, um die Schließung abzuwenden. Weiterhin gab es Bestrebungen von Agrarkonzernen, Lizenzgebühren für Schweinerassen einzuführen, die ebenfalls die Schwäbisch-Hällischen Landschweine betroffen hätten. Dies hätte es unmöglich gemacht, das Wirtschaftsmodell der *BESH* weiterzuführen. Die *BESH* organisierte Demonstrationen vor dem Patentamt und vor Firmenzentralen, um diese Lizenzgebühren zu



verhindern, was schließlich auch gelang. Solche Aktionen sind Teil der Öffentlichkeitsarbeit, Lobbying- und Bildungsaktivitäten der *BESH*, die wesentlich zu ihrem Erfolg beigetragen haben. Zudem tritt die *BESH* für Bauernrechte deutschland- und weltweit ein, beispielsweise durch die Mitorganisation einer jährlichen Großdemonstration in Berlin. Die *BESH* ist sowohl bei der EU zur Teilnahme an EU-Forschungsprogrammen als auch bei den Vereinten Nationen als Berater akkreditiert. Weiterhin hat die *BESH* in den letzten Jahren die Bildungsarbeit der Akademie Kirchberg aufgebaut. Weitere Investitionen in die Bildungsarbeit im Bereich der ländlichen Regionalentwicklung wären hier wünschenswert.



Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Das Ziel der Erhaltung der Rasse der Schwäbisch-Hällischen Landschweine konnte verwirklicht werden, inzwischen ist der Bestand gesichert. Dies wurde unter anderem durch den Zusammenschluss einzelner Bauern zu gemeinschaftlichen Erzeugern erreicht. Der Zusammenschluss stellt einen wichtigen Wandel dar, da hierdurch ein direktes Wirtschaften mit einer hohen Wertschöpfungstiefe und einer weitreichenden Markenkommunikation möglich wurde. Als Gemeinschaft ist eine deutlich größere Breitenwirkung möglich. Um diese Breitenwirkung zu erzielen, setzt sich die *BESH* auch dafür ein, das Bewusstsein der Konsumenten für gute und regionale Lebensmittel zu schaffen, die aus tiergerechter Produktion stammen.



Marktpotenzial / Übertragbarkeit

Das Konzept könnte auf andere Regionen übertragen werden. Eine direkte Zusammenarbeit mit Bauern besteht bereits im Bereich von Gewürzen. Für die Gewürze, die für die Würstherstellung nötig sind, arbeitet die *BESH* direkt mit Bauern in den Erzeugerländern zusammen, um diese zu stärken. Hier herrschen Kooperationen mit Bauern in Indien, Serbien und Sansibar, womit ein direkter und fairer Handel ermöglicht wird. Wichtig ist dabei für die *BESH* immer, nicht den betriebswirtschaftlichen, kurzfristigen Nutzen zu sehen, sondern auf den nachhaltigen, gesellschaftlichen Nutzen Wert zu legen. Gleichzeitig ist es wichtig, unternehmerische Potenziale zu erkennen und gezielt umzu-



setzen. Aus dieser Kombination entstehen tragfähige Wirtschaftsmodelle, die nachhaltigen gesellschaftlichen Nutzen erzielen.

3.3 Fallstudie – CitizenLab

Geschichte von CitizenLab, sozialer Bedarf und Nutzen

Die Initiatoren von *CitizenLab* Wietse Van Ransbeeck, Aline Muylaert und Koen Gremmelprez erlebten selbst die Schwierigkeit, als Bürger mit ihren Ideen und Meinungen die Kommunen und Städte zu erreichen. Umgekehrt haben die Kommunen und Städte Schwierigkeiten, eine möglichst breite Bürgerbasis anzusprechen. Bisher waren die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme auf klassische Wege wie Sitzungen beschränkt und es war zudem nicht transparent, wie mit den Ideen und Meinungen weiter verfahren wurde. *CitizenLab* schafft hier als Onlineplattform für Bürgerbeteiligung Abhilfe. Die Plattform ist für Kommunen und Städte konzipiert, die mit möglichst vielen ihrer Bürger in einen Austausch treten und deren Meinungen und Vorschläge hören wollen. Kommunen / Städte, die eine Lizenz für *CitizenLab* erwerben, bekommen die Software sowie einen Projektmanager bereitgestellt, der die Implementierung begleitet. Für Bürger besteht dann die Möglichkeit, per App mit den Kommunen / Städten in Verbindung zu treten. *CitizenLab* nutzt somit Technologie, um die Bürgerbeteiligung innovativ und für den Bürger möglichst barrierefrei zu gestalten und eine Hilfestellung für Kommunen und Städte zu bieten, um Bürger zu erreichen und deren Beiträge zu verarbeiten.

Wirtschaftliches Prinzip von Citizen Lab

CitizenLab ist gewinnorientiert, sieht sich aber selbst in erster Linie als „social impact company“. Den Gründern von *CitizenLab* war von Anfang an ein tragbares Geschäftsmodell wichtig, um soziale Änderungen auf nachhaltige Weise zu erreichen. *CitizenLab* verkauft seine Lösungen als Software-as-a-Service-Leistungen (SaaS). Kommunen und Städte, die *CitizenLab* benutzen möchten, erwerben eine Lizenz. Mit dieser Lizenz erhalten sie die Software



und einen Projektmanager, der vor Ort bei der Implementierung unterstützt. Für die öffentliche Hand ergeben sich Einsparungen durch effizientere interne Arbeitsabläufe beim Einsatz von *CitizenLab*, da die Beiträge der Bürger automatisch erfasst und zur weiteren Verarbeitung aufbereitet werden. Weiterhin sind die Kosten pro erreichtem Bürger geringer als bei traditionellen Ansätzen wie Sitzungen.

Rolle der Technologie(n)

CitizenLab ist technologiebasiert, mit Apps für Bürger und einer deep-analytics-Lösung für Kommunen und Städte, welche die Beiträge von Bürgern analysiert und nutzerfreundlich aufbereitet. Diese Lösung stellt den Hauptteil der Innovation dar und analysiert die demographischen Merkmale der Teilnehmer, die Inhalte und die Meinungen bestimmter Gruppen. Hierfür wird auch die Verarbeitung natürlicher Sprache eingesetzt. Durch diese deep-analytics-Lösung können Beiträge wesentlich schneller verarbeitet und an die richtigen Stellen in der öffentlichen Verwaltung weitergeleitet werden. Die wichtigste Quelle für die Weiterentwicklung ihrer Innovation ist für *CitizenLab* die enge Zusammenarbeit mit den Nutzern, besonders denjenigen in der öffentlichen Verwaltung: Die hier bestehenden Strukturen und Entscheidungsprozesse müssen modelliert und in *CitizenLab* eingebunden werden.



Externe Unterstützung

CitizenLab erhält vielfältige Unterstützung durch die öffentliche Hand. Ein Darlehen für die Vergrößerung des Unternehmens wurde von der flämischen Regierung durch Flanders Investment & Trade bereitgestellt. Finanzielle Unterstützung gab es außerdem durch Horizon 2020, da *CitizenLab* für das KMU-Instrument ausgewählt wurde. Weitere Unterstützung gab es von Imec (vormals iMinds), einem Forschungsinstitut, das von der flämischen Regierung gegründet wurde. Dieses Institut hat sowohl Expertise in der Unterstützung von Start-ups als auch im Bereich von smart cities sowie in der Einbindung öffentlicher Verwaltungen in diese Konzepte. Für *CitizenLab* war dies eine ideale Kombination, da die Unterstützung sowohl dem Aufbau des Unternehmens galt als auch den speziellen Fragestellungen, die sich durch die Zusam-



menarbeit mit der öffentlichen Hand ergeben. Zusätzlich wurde *CitizenLab* von dem privaten Inkubator startit@kbc unterstützt.

CitizenLab hat das Ziel, Bürger und die öffentliche Hand, insbesondere Kommunen und Städte, in Kontakt miteinander zu bringen. Die Schwierigkeit der Kommunen und Städte, mit ihren Bürgern außerhalb von Sitzungen in Kontakt zu treten, soll behoben werden. Kommunen und Städte sind die Kunden von *CitizenLab* und zahlen für die Nutzung der Software eine Lizenzgebühr. Deshalb ist die Rolle der öffentlichen Hand entscheidend für das Gelingen dieser Innovation: Nur wenn diese die Lösung kauft und sich engagiert, die Kommunikationsmöglichkeit an die Bürger heranzutragen, kann *CitizenLab* erfolgreich sein.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Erfolgreiche Projekte wurden in Hasselt und Lüttich durchgeführt. Entscheidend war hier der Einsatz der Städte, der wiederum zu der Teilnahme von vielen Bürgern führte, wodurch eine Vielzahl von Ideen gesammelt wurde. Prinzipiell funktioniert der Einsatz von *CitizenLab* am besten, wenn die Plattform dauerhaft für Bürger zur Verfügung gestellt wird und nicht zeitlich und inhaltlich auf ein einziges Projekt begrenzt ist. Dadurch wird Bürgern die Möglichkeiten gegeben, all ihre Ideen und Beiträge jederzeit zu teilen, auch wenn die Städte und Kommunen zu dem Zeitpunkt nicht explizit an einem bestimmten Thema arbeiten.

Besonders zu Beginn war es eine Herausforderung, die Kommunen und Städte zu überzeugen, ein Projekt mit *CitizenLab* aufzubauen. Nachdem die ersten Projekte erfolgreich waren, wurde es leichter neue Projekte aufzubauen. Das Unternehmen befindet sich momentan in einer Wachstumsphase und es findet ein Aufbau von unternehmensinternen Strukturen statt, um diesem Wandel Rechnung zu tragen.



Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

CitizenLab strebt ein neues Modell der Staatsführung an, welches demokratischer und lokaler funktioniert: Bürger sollen besser eingebunden werden und die öffentliche Hand soll in ihren Entscheidungen die Perspektive der Bürger mit einbeziehen. Die Entscheidungsfindung sollte transparenter und die Bürger proaktiv in Entscheidungen eingebunden werden. Dadurch könnten Situationen vermieden werden, in denen sich Bürger gegen gefallene Entscheidungen wehren und somit Prozesse beschleunigt werden.



Marktpotenzial / Übertragbarkeit

Die Aktivitäten von *CitizenLab* starteten in Belgien. Momentan ist *CitizenLab* außerdem in den Niederlanden und Dänemark aktiv sowie in naher Zukunft in Frankreich. Zudem werden Gespräche mit potentiellen Partnern in Deutschland geführt.

3.4 Fallstudie – DB Medibus

Geschichte des Medibus, sozialer Bedarf und Nutzen

Das Projekt *Medibus* entstand aus Überlegungen in der Geschäftsentwicklung der Bussparte der DB Regio AG. Das Unternehmen hatte intern eine Ideenoffensive für neue Geschäftsmodelle ausgerufen und der *Medibus* war eine dieser Ideen: einen Bus als mobile Arztpraxis umzubauen. Die DB Regio Bus erzielt einen Großteil ihres Umsatzes durch Busverkehr für Schüler. Durch den demografischen Wandel wird hier der Markt aber kleiner. Der *Medibus* ist eine Möglichkeit, das Angebot zukunftsfruchtig zu diversifizieren. Zudem stellen der demografische Wandel und der abschbare Ärztemangel die medizinische Versorgung besonders in ländlichen Gebieten vor große Herausforderungen. Eine ärztliche Versorgung ist jedoch wichtig, um ländliche Wohnorte attraktiver zu machen und der *Medibus* als rollende Arztpraxis kann hier Abhilfe schaffen.



Der 2016 vorgestellte Prototyp des *Medibus* basiert auf einem Linienbus des Baujahres 2005, der in der Werkstatt der Busgesellschaft BVO Busverkehr Ostwestfalen GmbH in Nordrhein-Westfalen umgebaut wurde. Für diesen Umbau wurde eng mit Medizinern, dem Gesundheitsamt und einem Innenarchitekten zusammengearbeitet, um den Bus für den Einsatz optimal zu gestalten. Die DB Regio AG hat für den *Medibus* das Einsatzgebiet der ärztlichen Versorgung in ländlichen Gebieten angedacht, jedoch ergaben sich in der Praxis noch zusätzliche Einsatzgebiete. Zu dem Zeitpunkt als der Prototyp des *Medibus* fast fertig war, suchte ein Team der Charité in Berlin nach einem medizinisch ausgestatteten Fahrzeug, um Impfungen für Flüchtlinge durchzuführen. Bei den Recherchen stieß das Team auf den *Medibus*, der als einzige Lösung alle Voraussetzungen erfüllte. Das Team der Charité kontaktierte daraufhin die DB Regio AG, um eine Kooperation zu vereinbaren. Die Firma Cisco war bereits mit der Charité über persönliche Kontakte in einer Kooperation für ein System zum Videodolmetschen und erfuhr so vom *Medibus* (Cisco, 2017). Dies führte zu der Zusammenarbeit mit der Telekommunikationssparte und der Geschäftsentwicklung von Cisco mit dem *Medibus*. Cisco brachte hier außerdem SAVD als Partner ein, die sich auf Technik für Videokonferenzen spezialisiert haben. Der *Medibus* ist somit die Plattform, auf der diese telemedizinischen Anwendungen genutzt werden.



Abb. 5: Außen- und Innenansicht des *Medibus* (Quelle: DB Regio AG).

Die Charité nutzte das Videokonferenzsystem, um Dolmetscher für Flüchtlinge kosteneffizient und zeitnah zuzuschalten, falls dies nötig ist. Nach dem Einsatz als Impfmobil für Flüchtlinge setzte die Charité den *Medibus* bis Ende 2018 für eine Impfkampagne an Schulen ein. Für die Versorgung von ländlichen Gebieten ein zweiter *Medibus* seit Mai 2018 in Zusammenarbeit mit der Kassenärztlichen Vereinigung Hessen in Nordhessen eingesetzt. In diesem Einsatzgebiet kann das Videokonferenzsystem beispielsweise dazu genutzt werden, Fachärzte und andere niedergelassene Hausärzte zuzuschalten. Weitere Einsatzmöglichkeiten des Busses sind die betriebliche Gesundheitsvorsorge sowie Gesundheitstage und -veranstaltungen.



Wirtschaftliches Prinzip des Medibus

Von Anfang an war es wichtig, den *Medibus* auf Basis eines tragbaren Geschäftsmodells zu entwickeln. Das Modell sieht vor, dass der *Medibus* sich im Besitz der DB Regio Bus befindet und gegen Gebühren vermietet wird. Die DB Regio stellt hierbei auch Dienstleistungen rund um den Bus bereit: Abstellmöglichkeiten, Tanken, Waschen, Reparaturen und nach Wunsch auch Fahrer, die den Bus sogar technisch einsatzfähig halten. Für diese Leistungen kann die DB Regio Bus auf eigene Logistikkompetenzen zurückgreifen. Über ein Partnerunternehmen können auch Leihärzte angeboten werden, die im *Medibus* medizinische Leistungen durchführen. Die Landärzte, die den Bus dann nutzen, sollen so Patienten in einem größeren Umkreis effizient versorgen und damit selbst Einnahmen generieren können.



Rolle der Technologie(n)

Die DB Regio Bus stellt den Bus selbst als physische Plattform sowie die Infrastruktur, beispielsweise Fahrer, Werkstätten und Tankstellen bereit. Den *Medibus* Prototyp hat die DB Regio Bus von Grund auf in intensiver Zusammenarbeit mit Medizinern und Innenarchitekten entwickelt. Es gab zwar bereits experimentelle mobile Praxen, DB Regio Bus wollte die Entwicklung aber professioneller angehen. Der Bus sollte möglichst autark sein und hat deswegen Akkus, die von Solarzellen auf dem Dach des Busses aufgeladen werden können, sowie einem Notstromgenerator und eine Wasserversorgung.



Die digitalen Technologien, die Teil des *Medibus* sind, werden von Cisco und SAVD gestellt. Cisco stellt die IT-Infrastruktur des *Medibus* bereit, SAVD das Online-Tool für Videokonferenzen. Für die Zukunft ist außerdem eine Zusammenarbeit mit IBM angedacht, um die künstliche Intelligenz „Watson“, die z. B. zur Diagnose von Hautkrebs genutzt werden kann, in den Bus zu integrieren. Die Charité hat zusätzlich mit dem Partner heartbeat medical eine mobile Datenbank aufgebaut. Dies wurde nötig, damit aus dem Bus und dem Büro auf dieselben Daten zugegriffen werden kann, um sowohl Patienten zu betreuen als auch Statistiken zu führen. Dies könnte auch für andere Einsätze des *Medibus* interessant sein, in denen mobile Zugriffe auf Patientendaten nötig sind.



Externe Unterstützung

Die Entwicklung des *Medibus* als Prototyp wurde mit DB internen Mitteln finanziert, es gab hierfür keine externe Unterstützung oder Förderung. Eine Finanzierung durch die öffentlicher Hand wurde wegen der langen Dauer, bis diese genehmigt ist, nicht angestrebt. Kommunen zeigten sich sehr interessiert am *Medibus*, aber es entstand noch keine konkrete Zusammenarbeit. Das erste Projekt für die Versorgung im ländlichen Raum begann 2018 in Kooperation mit der Kassenärztlichen Vereinigung Hessen.



Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Die Idee, den *Medibus* zu entwickeln, kam im Rahmen eines internen Ideenaufrufs der DB Regio AG zustande. Somit war dies ein guter Zeitpunkt, die Idee umzusetzen, da das Unternehmen gezielt die Umsetzung von neuen Ideen unterstützte. Entscheidend war hierbei auch ein überzeugendes Geschäftsmodell, da eines der Ziele war, benachbarte Geschäftsbereiche für das Unternehmen zu entwickeln. Die Entstehung dieses Prototyps fand auf operativer Ebene statt, wodurch höherstehende Gremien nicht unmittelbar mit einbezogen werden mussten. So konnte das Projekt *Medibus* im großen Konzern der DB relativ schnell erfolgreich durchgeführt werden und ein physischer Prototyp entstehen.



Für die Entwicklung sowie für den Einsatz des *Medibus* in der Praxis war die Herausforderung, geeignete Partner zu finden, besonders solche, mit denen die DB Regio AG keine bestehenden Kontakte hatte. Das Auffinden solcher Partner, beispielsweise Schreibern und Ärzten, kostete das Unternehmen viel Aufwand.



Durch die Arbeit der DB Regio und die der Partner war es möglich, dass dem Bus ein gut durchdachtes Konzept zugrunde liegt, welches im realen Einsatz einer der Erfolgsfaktoren des *Medibuses* ist. Der Bus ist durch eine eigene Strom- und Wasserversorgung unabhängig und sieht im Innenraum bei optimaler Raumnutzung ansprechend aus. Um dies zu erreichen war eine Zusammenarbeit aus verschiedenen Bereichen nötig, beispielsweise Schreiner, Ärzte und auch ein DB-Mitarbeiter mit Kenntnissen des Yachtbaus trugen zur Ausgestaltung der Inneneinrichtung bei. Auch von außen hat der Bus durch die rote Farbe und medizinischen Symbole eine positive Signalwirkung. Im Einsatz, beispielsweise für die Charité, stellt der Bus eine Steigerung der Effizienz dar. Statt beispielsweise an Schulen jedes Mal einen neuen Raum mit Material beziehen zu müssen und die entsprechende Hygiene sicherzustellen, ist im *Medibus* alles an einem festen Platz. Dadurch wird beim Aufbau Zeit gespart und Arbeitsabläufe können unabhängig vom Standort immer gleich gestaltet werden.



Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor war der erste Einsatz des *Medibuses* als Impfmobil für Flüchtlinge und die hiermit verbundene Publicity. Dies war dem Umstand geschuldet, dass die Charité selbst auf die DB Regio AG zugeht. Entscheidend war hier, dass der *Medibus* eine Lösung für das Anliegen der Charité war. Die dadurch über die Charité entstandenen Kontakte im medizinischen Bereich waren sehr wertvoll für die DB Regio, um den Bus weiter in den Einsatz zu bringen. Auch der Kontakt zu Cisco war entscheidend, um den *Medibus* entsprechend mit mobilen Technologien auszustatten.



Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Das Konzept der smart cities inklusive der logistischen Erweiterung dieses Themas auf den ländlichen Raum ist für die DB sehr interessant. Das Ziel ist, die Attraktivität des ländlichen Raumes zu erhöhen. Der *Medibus* hilft hier

einerseits die medizinische Versorgung zu verbessern, andererseits bietet er einen Mehrwert durch den Einsatz von Telemedizin. Hier kann der *Medibus* als Plattform dienen, um intelligente Technologien unter realen Bedingungen anzuwenden. Gleichzeitig kann den Patienten ein unmittelbarer Mehrwert geliefert werden.



Marktpotenzial / Übertragbarkeit

Das Interesse am *Medibus* ist so hoch, dass aufgrund von Kapazitätsproblemen nicht alle Anfragen für Ausstellungen und Einladungen angenommen werden können. Zwei neue *Medibusse* sind bereits bestellt und im Bau, den jetzt ein Bushersteller im Auftrag der DB Regio AG übernimmt. Die ursprünglich angedachte Einsatzmöglichkeit in ländlichen Gebieten wurde von anderen Ideen, wie beispielsweise der Versorgung von Flüchtlingen, ergänzt. Möglich wäre auch in Zukunft das Logistikkonzept rund um den *Medibus* weiter auszubauen und beispielsweise Patienten zu Hause mit autonomen Fahrzeugen abzuholen und zum *Medibus* zu bringen.



3.5 Fallstudie – Walk With Path

Geschichte von Walk With Path, sozialer Bedarf und Nutzen

Beeinflusst von der Erfahrung mit der Parkinson-Erkrankung ihres Vaters beschäftigte sich Lise Pape im Abschlussprojekt ihres Masterstudienganges mit Parkinson und Multipler Sklerose und der Frage, welche Hilfen am meisten Nutzen für die Patienten hätten. Eine Problematik von Parkinson-Patienten ist das sogenannte „Freezing of Gait“: Dabei frieren die Patienten in ihren Bewegungen ein und sind nicht imstande den nächsten Schritt zu tun. Basierend auf diesen ersten Überlegungen wurden Befragungen mit Patienten durchgeführt, das Team erweitert und das erste Produkt 2017 an den Markt gebracht: der „Path Finder“. Dieser wird auf den Schuhen angebracht und projiziert in einem bestimmten Abstand eine Linie auf den Boden. Diese

Linie gibt dem Nutzer dann den visuellen Impuls, den nächsten Schritt zu tun und schafft so Abhilfe bei einem „Freezing of Gait“.



Abb. 6: Fotos des „Path Finder“ der Firma *Walk With Path* (Quelle: *Walk With Path*).

Einige Familienangehörige berichten von einer stark verbesserten Stimmung der Patienten durch die Nutzung des „Path Finder“. Das zweite Produkt der Firma befindet sich momentan in der Entwicklung: die „Path Feel“-Sohle. Diese Sohle gibt über Vibrationen Feedback bezüglich des Bodenkontakts der Füße an den Nutzer, wodurch Stürze verhindert werden können. Dies ist besonders für Personen hilfreich, die eine erhöhte Sturzgefährdung haben, wie Menschen mit verringerter Sensibilität in der Fußsohle (aufgrund von Erkrankungen wie Parkinson, multipler Sklerose) oder durch Diabetes verursachte Störungen des Nervensystems sowie altersbedingten Beschwerden.



Wirtschaftliches Prinzip von Walk With Path

Walk With Path Ltd. ist ein gewinnorientiertes Unternehmen. *Walk With Path* verkauft momentan das Produkt „Path Finder“ über die eigene Webseite. Das zweite Produkt „Path Feel“ ist derzeit in der Entwicklungsphase. Zukünftig soll sich das Unternehmen durch diese Verkäufe selbst tragen. Im Moment ist dies nicht möglich, das Unternehmen bekommt Unterstützung von Investoren. *Walk With Path* strebt auch die Zusammenarbeit mit Trägern des Gesundheitssystems an, um das Produkt so für Patienten zu finanzieren. Hier liegt die Schwierigkeit darin, dass Gesundheitssysteme traditionell präventive Maß-



nahmen nicht so gut finanzieren wie kurative. Für Chirurgen könnte der Einsatz der beiden Produkte tatsächlich finanzielle Einbußen bedeuten, da durch deren Nutzung manche Operationen nicht mehr nötig sein werden, von denen jedoch die Chirurgen in manchen Vergütungssystemen finanziell profitieren würden.

Rolle der Technologie(n)

Die Innovationen an den Produkten von *Walk With Path* liegen darin, dass bereits vorhandene Technologien neu kombiniert und somit für neue Nutzungsmöglichkeiten erschlossen werden. Der „Path Finder“ besteht aus Gummibändern, die den Aufsatz auf dem Schuh befestigt. In diesem Aufsatz sind der Laser sowie ein Beschleunigungsmesser integriert. Die Herausforderung war hier die Einheit so zu programmieren, dass sie den Laser zum richtigen Zeitpunkt auslöst. Die Programmierung musste so ausgerichtet werden, dass der Laser auf verschiedene Arten zu gehen korrekt reagiert – auch bei Benutzern, die ihre Füße wenig anheben. Bei der „Path Feel“-Sohle wird Vibrationstechnik eingesetzt, die es bereits gibt, aber in Kombination mit einer Einlegesohle und Sensoren. Für beide Produkte ist es entscheidend, Probleme der potentiellen Nutzer sehr gut zu verstehen, um gute, alltagstaugliche Lösungen anbieten zu können.



Externe Unterstützung

Zu Beginn erhielt Lise Pape finanzielle Unterstützung unter anderem von Innovate UK und Nesta. Innovate UK ist die Innovationsagentur der britischen Regierung. Nesta ist eine private Stiftung, die sich mit Innovationsthemen beschäftigt und war bis 2012 eine Institution der öffentlichen Hand. Weitere Unterstützung wurde durch den Accelerator „Health Social Innovators“ geleistet, der teils zur öffentlichen Hand gehört. Das „Health Social Innovators“-Programm unterstützt soziale Unternehmer mit einem 12-Wochen Programm, Investitionen und langfristigen Partnerschaften. Unterstützung kam außerdem von privater Seite durch weitere Accelerators. Die Accelerators sind besonders wichtig, um Netzwerke zu schaffen sowie oftmals auch für die finanzielle Unterstützung. Inzwischen wird *Walk With Path* von vier individuellen Investoren



unterstützt. Neben der Finanzierung geben die Investoren gemäß ihrem jeweiligen beruflichen Hintergrund auch weitere Unterstützung, beispielsweise Rat in juristischen oder betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Zahlreiche Faktoren trugen und tragen zum Erfolg von *Walk With Path* bei. Ein zentraler Aspekt ist die Motivation der Gründerin, die zu Beginn einen ersten Prototyp baute, mit dem sie bereits früh an Investoren herantrat.

Das Produkt selbst wurde mit einem großen Augenmerk auf die Benutzer selbst entwickelt und zahlreichen Tests mit Benutzern in der Entwicklungsphase unterzogen. Beispielsweise wurde der Mechanismus zum Einstellen des Lasers verändert, um eine einfachere Handhabung zu erreichen. Wichtig für den Erfolg des Produktes war somit die ausgedehnte Problemanalyse mit Patienten, Angehörigen und medizinischem Personal, um eine möglichst gute Lösung entwickeln zu können. Während der Produktion selbst waren die Gründerin und ein Mitarbeiter teilweise anwesend, um hier einen hohen Qualitätsstandard zu gewährleisten. Das Produkt ist außerdem so ausgelegt, dass die Gummibänder zur Befestigung leicht ausgetauscht werden können, da diese den größten Verschleiß in der Benutzung haben. Die für das Produkt gewonnenen Preise tragen zudem dazu bei, *Walk With Path* bekannter zu machen und stärken außerdem den Aufbau des professionellen Netzwerks.

Eine Herausforderung war die Dauer der Produktentwicklung. Das Produkt ist ein physisches Produkt, für das neben der Software auch eine Hardware hergestellt werden muss und es ist zudem ein medizinisches Produkt. Diese beiden Eigenschaften verlängern die Entwicklungsdauer eines Produktes und machen damit auch die Finanzierung schwieriger. Zudem wäre für das Produkt von großem Vorteil, durch das Gesundheitssystem unterstützt zu werden, beispielsweise durch die Übernahme der Kosten des Produktes für die Versicherten. Solch ein Zugang zum Gesundheitssystem ist jedoch schwierig zu erreichen.

Zusätzlich zu den Faktoren, die das Produkt selbst betreffen, trägt auch das Ökosystem in London wesentlich zum Erfolg von *Walk With Path* und ande-



ren Start-ups bei. Die Stärke des Ökosystems beruht hauptsächlich auf vier Faktoren. Der Zugang zu hochqualifizierten Talenten ist hier besonders gut. London hat sehr gute Universitäten und die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern wird durch die räumliche Nähe vereinfacht (Faktor 1). Zudem gibt es viele Veranstaltungen für Start-ups (Faktor 2) sowie geeignete Räumlichkeiten (Faktor 3). Das Besondere an der Makerversity, in der sich auch *Walk With Path* befindet, ist beispielsweise, dass hier auch verschiedenste Werkstätten und technische Geräte vorhanden sind und eine flexible Vermietung nach der Anzahl der benutzten Arbeitsplätze erfolgt. Zudem gibt es in London viele Veranstaltungen für bzw. von Investoren, um Investitionen in Start-ups zu fördern (Faktor 4). Eine Besonderheit ist hierbei, dass Investoren eventuelle Verluste durch getätigte Investitionen steuerlich geltend machen können. So können bis zu 70 % der Verluste wieder erstattet werden, was zusätzlich attraktiv für Investoren ist.



Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Ziel von *Walk With Path* ist es, den Nutzern der Produkte Autonomie und Unabhängigkeit zurückzugeben. Weiterhin wird angestrebt, präventive Ansätze zu stärken und damit allgemein mehr Wert auf Prävention zu legen. Stürze sollen verhindert werden, um so die nachfolgenden Komplikationen gänzlich zu vermeiden.

Marktpotenzial / Übertragbarkeit

Das größte Marktpotential besteht für *Walk With Path* zuallererst in Europa sowie in den USA. Der „Path Finder“ kann durch seine CE-Kennzeichnung europaweit vertrieben werden. Hier ist Deutschland als einer der größten Märkte in Europa besonders von Interesse. Weitere Länder von besonderem Interesse sind Frankreich, wo bereits Wettbewerbe gewonnen wurden, sowie die skandinavischen Länder. In 2018 wurde zudem ein weiterer Standort der Firma in Kopenhagen eröffnet. Die Webseite von *Walk With Path* existiert bereits auf Französisch. Weitere Sprachen sind angedacht, um besonders für ältere Menschen Informationen in der jeweiligen Landessprache bieten zu können. Wichtig für den „Path Finder“ als Medizinprodukt ist der Zugang zu



den Gesundheitssystemen der jeweiligen Länder, um die Patienten zu erreichen. Hier ist *Walk With Path* in Kontakt mit Physiotherapeuten und anderen Gesundheitsberufen, die ihre Patienten regelmäßig über einen längeren Zeitraum sehen und deshalb geeignete Multiplikatoren für das Produkt sind. Außerdem haben die beiden Parkinson-Organisationen in Großbritannien und Frankreich den „Path Finder“ als Produkt in ihren Katalog und auf ihre Webseite aufgenommen. Zusätzlich zum europäischen Markt sind für *Walk With Path* die USA als Markt von Interesse. Die Bewerbung um eine entsprechende Genehmigung läuft bereits, um zukünftig auch in den USA verkaufen zu können. In Bezug auf das Produkt „Path Feel“ wird außerdem der Kreis der potentiellen Nutzer über Parkinson-Patienten hinaus erweitert.



4 Resultate

Nachfolgend werden die Resultate der Studie anhand von sechs Hypothesen und der konkreten Beispiele der untersuchten sozialen Innovationen dargestellt. Wie eingangs ausgeführt, lag ein besonderes Augenmerk dieser Studie auf sozialen Innovationen mit wirtschaftlicher sowie technologischer Relevanz. Deshalb werden anschließend an die Resultate zu den sechs Hypothesen Zusammenhänge der untersuchten sozialen Innovationen und Technologien erläutert. Hierbei werden sowohl die fünf sozialen Innovationen inkludiert, welche in den Fallstudien im vorherigen Kapitel vorgestellt wurden, als auch die weiteren 14 sozialen Innovationen, die ebenfalls näher untersucht wurden. Eine Übersicht aller Innovationen ist in Kapitel 1 „Einführung“ zu finden, detailliertere Informationen in Form von Profilen befinden sich im Anhang dieser Studie.

4.1 Hypothese 1: Viele soziale Herausforderungen bleiben ohne befriedigende Lösungen

Hypothese 1: „Viele soziale Herausforderungen z. B. in der Folge des demographischen Wandels, im Gesundheitsbereich oder der Mobilität bleiben noch ohne befriedigende Lösungen.“

Prinzipiell verfolgen alle sozialen Innovationen das Ziel, soziale Herausforderungen zu lösen oder zu deren Lösung beizutragen. Auch die von den Autoren untersuchten sozialen Innovationen entstanden als Antwort auf soziale Herausforderungen. Unter befriedigenden Lösungen werden die Innovationen verstanden, die soziale Herausforderungen dauerhaft für alle Betroffenen lösen oder zumindest deren Situation wesentlich verbessern. Während die untersuchten Innovationen alle dauerhafte Lösungen anstreben, ist keine bereits so weit verbreitet, dass wirklich allen Betroffenen geholfen werden könnte. Auf-

grund der Ergebnisse dieser Studie kann nicht ausgeschlossen werden, dass soziale Innovationen existieren, die solche befriedigenden Lösungen bieten. Jedoch zeigen die Ergebnisse klar auf, dass es in ganz Europa soziale Herausforderungen gibt, die noch nicht befriedigend gelöst werden konnten.

Im Folgenden wird beschrieben, wie die untersuchten sozialen Innovationen sich der einzelnen sozialen Herausforderungen annehmen. Diese Herausforderungen können folgenden Bereichen zugeordnet werden:

- Strukturschwächen im ländlichen Raum,
- Demographischer Wandel und der dadurch entstehende Fachkräftemangel,
- Gesundheit,
- Nachhaltigkeit von Konsumgütern,
- berufliche Entwicklung benachteiligter Gruppen,
- geringe Beteiligung der Bürger an kommunalen Entscheidungsprozessen und
- Unterstützung anderer sozialer Innovationen.

Anschließend wird kurz beschrieben, wie sich die untersuchten sozialen Innovationen diesen Herausforderungen annehmen und inwieweit diese Lösungen Betroffene erreichen.

Die Strukturschwächen im ländlichen Raum beruhen unter anderem auf einem Rückzug der Unternehmen, die in der Vergangenheit diese Nahversorgung gewährleistet haben, da diese nicht mehr lukrativ genug ist. Hier wird durch innovative Ideen und auch teilweise durch Engagement der Bürgerschaft entgegengesteuert. *DORV* verbessert beispielsweise die Nahversorgung mit Lebensmitteln und Dienstleistungen im ländlichen Raum und hat als technologische Komponente eine Onlineplattform zur Bestellung von Waren. Der *Medibus* verbessert die medizinische Versorgung im ländlichen Raum, inklusive digitalen Technologien von CISCO und SAVD für Videokonferenzen. Die medizinische Versorgung wird ebenfalls durch die *Mobilien Retter* verbessert, die mithilfe einer App medizinisch ausgebildete Personen in unmittel-

barer Nähe eines Notfalls für erste Hilfsmaßnahmen lokalisieren. Während diese sozialen Innovationen vielversprechende Ansätze der Problemlösung darstellen, werden diese Lösungen momentan weder flächendeckend eingesetzt noch erreichen sie alle Bereiche, in denen Strukturschwächen im ländlichen Raum vorhanden sind und damit auch nicht alle Betroffenen.

Der demographische Wandel wird verschiedene Auswirkungen haben, unter anderem einen **Fachkräftemangel**, beispielsweise in der Pflege. Ältere Menschen haben außerdem bereits jetzt zum Teil eine geringe soziale Teilhabe. Diese Herausforderungen werden beispielsweise von *CareView* angegangen, die eine eigens entwickelte Plattform nutzen, um älteren Menschen soziale Teilhabe und ein möglichst langes selbstbestimmtes Leben im eigenen Heim zu ermöglichen. Eine effizientere Versorgung durch eine modulare Plattform für Telepflege und Telemedizin wird von *EWII Telecare* angestrebt. Allerdings sind beide sozialen Innovationen noch in einem frühen Stadium der Verbreitung, mit jeweils wenigen Örtlichkeiten, in denen das System eingesetzt wird. Somit gibt es noch viele Betroffene, die nicht von dieser Lösung profitieren.

Zudem gibt es im **Gesundheitsbereich** soziale Innovationen, die sich speziellen Herausforderungen bestimmter Krankheitsbilder annehmen, beispielsweise *Walk With Path*, die den „Path Finder“ aus einer Kombination bereits vorhandener Technologien entwickelten und somit Parkinson-Patienten eine erhöhte Mobilität und Eigenständigkeit verschaffen.

Eine bestehende soziale Herausforderung ist außerdem die **Steigerung der Nachhaltigkeit**. Nachhaltigkeit kann in verschiedensten Feldern vorangebracht werden und die untersuchten Innovationen tun dies auf verschiedenste Weise. *SHIFT* produziert Smartphones faire und nachhaltige, finanziert durch Crowdfunding. *smark* entwickelte eine Einkaufsstation mit automatisiertem Greifen von Lebensmitteln und digitalisiertem Bestandsmanagement, um Konsumenten ein bequemes und einfaches Einkaufen regionaler, nachhaltig erzeugter Produkte zu ermöglichen. Die Nachhaltigkeit von Lebensmitteln strebt die *Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall* an, indem sie die regionalen Bauern unterstützt und zum Erhalt der Biodiversität beiträgt. Die Erzeugnisse der Gemeinschaft werden unter anderem im eigenen Online-

shop verkauft. Nachhaltige Lebensmittel, besonders Fisch, sind der Fokus von *FRoSTA*, welche ein Reinheitsgebot für ihre Tiefkühlkost eingeführt hat sowie ein flexibles Drucksystem, um die Herkunftsbezeichnung der Zutaten auf jeder Verpackung angeben zu können. Nachhaltige und gesundheitlich unbedenkliche Produkte für Frauenhygiene werden von der *erdbeerwoche* über eine eigene Internetplattform vertrieben. Die nachhaltige Nutzung von Rohstoffen ist ein weiteres wichtiges Thema, dem sich zwei der untersuchten sozialen Innovationen widmen. *AfB* ist spezialisiert auf die zertifizierte Datenlöschung und die Wiederaufbereitung von IT-Hardware. Plastik als wertvollen Rohstoff anstatt Wegwerfmaterial zu etablieren, ist das Anliegen von *Precious Plastic*, welche Maschinen zum Recycling von Plastikmüll entwickelt haben, deren Baupläne über eine Onlineplattform kostenfrei zugänglich sind. Eine offene Werkstatt mit Maschinen, beispielsweise 3D-Drucker und Werkzeuge sowie eine Gemeinschaft, die mit diesen arbeitet, bietet *FabLab* Karlsruhe an, wodurch die Maschinen wesentlich effizienter genutzt werden im Vergleich zu Einzelpersonen, die diese besitzen. Viele dieser entwickelten Lösungen haben jedoch noch eine relativ geringe Reichweite verglichen mit den herkömmlichen Anbietern ähnlicher Produkte und Dienstleistungen.

Eine weitere soziale Herausforderung ist die **Unterstützung der beruflichen Entwicklung benachteiligter Gruppen**. Ein wichtiger Aspekt ist hier die **Inklusion behinderter Menschen auf dem ersten Arbeitsmarkt**, außerhalb von Behindertenwerkstätten als geschützten Raum. Hier wurden mehrere soziale Innovationen untersucht, die die Stärken ihrer behinderten Mitarbeiter sehen, statt sich auf deren Defizite zu konzentrieren. Die oben bereits genannte *AfB* setzt für die zertifizierte Datenlöschung und die Wiederaufbereitung von IT-Hardware gezielt Mitarbeiter mit Behinderungen ein, diese machen 50 % der Belegschaft aus. *auticon* bietet qualifizierte Arbeitsplätze in der IT-Beratung für Menschen mit Behinderung, besonders für Menschen im Autismus-Spektrum. Hier wurde auch bereits ein eigenes IT-Modul zu Testautomatisierung entwickelt. Auf blinde und sehbehinderte Frauen setzt *discovering hands*, welche diese zu Medizinisch-Taktilen Untersucherinnen ausbilden und die somit zu einer verbesserten Brustkrebsvorsorge beitragen. Hierfür wurden eigene Teststreifen mit integrierten Tastpunkten entwickelt. Die Inklusion behinderter Menschen wird bei den vorgestellten Innovationen sehr erfolg-

reich umgesetzt, allerdings gibt es auch hier noch viel Potential und es wird erst ein kleiner Teil der behinderten Menschen erreicht. Nicht nur behinderte Menschen haben Hürden zu überwinden, um auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, sondern auch **Schüler, die aus benachteiligten Verhältnissen stammen**. Hier schafft *ROCK YOUR LIFE!* Abhilfe durch Mentoring, welches zur Steigerung der sozialen Mobilität von Schülern beiträgt, intern wird hier eine Intranetplattform unter anderem zum Wissenstransfer und -management und zur Wirkungsmessung genutzt.

Ebenfalls eine soziale Herausforderung ist die **geringe Beteiligung der Bürger an kommunalen Entscheidungsprozessen**. *CitizenLab* hat sich zur Aufgabe gemacht, Bürger mit Kommunen und Städte zusammenzubringen und so die Bürgerbeteiligung zu erhöhen. Dies geschieht durch eine eigens entwickelte App und eine entsprechende Software für Kommunen und Städte.

Weiterhin gibt es Organisationen, die sich nicht einer bestimmten sozialen Herausforderungen annehmen, sondern andere soziale Innovationen unterstützen. Solche **Unterstützung** bietet beispielsweise *startsocial*, welche Unterstützung für Sozialunternehmer durch Coaches bietet und hierbei auf das Internet als Verbreitungsplattform und Onlinesysteme für Bewerbungen zurückgreift. Auch bei diesen sozialen Innovationen sind vielversprechende Ansätze vorhanden, aber noch nicht alle Herausforderungen gelöst.

Alle untersuchten sozialen Innovationen haben somit langfristige Lösungen für soziale Herausforderungen entwickelt, von denen jedoch noch nicht alle Betroffenen profitieren. Für diese sozialen Herausforderungen gibt es somit noch keine befriedigenden Lösungen. In Anbetracht der sozialen Herausforderungen, welche zusätzlich zu den hier untersuchten existieren, gibt es Grund zu der Annahme, dass auch diese noch nicht alle befriedigend gelöst wurden. Die Gründe hierfür könnten unter anderem sein, dass soziale Herausforderungen komplexe Fragestellungen sind, zu deren Lösung interdisziplinäre Kompetenzen notwendig sind. Dies hat auch zur Konsequenz, dass es schwierig sein kann, die richtigen Partner hierfür zu finden. Zudem ist die Finanzierung und die Akzeptanz unter Umständen schwierig zu erreichen. All dies kann einen flächendeckenden Einsatz sozialer Innovationen erschweren. Ergebnisse zu

diesen und weiteren wichtigen Punkten werden in den folgenden Hypothesen vorgestellt. Es gibt somit noch viel Potential, sowohl für neue Lösungen als auch für die Weiterverbreitung bestehender Lösungen.

4.2 Hypothese 2: Vorschläge werden häufig von zivilgesellschaftlichen Akteuren unterbreitet und nur teilweise weiterentwickelt

Hypothese 2: „Vorschläge werden häufig von zivilgesellschaftlichen Akteuren unterbreitet und nur teilweise weiterentwickelt.“

Der Entwicklungsprozess sozialer Innovationen kann in drei Schritten dargestellt werden: Lösungsfindung, Produkt- / Dienstleistungs(DL)-Entwicklung und Kommerzialisierung. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese Schritte auf.



Abb. 7: Schritte des Entwicklungsprozesses sozialer Innovationen (Quelle: Eigene Darstellung).

In dieser Hypothese wird insbesondere auf die ersten beiden Schritte eingegangen. Ergebnisse bezüglich der Kommerzialisierung (Schritt 3) werden in Hypothese 4 ausgeführt.

Bei den näher beleuchteten sozialen Innovationen gab es sowohl solche, die aus der Zivilgesellschaft entstanden, oft von Einzelpersonen getragen als auch Innovationen, die innerhalb bestehender Unternehmen entwickelt wurden. Zuerst werden die Innovationen, die von zivilgesellschaftlichen Akteuren initiiert und weiterentwickelt wurden, beschrieben und im Anschluss wird auf die Innovationen bestehender Unternehmen eingegangen.

Schritt 1: Lösungsfindung, Ideengenerierung

Für den Ablauf der Lösungsfindung und Ideengenerierung konnten drei verschiedene Typen identifiziert werden. Ideen für soziale Innovationen wurden entwickelt aufgrund

- persönlicher Beweggründe,
- Ideen von Kunden oder
- des fachlichen Hintergrundes der Initiatoren.

Diese drei Typen werden anschließend im Detail dargestellt.

Persönliche Beweggründe

Bei Einzelpersonen entstanden soziale Innovationen oft **aus persönlichen Beweggründen**, durch eigene Erfahrungen, die von Angehörigen oder Freunden. Hier wurde ein sozialer Bedarf erkannt und eine Lösung dafür gesucht. Dies ist bei vielen sozialen Innovationen der Fall. In einer Studie mit 238 Initiatoren von sozialen Innovationen nannten 68,5 % der Befragten persönliche Erfahrungen im privaten oder beruflichen Umfeld als Anstoß, ihre Innovation zu entwickeln (Spiess-Knaff, Schües, Richter, Scheuerle & Schmitz, 2013). Private Erfahrungen mit der Parkinson-Krankheit ihres Vaters führten beispielsweise dazu, dass die Gründerin von *Walk With Path* eine Innovation entwickelte, um Parkinson-Patienten zu helfen. Auch bei *CitizenLab* waren es die Erfahrungen der Gründer selbst, konkret die Schwierigkeit eigene Ideen bei den Kommunen und Städten einzubringen, die sie motivierten, ihre soziale Innovation zu entwickeln. Bei *discovering hands* und den *Mobilen Rettern*

waren es die persönlichen Erfahrungen im beruflichen Umfeld, speziell die Verbesserung der entsprechenden medizinischen Versorgung, die die Gründer zu ihrer Innovation bewegten.

Ideen von Kunden

Während einige Initiatoren aufgrund von persönlichen Erfahrungen zu ihrer Innovation gelangten, wurden andere **von Ideen ihrer Kunden inspiriert**. Dies war beispielsweise bei *AfB* und *SHIFT* der Fall. Der Gründer der *AfB* war lange Jahre im Verkauf von Software tätig, die den IT Life Cycle abbildet. Von Kunden kam dann die Nachfrage, diesen Life Cycle nicht nur abzubilden, sondern die IT-Geräte auch aufzubereiten und wieder weiterzuverkaufen. Die Preisvorstellung des Kunden bezüglich des Wiederverkaufswertes war jedoch sehr hoch und so wurde nach einer Lösung gesucht, dies umzusetzen. In der Nachbarschaft war eine Behindertenwerkstatt angesiedelt und den Mitarbeitern dort wurden bestimmte Aufgaben übertragen, um zu testen, ob diese Kooperation sinnvoll wäre. Dies wurde durch den erfolgreichen Test bestätigt. Die Initiatoren des *SHIFT* phone waren in der Vergangenheit bereits mit dem Kamerakran *icrane* im Bereich der Computerzubehörartikel aktiv, den sie durch crowdfunding finanziert entwickelten. In der Community, die um den *icrane* entstand, kam der Wunsch nach einem externen Monitor für Kameras auf. Im Laufe der Entwicklung wurde klar, dass es flexibler wäre, ein Tablet oder Smartphone als Monitor zu benutzen. Die Initiatoren entwickelten daraufhin ein Smartphone, welches so gebaut ist, dass es einfach zu öffnen und zu reparieren ist sowie möglichst fair produziert wird.

Fachlicher Hintergrund der Initiatoren

Auch für die interviewten Initiatoren, deren Motivation für Innovationen nicht von Kundenseite kam, war ein entsprechender **fachlicher Hintergrund** entscheidend. Einige Initiatoren entwickelten beispielsweise die ersten Ideen ihrer sozialen Innovation während des Studiums. Bei den Initiatoren von *smark* war dies der Maschinenbau, bei *Walk With Path* das Studium Innovation, Design and Engineering, beim Initiator von *Precious Plastic* ein Designstudium sowie verschiedene komplementäre Studiengänge bei den Initiatoren von *Citizen-*

Lab. Während die Ideen von *SHIFT* und *AfB* von Kundenseite kamen und deren Initiatoren bereits länger in den entsprechenden Bereichen tätig waren (Design und Mediengestaltung bzw. IT-Branche), waren auch die Initiatoren anderer sozialer Innovationen bereits in der Branche aktiv: *auticon* (IT-Branche), *discovering hands* (Frauenheilkunde) und *Mobile Retter* (Medizin).

Schritt 2: Produkt- / Dienstleistungs(DL)-Entwicklung

Nach der initialen Idee stellt sich die Frage nach der Weiterentwicklung einer Innovation. Hier gab es in den untersuchten sozialen Innovationen unterschiedliche Wege, Unterstützung für diese Weiterentwicklung zu akquirieren, um die notwendige Expertise, Technologien und Finanzierung zusammenzubringen. Prinzipielle Unterschiede bei der Weiterentwicklung der Ideen wurden festgestellt zwischen sozialen Innovationen von

- Einzelpersonen / Initiatoren und
- bestehenden Unternehmen.

Einzelpersonen / Initiatoren

Bei den **Initiatoren**, die bereits beruflich im selben Feld aktiv waren, waren die bestehenden Kontakte ein klarer Vorteil. Hilfreich war hier auch, dass diese Initiatoren den Marktbedarf ihrer Innovation oft gut einschätzen konnten. Dies war beispielsweise bei *AfB* und *SHIFT* der Fall. Finanziert wurde *AfB* zu Beginn mit dem Privatvermögen des Gründers, während *SHIFT* durch Crowdfunding finanziert wurde. Bei letzterem ist es nötig, dass genügend potentielle Kunden von der sozialen Innovation überzeugt sind. Bei dem Einsatz des Privatvermögens ist dies nicht nötig, allerdings besteht hier auch eine große persönliche finanzielle Verantwortung. Andere Innovationen wurden durch verschiedene Fördermaßnahmen finanziert, beispielsweise *smark* oder *CitizenLab*. Bei *CitizenLab* beinhaltete die Förderung außer der generellen Förderung im Start-up-Bereich auch Expertise, wie Strukturen der öffentlichen Hand aufgebaut sind. Da sich *CitizenLab* an Kommunen und Städte als Kunden wendet, war diese Förderkombination für die Weiterentwicklung der Innovation ideal. Hier zeigte sich, dass es für die Unterstützung in der Anfangs-

phase von sozialen Innovationen Initiativen gibt, jedoch nicht unbedingt für die weitere Forschung, Produktentwicklung und das Innovationsmanagement. Andere soziale Innovationen wurden aus dem Engagement der Bürgerschaft weiterentwickelt, wie *DORV*, oder aus dem Bestreben der Mitglieder, wie die *Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall (BESH)*.

Bestehende Firmen

Bei sozialen Innovationen, die in **bestehenden Firmen** entwickelt wurden, stellt sich die Lage anders dar. Hier wird eine strategische Entscheidung zur Weiterentwicklung einer sozialen Innovation getroffen, meistens finanziert durch interne Ressourcen. Gründe hierfür sind entweder die Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder die Erneuerung und Sicherung des Kerngeschäfts. Weitere Details werden im Abschnitt zur Hypothese 3 über das Engagement wirtschaftlicher Akteure in Bezug auf soziale Innovationen und CSR ausgeführt. In Hypothese 4 wird der **Schritt 3: Kommerzialisierung** näher ausgeführt, insbesondere hinsichtlich des Marktpotentials und der Akzeptanz.

Im Umkehrschluss heißt dies, dass nur die sozialen Innovationen weiterentwickelt werden, bei denen es zur idealen Kombination von Expertise, Technologie, Finanzierung und Engagement kommt. Viele gute Ideen verlieren sich „unterwegs“, da nicht immer diese ideale Kombination erreicht werden kann. Um die Weiterentwicklung sozialer Innovation voranzubringen kann es daher förderlich sein, Akteure aus unterschiedlichen Bereichen zur Lösungsfindung zusammenzubringen.

4.3 Hypothese 3: Soziales Engagement wirtschaftlicher Akteure steht oft im Kontext von Corporate Social Responsibility (CSR), selten von sozialen Innovationen

Hypothese 3: „Nur wenige wirtschaftliche Akteure engagieren sich bislang für soziale Innovation. Oft steht soziales Engagement von wirtschaftlichen Akteuren im Kontext von Corporate-Social-Responsibility-Strategien (CSR).“

In den untersuchten sozialen Innovationen wurden Unterschiede hinsichtlich des Bezugs zwischen dem Kerngeschäft eines Unternehmens und der CSR festgestellt bei

- Einzelpersonen / Initiatoren,
- bestehenden Unternehmen und
- Plattformen / Multiplikatoren.

Anhand dieser Kategorien werden die Ergebnisse hier dargestellt. Soziale Innovationen betreffen im Unterschied zu CSR-Maßnahmen das Kerngeschäft eines Unternehmens.

Einzelpersonen / Initiatoren

Einige Initiatoren, die als Einzelperson die Idee zu einer sozialen Innovation hatten, haben ein Unternehmen gegründet, um ihre Innovation weiterzuentwickeln. Deshalb ist in diesen Unternehmen die soziale Innovation dann das Kerngeschäft und nicht nur eine CSR-Strategie. Sie engagieren sich für die soziale Innovation unter Anwendung wirtschaftlicher Prinzipien. Manche dieser Unternehmen sind noch Start-ups (*smark, Walk With Path, erdbeerwoche*), einige sind zu kleinen Unternehmen herangewachsen (*CitizenLab, ROCK YOUR LIFE!, SHIFT*) und wieder andere haben inzwischen die Größe eines Mittelständlers erreicht (*AfB, auticon, discovering hands*). Für andere soziale Innovationen wurden Vereine gegründet (*BESH, DORV, FabLab, startsocial, Mobile Retter*). Diese Unterneh-

men sind zum Teil gemeinnützig, zum Teil auch gewinnorientiert. Die Beauftragung dieser Unternehmen, beispielsweise *AfB* und *auticon*, kann wiederum von anderen Unternehmen als CSR-Maßnahme genutzt werden.

Bestehende Unternehmen

Es wurden weiterhin soziale Innovationen genauer untersucht, die von bestehenden Unternehmen entwickelt wurden. Alle diese Innovationen gehen dabei über CSR-Strategien hinaus, da sie entweder der Weiterentwicklung des Kerngeschäfts oder der Erschließung neuer Geschäftsfelder dienen. Die Entwicklung solcher Innovationen wird strategisch entschieden und durch Investitionen des Unternehmens selbst finanziert. Die notwendige Expertise ist entweder bereits intern vorhanden oder wird von außen zugekauft.

Bestehende Unternehmen haben hier natürlich andere Möglichkeiten als Einzelpersonen, die eine soziale Innovation weiterentwickeln wollen. Die Innovation von *FRoSTA* bestand beispielsweise 2001 darin, im Lebensmittel-Tiefkühlsegment ein Reinheitsgebot für alle angebotenen Waren einzuführen, d. h. Lebensmittel ohne Farbstoff- und Aromastoffzusätze, zugesetzte Geschmacksverstärker, Emulgatoren- und Stabilisatorzusätze und chemisch modifizierte Stärken anzubieten. Da diese Innovation das Kerngeschäft betrifft, ist anzunehmen, dass die notwendige Expertise zum Teil bereits im Unternehmen vorhanden war. Neue noch nicht im Unternehmen vorhandene technologische Lösungen waren aber ebenfalls nötig, beispielsweise eine Salzmühle zur Verarbeitung von Salz ohne Zusatzstoffe. Um außerdem die Transparenz für die Verbraucher zu erhöhen, wurde eine Druckmethode entwickelt, bei der die Herkunft der Zutaten je nach Charge direkt elektronisch an den Drucker übermittelt wird und so während des Verpackens aufgedruckt werden kann.

Die *EWII* als Energieversorger entschloss sich 2006 zur Erschließung der Telemedizin als neues Geschäftsfeld. Der Ursprung dieser Idee rührte daher, dass *EWII* alle Stromrechnungen von einzelnen Kunden für die Abrechnung verarbeitet und manche Kunden ab einem gewissen Zeitpunkt ungewöhnlich hohe Stromrechnungen hatten. Dies kann ein Hinweis auf eine Demenzerkrankung sein, da Menschen mit dieser Erkrankung zunehmend vergessen

Geräte abzustellen. Da *EWII* im Feld der smart cities aktiv ist, welches smart health beinhaltet, war dies der Ansporn im Bereich der Telemedizin aktiv zu werden, um hier Synergien zum bestehenden Geschäft nutzen zu können. Auf Betreiben des internen Bereiches zur Geschäftsentwicklung übernahm *EWII* deshalb ein Unternehmen, welches bereits im Bereich der Telemedizin tätig war. Dadurch wurde nicht nur ein vorhandenes Produkt und die entsprechende Expertise akquiriert, sondern auch bestehende Verbindungen zu wichtigen Akteuren im medizinischen Bereich.

Die DB Regio Bus entwickelte den *Medibus* aufgrund von Überlegungen in der Geschäftsentwicklung der Sparte Gesundheitsmobilität. Die Bussparte der DB Regio erzielt einen Großteil ihres Umsatzes durch Busverkehr für Schüler und durch den demografischen Wandel wird hier der Markt kleiner. Der *Medibus* wird als Möglichkeit gesehen, das Angebot zukunftssträftig zu diversifizieren. Hierbei entwickelte die DB Regio Bus den Prototyp des *Medibus* auf der Basis eines Linienbusses, der in Zusammenarbeit mit Medizinern und Innenarchitekten in eine mobile Praxis umgebaut wurde. Die IT-Infrastruktur des Busses wird von Cisco gestellt, während SAVD ein System für Videokonferenzen bereitstellt. Diese Ausstattung erlaubt die Zuschaltung von benötigtem Personal per Video, wie Fachärzten oder Übersetzern. Für den Einsatz arbeitet die DB Regio Bus mit der Charité (*Medibus* als Impfmobil für Flüchtlinge) sowie der Kassenärztlichen Vereinigung Hessen (*Medibus* als mobile Praxis für die ärztliche Versorgung ländlicher Gebiete) zusammen.

Plattform / Multiplikatoren

Weiterhin wurde eine Organisation identifiziert, die soziale Innovationen unterstützt: *startsocial* versteht sich als Inkubator, der sozialen Initiativen bei der Professionalisierung hilft. Unter der Federführung von McKinsey wird ein Wissenstransfer zwischen wirtschaftlichen Akteuren und sozialen Projekten in Form von viermonatigen Beratungsstipendien gefördert, die die Berater pro bono übernehmen. Die Projekte *Mobile Retter* und *ROCK YOUR LIFE!* erhielten beispielsweise ein solches Stipendium und konnten sich so vergrößern und professioneller organisieren. *startsocial* erhält zudem Förderung von Großunternehmen (Allianz, ProSiebenSat1, Deutsche Bank und Atos) und

unterhält Kontakte zu Netzwerken für soziale Innovationen in Deutschland. Jedoch ist das Engagement von Unternehmen bei *startsocial* eher als CSR-Maßnahme zu sehen, weil nicht Innovationen innerhalb dieser Unternehmen stattfinden, sondern die Unterstützung externen Projekten zugute kommt.

Unter den untersuchten sozialen Innovationen waren somit sowohl solche, die von Einzelpersonen / Initiatoren ausgingen als auch solche, die von bestehenden Unternehmen entwickelt wurden. Da letztere das Kerngeschäft der Unternehmen betreffen, sind sie soziale Innovationen und nicht nur CSR-Maßnahmen. Diese sozialen Innovationen sind für die Unternehmen mit höheren Investitionen und höheren Risiken verbunden als CSR. Für Unternehmen, die auf Basis von sozialen Innovationen gegründet wurden, stellen diese Innovationen automatisch das Kerngeschäft dar. Manche diese Unternehmen sind inzwischen zu mittelständischen Unternehmen angewachsen und zeigen somit auch das enorme wirtschaftliche Potential sozialer Innovationen auf. Durch die Ergebnisse der Studie kann aufgezeigt werden, dass es durchaus wirtschaftliche Akteure gibt, welche soziale Innovationen entwickeln. Es gibt jedoch auch weiterhin Unternehmen, welche sich auf CSR-Maßnahmen beschränken, wie beispielsweise einige der Unternehmen, die *startsocial* unterstützen. Wichtig ist, dass in diesem Zusammenhang aufgezeigt werden konnte, dass soziale Innovationen ein Unternehmen wirtschaftlich stärken können.

4.4 Hypothese 4: Marktpotential sozialer Innovationen ist nicht gut bekannt, gesellschaftliche Akzeptanz niedrig

Hypothese 4: „Das Marktpotential sozialer Innovationen ist nicht gut bekannt, die gesellschaftliche Akzeptanz scheint noch niedrig zu sein.“

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt bezüglich

- des Marktpotentials und
- der Akzeptanz sozialer Innovationen.

Marktpotential

Das prinzipielle Marktpotential von sozialen Innovationen als Innovationskonzept für bestehende Unternehmen ist nicht immer für alle Beteiligten offensichtlich. Auch bei Unternehmen, die sich für solch eine Strategie entscheiden, stellt sich der Erfolg mitunter nicht sofort ein. *FRoSTA* beispielsweise hatte kurz nach der Umstellung des Sortiments auf das Reinheitsgebot einen Umsatzeinbruch von 40%, unter anderem deshalb, weil die Produkte durch diese Umstellung teurer wurden. Dies war entgegen der Erwartungen, da auch das Marktpotential anfangs überschätzt wurde. *FRoSTA* blieb jedoch bei dieser Strategie und mithilfe des zunehmenden Bewusstseins von Konsumenten hinsichtlich solcher Zusätze und die damit gestiegene gesellschaftliche Akzeptanz hat sich diese Strategie inzwischen zu einem Erfolgsfaktor für das Unternehmen entwickelt. Technologische Innovationen waren hier nötig um die Verarbeitung der Zutaten unter dem Reinheitsgebot überhaupt möglich zu machen. Um außerdem die Transparenz für Kunden zu erhöhen, wurde ein System entwickelt, welches die genaue Herkunft der Zutaten online an den Drucker übermittelt, um diese Informationen direkt auf die Verpackung drucken zu können.

Für ihre konkreten sozialen Innovationen waren sich alle Interviewten sehr bewusst, wie sie das Marktpotenzial ihrer sozialen Innovationen ausschöpfen und weiter ausbauen könnten. Für manche sozialen Innovationen ist Expansion im Sinne von mehr Zweigstellen oder Niederlassungen an sich ein Teil des sozialen Zwecks. Die *AfB* hat beispielsweise die 500gAG als Muttergesellschaft gegründet, deren Ziel es ist in ganz Europa 500 Arbeitsplätze für behinderte Menschen zu schaffen. Durch eine Expansion können weitere Arbeitsplätze geschaffen werden und damit direkt ein Beitrag zum Ziel geleistet werden. Ähnliche Ziele verfolgen *auticon* und *discovering hands*. Deshalb eröffnen diese Unternehmen möglicherweise recht früh bereits neue Zweigstellen. Manche Initiatoren von sozialen Innovationen fingen bewusst mit einem kleinen, selbst finanzierten Markteintritt an, um das Marktpotential und die gesellschaftliche Akzeptanz der Innovation testen zu können, z. B. über eine Onlineverkaufsplattform (*erdbeerwoche*). So kann mit der Hilfe von IT-Lösungen das finan-

zielle Risiko eines klassischen Markteintrittes mit einer kostspieligen Vertriebsstruktur minimiert werden.

Akzeptanz

Die gesellschaftliche Akzeptanz bestimmter Themen hat zugenommen, beispielsweise in Bezug auf die Nachhaltigkeit. So hat sich zum Beispiel der Marktanteil fair gehandelter Waren in den letzten Jahren erhöht und die Kunden legen ebenfalls verstärkt Wert auf regionale Waren. Bei anderen Themen scheint die Akzeptanz noch gering zu sein. Dies ist beispielsweise bei der Telemedizin der Fall, weil befürchtet wird, dass diese den persönlichen Kontakt zu medizinischem Personal ersetzen soll, der besonders für sozial isolierte Menschen sehr wichtig ist. Weiterhin gibt es hier Bedenken in Bezug auf die Sicherheit der persönlichen Daten der Patienten. Für soziale Innovationen im medizinischen Bereich gilt allgemein, dass die Akzeptanz von verschiedenen Stellen gesichert sein muss, um eine Finanzierung zu erhalten. Für die Steigerung der gesellschaftlichen Akzeptanz allgemein ist der stärkere Austausch mit und Unterstützung aus der Politik willkommen (*Mobile Retter*, *ROCK YOUR LIFE!*, *DORV*). Für manche soziale Innovationen ist die gesellschaftliche Akzeptanz eines bestimmten Themas an sich ein zentrales Anliegen. Dies ist zum Beispiel der Fall bei der *erdbeerwoche* in Bezug auf die Enttabuisierung der Periode, oder bei *Precious Plastic* um Plastik als wertvollen Rohstoff zu sehen statt als Wegwerfmaterial.

Die Weiterentwicklungen einiger sozialer Innovationen wurden durch die hohe Akzeptanz der potentiellen Kunden überhaupt erst möglich. Diese Akzeptanz zeigt sich in ehrenamtlichem Engagement wie bei *ROCK YOUR LIFE!* und zum Teil sogar durch finanzielle Unterstützung durch Bürgeraktionen (*DORV*) oder Crowdfunding (*SHIFT*). Diese Unterstützung durch Privatpersonen kann einen erheblichen Wettbewerbsvorteil für soziale Innovationen darstellen: Dadurch sind Unternehmen im Kontakt mit potentiellen Kunden und können wertvolles Feedback gewinnen und manche Kunden wenden sogar selbst Zeit auf, um die Entwicklung einer Innovation zu unterstützen (*SHIFT*).

Der Einsatz neuer Technologien kann sowohl in der Entwicklungsphase des Produktes bzw. der Dienstleistungen als auch in der Phase der Markteinführung eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere digitalen Technologien kommt eine spezielle Rolle zu. Onlineplattformen bieten einen kostengünstigen und effizienten Vertriebskanal und bieten eine leicht umzusetzende Lösung um das Marktpotenzial zu testen. Zudem kommen sie der schnellen Weiterverbreitung zugute, beispielsweise für App-basierte soziale Innovationen.

Während also das Marktpotential sozialer Innovationen in manchen bestehenden Unternehmen nicht gesehen wird, waren sich alle interviewten Initiatoren und Mitarbeiter sozialer Innovationen des Marktpotentials ihrer Innovation sehr bewusst. Bei vielen Innovationen führt die Erschließung eines größeren Marktpotentials zudem direkt dazu, dass der angestrebte soziale Nutzen sich erhöht. Die gesellschaftliche Akzeptanz wiederum hängt von den konkreten Ausprägungen einer sozialen Innovation ab. Hier führt ein gesteigertes Konsumentenbewusstsein beispielsweise zu einem höheren Absatz nachhaltig produzierter Produkte und Lebensmittel, während beispielsweise telemedizinische Lösungen teilweise auf Skepsis stoßen.

4.5 Hypothese 5: Synergien zwischen Akteuren aus der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft bleiben meist ungenutzt, diese wären für Entwicklung und Verbreitung sozialer Innovationen besonders wichtig

Hypothese 5: „Synergien zwischen Akteuren aus der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft bleiben meist ungenutzt. Soziale Innovatoren und Unternehmen bleiben isoliert voneinander und können oft nicht geeignete Unterstützung, Partner oder Investoren finden. Nicht nur für die Entwicklung sozialer Innovationen sondern auch für deren Verbreitung ist es besonders wichtig, dass Akteure aus vielen verschiedenen Handlungsbereichen zusammenarbeiten.“

Dieses Kapitel behandelt die Ergebnisse zu

- Synergien zwischen Akteuren der Zivilgesellschaft und Wirtschaft,
- Synergien zwischen öffentlichen Institutionen mit sozialer und wirtschaftlicher Ausrichtung und
- die Verbindung verschiedener Bereiche für und durch soziale Innovationen.

Synergien zwischen Akteuren der Zivilgesellschaft und Wirtschaft

Synergien zwischen Akteuren der Zivilgesellschaft und Wirtschaft finden nur zum Teil statt. Für Initiatoren einer sozialen Innovation, die keine ausgeprägten Erfahrungen in der Wirtschaftswelt haben, kann es schwierig sein die Kontakte zu wirtschaftlichen Akteuren herzustellen. Inkubatoren können helfen, diese Synergien herzustellen. Ein Beispiel hierfür ist der Verein *startsocial*, der den Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und sozialer Projektarbeit unterstützt. Weiterhin gibt es Initiatoren, die persönlich die erste Idee für eine soziale Innovation hatten und gleichzeitig beruflich bereits im gleichen Umfeld aktiv waren. Dies hat den Vorteil, dass sie die Branche und damit auch potentielle Kunden bereits gut kennen. Wenn diese Initiatoren dann ebenfalls kaufmännisch oder unternehmerisch tätig waren, haben die entstehenden sozialen Innovationen oft eine klare wirtschaftliche Ausrichtung (*AfB*, *auticon*, *discovering hands*). Wenn solch wirtschaftlich ausgerichtete Akteure dann wiederum mit sozialen Akteuren zusammentreffen, beispielsweise mit Wohlfahrtsverbänden, herrscht teilweise Skepsis. Dies war beispielsweise in den Anfangszeiten der *AfB* der Fall und legte sich dann später als sich der Erfolg des Unternehmens einstellte und die *AfB* selbst Mitglied im Wohlfahrtsverband wurde. Der Gründer der *AfB* hatte außerdem wenig Wissen im Hinblick auf Förderungsmöglichkeiten und das Unternehmen bekam die zustehende Förderung in Form von Gehaltszuschüssen für behinderte Mitarbeiter erst nach einem längeren Zeitraum. Für den Erfolg bestimmter sozialer Innovationen sind also neben den Akteuren aus der Wirtschaft und Zivilgesellschaft auch die Akteure aus dem sozialen Bereich und der öffentlichen Hand notwendig. Dies steht in Verbindung zu dem Konzept der „quadruple helix“, welches postuliert, dass die Wissensproduktion in einem Vierfach-Helix-Innovationssystem stattfindet, welches aus Hoch-

schule, Wirtschaft, Regierung/Politik und Öffentlichkeit/Zivilgesellschaft besteht (Carayannis & Campbell, 2009). Hier kann eine gewisse Skepsis der Akteure zueinander herrschen, die beispielsweise auch von *AfB* gesehen wird, wenn das Unternehmen anderen sozialen Innovationen oder Sozialunternehmen sein wirtschaftliches Denken darlegt. Die Quartierslösung, die *CareView* anbietet, hat zum Ziel genau solche Vernetzungen verschiedener Akteure zu schaffen und elektronisch abzubilden. Hier hat sich gezeigt, dass ebenfalls Skepsis zwischen verschiedenen Akteuren herrscht, beispielsweise auf Seiten von ehrenamtlich engagierten Bürgern, die vermeiden möchten, dass durch die Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteuren diese von der Arbeit der Ehrenamtlichen finanziell profitieren. Hier treffen teilweise unterschiedliche Mentalitäten und Arbeitskulturen aufeinander, weshalb die verschiedenen Akteure von der Unterstützung einer vermittelnden Stelle profitieren könnten.

Synergien zwischen öffentlichen Institutionen mit sozialer und wirtschaftlicher Ausrichtung

Synergien zwischen öffentlichen Institutionen mit sozialer und wirtschaftlicher Ausrichtung bleiben ebenfalls teilweise ungenutzt. Beispiel hierfür ist die institutionelle Trennung zwischen Arbeits- und Integrationsämtern in Bezug auf Arbeitsstellen für behinderte Menschen. Die Arbeitsämter haben kein spezielles Mandat für behinderte Menschen, während es nicht die Aufgabe der Integrationsämter ist, Beratungen zum ersten Arbeitsmarkt durchzuführen. Durch diese Trennung werden eventuell wichtige Synergien der zwei Bereiche verhindert. Dies kann besonders für wirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen eine Hürde sein, wie beispielsweise *auticon*, die mit behinderten Mitarbeitern auf dem ersten Arbeitsmarkt aktiv sind. Hier zeigt sich wiederum, dass die bestehenden Unterstützungsstrukturen teilweise noch nicht auf soziale Innovationen eingestellt sind.

Verbindung verschiedener Bereiche

Soziale Innovationen sind oft Innovationen, die verschiedene Bereiche verbinden. Die Zusammenarbeit von Akteuren aus verschiedenen Handlungsbereichen ist deshalb hier besonders wichtig. Ein Beispiel hierfür ist der *Medibus* der

DB Regio Bus. Die DB Regio Bus ist auf öffentlichen Nahverkehr mit Bussen spezialisiert und hatte vor der Entwicklung des *Medibus* nur sehr wenige Kontakte im medizinischen Bereich. Um den *Medibus* als fahrbare Praxis auf Basis eines Linienbusses möglichst praxistauglich zu gestalten, wurden bereits während der Konzeptionsphase Ärzte und Ärztinnen konsultiert. Mit dem Einsatz des *Medibus* als Impfmobil für Flüchtlinge ergab sich außerdem eine enge Zusammenarbeit mit der Berliner Charité. Dadurch entstanden zusätzliche Kontakte im medizinischen Bereich, die für die weitere Entwicklung als sehr wertvoll erachtet wurden. Der *Medibus* enthält neben einer herkömmlichen Praxisausstattung auch telemedizinische Lösungen. Dies wurde möglich durch die Zusammenarbeit von der DB Regio Bus mit Cisco und SAVD, die als IT- und Videokonferenz-Spezialisten diese Lösungen bereitstellen. Der erfolgreiche Einsatz des *Medibus* in der Praxis beruht somit auf einer Verbindung von Akteuren der Felder Mobilität, Medizin und IT. Ein weiteres Beispiel ist das Start-up *smark*, welches mit seinem automatisierten Verkaufsstand regionale und nachhaltig produzierte Produkte verkauft. Hierfür haben sich die Gründer mit dem Start-up StadtLandEi zusammengeschlossen, welches auf die Identifizierung und Beschaffung solcher Produkte spezialisiert ist.

Alle untersuchten sozialen Innovationen besitzen eine wirtschaftliche sowie soziale Relevanz. Aber selbst bei dieser Auswahl an erfolgreichen sozialen Innovationen wurden die Synergien zwischen Akteuren der Zivilgesellschaft und Wirtschaft nicht immer optimal genutzt. Dies gilt auch für die Synergien zwischen öffentlichen Institutionen mit sozialer und wirtschaftlicher Ausrichtung. Es wurde deutlich, dass hier zum Teil nicht nur wenig Kontakt herrscht, sondern sogar Skepsis zwischen diesen beiden Bereichen herrschen kann. Hier ist es wichtig, kontinuierlich daran zu arbeiten, dass sozialer und wirtschaftlicher Erfolg nicht als Gegensätze gesehen werden – wie diejenigen sozialen Innovationen besonders zeigen, auf deren Basis mittelständische Unternehmen gewachsen sind.

4.6 Hypothese 6: Welche Rolle könnte es für die baden-württembergische Wirtschaft bedeuten, diesen Wandel proaktiv zu begleiten

Hypothese 6: „Welche Rolle könnte es für die baden-württembergische Wirtschaft bedeuten, diesen Wandel proaktiv im Hinblick auf anbieterbare Lösungen zu begleiten?“

Die Ergebnisse zu dieser Hypothese werden anhand der folgenden Punkte ausgeführt:

- hohe wirtschaftliche Relevanz
- Vorschläge der Interviewten um den Wandel proaktiv von öffentlicher Seite zu begleiten
 - Monetäre Förderung
 - Öffentliche Hand als Kunde und Motor gesellschaftlichen Wandels

Die untersuchten sozialen Innovationen zeigten eine **hohe wirtschaftliche Relevanz** und sind somit für die Wirtschaft allgemein interessant. Dies ist besonders der Fall bei den sozialen Innovationen, die auf mehrere hundert Mitarbeiter angewachsen sind und entsprechende Umsätze generieren, wie beispielsweise die *AfB* und die *BESH*. Aber auch etablierte Firmen könnten von eigenen sozialen Innovationen profitieren – wie an *Medibus*, *EWII Telecare* und *FRoSTA* gezeigt, bergen diese großes Potential. Zusätzlich nehmen sich Innovationen sozialen Herausforderungen an, welche auch Auswirkungen auf die Wirtschaft haben. Dies sind in Baden-Württemberg insbesondere der demografischer Wandel und der damit einhergehende Fachkräftebedarf sowie Ressourcenknappheit und Klimawandel. Dem Fachkräftemangel in der Pflege wirken hier *CareView* und *EWII Telecare* entgegen. In Bezug auf die Ressourcenknappheit bieten beispielsweise *AfB* und *SHIFT* interessante Lösungen an.

Im Hinblick darauf, diesen **Wandel proaktiv von öffentlicher Seite zu begleiten**, hatten die Interviewten mehrere Vorschläge.

Monetäre Förderung

Die **monetäre Förderung** wurde besonders von den Interviewten hervorgehoben, die auf der Basis einer sozialen Innovation ein Unternehmen oder einen Verein gegründet haben. Während für die Anfangsphase eines Unternehmens Förderungen für Gründer existieren, gibt es für die weiterführende Förderung wenige Angebote. Diese Anschlussförderung kann jedoch entscheidend sein, um eine soziale Innovation so weit zu entwickeln, dass sie auch für Investoren interessant ist. In Bezug auf Investitionen wird die öffentliche Hand besonders wegen ihrer langfristigen Strategie und Neutralität geschätzt. Die langfristige Ausrichtung hilft den Unternehmen oder Organisationen genug Zeit zu haben, um ihre Konzepte langfristig tragfähig zu machen. Weiterhin wird die öffentliche Hand als neutraler und deshalb vertrauenswürdiger Investor gesehen. Ein Modell, um besonders soziale Innovationen im Dienstleistungsbereich zu unterstützen, ist das der social impact bonds oder soziale Wirkungskredite. Diese Art der Vorfinanzierung wird von Investoren an soziale Innovationen vergeben, die dadurch mit ihren Produkten oder Dienstleistungen Ziele erreichen wollen, die der öffentlichen Hand zugutekommen. Ein solches Ziel kann beispielsweise sein, für behinderte Menschen Arbeitsplätze am ersten Arbeitsmarkt zu schaffen. Nach der Leistungserbringung durch die soziale Innovation wird ein unabhängiger Evaluator bestellt, der beurteilt, ob die ausgewiesenen Ziele erreicht wurden. Ist dies der Fall, bekommt der Investor seine Vorfinanzierung durch die öffentliche Hand zurückgezahlt. Dadurch muss die öffentliche Hand nicht selbst in die finanzielle Vorleistung treten.

Unterstützung durch die öffentliche Hand als Kunde und Motor gesellschaftlichen Wandels

Abgesehen von der monetären Förderung wurde von mehreren Interviewten die wichtigste Rolle der **öffentlichen Hand als Kunde** ihrer Produkte und Dienstleistungen gesehen (*auticon, AfB*). Hier ist die öffentliche Hand nicht nur im Bereich der Sozialarbeit und medizinischen Versorgung aktiv, sondern

auch eine Organisation mit einer großen Anzahl an Mitarbeitern, die beispielsweise mit IT-Hardware und IT-Dienstleistungen ausgestattet werden müssen. Hier existiert ein großes Potential, wenn die öffentliche Hand ihre Marktmacht gezielt einsetzt, um soziale Innovationen in Anspruch zu nehmen und damit zu unterstützen. Dies könnte beispielsweise durch eine Preis- / Leistungsanalyse von Angeboten geschehen, die soziale Aspekte beinhaltet. Eine weitere Möglichkeit wäre, Unternehmen mit sozialen Innovationen bei Ausschreibungen gegenüber herkömmlichen Bietern zu bevorzugen, wenn die angebotenen Leistungen vergleichbar sind. Weiterhin kann die **öffentliche Hand als Motor gesellschaftlichen Wandels** auftreten und somit Bewusstseinswandel und gesellschaftliche Akzeptanz gezielt fördern, beispielsweise von behinderten Menschen. Hier sind ein stärkerer Austausch und die Unterstützung der öffentlichen Hand willkommen (*Mobile Retter, ROCK YOU LIFE!, DORV, AfB, auticon*). Ein Wandel hinsichtlich der Akzeptanz sozialer Innovationen bei wirtschaftlichen Akteuren kann hier ebenfalls gefördert werden, damit diese Akteure die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile nutzen können.

Soziale Innovationen proaktiv zu unterstützen kann deshalb eine äußerst positive Rolle für die Wirtschaft in Baden-Württemberg spielen: einmal wegen der wirtschaftlichen Bedeutung dieser Innovationen und zusätzlich wegen der sozialen Bedürfnisse, die angegangen werden und die auch Auswirkungen auf die Wirtschaft haben.

4.7 Neue Technologien und soziale Innovationen

Technologische Komponenten können Grundbestandteil sozialer Innovation sein, im Umkehrschluss können soziale Innovationen selbst aber auch Ergänzungen zu technologischen Innovationen sein (Gillwald, 2000). Die in dieser Studie untersuchten sozialen Innovationen wurden unter anderem deshalb ausgewählt, weil sie technologische Aspekte aufweisen. Soziale Innovationen zeigen unterschiedliche Innovationsgrade hinsichtlich ihrer technischen

Aspekte auf: Manche sozialen Innovationen sind selbst technologische Innovationen. Bei allen untersuchten sozialen Innovationen nehmen außerdem bereits existierende Technologien eine unterstützende Rolle ein. Im Folgenden wird kurz ausgeführt, welche der untersuchten sozialen Innovationen auch technologische Innovationen entwickelt haben. Anschließend wird im Detail darauf eingegangen, in welchen Themen die untersuchten sozialen Innovationen durch Technologien unterstützt werden.

Soziale Innovationen, die auch technologische Innovationen sind

Manche sozialen Innovationen sind selbst Technologien. Hier gibt es solche Innovationen, die aus eigens produzierter **Hardware und Software** bestehen, wie beispielsweise *Walk With Path* mit dem Produkt Pathfinder, *smark* mit der intelligenten Einkaufsstation und *SHIFT* mit dem fairen Smartphone. Für die Entwicklungsdauer einer sozialen Innovation macht dies einen Unterschied, da die Entwicklung von innovativer Hardware diese Dauer oft verlängert. Außerdem gibt es soziale Innovationen, die ein Gesamtsystem von Hardware und Software verkaufen, wobei **nur die Software** selbst entwickelt wird, aber nicht die Hardware, wie beispielsweise *EWII Telecare* und *CareView*. Zudem gibt es soziale Innovationen, die ausschließlich Software produzieren, die die Nutzer auf der eigenen Hardware nutzen, wie *CitizenLab*. Wieder andere bieten Dienstleistungen an, die auf Technologien beruhen und entwickeln **kleine Produkt- oder Prozessinnovationen** selbst, wie *auticon*.

Existierende Technologien als Unterstützung für soziale Innovationen

Im Laufe der Studie wurden fünf wichtige Themenfelder hinsichtlich der untersuchten sozialen Innovationen identifiziert: Technologie, Kommunikation, Kooperation, Geschäftsmodelle / Markt und Finanzierung. In den Fallstudien wurden bereits interessante Aspekte hinsichtlich dieser Themenfelder graphisch hervorgehoben. Dabei wurde deutlich, dass das Themenfeld Technologie die anderen Themenfeldern der sozialen Innovationen unterstützen kann.

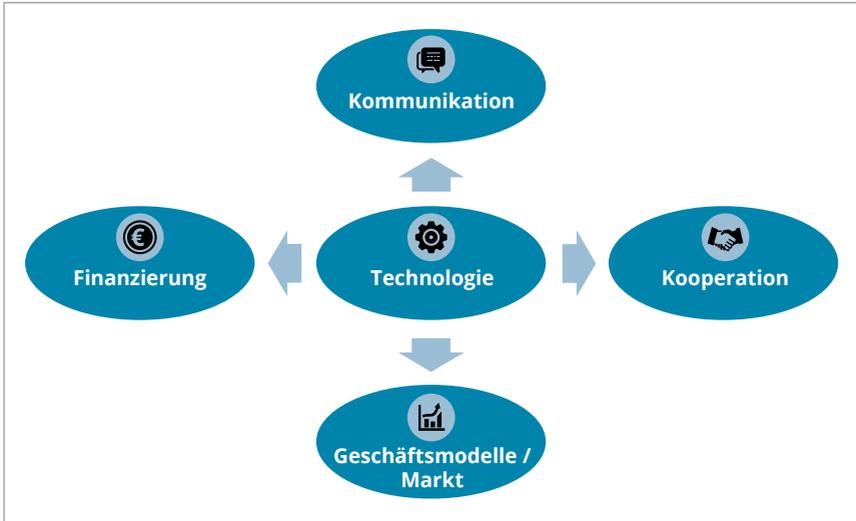


Abb. 8: Themenfelder, in denen Technologien soziale Innovationen unterstützen können (Quelle: Eigene Darstellung).

Nachfolgend wird ausgeführt, wie verschiedene neue Technologien die untersuchten sozialen Innovationen in diesen Themenfeldern unterstützen.

Technologie als Unterstützung für Geschäftsmodelle / Markt

Für die Geschäftsmodelle der untersuchten sozialen Innovationen spielt oft die Nutzbarmachung des **Internets** eine große Rolle. Dieses kann bei der kostengünstigen und schnellen Verbreitung von Innovationen unterstützen. Dies betrifft oft Onlineshops, die durch digitale Medien kostengünstige Vertriebskanäle öffnen, die auch kleinen Anbietern zugänglich sind wie beispielsweise der *erdbeerwoche*. Somit können den jeweiligen finanziellen Möglichkeiten entsprechend Vertriebskanäle aufgebaut werden, die zudem ohne Zwischenhändler funktionieren können und somit größere Erträge erbringen. *DORV* wiederum erweitert das Geschäftsmodell der Rundumversorgung vor Ort durch eine Onlineplattform zur Warenbestellung durch Kunden. Dadurch kann zusätzlicher Umsatz mit Produkten generiert werden, die nicht vorrätig gehalten werden können.

Für die Geschäftsmodelle kann ebenfalls der **3D-Druck** entscheidende Vorteile bringen. Für *smark* beispielsweise war es dadurch möglich, benötigte Teile für ihre eigene Innovation individuell und kostengünstig zu produzieren, was die Entwicklungskosten senkte.

Technologie als Unterstützung für die Finanzierung

Für die Finanzierung werden beispielsweise Plattformen genutzt, die über das **Internet** zugänglich sind. *SHIFT* nutzte beispielsweise Crowdfunding-Plattformen, um finanzielle Unterstützung direkt von den potentiellen Kunden einzuwerben. Dadurch war es *SHIFT* möglich, eine Erstfinanzierung unabhängig von Investoren zu erreichen.

Technologie als Unterstützung für die Kommunikation

Zudem sind soziale Innovationen teilweise, besonders zu Beginn, für ein sehr spezielles Publikum interessant. Hier ist es durch das **Internet** teilweise erst möglich, Gleichgesinnte zu finden und somit soziale Innovationen in ihrer Entwicklung zu stärken. Gleichzeitig bietet das Internet die Möglichkeit, die potentiellen Kunden einer sozialen Innovation gezielt anzusprechen, auch wenn ein Nischenmarkt bedient wird. Alle untersuchten sozialen Innovationen haben entsprechende Webseiten und viele Innovationen noch zusätzliche Auftritte in sozialen Medien. *Precious Plastic* nutzt das Internet zudem zur Verbreitung der kostenlos verfügbaren Bauanleitungen.

Zusätzlich zu der dargestellten Unterstützung der Kommunikation über eine soziale Innovation können Technologien auch die Kommunikation unterstützen, die Teil der sozialen Innovation selbst sind. Beim *Medibus* stellen die eingesetzten **Breitbandantennen** und **Videokonferenzsysteme** sicher, dass in Echtzeit Kontakt zu Dolmetschern oder Fachärzten aufgenommen werden kann. Das **Smartphone** als Technologie ist sowohl für die *Mobilen Retter* als auch für *CitizenLab* entscheidend. Die *Mobilen Retter* aktivieren über eine App auf dem Smartphone die freiwilligen Retter bei Notfällen, während die Bürger, die ihre Ideen über *CitizenLab* an ihre Kommunen und Städte herantragen wollen, dies ebenfalls über eine App auf ihrem Smartphone tun. Hier

ist nicht nur die Verfügbarkeit der Technologie wichtig, sondern auch wie weit diese verbreitet ist.

Technologie als Unterstützung für die Kooperation

Für die Kooperation sind besonders Onlineplattformen in Nutzung. *ROCK YOUR LIFE!* beispielsweise nutzt eine Intranetplattform unter anderem zum internen Wissenstransfer und -management, während *startsocial* das Bewerbungsverfahren für Juroren, Coaches und Stipendiaten über eine Onlineplattform abwickelt.

Nach der Vorstellung der Ergebnisse werden im nächsten Kapitel die aktuellen Trends im Bereich soziale Innovation dargestellt, um einen Eindruck der erwarteten Entwicklungen zu geben, welche in Betracht gezogen werden sollten.

5 Unterstützung für soziale Innovationen

Die untersuchten sozialen Innovationen erhielten verschiedene finanzielle sowie nicht-finanzielle Unterstützung, die im Folgenden beschrieben wird. Finanzielle Unterstützung wird entweder themenunabhängig oder themenabhängig vergeben. Bei Ersterem wird die Unterstützung unabhängig vom Aktionsbereich der sozialen Innovation gewährt, während bei themenabhängiger Unterstützung unterstützenswerte Themen direkt festgelegt werden. Weiterhin wird Förderung von der öffentlichen Hand, privaten Organisationen und Einzelpersonen geleistet. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die in diesem Kapitel dargestellten Arten der Unterstützung und nennt konkrete Beispiele.

	Themenunabhängig	Themenabhängig
Finanziell	<p>Öffentliche Hand, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ EXIST-Gründerstipendium ▪ Zuschüsse für Beschäftigung von Menschen mit Behinderung ▪ Innovationsgutschein Ba-Wü ▪ KMU-Instrument (Horizon 2020) <p>Private Organisationen, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ashoka ▪ Stiftungen, z. B. Bertelsmann Stiftung, Anton Jurgens Fonds, Vodafone Stiftung Deutschland, BMW Foundation Herbert Quandt <p>Investoren, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ BonVenture ▪ Ananda Impact Ventures ▪ Kreditanstalt für Wiederaufbau 	<p>Öffentliche Hand, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Berufsförderungswerke ▪ Forschungsprojekte im Rahmen von Horizon 2020, LEADER, INTERREG <p>Privat, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Angel Investors ▪ Crowdfunding



Nicht-finanziell	Öffentliche Hand, z. B.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Broschüren „GründerZeiten 27 – Soziales Unternehmertum“ und „Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum“ ▪ Unterstützung bei Akquise von Kunden
	Privat, z. B.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Social Impact Labs
	Wettbewerbe, z. B.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Social Innovation Tournament

Tab. 4: Übersicht über verschiedene Arten der Unterstützung sozialer Innovationen (Quelle: Eigene Tabelle).

Im Folgenden werden zuerst Arten der finanziellen Unterstützung dargestellt, danach Arten der nicht-finanziellen Unterstützung. Für die finanzielle Unterstützung werden jeweils themenunabhängige und themenabhängige Unterstützungen getrennt dargestellt. Es gab auch die Rückmeldung, dass manche Initiatoren sozialer Innovationen bewusst von Bemühungen um Förderung absehen; die genannten Gründe werden abschließend aufgeführt.

5.1 Finanzielle Unterstützung

5.1.1 Themenunabhängige finanzielle Unterstützung

In Bezug auf die untersuchten sozialen Innovationen war und ist die themenunabhängige finanzielle Unterstützung der **öffentlichen Hand** in Deutschland zum überwiegenden Teil nicht speziell auf soziale Innovationen ausgerichtet. Ein Beispiel hierfür ist die Förderung, die *smark* im Rahmen des EXIST-Gründerstipendiums erhielt: Es ist ein Förderprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) und unterstützt Existenzgründungen aus der Wissenschaft (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, o. D.). Diese Art von Förderung gibt es in Deutschland oft: Die finanzielle Förderung für Innovation auf deutscher Ebene schließt alle Arten von Innovationen mit ein (Edmiston, 2015). Somit können sich soziale

Innovationen auf diese Förderungen bewerben, es gibt in der Regel keine gesonderte Förderung für sie. Zwar sind soziale Innovationen hier berechtigt, allerdings gibt es Hinweise darauf, dass sie unterrepräsentiert sind, was die tatsächliche Vergabe solcher Förderungen angeht (Unterberg et al., 2015). In diesem Zusammenhang ist außerdem die Förderung für Beschäftigte mit Behinderungen zu nennen. Hier gewähren Bund und Länder verschiedene Zuschüsse für die Eingliederung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung sowie eventuell benötigte Umbaumaßnahmen und Materialien. Diese Zuschüsse können vor allem dann in Anspruch genommen werden, wenn über die Pflichtquote hinaus Menschen mit Behinderung angestellt werden, was beispielsweise bei der *AfB*, *auticon* und *discovering hands* der Fall ist. Finanziert werden diese Zuschüsse unter anderem durch die Abgaben der Unternehmen, die einen geringeren Prozentsatz Mitarbeiter mit Behinderung beschäftigen als die Pflichtquote vorschreibt. Ein weiteres typisches Merkmal der Förderung sozialer Innovationen in Deutschland ist, dass **die Förderung auf der Ebene der Bundesländer** eine große Rolle spielt, die in jedem Bundesland anders gestaltet ist (Edmiston, 2015). *smark* wurde beispielsweise mit einem Innovationsgutschein des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg unterstützt. Durch diesen Gutschein können sich KMU einen Teil der externen Ausgaben für innovative Vorhaben erstatten lassen. *DORV* erhielt beispielsweise Landesmittel des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen.

Auf **europäischer Ebene** wurden die untersuchten sozialen Innovationen ebenfalls themenunabhängig von der öffentlichen Hand unterstützt. *Citizen-Lab* erhielt finanzielle Mittel durch das KMU-Instrument der Europäischen Kommission im Rahmen des Horizon-2020-Programmes. Auch dieses Programm ist offen für verschiedene Arten von Innovationen, inklusive sozialer Innovationen.

Finanzielle Unterstützung durch **private Organisationen** erhielten die untersuchten sozialen Innovationen in Form von Förderung sowie Investitionen. Diese war oft themenunabhängig und speziell auf soziale Innovationen ausgerichtet. Eine wichtige Organisation, die Sozialunternehmer fördert, ist Ashoka. Ashoka ist eine weltweit tätige Organisation, die Sozialunternehmer

durch individuelle Stipendien sowie Netzwerke unterstützt. Förderung wird außerdem von Stiftungen gewährt, beispielsweise der Bertelsmann Stiftung (*discovering hands*), des Anton Jurgens Fonds (*discovering hands*), der Vodafone Stiftung Deutschland (*ROCK YOUR LIFE!*) und der BMW Foundation Herbert Quandt (*ROCK YOUR LIFE!*). Förderung aus der Privatwirtschaft erhält *startsocial*, da der Verein von verschiedenen Unternehmen ins Leben gerufen wurde, unter anderem von McKinsey & Company, Allianz, Deutsche Bank, Atos und der ProSiebenSat.1 Media SE.

Bei den **Investoren** gibt es solche, die sich auf soziale Innovationen spezialisiert haben, unabhängig von einem bestimmten Thema. Zu nennen wäre hier die BonVenture-Gruppe, welche unter anderem *AfB*, *auticon* und *discovering hands* finanziell unterstützt. *auticon* wird zudem von Ananda Impact Ventures unterstützt. Wichtig ist außerdem die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die unter anderem auch *discovering hands* unterstützt hat.

5.1.2 Themenabhängige finanzielle Unterstützung

Themenabhängige finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand ist meist sehr individuell für jede soziale Innovation und oft an bestimmte Projekte gebunden. Beispielsweise erhielt *discovering hands* finanzielle Projektunterstützung des Landschaftsverbandes Rheinland, verschiedener Berufsförderungswerke sowie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Weiterhin ist die öffentliche Hand ein wichtiger Kunde einiger sozialer Innovationen, beispielsweise von *CitizenLab* und *EWII Telecare*.

Auf **europäischer Ebene** wurden soziale Innovationen durch verschiedene Projektförderungen unterstützt, die jeweils spezifisch auf die Themen der jeweiligen sozialen Innovationen ausgelobt waren. Dies waren europäische Forschungsprojekte in den Programmen Horizon 2020, LEADER und INTERREG, bei denen *FabLab*, *EWII Telecare* und *DORV* teilnahmen.

Finanzielle Unterstützung durch **private Einzelpersonen** findet ebenfalls statt. Diese sogenannten Business Angels oder Angel Investors sind vermögende Ein-

zelpersonen, die mit ihrem Privatvermögen soziale Innovationen unterstützen, beispielsweise *discovering hands* und *Walk With Path*. Größere Gruppen von Privatpersonen unterstützen soziale Innovationen durch Crowdfunding, hier sind die investierten Beträge pro Person relativ klein, aber durch die Größe der Gruppe kommen letztlich höhere Summen zustande. *SHIFT* finanziert sich beispielsweise durch ein solches Crowdfunding.

5.2 Nicht-finanzielle Unterstützung

Nicht-finanzielle Unterstützung gibt es in vielerlei Form. Um soziale Innovationen und soziale Unternehmen von **öffentlicher Seite** zu unterstützen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Broschüren „GründerZeiten 27 – Soziales Unternehmertum“ und „Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum“ herausgegeben. Diese basieren auf der vom Ministerium in Auftrag gegebenen Studie „Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2017; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2016; Unterberg et al., 2015). *CareView* wurde beispielsweise durch eine Strategieberatung der EGW Gesellschaft für ein gesundes Wiesbaden mbH von der Landeshauptstadt Wiesbaden unterstützt. Andere soziale Innovationen erhielten Hilfe der öffentlichen Hand bei der Akquise von Kunden, beispielsweise die *AfB*. Auch von **privater Seite** gibt es wichtige Organisationen, die soziale Innovationen unterstützen. Für die untersuchten sozialen Innovationen sind dies unter anderem die Social Impact Labs der Social Impact gGmbH. Sieben Social Impact Labs gibt es in ganz Deutschland, welche unter anderem Beratung, Fortbildungen, Gemeinschaftsbüros und Veranstaltungen anbieten. Zudem gibt es weitere Accelerator und Inkubatoren, die jedoch nicht speziell auf soziale Innovationen fokussiert sind. Ein Spezialfall der Unterstützung sind **Wettbewerbe**, welche vor allem die Öffentlichkeitsarbeit und die Netzwerke der sozialen Innovationen unterstützen. Wettbewerbe speziell für soziale Innovationen sind beispielsweise das Social Innovation Tournament der Europäischen Investitionsbank und die Cartier Women's Initiative Awards, welche *Walk With Path* gewann bzw. in die Endauswahl gelangte.

Exkurs: besondere Good Practices aus Europa

Als besonders nennenswerte Beispiele der Unterstützung sozialer Innovationen wären National Endowment for Science Technology and the Arts (Nesta) in Großbritannien und Imec in Belgien zu nennen. Nesta ist eine Innovationsstiftung und unterstützt unter anderem *Walk With Path*. Ursprünglich wurde sie als öffentliche Einrichtung gegründet, um Kreativität, Talent und Innovation zu unterstützen. Inzwischen ist Nesta eine unabhängige Stiftung und beschäftigt sich intensiv mit Innovations-themen, unter anderem auch sozialer Innovation. Hier unterstützt Nesta soziale Innovationen direkt durch Investitionen, betreibt Forschung zum Konzept sozialer Innovation und ist an Initiativen, beispielsweise Wettbewerben, beteiligt.

Imec ist eine belgische Forschungseinrichtung spezialisiert auf Nanoelektronik und digitale Technologien und unterstützte *CitizenLab*. Besonders war hier die Kombination der Unterstützung, die Imec anbieten konnte. Imec sind Spezialisten in der Förderung von Start-ups, konnten also *CitizenLab* hinsichtlich organisatorischer Fragen unterstützen. Gleichzeitig besitzt Imec thematische Expertise im Bereich der öffentlichen Verwaltung, was genau zu *CitizenLab* passt. Dies war besonders von Vorteil, da hier die thematische mit der organisatorischen Expertise kombiniert war.

5.3 Gründe, bewusst von Bemühungen um Unterstützung abzusehen

Unter den untersuchten sozialen Innovationen gab es auch einige, die zwar von existierender Unterstützung wussten, sich aber bewusst nicht auf diese bewarben. Die Gründe hierfür waren:

- die Schwierigkeiten, geeignete Unterstützung zu identifizieren,
- der hohe Aufwand, Unterstützung zu beantragen,
- die lange Dauer, bis der Antrag abgelehnt oder bewilligt wird.

Es wurde von Schwierigkeiten berichtet, in diesem „Dschungel“ die passende Unterstützung zu finden. Bei kleinen Organisationen ergibt sich teilweise

zusätzlich das Problem, dass zu wenig personelle Ressourcen vorhanden sind, um sich intensiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen, wie beispielsweise bei *CareView*. Manche Initiatoren sind möglicherweise unterstützungsberechtig, aber wissen dies nicht. Dies war zu Beginn der Fall für *AfB*.

Auch wenn eine geeignete Unterstützung identifiziert wurde, wurde teilweise der Aufwand eines Antrags inklusive der bürokratischen Voraussetzungen als zu hoch angesehen. Deshalb wurde bei manchen Unterstützungsmaßnahmen von einem Antrag abgesehen, beispielsweise von *smark*, *CareView* und *DB Medibus*. Besonders *smark* und *CareView* als kleine Unternehmen sahen die Erfolgsaussichten als zu gering an, um ihre begrenzten Personalressourcen für einen aufwändigen Antrag einzusetzen. Auch die lange Dauer bis das Resultat eines Antrages feststeht, wird als Hindernis gesehen. Im Falle eines bewilligten Antrages dauert es auch noch einige Zeit, bis die Unterstützung dann konkret verfügbar ist.

Die Unterstützung sozialer Innovationen ist also nicht nur von der Existenz, der Identifizierung und der Wahl geeigneter Unterstützungsmaßnahmen abhängig, sondern auch von der Entscheidung des Unternehmens ob und in welchem Umfang Unterstützung in Anspruch genommen wird. Die dargestellte Fragmentierung der Förderungslandschaft in Deutschland kann diese Inanspruchnahme erschweren.

6 Trends

Im Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg wird seit vielen Jahren im europäischen und internationalen Kontext zu sozialen Innovationen geforscht. Im Folgenden führen Dr. Georg Mildenerger und Ute Bongertz vom Kooperationspartner CSI aus, wie sich die Trends sozialer Innovation darstellen.

6.1 Großtrends sozialer Innovation

Die in diesem Kapitel dargelegte Zusammenstellung großer Trends sozialer Innovationen basiert auf der Sichtung von Projekten wie dem BMBF geförderten Projekt „Deutschland 2030: Herausforderungen als Chance für Soziale Innovationen“ sowie europäischen Forschungsprojekten wie Tepsie und Innoserv (Müller, Rüede, Lurtz, Kopf & Russo, 2013; Caulier-Grice, Davies, Patrick & Norman, 2012; Schröer, Eurich & Mildenerger, 2015; Eurich & Langer, 2015). All diese Projekte sind und waren von ihrer Anlage her auf eine breite Perspektive und eine vielfältige Beteiligung von nationalen und sektoralen Experten ausgelegt. Dabei lassen sich zwei Stränge auffinden, die Hinweise auf Großtrends geben. Zum einen weithin geteilte inhaltliche Foki, häufig im Kontext der drei Säulen von Nachhaltigkeit. Zum anderen gibt es eine große Übereinstimmung in den zukunftssträchtigen Wegen, wie neue Lösungen für soziale Probleme gefunden und implementiert werden können. Im Folgenden wird – beginnend mit den themenbezogenen Trends – ein Überblick versucht.

6.1.1 Zukunftsträchtige Themen

- So stellen sich zunächst Fragen der Nachhaltigkeit, mit besonderem Blick auf Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, die fair zu den beteiligten Individuen sind und zugleich Ressourcen und Ökosysteme schonen. Neue Formen des Konsums, passgenauer Produktion, Verwertung von Über-

schüssen sowie Wiederverwertung von Abfällen werden in vielfältigen Innovationen erprobt.

- Auch andere gesellschaftlich weit verbreiteten Überzeugungen und Einstellungsveränderungen wirken als Innovationstreiber. Neue Erwartungen persönlicher Autonomie und Selbstbestimmung sowie Lebensqualität setzen vorhandene Lösungen – Produkte, Dienstleistungen, Infrastrukturen, ja politische Prozesse – unter Druck. Empfänger von Leistungen wollen vermehrt mitbestimmen und nach ihren eigenen Bedürfnissen (mit)entscheiden. Zum Teil fließen solche normativen Änderungen in internationale Normen und nationale Gesetzgebung ein, die vorhandene Arrangements infrage stellen (UN-Behindertenkonvention, Bundesteilhabegesetz).
 - Im Bereich sozialer Dienste etwa werden bislang übliche, häufig stationäre Versorgungskonzepte obsolet. Dadurch wird ein ungeheurer Veränderungsdruck ausgeübt, der ganz neuartige Versorgungskonzepte und Infrastrukturen aufkommen lässt.
 - Veränderte Einstellungen führen aber auch zu einer beobachtbaren Moralisierung von Märkten. Dies spiegelt sich beispielsweise in einer Zunahme der Corporate Social Responsibility wieder, einhergehend mit zunehmenden Ansprüchen von Mitarbeitern gegenüber Unternehmen. Unternehmen müssen in Produkten und Dienstleistungen und auch in den internen Prozessen sowie in ihren Kunden und Lieferantenbeziehungen zunehmend Verantwortung beweisen. Dafür braucht es bessere Dokumentation, Zertifikate und Kommunikation. Und vor allem auch neue Produkte und neue Beziehungen zwischen Herstellern, Zulieferern, Handel und Kunden.
- Der wissenschaftlich-technische Fortschritt selbst ist zum einen als Treiber und Ressourcengeber für soziale Innovation zu verstehen, denn er ermöglicht neue Interaktionen, Datenaustausch und -analyse sowie Telemonitoring / Fernsteuerung, die ganz neue Formen von Dienstleistungen und Versorgung hervorbringen können. Er fordert aber auch heraus. Insbesondere bei den Infrastrukturen für ICT zeigen sich Verwerfungen, die als ungerecht begriffen werden. Neue Ungleichheiten entstehen, je nach regionaler Verfügbarkeit von Breitbandanschlüssen hoher Geschwindigkeit. Und nicht

alleine die Technik führt zur sogenannten digital divide. Es bedarf auch neuer Ideen, um die digitalen Medien inklusiv zu gestalten und möglichst allen Menschen Zugang zur Nutzung zu ermöglichen.

- Insbesondere der Fortschritt in der Medizin führt zu einer allgemein erhöhten Lebenserwartung. Daraus entstehen ganz neue Herausforderungen für die Pflege im Alter. Die Zunahme der häufig polymorbiden Hochaltrigen in der Bevölkerung und vor allem auch der Demenzkranken bringt viele Probleme mit sich, die noch der Lösung harren. Der demografische Wandel macht immer mehr Dienstleistungen nötig, die bislang von der Familie erbrachte Leistungen substituieren. Professionelle Pflege alleine wird dazu nicht ausreichen, sondern bedarf flankierend freiwilliger Hilfe und technischer Unterstützung.
- Strukturwandel und eine neue Binnenmigration in die städtischen Räume stellen Städte und ländliche Regionen vor neue Herausforderungen. Insbesondere auf dem Land stellt sich die gerade für KMU existentielle Frage, wie Infrastrukturen und Lebensqualität erhalten werden können und so auch ein ausreichendes Volumen an qualifizierten Arbeitskräften.
- Aber die Retention von Arbeitskräften alleine wird noch nicht genügen. Bildungsgerechtigkeit insbesondere im ländlichen Raum heißt auch, kein vorhandenes Humankapital zu verschwenden. Die Förderung von bildungsschwächeren Jugendlichen und die Unterstützung beim Übergang in Ausbildung und Beruf ist ein wichtiges Thema, das vielfältige Lösungen hervorbringt. Neben zivilgesellschaftlichen Initiativen finden sich auch unterschiedliche Kooperationen von Zivilgesellschaft und Staat sowie Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft. Letztere ist dabei zum einen von Formen von CSR angetrieben, zum anderen auch von Eigeninteresse (Müller, Rüede, Lurtz, Kopf & Russo, 2013; Schröer, Eurich & Mildenerger, 2015; Social Services Innovation (INNOSERV); Eurich & Langer, 2015).

Alle angesprochenen Trends lassen sich in vielfältigen Kontexten aufzeigen und haben das Potential, nachhaltig die Lebensbedingungen von Individuen, die Qualität von Sozialräumen und Quartieren, die Chancen für Produkte und Dienstleistungen und vieles andere zu verbessern.

6.1.2 Neue Wege der Problemlösung

Bei aller Verschiedenheit der Probleme und Bedürfnisse, auf die soziale Innovationen reagierten, gibt es typische Lösungswege. Viele soziale Innovationen sind kollaborativ, bauen auf Möglichkeiten von Kommunikation und Vernetzung durch ICT und entstehen im Zusammenwirken bislang häufig getrennter Akteure in Form von Netzwerken. Im Folgenden sind typische Lösungsstrategien dargestellt.

- Viele sozial innovative Lösungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich auf vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten (Capabilities and Assets) fokussieren und nicht auf Defizite und mangelhafte Ausstattung. Wenn das dann auch oftmals nach Bricolage aussieht, entstehen so doch Lösungen, die nachhaltig wirksam sind. Das gilt für den Umgang mit Behinderung (Fähigkeiten von Autisten, nicht Defizite), aber auch für neue Synergien durch die Verknüpfung unterschiedlicher Herausforderungen, etwa: Fäkalien der Fischzucht werden zu Nährstoffen der Pflanzenproduktion. So entstehen neue Produkte, die so auch neue Impulse geben können.
- Systemisches Denken (Systems Thinking) ist prägend für soziale Innovationen. Diese setzen typischerweise systematisch an und überschreiten fachliche oder legale Kompetenzgrenzen. So wie das Problem geschnitten ist, so wird auch die Lösung gesucht. Und die Prinzipien der breiten Beteiligung lassen dann auch vielfältige Perspektiven zu, die automatisch die Komplexität von Problemwahrnehmungen aber auch Lösungen erhöhen.
- Geteilte Nutzung von Ressourcen wie bei Collaborative Consumption, bei welchem Konsum zunehmend vergemeinschaftet wird, ist ein ebenfalls beobachtbarer Trend. Exklusiver Besitz und private Konsumtion werden durch Tauschbörsen, Sharing Plattformen, Formen von Gabentausch etc. abgelöst. Ob dabei übriges Essen, ausgelesene Bücher oder Kleidungsstücke getauscht werden, spielt letztlich keine Rolle. Dabei werden häufig altbekannte Formen aus engen sozialen Kontexten und Netzwerken gelöst und erhalten durch die preisgünstigen Möglichkeiten von ICT eine neue Reichweite und Bedeutung, die letztlich auch eine neue Qualität in sich birgt. So

wird eine verbesserte Nutzung von Ressourcen ermöglicht, die zentral für eine Lösung der Herausforderungen der Nachhaltigkeit ist.

- Ein weiterer Lösungsweg sozialer Problemlagen, der sich zunehmender Beliebtheit erfreut, ist die Offenheit im Austausch von Daten, Information und Ideen. Dies spielt insbesondere im Kontext von Open Social Innovation eine zentrale Rolle (Caulier-Grice, Davies, Patrick & Norman, 2012).

6.2 Open Social Innovation

Das Konzept der Open Social Innovation verbindet in gewisser Weise die beiden hier aufgezeigten Ströme von Themen und Methoden bzw. Problemen und Lösungswegen.

Der Begriff „Open Innovation“ geht auf Henry Chesbrough zurück und bezeichnet die Öffnung von Organisationen gegenüber neuen externen Ideen- einflüssen. Das Modell des offenen Innovationsprozesses steht im Kontrast zum Modell der geschlossenen Innovationsentwicklung, welches nur eine innerorganisationale Bearbeitung von Ideen kennt.

Open Social Innovation kennt zwei Wege von Ideenströmen: Zum einen kann das Hinzuziehen externer Forschung bzw. Expertisen beispielsweise zu Veränderungen der innerorganisationalen Ausrichtung oder gar zur Erschließung neuer Märkte führen. Zum anderen kann internes Wissen nach außen weitergeleitet werden, um andere etablierte Organisationen oder neue Sozial- unternehmen mit Ressourcen, Strukturen oder Strategien zu unterstützen. Neu- oder weiterentwickelte Innovationen können daraufhin zurückwirken und Wertschöpfungsketten entstehen lassen.

Ergänzend kommt der Trend des Design Thinkings hinzu. Anstatt im Kontext umfangreicher Erhebungen und Untersuchungen große Lösungen für alles zu entwickeln und im großen Stil auszurollen, kommt es zunehmend zu lokalen Prozessen des Experimentierens. Es kommt eher darauf an, schnell zu Proto- typen zu kommen, die im Falle des Scheiterns rasch verworfen und durch neue

ersetzt werden. Was funktioniert und gefällt, bleibt und wird weiter entwickelt und breitet sich an andere Standorte aus (Caulier-Grice, Davies, Patrick & Norman, 2012).

Allerdings sind auch Herausforderungen im Kontext von Open Social Innovation zu benennen. So ist die Bereitstellung von Innovationen auf einem Marktplatz für Ideen aus theoretischer Sicht zwar höchst attraktiv, aus anwendungsbezogener jedoch teilweise schwierig. Ursächlich hierfür sind unter anderem unterschiedliche Denkkontexte, Sprachverwendung oder Rationalitäten, vor allem im Kontext intersektoraler Kooperationen (Chesbrough, 2003; Chesbrough & Di Minin, 2014).

Die Bearbeitung komplexer sozialer Problemlagen wie der bereits erläuterten, bringt im Modus geschlossene Innovationsgenerierung zumeist keine weitreichenden Lösungen hervor. Vielmehr ist die Entwicklung sozialer Innovationen durch Zusammenarbeit gekennzeichnet. Formen wie Mass Collaboration und Prosumption bzw. Co-Production verdeutlichen beispielhaft diesen Punkt und charakterisieren jene Kooperation als solche, bei denen die klare Zuordnung zu den Gruppen Anbieter und Nutzer aufgelöst wird. Damit verschwimmen auch die Grenzen zwischen den Sektoren.

Der Terminus Mass Collaboration bezieht sich auf eine Produktion durch die Massen anstatt der Produktion für die Massen. Solche Prozesse (die übrigens in den sozialen Medien kommerzialisiert werden) wirken in wahrhaft sozialen, nämlich gemeinwohl- und nicht profitorientierten Netzwerken. Wikipedia etwa ist ein wichtiges Exempel. Hier laufen Prozesse der Open-Source-Bewegung, welche zusammen mit der kollektiven Produktion der Inhalte und der Qualitätskontrolle die technischen Voraussetzungen schafft. Bei Prosumption und Co-Production wirken die Nutzer selbst bei der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen mit. Implizit war dies bei Dienstleistungen eigentlich schon immer der Fall. In der Nahrungsproduktion spielen Modelle wie etwa die solidarische Landwirtschaft eine größere Rolle oder auch das Urban Gardening. Ökonomisch wichtiger ist jedoch sicher das Engagement der Bürger im Kontext der Energiewende (Bürgerenergie) oder etwa in den Schulmensen, in denen Eltern gemeinsam das Mittagessen für ihre Kinder

organisieren oder selbst her- und bereitstellen (Caulier-Grice, Davies, Patrick & Norman, 2012).

Soziale Innovationen reagieren auf veränderte Lebenswirklichkeiten und -einstellungen. Welchen Weg sie für die Lösung sozialer Problemlagen wählen, ist immer abhängig von den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Ressourcen. Das Potenzial von Open Social Innovation geht im Zuge von ICT über die Verbindung von Innovationsströmen zwischen Organisationen hinaus. Netzwerke und Online-Plattformen generieren neue Zugänge sowie Partizipationsmöglichkeiten und nutzen das Innovationsvermögen digitaler Kollektive (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010).

7 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Erkenntnissen, die durch die Analyse der untersuchten 19 sozialen Innovationen gewonnen wurden, werden in diesem Kapitel Vorschläge unterbreitet, wie diese unterstützt werden könnten. Hierbei liegt die Konzentration auf den Erfolgsfaktoren, die besonders sozialen Innovationen eigen sind. Damit werden Überschneidungen zu den Förderungen vermieden, die bereits für Innovationen allgemein existieren. Alle Handlungsempfehlungen gelten für die sozialen Innovationen, die neben dem sozialen auch einen wirtschaftlichen Nutzen haben, da dies eines der Kriterien für die Auswahl der untersuchten sozialen Innovationen war. Damit sind dies soziale Innovationen, die sich auf lange Sicht finanziell selbst tragen können und nicht dauerhaft auf Förderung angewiesen sind.

Identifizierte Erfolgsfaktoren sozialer Innovationen und Möglichkeiten diese zu fördern

Während die untersuchten sozialen Innovationen unterschiedliche Handlungsfelder abdecken und Organisationsformen haben, lassen sich gemeinsame Faktoren feststellen, die entscheidend für den Erfolg dieser Innovationen waren. Diese Faktoren sind:

- Die Kooperation von **Akteuren aus verschiedenen Bereichen**, die nicht unbedingt bereits vor der Entwicklung der Innovation in Kooperation standen
- Eine gesicherte **Finanzierung** auch für Weiterentwicklungs- und Wachstumsphasen und die Besonderheiten dieser Finanzierung für soziale Innovationen, da sie keine reine wirtschaftliche Ausrichtung haben
- Eine gute **Zusammenarbeit von wirtschaftlich und sozial ausgerichteten Institutionen**
- Die **Sensibilisierung der Öffentlichkeit** bezüglich bestimmter sozialer Themen

- Die **Akquise von Kunden**, wenn die soziale Innovation auf dem Markt ist, inklusive der öffentlichen Hand als Kunde

Details zu den unterstützenswerten Erfolgsfaktoren

Eine Besonderheit an erfolgreichen sozialen Innovationen ist, dass **Akteure aus verschiedenen Bereichen** zusammenkommen, obwohl diese vorher nicht bereits miteinander kooperiert haben. Diese Bereiche können beispielsweise zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Bereiche sein. Diese Kooperation kam bei den untersuchten sozialen Innovationen auf zwei unterschiedliche Weisen zustande. Einige Initiatoren hatten selbst die notwendige Expertise in allen relevanten Bereichen, entweder aufgrund ihres beruflichen Hintergrundes, oder weil sie sich diese Expertise speziell für die Entwicklung ihrer Innovation angeeignet hatten. Bei sozialen Innovationen, die aus bestehenden Unternehmen heraus entwickelt werden, arbeiten mehrere Mitarbeiter mit komplementärer Expertise an solch einer Entwicklung oder es wird die notwendige Expertise von extern eingekauft. Darüber hinaus müssen Akteure für Kooperationen gefunden werden, beispielsweise um die Innovation in die Anwendung zu bringen. Falls Akteure aus anderen Bereichen für die Entwicklung oder Weiterverbreitung der Innovation gebraucht wurden, war es teilweise ein großer Aufwand, diese zu finden und Kooperationen zu organisieren.

Weiterhin muss für soziale Innovationen eine **Anfangsfinanzierung gesichert** sein, bis sich die Innovationen selbst tragen können. Dies gilt allgemein für alle Arten von Innovationen, allerdings ist das Besondere an sozialen Innovationen, dass sie nicht einzig auf finanziellen Nutzen ausgerichtet sind. Deshalb haben sie es zum Teil schwerer, eine Finanzierung zu erhalten, wenn diese ausschließlich auf direkte finanzielle Rendite ausgerichtet ist. Die richtige Finanzierung in dem großen Angebot, das existiert, zu finden, ist hier mitunter nicht einfach. Die untersuchten sozialen Innovationen hatten unterschiedliche Herangehensweisen, diese Finanzierung zu sichern. Diejenigen, die keine externe Finanzierung beantragten, deckten die Kosten entweder durch privates Vermögen der Gründer, Crowdfunding oder konzerneigene Mittel. An dieser Stelle zeigt sich nochmal eine Charakteristik der sozialen Innovationen, die in bestehenden Unternehmen entstehen: Hier werden für die gewollten

sozialen Innovationen interne Ressourcen bereitgestellt, die deren Entwicklung garantieren. Die sozialen Innovationen, die ohne solch eine Struktur oft von Einzelpersonen oder kleinen Gruppen initiiert werden, müssen hier alle Ressourcen erst originär mobilisieren, was mehr Aufwand ist und eine größere Unsicherheit mit sich bringt. Für letztere ist deshalb eine frühe Unterstützung besonders wichtig, da diese sonst nicht weit genug entwickelt werden. Zudem haben diese Gruppen oft nicht die personellen Ressourcen, um sich intensiv genug mit Förderung zu beschäftigen, um passende Maßnahmen finden zu können. Weiterhin wird teilweise von einer Bewerbung auf Förderung abgesehen, weil das System als zu kompliziert empfunden wird. Deshalb entscheiden sich manche soziale Innovationen, mit Universitäten zu kooperieren, da diese sich mit Förderung auskennen.

Wesentlich zum Erfolg sozialer Innovationen trägt außerdem eine **gute Zusammenarbeit von wirtschaftlich und sozial ausgerichteten Institutionen** bei. Wirtschaftliche und soziale Ziele müssen nicht im Gegensatz zueinander stehen, wie sich durch alle untersuchten sozialen Innovationen zeigt. Während alle diese Innovationen einen klaren sozialen Nutzen haben, zum Teil auch in mehreren Bereichen, haben sie außerdem direkte wirtschaftliche Relevanz. Gerade die untersuchten sozialen Innovationen sitzen dann oft zwischen allen Stühlen, weil sie auch wirtschaftlichen Nutzen erzeugen. Dies kann zur Folge haben, dass sie von wirtschaftlichen Akteuren als nicht wirtschaftlich genug angesehen werden, während auf Seiten der sozial ausgerichteten Akteure Misstrauen bezüglich der Vereinbarkeit der sozialen und wirtschaftlichen Komponenten besteht. Es ist höchste Zeit, diese Dichotomie aufzuheben, denn diese beiden Ziele stehen nicht in Konkurrenz zueinander, ganz im Gegenteil: Soziale Innovation können durch wirtschaftlichen Erfolge ihre sozialen Ziele noch besser erreichen. Wenn beispielsweise das Ziel einer sozialen Innovation ist, Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung zu schaffen, dann können mehr dieser Arbeitsplätze geschaffen werden, je wirtschaftlich erfolgreicher diese Innovation ist. Ein Umdenken bei staatlichen Institutionen, um beide Seiten besser zusammenzubringen, ist essentiell und könnte helfen, die Akzeptanz von sozialen Innovationen mit wirtschaftlicher Ausrichtung zu steigern.

Da sich alle diese Innovationen unterschiedlichster sozialer Bedarfe annehmen, ist es hilfreich, wenn diese der allgemeinen Bevölkerung bewusst sind – denn entsprechend offener ist diese für soziale Innovationen und umso schneller und nachhaltiger können sich diese Innovationen dann verbreiten. Hier kann die öffentliche Hand helfen, die **Öffentlichkeit bezüglich bestimmter sozialer Themen zu sensibilisieren**. Wie für alle Innovationen ist auch eine professionelle Kommunikation sehr hilfreich, besonders für soziale Innovationen, die Produkte oder Dienstleistungen für Endverbraucher anbieten.

Wenn eine soziale Innovation bereits im Markt existiert, ist es sehr wichtig, entsprechende Kunden zu finden, denn dadurch kann sich eine Innovation finanziell tragen und wird somit nachhaltig. Für einige der untersuchten sozialen Innovationen ist die wichtigste Rolle die der **öffentlichen Hand als Kunde**. Die öffentliche Hand ist durch die von ihr benötigten Produkte und Dienstleistungen eine nicht zu unterschätzende Marktmacht. Diese könnte gezielt eingesetzt werden, um bestehende soziale Innovationen zu unterstützen. Denkbar wäre beispielsweise bei Ausschreibungen eine Kosten / Nutzenbewertung anzusetzen, die soziale Aspekte beinhaltet, oder bei gleicher Eignung Unternehmen zu bevorzugen, die gewisse Sozialkriterien erfüllen. Dies ist letztlich auch im finanziellen Interesse des Staates: Wenn auf diese Weise soziale Bedürfnisse gedeckt werden, muss der Staat an anderer Stelle weniger investieren, um soziale Probleme zu lösen.

Zusammenfassung und Vorschläge für konkrete Maßnahmen

Zusammenfassend können diese Erfolgsfaktoren durch die folgenden Maßnahmen unterstützt werden:

1. Akteure aus verschiedenen Bereichen zusammenbringen
2. Förderungsmaßnahmen einfacher durchschaubar machen
3. besseres Zusammenarbeiten von wirtschaftlich und sozial ausgerichteten Institutionen
4. Sensibilisierung der Öffentlichkeit bezüglich bestimmter sozialer Themen
5. Soziale Aspekte in die Beschaffungsregeln der öffentlichen Hand mit einfließen lassen

Die ersten drei Punkte könnten beispielsweise von einer entsprechenden Stelle erfüllt werden. Wichtig ist hierbei, dass diese Stelle in enger Kooperation mit existierenden Fördermaßnahmen steht, beispielsweise mit der Förderung für Unternehmensgründer. Die Aufgabe dieser Stelle wäre es, soziale Innovationsformen in jeglicher Organisationsform zu unterstützen, das heißt auch solche, deren Entwickler nicht selbst ein Unternehmen gründen wollen oder soziale Innovationen, die in bestehenden Unternehmen entwickelt werden. Ein besonderes Augenmerk könnte hier auf der Unterstützung der in Baden-Württemberg besonders zahlreichen KMU liegen. Punkte vier und fünf könnten durch entsprechende Maßnahmen der öffentlichen Hand erreicht werden. Hier ist einerseits eine entsprechende Kommunikation zur Wichtigkeit sozialer Themen entscheidend. Solch eine Kommunikation durch die öffentliche Hand hat den Vorteil, dass diese als neutraler angesehen wird als einzelne Unternehmen und somit größere Effekte erzielen kann. Weiterhin kann die öffentliche Hand durch entsprechende Gestaltung ihrer Beschaffungsmaßnahmen soziale Innovationen direkt unterstützen.

Wenn soziale Innovationen helfen sollen, soziale Probleme nachhaltig und in großem Maßstab anzugehen, ist eine Kooperation mit der öffentlichen Hand unerlässlich. Gleichzeitig können soziale Innovationen – wie in dieser Studie gezeigt – große wirtschaftliche Vorteile bringen und sind damit auch für die Wirtschaft von hoher Relevanz.

8 Literaturverzeichnis

- BESH (2018):** Unsere Geschichte, unter: <https://www.besh.de/ueber-uns/geschichte/>, abgerufen am 06.12.2017.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016):** GründerZeiten Nr. 27: Soziales Unternehmertum, unter: http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-27.pdf?__blob=publicationFile, abgerufen am 14.10.2016.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017):** Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum, unter: http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren-Flyer/Praxisleitfaden-Soziales-Unternehmertum.pdf?__blob=publicationFile, abgerufen am 14.10.2017.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o. J.):** exist., unter: <https://www.exist.de/DE/Programm/Exist-Gruenderstipendium/inhalt.html;jsessionid=F617E8C6FCD009C583C218AF9DB735A6>, abgerufen am 02.02.2018.
- Carayannis, E.; Campbell, D. (2009):** „Mode 3“ and „Quadruple Helix“: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *Int. J. Technology Management*, S. 201–234.
- Caulier-Grice, J.; Davies, A.; Patrick, R.; Norman, W. (2012):** Social Innovation Practices and Trends. Part II. A deliverable of the project: „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe“ (TEPSIE). Brussels: European Commission, DG Research.
- Chesbrough, H. W. (2003):** The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review Spring*, S. 35–41.
- Chesbrough, H. W.; Di Minin, A. (2014):** Open Social Innovation, in: Chesbrough, H. W.; Vanhaverbeke, W.; Joel, W., *New Frontiers in Open Innovation* (S. 169–190). Oxford: Oxford Univ. Press.

- Cisco (2017):** Shipping Container Turned Medical Center Inspires Global Response, unter: <http://weare.cisco.com/c/r/weare/amazing-stories/amazing-things/shipping-container-turned-medical-center.html> abgerufen am 09.03.2017.
- Edmiston, D. (2015):** The Social Innovation Policy Agenda in Germany. CRESSI Working Papers No. 20/2015.
- Eurich, J.; Langer, A. (2015):** Innovationen in sozialen Dienstleistungen in europäischer Perspektive, in: Moos, G.; Peters, A., Innovationsmanagement in der Sozialwirtschaft (S. 75–93). Baden-Baden: Nomos.
- Flick, U. (2006):** An introduction to qualitative research (3. Edition). London: Sage Publications.
- Flyvbjerg, B. (2006):** Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 2(12), S. 219–245.
- Gillwald, K. (2000):** Konzepte sozialer Innovation, unter: <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf>, abgerufen am 03.05.2018.
- Höll, R. (2015):** Eine Machbarschaft für soziale Innovationen, unter: <https://www.ashoka.org/de/story/eine-machbarschaft-für-soziale-innovationen>, abgerufen am 01.02.2018.
- Howaldt, J.; Kopp, R.; Schröder, A.; Kopf, H.; Müller, S. (2014):** Erklärung „Soziale Innovationen für Deutschland“ Version 2.0, unter: http://www.sfs.tu-dortmund.de/cms/Medienpool/small_publications/Erklaerung_Soziale_Innovationen.pdf, abgerufen am 20.11.2018.
- Müller, S.; Rüede, D.; Lurtz, K.; Kopf, H.; Russo, P. (2013):** Deutschland 2030. Herausforderungen als Chancen Sozialer Innovationen. Wiesbaden: World Vision Center for Social Innovation.
- Murray, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G. (2010):** The Open Book of Social Innovation. Social Innovator Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation. London: The Young Foundation.

- Schröer, A.; Eurich, J.; Mildener, G. (2015):** Soziale Innovationen: gesellschaftliche Relevanz, Definition und Förderung, in: Vilain, M.; Wegner, S., Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft (S. 57–64). Darmstadt: epd-Dokumentation, 29/2016.
- Silverman, D. (2010):** Doing qualitative research. London: Sage Publications.
- Social Services Innovation (INNOSEV) (o. J.):** Promoting Innovation in Social Services: An Agenda For Future Research And Development. Summary Findings and Key Recommendations. Brussels: European Commission, DG Research, unter: http://www.lipse.org/userfiles/uploads/INNOSEV_Summary_EN%5B1%5D.pdf, abgerufen am 03.05.2018.
- Spiess-Knafl, W.; Schües, R.; Richter, S.; Scheuerle, T.; Schmitz, B. (2013):** Eine Vermessung der Landschaft deutscher Sozialunternehmen, in: Jansen, S. A.; Heinze, R. G.; Beckmann, M.; Schües, R., Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen (S. 21–34). Wiesbaden: Springer VS.
- Unterberg, M.; Richter, D.; Jahnke, T.; Spiess-Knafl, W.; Sängler, R.; Förster, N. (2015):** Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?, unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/herausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=13, abgerufen am 03.05.2018.
- Yin, R. (2009):** Case Study Research: Design and Methods (4. Edition). London: Sage Publications.

9 Anhang – Übersicht und Profile aller näher untersuchten sozialen Innovationen

Die interviewten sozialen Innovationen decken sämtliche Handlungsfelder sowie Organisationsformen ab, wie in den nachfolgenden zwei Tabellen dargestellt.

Handlungsfelder der interviewten sozialen Innovationen

Hauptsächliche Handlungsfelder	Name
1. Ambient Assisted Living / Health	<i>CareView</i> <i>EWII Telecare</i> <i>Walk With Path</i>
2. Sharing Economy, Makers Community	<i>FabLab Karlsruhe</i> <i>Precious Plastic</i>
3. Konsumentenbewusstsein	<i>erdbeerwoche</i> <i>SHIFT</i> <i>smark</i> <i>FRoSTA</i>
4. Work Integration	<i>AfB</i> <i>auticon</i> <i>discovering hands</i>
5. Mischung aus privatem und öffentlichem Sektor	<i>CitizenLab</i> <i>ROCK YOUR LIFE!</i>
6. Lebensbedingungen im ländlichen Raum	<i>Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall</i> <i>DB Medibus</i> <i>DORV</i> <i>Mobile Retter</i>
7. Sonstige	<i>startsocial</i>

(Quelle: Eigene Tabelle).

Organisationsformen der interviewten sozialen Innovationen

Organisationsform	Name
Start-ups	<i>erdbeerwoche</i> <i>smark</i> <i>Walk With Path</i>
Kleine Unternehmen	<i>CareView</i> <i>CitizenLab</i> <i>ROCK YOUR LIFE!</i> <i>SHIFT</i>
Mittlere Unternehmen	<i>AfB</i> <i>auticon</i> <i>discovering hands</i>
Großunternehmen	<i>DB Medibus</i> <i>EWII Telecare</i> <i>FROSTA</i>
Vereine	<i>BESH</i> <i>DORV</i> <i>FabLab</i> <i>Mobile Retter</i> <i>startsocial</i> <i>Precious Plastic</i>

(Quelle: Eigene Tabelle).

Für jede soziale Innovation, mit deren Gründern oder Mitarbeitern ein Interview geführt wurde, wurde ein Profil ausgearbeitet. Zusätzlich wurden für die zwei sozialen Innovationen, die mithilfe von bereits vorhandenen Informationen näher untersucht wurden, ebenfalls Profile erstellt. Diese sozialen Innovationen sind die Firma *FROSTA* sowie *Precious Plastic*. Für alle untersuchten sozialen Innovationen befinden sich die Profile im Folgenden.

Alle Informationen in den Profilen, welche nach August 2017 hinzugefügt wurden sowie diejenigen, die als „zusätzlich“ gekennzeichnet sind, wurden nach dem Abschluss der Analyse zusätzlich gesammelt um den aktuellen Stand darzustellen und flossen somit nicht in die Analyse mit ein.

AfB gGmbH



Allgemeine Informationen

Name	<i>AfB gGmbH</i>
Kategorie	Worker integration
Land	Deutschland, Baden-Württemberg
Webseite	www.afb-group.de

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Gründer: Paul Cvilak

Muttergesellschaft: Initiative 500 gAG

Beginn

Gründung 2004

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Initialfinanzierung aus Privatmitteln des Gründers; Gehaltszuschüsse des Bundes für Beschäftigte mit Schwerbehinderung und Eingliederung, im Schnitt 30 % bei *AfB* für die 50 % aller Beschäftigten, die Behinderungen haben¹; Unterstützung durch BonVenture².

Projektbeschreibung

Inhalte des Projekts und momentaner Stand

AfB ist spezialisiert auf die Wiederaufbereitung von IT-Hardware und die zertifizierte Datenlöschung. Europaweit waren im Jahr 2017 255 Mitarbeiter beschäftigt, in 2018 ist diese Zahl auf 320 Mitarbeiter angewachsen.

- 1 Dietz, Charlotte (2013): Gut arbeiten trotz Handicap, unter: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2013-08/weltverbesserer-afb-social-and-green-it>, abgerufen am 18.07.2018.
- 2 Bonventure (o.J.): Initiative 500 gAG, unter: <https://www.bonventure.de/portfolio/oekologie/initiative-500-gag.html>, abgerufen am 29.11.2018.

Sozialer Bedarf und Nutzen

AfB wurde sowohl aufgrund eines sozialen Bedarfs, als auch aufgrund einer Nachfrage aus dem Markt heraus gegründet. Der *AfB*-Gründer Paul Cvilak war im Verkauf von Software tätig, die den IT Life Cycle abbildet. Von Kunden kam dann die Nachfrage, diesen Life Cycle nicht nur abzubilden, sondern die IT-Geräte auch aufzubereiten und wieder weiterzuverkaufen. In der Nachbarschaft war eine Behindertenwerkstatt angesiedelt und Mitarbeitern dort wurden bestimmte Aufgaben übertragen um zu testen, ob diese Kooperation sinnvoll sei. Der Test war ein voller Erfolg. Die *AfB* schafft somit Arbeit für Menschen mit Behinderung und trägt zur Ressourcenschonung durch Wiederverwendung und Recycling der IT-Hardware bei.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

AfB ist eine gemeinnützige GmbH. Kunden sind unter anderem namhafte Firmen wie Siemens, die Postbank und der SWR.

Ökonomischer Nutzen

Die Idee, Wiederaufbereitung von IT-Hardware anzubieten, entstand aus einem Marktbedarf heraus und ein gutes Geschäftsmodell war von Beginn an die Basis. Alle Mitarbeiter, ob mit oder ohne Behinderung, werden aufgrund ihrer jeweiligen Stärken und Fähigkeiten eingestellt. Entscheidend ist hier, dass Fähigkeiten und Aufgaben genau aufeinander abgestimmt werden, damit alle Mitarbeiter sinnvolle Tätigkeiten ausführen und gute Leistungen erzielen. Die aufbereitete Hardware wird in eigenen Läden und einem Online-Shop verkauft und an Aktionstagen vor Ort in Unternehmen. Des Weiteren bietet die *AfB* bei älteren Geräten mit zu geringem Wiederverkaufswert eine kostenpflichtige Entsorgung an sowie als zusätzliche Dienstleistung das Abbauen und Abholen der alten IT-Hardware bei den Firmen vor Ort.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Das Geschäftsmodell der *AfB* baut auf IT-Hardware auf. Die *AfB* ist außerdem in Kontakt mit Anbietern von Software zur Datenlöschung. *AfB* gibt weiterhin Rückmeldung an Hersteller von IT-Hardware um dazu beizutragen, dass Geräte mit längerer Lebensdauer gebaut werden, die zudem besser wiederverwendet werden können.

Marktpotenzial

Inzwischen existieren elf Niederlassungen der *AfB* in Deutschland, drei in Frankreich, drei in Österreich und eine in der Schweiz. Im Jahr 2016 wurde ein Wachstum von 30% erzielt.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Ein klarer Erfolgsfaktor ist das solide Geschäftsmodell und die anhaltende Nachfrage am Markt. Die Gründung wurde durch Privatmittel des Initiators Paul Cvilak ermöglicht. Mithilfe dieser privaten Finanzierung war auch ein schnelles Wachstum des Unternehmens möglich. Zu Beginn herrschte Skepsis gegenüber der *AfB*, da sie von einem privaten Unternehmer gegründet wurde, beispielsweise seitens der Wohlfahrtsverbände. Dies änderte sich unter anderem durch die Schaffung der Initiative 500 gAG, die als Muttergesellschaft der *AfB* gegründet wurde. Nach bestandener Probezeit hat jeder Mitarbeiter der *AfB* die Option, Aktien zu erwerben.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Bei der *AfB* liegt der Fokus auf den Stärken der behinderten Mitarbeiter und nicht auf ihren Defiziten – sie werden aufgrund ihrer Fähigkeiten eingestellt und sind gleichgestellte Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens. Hier ist es der *AfB* wichtig, wirtschaftliches Denken mit sozialem Unternehmertum zu verbinden und diese Verbindung auch an andere soziale Unternehmen heranzutragen. Die *AfB* versteht sich als Wirtschaftsunternehmen, denn nur bei wirtschaftlichem Erfolg können die sozialen Ziele erreicht werden. Außerdem ist für die *AfB* das Thema Nachhaltigkeit sehr wichtig. Dazu gehört es, die gesamte Lieferkette und den Weiterverkauf der Materialien an Großhändler nachhaltig zu gestalten. Zu diesem Thema steht die *AfB* auch mit dem Umweltbundesministerium in Kontakt. Die *AfB* gibt auch Rückmeldung an Hersteller von IT-Hardware um, wenn möglich, Geräte zu bauen, die länger halten und besser wiederverwendet werden können.

Rolle der öffentlichen Hand

Finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand wird in Form von Zuschüssen zu den Gehältern der behinderten Mitarbeiter sowie in Einzelfällen für benötigte Ausstattung von Gebäuden oder Arbeitsplätzen geleistet. Einzelpersonen, beispielsweise der Bürgermeister von Essen, unterstützen *AfB* außerdem, indem sie ihre Netzwerke nutzen um bei der Gewinnung von neuen Kunden zu unterstützen.

Unterstützungsbedarf

Die öffentliche Hand spielt für die *AfB* in der Akquise von Kunden und als Kunde selbst die wichtigste Rolle. Wenn die öffentliche Hand bei der Gewinnung von Kunden unterstützt, ist dies hilfreicher als eine klassische Regelförderung. Um die öffentliche Hand selbst als Kunde gewinnen zu können, wäre eine veränderte Einkaufspolitik von Vorteil. Hier ist teilweise der Preis das alleinige Kriterium für eine Entscheidung. Würde hier mehr auf Nachhaltigkeit geachtet werden und solche Kriterien mit in die Entscheidung einbezogen, wäre dies sehr hilfreich. Wenn neue IT-Hardware eingekauft wird, sollte gleichzeitig bedacht werden was mit dieser geschieht, wenn sie nicht mehr benutzt wird. Studien sind gut, aber es ist wichtig, dass anschließend auch eine konkrete Unterstützung erfolgt.



Foto eines AfB Ladens (Quelle: AfB).

auticon



Allgemeine Informationen

Name	<i>auticon</i>
Kategorie	Work Integration und Inklusion
Land	Deutschland
Webseite	www.auticon.de

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Initiator ist Dirk Müller-Remus; größter Investor und von Anfang an inhaltlich und strategisch an der Seite von *auticon* ist der Ananda Impact Ventures; inzwischen ist Kurt Schöffler Geschäftsführer der *auticon* GmbH.

Zusätzliche Information: Yabeo Management ist seit 2012 ein weiterer Investor von *auticon* und unterstützt ebenfalls inhaltlich und strategisch.

Beginn

Gründung 2011 mit erster Niederlassung in Berlin, Niederlassung in Stuttgart seit 2014

Unterstützung/ Förderung/ Finanzierung

Zwei Säulen der Unterstützung:

1. Investoren mit sozialer Ausrichtung: Anschubfinanzierung unter anderem durch den Ananda Impact Ventures und Unterstützung durch das Social Impact Lab Berlin¹, weitere Investoren z. B. Susanne Porsche, Sir Richard Branson.
Zusätzliche Information: Anschubfinanzierung außerdem von Yabeo Management.
2. Staatliche Unterstützung: Eingliederungszuschüsse für behinderte Mitarbeiter, Unterstützung bei Langzeitarbeitslosigkeit, Zuschüsse für Equipment.

¹ Roloff, Stefanie (2017): Die Agentur Social Impact aus Potsdam begleitet Sozialunternehmen in der Gründungsphase, unter: https://www.berliner-woche.de/friedenau/e-soziales/die-agentur-social-impact-aus-potsdam-begleitet-sozialunternehmen-in-der-gruendungsphase_a128272, abgerufen am 29.11.2018.

Beschreibung

Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand

auticon beschäftigt Menschen im Autismus-Spektrum als Consultants für IT-Dienstleistungen und ist damit das erste und einzige Unternehmen in Deutschland mit diesem Unternehmensmodell. *auticon* wurde 2011 von Dirk Müller-Remus in Berlin gegründet, der selbst aus der IT-Branche kommt. Inzwischen hat *auticon* sieben Niederlassungen in Deutschland sowie jeweils eine in Großbritannien (London) und Frankreich (Paris). Das Unternehmen beschäftigt rund 140 Mitarbeiter, von denen ca. 90 im Autismus-Spektrum sind. Die restlichen sind sogenannte neurotypische Mitarbeiter und als Job Coaches, Projektmanager oder im Management / Back Office tätig. Job Coaches unterstützen die Consultants, bereiten die Kunden auf deren Einsatz vor und vermitteln, wenn nötig. *auticon* bietet IT-Dienstleistungen besonders in den Bereichen Qualitätskontrolle und Tests sowie beispielsweise Analytics, Software Development / Migration und Compliance. Hierfür sind die Consultants aufgrund ihrer IT-Fähigkeiten und ihrem ausgeprägten Sinn für Logik besonders qualifiziert. *auticon* schafft eine „triple-win“ Situation: gute Arbeitsstellen auf dem ersten Arbeitsmarkt für Autisten, hervorragende Ergebnisse für Kunden und für die Gesellschaft eine Inklusion von Mitarbeitern, von denen vorher viele Sozialhilfeempfänger waren. Kunden können zudem auch intern von den klaren Anweisungen profitieren, die eine Zusammenarbeit mit Autisten erfordert. Ein Beispiel für einen Einsatz ist das Risikomanagement in Banken, da Autisten dazu tendieren auch unangenehme Wahrheiten direkt zu benennen.

Von September 2017 bis heute (August 2018) wurden weitere Standorte in der Schweiz (Zürich) und den USA (Santa Monica, Kalifornien) eröffnet, zudem hat sich die Zahl der Mitarbeiter auf 180 erhöht, von denen ca. 130 im Autismus-Spektrum sind.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Der Gründer von *auticon* hat selbst einen Sohn mit Asperger-Autismus und durch dessen besondere Fähigkeiten kam er auf die Idee, *auticon* zu gründen. *auticon* bietet Menschen im Autismus-Spektrum qualifizierte Arbeitsstellen als IT-Consultants. Dies ist wichtig, da Autisten oft Schwierigkeiten an

vorherigen Arbeitsstellen hatten, beispielsweise durch ihre Schwierigkeiten in der Kommunikation, der sozialen Interaktion und der Reizempfindlichkeit und dadurch lückenhafte Lebensläufe entstehen. Trotz einer häufig sehr guten Qualifikation haben es Autisten deshalb oft schwer, auf dem ersten Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Hier geht *auticon* einen anderen Weg, angefangen bei der Bewerbung. Um möglichst wenig Druck aufzubauen, wird das erste Gespräch als Informationsgespräch betitelt. Zu diesem wird jeder Bewerber im Autismus-Spektrum mit einer Affinität für IT eingeladen. Eine abgeschlossene Ausbildung ist nicht nötig. Für den Bewerbungsprozess nehmen sich die Verantwortlichen viel Zeit und falls Bewerber Fähigkeiten haben, die außerhalb der IT liegen, werden diese, wenn möglich, an andere geeignete Stellen weitervermittelt. *auticon* nutzt so die Stärken der autistischen Mitarbeiter für IT-Projekte. Job Coaches unterstützen die Consultants und bereiten die Kunden auf den Einsatz der Consultants vor. Durch die Schaffung eines geeigneten Umfeldes können sich die Consultants auf ihre Stärken konzentrieren und ihre Tätigkeit fokussiert ausüben – und so herausragende Arbeitsergebnisse liefern.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

auticon wurde als GmbH gegründet, um als Wirtschaftsunternehmen zu agieren und Gewinne erwirtschaften zu können, die für die Expansion nötig sind. Diese Gewinne werden nicht an Shareholder ausgezahlt, sondern dienen dazu, weitere Arbeitsplätze für Autisten zu schaffen. Namhafte privatwirtschaftliche Akteure, beispielsweise Allianz, Henkel und HypoVereinsbank sind Kunden von *auticon*.

Ökonomischer Nutzen

auticon verkauft IT-Dienstleistungen an Firmen und rechnet hier je nach Themenbereich und Qualifikation des Consultants mit branchenüblichen Stundensätzen.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Technologie betrifft das Kerngeschäft von *auticon*: Für den IT-Berater gehören große Datenmengen, Industrie 4.0 und Compliance, aber auch Themen wie autonomes Fahren zum Alltag. Eine Software-Technologie, die *auticon* selbst entwickelt hat, ist ein Tool zur Testautomatisierung für neue Releases. Die Idee

hierfür entstand aus dem Markt heraus und wurde aufgrund von Kundenspezifikationen entwickelt. Durch das Tool aus der Cloud kann beispielsweise eine App auf allen Endgeräten getestet werden.

Marktpotenzial

Die Vision von *auticon* ist es, weltweit Karrieremöglichkeiten und Perspektiven für Menschen im Autismus-Spektrum zu schaffen. Auf der Mitarbeiter-Seite bietet sich auch in Deutschland noch viel Potential, ungefähr 800.000 Menschen haben hier eine Autismus-Diagnose. Alle diejenigen, die davon eine Affinität zur IT haben, kommen infrage. Deutschlandweit sind ein Drittel aller DAX-Unternehmen bereits *auticon*-Kunde. Am Standort Stuttgart gibt es aber auch große Unternehmen, die noch keine Kunden sind, hier besteht großes Potential. Über Deutschland hinaus wurden in England und Frankreich erfolgreich Standorte eröffnet und das Unternehmen plant die weitere Internationalisierung – auch über Europa hinaus. Als Zukunftsthema ist Big Data eine große Chance, da viele Autisten ausgezeichnete Fähigkeiten in der Mustererkennung und in der Auswertung von Daten besitzen.

Von September 2017 bis heute (August 2018) wurden weitere Standorte in der Schweiz und den USA eröffnet.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor ist das Wachstum von *auticon* als Unternehmen, sowohl in Bezug auf die Mitarbeiterzahl als auch auf die Zahl der Standorte. Außerdem wurde das Portfolio vergrößert, während zu Beginn der Fokus auf Qualitätssicherung und Tests lag, werden jetzt auch weitere Bereiche wie Softwareentwicklung, Migration und Datenmanagement mit Dienstleistungen abgedeckt.

Zusätzliche Information: Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die bei *auticon* angestellten, qualifizierten Job Coaches, die für die autistischen Mitarbeiter sowie die Kunden als Ansprechpartner dienen.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

auticon legt Wert darauf, die Stärken seiner autistischen Mitarbeiter zu betonen, statt sich auf die Defizite zu konzentrieren. Dabei wird es als Aufgabe gesehen, Aufklärungsarbeit zu leisten um langfristig eine veränderte Wahrnehmung von autistischen Menschen zu gewährleisten. *auticon* arbeitet mit den zuständigen Stellen wie Arbeitsagenturen, Therapiezentren und Ausbildungszentren zusammen. Berührungspunkte sollen minimiert werden, hierzu wurde beispielsweise im Rahmen des Diversity Tages (Charta der Vielfalt) ein Tag der offenen Tür durchgeführt, bei dem die Besucher die Möglichkeit hatten, sich mit den autistischen Mitarbeitern auszutauschen. In der Arbeitswelt ist es *auticon* wichtig, zu gelebter Inklusion beizutragen, indem die Consultants mit den Kunden auf dem ersten Arbeitsmarkt direkt zusammenarbeiten. Den Kunden soll nahegebracht werden, dass sie durch den Einsatz der Consultants von *auticon* keinen oder einen sehr geringen Zusatzaufwand haben, aber einen großen Mehrwert, unter anderem durch die Detailorientiertheit und das Querdenken der Consultants.

Rolle der öffentlichen Hand

auticon erhält staatliche Unterstützung in Form von Eingliederungszuschüssen für behinderte Mitarbeiter. Rund die Hälfte der autistischen Mitarbeiter hat einen Behindertenstatus von 50%. Finanziert werden diese Zuschüsse durch Zahlungen von Unternehmen, die keine behinderten Mitarbeiter einstellen möchten (Ausgleichsabgabe). Bei Mitarbeitern, die lange Zeit arbeitslos waren, übernimmt das Arbeitsamt bei einer Anstellung außerdem teilweise die ersten ein bis drei Monatsgehälter, wobei sich die Höhe der Gehälter bei *auticon* an branchenüblichen Gehältern orientiert. Das Integrationsamt unterstützt bei der Anschaffung von nötigen Hilfsmitteln, z. B. speziellen Kopfhörern. Zusätzlich zu dieser Unterstützung werden außerdem die Job Coaches in Baden-Württemberg gefördert.

Unterstützungsbedarf

auticon ist sehr an Auftraggebern aus dem öffentlichen Bereich interessiert, konnte aber bisher nur wenige gewinnen. Hier wäre es wichtig, dass *auticon* von entsprechenden Ausschreibungen zeitnah erfährt, um sich bewerben und konkurrenzfähige Dienstleistungen anbieten zu können. Um soziale Unter-

nehmen wie *auticon* zusätzlich zu unterstützen, wäre es denkbar, dass solche soziale Unternehmen bei gleichwertigen Angeboten gegenüber anderen bevorzugt werden – ähnlich wie es heute bereits bei Menschen mit Behinderungen der Fall ist, wenn sie die gleiche Qualifikation für eine Arbeitsstelle wie ein nichtbehinderter Mitbewerber bieten. In Bezug auf das Thema Autismus ist es außerdem ein Wunsch von *auticon*, dass das Thema einen anderen Stellenwert bekommt und nicht mehr als Makel gesehen wird. Während Autisten in der Ausbildung an Schulen und Universitäten oft qualifizierte Ansprechpartner haben, gestaltet sich der Übergang in den ersten Arbeitsmarkt anschließend teilweise schwierig, weil die Arbeitsvermittler zu wenig Wissen über Autismus haben. Integrationsämter wiederum konzentrieren sich auf Schwerbehinderte, die ganz andere Anforderungen als Autisten haben. Hier sind deshalb mehr Informationen für Mitarbeiter in Arbeitsagenturen und Integrationsämtern nötig, beispielsweise in Form von Schulungen und Weiterbildungen. *auticon* selbst verbreitet Informationen auch gezielt bei entsprechenden Stellen.



Arbeitssituation mit Consultant (Quelle: auticon).

Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall (BESH)



Allgemeine Informationen

Name	Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall (<i>BESH</i>)
Kategorie	Konsumentenbewusstsein
Land	Deutschland, Baden-Württemberg
Webseite	www.besh.de

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Rudolf, Christian & Sebastian Bühler, 1.450 Bauernhöfe aus Baden-Württemberg

Beginn

Rudolf Bühler startete die Initiative Anfang der 1980er Jahre. Gegründet wurde die *BESH* 1988 im Zusammenschluss mit Bauern der Region Hohenlohe.

Unterstützung/ Förderung/ Finanzierung

Die *BESH* erhielt verschiedene Unterstützung für Umbaumaßnahmen und die Modernisierung des Schlachthofes sowie zur Kommunikation um die Produkte bekannter zu machen.

Beschreibung

Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand

Die *BESH* ist heute führender Erzeuger und Vermarkter von Bio-Fleisch in Baden-Württemberg und ist auch über die Grenzen des Bundeslandes hinaus aktiv. Dem Gründer ging es ursprünglich um den Erhalt der regionalen Schweinerasse „Mohrenköpfe“¹. Darauf aufbauend wurde die *BESH* gegründet, die sich aus 1.450 Mitgliedsbetrieben zusammensetzt und nach genossenschaftlichen Prinzipien geführt wird. Im Zentrum steht das Wirtschaften für alle Mitglieder und die Direktvermarktung für Landwirte, die bei der *BESH* angeschlossen sind. Es wird die höchstmögliche Wertschöpfung für Landwirte angestrebt: Diese sind selbst Eigentümer und der Kunde kauft beim Bauern selbst.

1 Spitzname der Schwäbisch-Hällischen Landschweine aufgrund ihrer charakteristischen Färbung.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Die bäuerliche Regionalentwicklung, das solidarische Wirtschaften der Mitglieder nach dem Genossenschaftsprinzip und Nachhaltigkeitsprinzipien stehen im Vordergrund.

Zusätzliche Information: Zudem wird Wert auf ein gemeinwohlorientiertes Wirtschaften gelegt.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

Die *BESH* versteht sich als wirtschaftlicher Verein. Sie gehört den beteiligten Landwirten selbst. Im Alltag werden die Geschäfte vom Vorstand und Aufsichtsrat geführt, welcher einmal im Jahr gemeinschaftlich bei der Hauptversammlung bestimmt wird.

Ökonomischer Nutzen

Beteiligten Landwirten wird eine Lebensgrundlage durch hohe Erzeugerpreise ermöglicht sowie eine Vertriebsmöglichkeit zur Verfügung gestellt. Die *BESH* mit Schwesterunternehmen beschäftigt außerdem Mitarbeiter selbst, die in der Fleischverarbeitung, als Fahrer, im Verkauf, Verwaltung und der Mitgliederberatung tätig sind. Im September 2018 belief sich die Mitarbeiterzahl auf 600. Zusätzliche Information: Die Erzeugerpreise, welche die Mitglieder der *BESH* erhalten, liegen deutlich über den sonst üblichen Preisen für Schweinefleisch in Deutschland.²

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Die *BESH* setzt unterschiedliche Technologien ein. Zusätzlich zu den eigenen Bauern- und Regionalmärkten wird seit 2013 ein Onlinegeschäft betrieben und es wurden Veränderungen bei der Verpackung zusammen mit UPS entwickelt um Frischfleisch versenden zu können. Hierfür wird vakuumiertes Stroh zur Isolierung der Ware verwendet.

Zusätzliche Information: Weiterhin werden neue Stallbautypen für artgerechte Tierhaltung eingesetzt.

2 BESH Mitgliedernachrichten, Aktuelle Preise ab 03.09.2018 (KW 36): Erzeugerpreise für Schwäbisch-Hällische Schweine pro kg von €1,93 bis €4,20; Deutschlandweite Erzeugerpreise (KW 36 2018) für konventionelles Schweinefleisch pro kg €1,50 (<https://www.landwirt.com/Schweinemarkt-KW-36-37,,19766,,Bericht.html>), abgerufen am 03.09.2018.

Marktpotenzial

Das Konzept kann auf andere Regionen übertragen werden, sowohl in der Fleischerzeugung als auch in pflanzlichen Bereichen wie dem Gewürzanbau. Für die Gewürze, welche für die Wurstherstellung nötig sind, arbeitet die *BESH* direkt mit Bauerngruppen in den Erzeugerländern zusammen um diese zu stärken. Hier bestehen Kooperationen mit Bauern in Indien, Serbien und Sansibar, womit ein direkter und fairer Handel ermöglicht wird.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Ein entscheidender Faktor für den späteren Erfolg der *BESH* ist der Zusammenschluss mehrerer Bauern zu einer Gemeinschaft. Damit konnte in der Folge sehr viel mehr erreicht werden, als es beispielsweise mit dem Direktverkauf über einzelne Hofläden möglich gewesen wäre. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der Preis, den die Bauern für ihr Fleisch erhalten. Nur durch dieses tragbare Wirtschaftsmodell konnte die Gemeinschaft nachhaltig das Schwäbisch-Hällische Landschwein züchten und ihr qualitativ hochwertiges Fleisch zu entsprechenden Preisen absetzen. Erreicht wird dieser Preis zum einen über die Wertschöpfungstiefe der *BESH*. Von der Schlachtung über die Veredelung bis zum Transport liegt alles in einer Hand. Entscheidend für den Preis und den Absatz ist zudem die sehr professionelle Kommunikation. Dadurch wird dem Endkunden die hohe Qualität des Fleisches deutlich gemacht und eine hohe Wertigkeit und ein starker Wiedererkennungswert der Marke erreicht. Zudem schaffte es die *BESH* durch Demonstrationen vor dem Patentamt und Firmenzentralen, Lizenzgebühren für Schweinerassen zu verhindern, welche Agrarkonzerne einführen wollten und die es unmöglich gemacht hätten, das Wirtschaftsmodell der *BESH* weiterzuführen. Solche Aktionen sind Teil der Öffentlichkeitsarbeit, Lobbying- und Bildungsaktivitäten der *BESH*, die wesentlich zu ihrem Erfolg beigetragen haben.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Das Ziel der Erhaltung der Rasse der Schwäbisch-Hällischen Landschweine konnte verwirklicht werden, inzwischen ist der Bestand gesichert. Dies wurde auch durch den Zusammenschluss einzelner Bauern zu gemeinschaftlichen Erzeugern erreicht. Dies stellt einen wichtigen Wandel dar, da mit einem

solchen Zusammenschluss wurde ein direktes Wirtschaften mit einer hohen Wertschöpfungstiefe und einer weitreichenden Markenkommunikation möglich. In der Gemeinschaft ist hier eine deutlich größere Breitenwirkung erreichbar. Um diese Breitenwirkung zu erzielen, setzt sich die *BESH* auch dafür ein, das Bewusstsein der Konsumenten für gute und regionale Lebensmittel zu schaffen, die aus tiergerechter Produktion stammen. Zusätzliche Information: Dieses Modell dient auch anderen Regionen und Ländern als Inspiration für die Herangehensweise zur Erhaltung einheimischer Tier- und Pflanzenrassen.

Rolle der öffentlichen Hand

Die *BESH* hat eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung, welche für die Entwicklung von Zukunftskonzepten, Projektakquise und Projektmanagement zuständig ist. Die Erzeugergemeinschaft erhielt verschiedene Unterstützung für die Umbaumaßnahmen und die Modernisierung des Schlachthofes in Schwäbisch Hall sowie für Kommunikationsaktivitäten, um *BESH*-Produkte bekannter zu machen. Hier erhielt die *BESH* außerdem von der EU-Kommission Förderung durch die Anerkennung von Schwäbisch-Hällischem Qualitätsschweinefleisch als geschützte geografische Angabe (g.g.A.).

Unterstützungsbedarf

Die *BESH* hat in den letzten Jahren die Bildungsarbeit für Ländliche Regionalentwicklung mit einer Akademie im Schloss Kirchberg aufgebaut. Weitere Investitionen in die Bildungsarbeit im Bereich der ländlichen Regionalentwicklung wären hier wünschenswert.



Schwäbisch-Hällische Landschweine (Quelle: BESH).

Allgemeine Informationen

Name	CareView Technologies GmbH
Kategorie	Gesundheit (inklusive Ambient Assisted Living), Mischung privater und öffentlicher Sektor
Land	Deutschland
Webseite	www.careview.de

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

CareView ist deutscher Vertriebspartner des Produktes Viedome der TKH Care Solutions und wurde von Marcus Neuhaus und Dr. Stefan Neuhaus gegründet.

Beginn

CareView wurde 2016 gegründet, Viedome begann die Entwicklung der Technologie vor 20 Jahren.

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Bis jetzt keine, Kommunen/öffentliche Hand als Kunden, welche die Technologie nutzen. Aktuell werden Anstrengungen zur Projektfinanzierung mit dem IWAK Institut an der Goethe-Universität Frankfurt am Main unternommen.

Beschreibung

Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand

CareView hat drei verschiedene Säulen: ambulante Lösungen (Ambient Assisted Living (AAL) und erweiterter Hausnotruf), stationäre Lösungen (AAL und erweiterter Schwesternnotruf) und Quartierslösungen. Was diese Notrufe von den bisherigen Lösungen unterscheidet, ist, dass der Benutzer den Alarm nicht selbst auslösen muss, sondern dass intelligente Technologien automatisch einen Vorfall erkennen und den entsprechenden Notruf absetzen. Quartierslösungen bestehen aus einer digitalen Abbildung der realen Vernet-

zung der Akteure vor Ort, inklusive Familie, Freunden, Dienstleistern, Ehrenamtlichen und sozialen Organisationen, die sich um ältere Menschen auf Basis einer technischen Plattform kümmern. Hier haben Nutzer beispielsweise einen Bildschirm zu Hause, mit dem sie mit diesen Akteuren kommunizieren können und wichtige Informationen erhalten. Nutzer können so auch Hilfe und Dienstleistungen anfordern. Das Ziel dieser Lösung ist es, eine wohnortnahe quartiersbezogene Versorgung zu schaffen, inklusive Pflege und Einkaufsmöglichkeiten und im ambulanten Kontext eine Versorgung sicherzustellen, die der bisherigen stationären Versorgung gleicht.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Der Bedarf nach sozialer Teilhabe älterer Menschen wird oft vergessen, zunehmende Einsamkeit kann zu einem Problem werden. Das *CareView*-Konzept trägt durch die Vernetzung im Quartier zu dieser Teilhabe bei. Diese Vernetzung führt auch zu einer besseren Versorgung vor Ort, was die Attraktivität des Quartiers steigern und einen Standortvorteil darstellen kann. Das *CareView* Konzept ermöglicht außerdem ein möglichst langes, selbstbestimmtes Leben im eigenen Heim. Die Pflege und Betreuung, wie sie momentan noch üblich ist, wird durch den Pflegekräftemangel und abnehmende finanzielle Mittel in Zukunft weder personell noch finanziell möglich sein. Durch die Organisation der Pflege im eigenen Heim mit der *CareView*-Technologie kann die Pflege effizienter gestaltet werden und somit helfen, die Qualität der Pflege auch in Zukunft zu sichern.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

CareView sowie Viedome/TKH sind gewinnorientiert. Außerdem können in die Plattform andere privatwirtschaftliche Akteure aufgenommen werden, deren Dienstleistungen die Teilnehmer dann in Anspruch nehmen können, beispielsweise ein Wäscheservice.

Ökonomischer Nutzen

CareView bezieht für das System Lizenzgebühren, die sich nach der Anzahl der Teilnehmer richten. Für die Quartierslösung werden diese Gebühren vom Quartiermanager geleistet, der dann selbst entscheiden kann, wie die Gebühren an die Benutzer weitergegeben werden. Wichtig ist hierbei die Transparenz,

wer für welche Leistungen Geld empfängt, da besonders in den Quartierslösungen auch viele Ehrenamtliche mit eingebunden sind. Hier muss sichergestellt werden, dass privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht vom sozialen Engagement der Freiwilligen finanziell profitieren.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Dreh- und Angelpunkt der Innovation ist die Viedome Plattform, die seit 20 Jahren kontinuierlich weiterentwickelt wird und die Basis für den Notruf und die Quartierslösung bildet. Der Notruf basiert auf installierter Technik im Haus oder Pflegeheim, die Daten sammelt und lokal auswertet. Falls sich hier Unregelmäßigkeiten zeigen, wird ein entsprechender Alarm ausgelöst. Bei der Quartierslösung bekommen die Benutzer individuelle Touchscreens mit Kacheln, die das Netzwerk im Quartier abbilden und mit denen Benutzer Informationen und Anfragen senden und empfangen können.

Marktpotenzial

Es gibt deutschlandweit sehr viel Interesse an dem Projekt, aber das Thema steht im Gegensatz zur Situation in den Niederlanden noch am Anfang. Kritische Punkte sind oft die reale Vernetzungsarbeit, die für die Quartierslösungen nötig ist sowie die Finanzierung.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Der Erfolg der Technologie am Markt hängt stark davon ab, dass eine kritische Masse in einem Quartier teilnimmt (100–150 Nutzer). Zum Vertrieb der Lösung sind große Organisationen wie die Caritas und das Rote Kreuz sehr wichtig, welche die Idee gut finden. Probleme bereitet hier die Finanzierung, da die Technologie noch zu neu ist, um von Krankenkassen übernommen zu werden.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Das Ziel von *CareView* ist es, Menschen zu helfen, lang, eigenständig und selbstbestimmt zu leben. Den Folgen des zukünftigen Pflegekräftemangels soll durch die effizientere Organisation der Pflege und Betreuung entgegen-

getreten werden. Die Quartierslösung soll helfen, die lokalen Ressourcen zu nutzen und Wertschöpfungsketten im Quartier auszubauen. Sie erleichtert die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren und trägt damit zur Wiederbelebung des Quartiers bei. Die Versorgungssituation für Ältere steht vor einem Paradigmenwechsel: Die Wertschöpfungsketten werden entlang eines Netzwerkes betrachtet, nicht mehr nur im eigenen Unternehmen.

Rolle der öffentlichen Hand

CareView hatte von Anfang an die Unterstützung der Landeshauptstadt Wiesbaden durch die Strategieberatung der EGW Gesellschaft für ein gesundes Wiesbaden mbH. Generell ist politische Unterstützung für *CareView* sehr wichtig.

Unterstützungsbedarf

Für *CareView* sind öffentliche Förderungen sehr undurchsichtig, da viele Voraussetzungen und Konditionen erfüllt sein müssen um zugelassen zu werden. Um sich hier einzuarbeiten, müssten entsprechende personelle Ressourcen aufgewendet werden, was in einem kleinen Team schwierig ist. Dies ist ein Grund, die Zusammenarbeit mit Universitäten zu suchen, da diese sich mit Förderung gut auskennen. Im Moment wäre besonders eine Anschubfinanzierung nötig, um die Quartierslösung mit einer kritischen Masse an Beteiligten aufzubauen. Damit könnte dann der proof-of-concept in Deutschland geleistet werden, um zu zeigen, dass mit *CareView* eine gute Versorgung zu einem günstigeren gesamtwirtschaftlichen Preis möglich ist. Dies gilt für alle Projekte und Innovationen, die eine starke Netzwerkkomponente haben.

Außerhalb der konkreten Fördermaßnahmen wäre es für *CareView* auch sehr wichtig, das Thema AAL und Quartierslösungen allgemein voranzubringen und alle involvierten Akteure im politischen, universitären, sozialen und privatwirtschaftlichen Bereich zusammenzubringen.

CitizenLab



Allgemeine Informationen

Name	<i>CitizenLab</i>
Kategorie	Mischung von Kompetenzen und Kooperationen von privatem und öffentlichem Sektor
Land	Belgien
Webseite	www.citizenlab.co

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Die Initiatoren von *CitizenLab* sind Wietse Van Ransbeeck, Aline Muylaert und Koen Gremmelprez.

Beginn

Seit 2015¹

Unterstützung/ Förderung/ Finanzierung

Unterstützung von Imec (vormals iMinds); Start it @KBC (privater Inkubator); Darlehen um das Unternehmen zu vergrößern von der flämischen Regierung durch Flanders Investment & Trade; finanzielle Unterstützung durch Horizon2020 (KMU-Instrument); Tentoo.

Beschreibung

Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand

CitizenLab ist eine Online-Plattform für Bürgerbeteiligung. Sie ist für Kommunen und Städte konzipiert, die mit möglichst vielen ihrer Bürger in einen Austausch treten und deren Meinungen und Vorschläge hören wollen. Kommunen/Städte, die eine Lizenz für *CitizenLab* erwerben, bekommen die Software sowie einen Projektmanager bereitgestellt, der die Implementierung

¹ CitizenLab (2017): Helping citizens co-create the cities they live in, unter: <https://digitalsocial.eu/case-study/22/citizenlab>, abgerufen am 14.09.2018.

begleitet. Für Bürger besteht dann die Möglichkeit, per App mit den Kommunen/Städten in Verbindung zu treten.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Die selbst erlebte Schwierigkeit, als Bürger mit seinen Ideen und Meinungen die Kommunen und Städte zu erreichen und umgekehrt die Schwierigkeit der Kommunen und Städte eine möglichst breite Bürgerbasis anzusprechen, war die Motivation der Initiatoren CitizenLab zu entwickeln. Bisher waren die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme auf klassische Wege wie Sitzungen beschränkt und es war zudem nicht transparent, wie mit den Ideen und Meinungen weiter verfahren wurde. *CitizenLab* nutzt Technologie um die Bürgerbeteiligung innovativ und für den Bürger möglichst barrierefrei zu gestalten und eine Hilfestellung für Kommunen und Städte zu bieten, um Bürger zu erreichen und deren Beiträge zu verarbeiten.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

CitizenLab ist gewinnorientiert, sieht sich aber selbst in erster Linie als „social impact company“.

Ökonomischer Nutzen

CitizenLab verkauft seine Lösungen als software-as-a-service (SaaS) Leistungen. Kommunen und Städte, die *CitizenLab* benutzen möchten, erwerben eine Lizenz. Mit dieser Lizenz erhalten sie die Software und einen Projektmanager, der vor Ort bei der Implementierung unterstützt. Für die öffentliche Hand ergeben sich Einsparungen durch effizientere interne Arbeitsabläufe beim Einsatz von *CitizenLab*, da die Beiträge der Bürger automatisch erfasst und zur weiteren Verarbeitung aufbereitet werden. Weiterhin sind die Kosten pro erreichtem Bürger geringer als bei traditionellen Ansätzen wie Sitzungen.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

CitizenLab ist technologiebasiert, mit Apps für Bürger und einer deep analytics Lösung für Kommunen und Städte, welche die Beiträge von Bürgern analysiert und nutzerfreundlich aufbereitet. Diese Lösung stellt den Hauptteil der Innovation da und analysiert die demographischen Merkmale der Teilnehmer, die Inhalte und wie bestimmte Gruppen denken. Hierfür wird auch natural

language processing benutzt. Mithilfe dieser deep analytics können Beiträge wesentlich schneller verarbeitet und an die richtigen Stellen in der öffentlichen Verwaltung weitergeleitet werden. Die wichtigste Quelle für Innovation ist für *CitizenLab* die enge Zusammenarbeit mit den Nutzern, besonders denjenigen in der öffentlichen Verwaltung: Die Strukturen und Entscheidungsprozesse müssen modelliert und in *CitizenLab* eingebunden werden.

Marktpotenzial

Aktivitäten starteten in Belgien, momentan außerdem aktiv in den Niederlanden und Dänemark sowie in naher Zukunft in Frankreich, außerdem in Gesprächen in Deutschland.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Erfolgreiche Projekte wurden in Hasselt und Lüttich durchgeführt. Entscheidend war hier der Einsatz der Städte, der wiederum zu der Teilnahme von vielen Bürgern führte, wodurch viele Ideen gesammelt wurden. Prinzipiell funktioniert der Einsatz von *CitizenLab* am besten, wenn die Plattform dauerhaft für Bürger zur Verfügung gestellt wird und nicht zeitlich und inhaltlich auf ein einziges Projekt begrenzt ist. Dadurch wird Bürgern die Möglichkeiten gegeben, all ihre Ideen und Beiträge jederzeit zu teilen, auch wenn die Städte und Kommunen aktuell nicht explizit an einem bestimmten Thema arbeiten.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

CitizenLab strebt ein neues Modell der Staatsführung an, welches demokratischer und lokaler funktioniert: Bürger sollen besser eingebunden werden und die öffentliche Hand die Perspektive der Bürger in ihre Entscheidungen proaktiv mit einbeziehen. Die Entscheidungsfindung sollte transparenter werden. Dadurch könnten Situationen vermieden werden, in denen sich Bürger gegen gefallene Entscheidungen wehren und somit Prozesse beschleunigt werden.

Rolle der öffentlichen Hand

CitizenLab ist eine Innovation deren Ziel es ist, Bürger und die öffentliche Hand, insbesondere Kommunen und Städte, in Kontakt miteinander zu bringen. Diese Innovation soll die Schwierigkeit der Kommunen und Städte beheben, mit ihren Bürgern außerhalb von Sitzungen in Kontakt zu treten. Kommunen und Städte sind die Kunden von *CitizenLab* und zahlen für die Nutzung der Software eine Lizenzgebühr. Deshalb ist die Rolle der öffentlichen Hand entscheidend für das Gelingen dieser Innovation: Nur wenn diese die Lösung kauft und sich engagiert diese Kommunikationsmöglichkeit an die Bürger heranzutragen, kann *CitizenLab* möglichst viel erreichen.

CitizenLab erhält außerdem Unterstützung durch die öffentliche Hand. Ein Darlehen um das Unternehmen zu vergrößern, wurde von der flämischen Regierung durch Flanders investment and trade bereitgestellt. Finanzielle Unterstützung gab es außerdem durch Horizon2020, da *CitizenLab* für das KMU-Instrument ausgewählt wurde. Weitere Unterstützung gab es von Imec (vormals iMinds), einem Forschungsinstitut, das von der flämischen Regierung gegründet wurde. Dieses Institut hat sowohl Expertise in der Unterstützung von Start-Ups, als auch im Bereich von smart cities inklusive wie die öffentliche Verwaltung hier eingebunden ist. Für *CitizenLab* war dies eine ideale Kombination, da die Unterstützung sowohl dem Aufbau des Unternehmens galt, als auch den speziellen Fragestellungen, die sich durch die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand ergeben.

Unterstützungsbedarf

Die benötigte Unterstützung hängt von der Phase ab, in dem sich ein Unternehmen befindet. Zu Beginn war für *CitizenLab* am wichtigsten, ein minimal viable product zu entwickeln und an Kunden zu verkaufen. Hier lag der Fokus auf der Entwicklung eines tragbaren Businessmodells und dem Markteintritt. Momentan liegen die Herausforderungen für *CitizenLab* darin, als Firma mit steigenden Mitarbeiterzahlen interne Prozesse besser aufzustellen und international Märkte für die Expansion zu analysieren. Wertvoll wäre außerdem Unterstützung um Verbindungen zu Regierungen in ganz Europa zu schaffen, um zu lernen, wie sich die Strukturen unterscheiden und *CitizenLab* eingesetzt werden kann.

DB Medibus



medibus

Allgemeine Informationen

Name	DB <i>Medibus</i>
Kategorie	Verbesserung der Lebensbedingungen im ländlichen Raum
Land	Deutschland
Webseite	www.dbrégio.de/medibus

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

DB Regio AG, Sparte Bus; Cisco

Beginn

Erste Überlegungen zum Geschäftsportfolio 2014, ab 2015 konkret am DB *Medibus* gearbeitet, Fertigstellung des Prototyps 2016

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Die Entwicklung des DB *Medibus* wurde mit DB internen Mitteln finanziert, es gab hierfür keine externe Unterstützung oder Förderung.

Beschreibung

Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand

Das Projekt DB *Medibus* entstand aus Überlegungen in der Geschäftsentwicklung der DB Regio Bus. Die Idee ist, einen Bus als mobile Arztpraxis zu benutzen. Der 2016 vorgestellte Prototyp des *Medibus* basiert auf einem Linienbus des Baujahres 2005, der in der Werkstatt der Busgesellschaft BVO Busverkehr Ostwestfalen GmbH in NRW umgebaut wurde. Für diesen Umbau wurde eng mit Medizinerinnen, dem Gesundheitsamt und einem Innenarchitekten zusammengearbeitet, um den Bus für den Einsatz optimal zu gestalten. Die Firma Cisco wurde auf dieses Projekt aufmerksam, dies führte zu einer Zusammenarbeit der Telekommunikations-Sparte und Geschäftsentwicklung von Cisco mit dem *Medibus*. Der *Medibus* ist hierbei die Plattform, auf der telemedizinische Anwendungen genutzt werden. Cisco brachte hier außerdem SAVD

als Partner ein, die sich auf Technik für Videokonferenzen spezialisiert haben. Mit diesen Partnern, die digitale Komponenten zuliefern, wird der *Medibus* zum *Medibus* 4.0. Als Einsatzgebiet wurde für den *Medibus* ursprünglich die ärztliche Versorgung in ländlichen Gebieten angedacht. Mit der Vorstellung des Prototyps ergaben sich hier neue Einsatzgebiete. Der erste Einsatz des *Medibus* war in Berlin zur Impfung von Flüchtlingen, auch wenn der *Medibus* mit deutlich mehr Funktionalität ausgerüstet ist. Hier wurde das Videokonferenzsystem genutzt um Dolmetscher, falls nötig, kosteneffizient und zeitnah zuzuschalten. Für die Versorgung von ländlichen Gebieten wird der *Medibus* seit Mai 2018 in Nordhessen in Zusammenarbeit mit der Kassenärztlichen Vereinigung Hessen eingesetzt. In diesem Einsatzgebiet kann das Videokonferenzsystem beispielsweise dazu genutzt werden, Fachärzte und andere niedergelassene Hausärzte zuzuschalten. Weitere mögliche Einsatzmöglichkeiten des Busses sind die betriebliche Gesundheitsvorsorge sowie Gesundheitstage und -veranstaltungen.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Demografischer Wandel und absehbarer Ärztemangel stellen die medizinische Versorgung besonders in ländlichen Gebieten vor Herausforderungen. Eine ärztliche Versorgung ist jedoch wichtig, um ländliche Wohnorte attraktiver zu machen. Die DB Regio Bus erzielt einen Großteil ihres Umsatzes durch Busverkehr für Schüler und durch den demografischen Wandel wird hier der Markt kleiner. Der *Medibus* ist eine Möglichkeit, das Angebot zukunftssträftig zu diversifizieren.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

Die DB Regio AG ist mit der Sparte Bus ein Geschäftsfeld der Deutschen Bahn, welches sich zu 100 % in Staatsbesitz befindet. Privatwirtschaftliche Akteure des *Medibus* sind Cisco und SAVD.

Ökonomischer Nutzen

Der *Medibus* ist im Besitz der DB Regio Bus und wird gegen Gebühren vermietet. Die DB Regio stellt hierbei auch Dienstleistungen rund um den Bus bereit: Fahrer, die den Bus auch technisch einsatzfähig halten, Abstellmöglichkeiten, Tanken, Waschen und Reparaturen. Für diese Leistungen kann die

DB Regio Bus auf eigene Logistikkompetenzen zurückgreifen. Über ein Partnerunternehmen können auch Leihärzte angeboten werden, die im *Medibus* medizinische Leistungen durchführen.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Die DB Regio Bus stellt den Bus selbst als physische Plattform bereit sowie die Infrastruktur aus Fahrern, Werkstätten, Tankstellen etc. Den *Medibus* Prototyp hat die DB Regio Bus von Grund auf in intensiver Zusammenarbeit mit Medizinern und Innenarchitekten entwickelt. Es gab zwar bereits experimentelle mobile Praxen, DB Regio Bus wollte die Entwicklung aber professioneller angehen. Die digitalen Technologien, die Teil des *Medibus* sind, werden von Cisco und SAVD gestellt. Cisco stellt die IT-Infrastruktur des *Medibus* bereit, SAVD das online-Tool für Videokonferenzen. Für die Zukunft ist außerdem eine Zusammenarbeit mit IBM angedacht, um die künstliche Intelligenz „Watson“, die z. B. zur Diagnose von Hautkrebs genutzt werden kann, in den Bus zu integrieren.

Marktpotenzial

Das Interesse am *Medibus* ist so hoch, dass aufgrund von Kapazitätsproblemen nicht alle Anfragen für Ausstellungen und Einladungen angenommen werden können. Zwei neue *Medibusse* sind bereits bestellt und im Bau, den jetzt ein Bushersteller im Auftrag der DB Regio AG übernimmt. Die ursprünglich angedachte Einsatzmöglichkeit in ländlichen Gebieten wurde von anderen Ideen wie beispielsweise der Versorgung von Flüchtlingen oder der Nutzung als mobile Facharztpraxis ergänzt.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Als Erfolg wird gewertet, dass das Projekt *Medibus* im großen Konzern der DB relativ schnell erfolgreich durchgeführt wurde und ein physischer Prototyp entstand. Die Entstehung dieses Prototyps fand auf operativer Ebene statt. Wichtig war auch der erste Einsatz als Impfmobil für Flüchtlinge und die hiermit verbundene Publicity für den *Medibus*. Die dadurch über die Charité entstandenen Kontakte im medizinischen Bereich waren sehr wertvoll, da die DB Regio Bus in diesem Bereich zuvor nicht aktiv war.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Das Konzept der smart cities ist für die DB sehr interessant, inklusive der logistischen Erweiterung dieses Themas auf den ländlichen Raum. Ziel ist, die Attraktivität des ländlichen Raumes zu erhöhen. Der *Medibus* hilft hier einerseits die medizinische Versorgung zu verbessern, andererseits bietet er einen Mehrwert durch den Einsatz von Telemedizin. Hier dient der *Medibus* als Treiber von Innovationen, da er eine Plattform für die Anwendung smarter Technologien unter realen Bedingungen darstellt. Gleichzeitig kann den Bewohnern und Patienten ein unmittelbarer Mehrwert geboten werden.

Rolle der öffentlichen Hand

Die Entwicklung des *Medibus* als Prototyp wurde mit DB internen Mitteln finanziert, es gab hierfür keine externe Unterstützung oder Förderung. Eine Finanzierung von öffentlicher Hand wurde wegen der langen Dauer, um die Finanzierung zu erhalten, nicht angestrebt. Kommunen zeigten sich am *Medibus* sehr interessiert, jedoch entstand noch keine konkrete Zusammenarbeit. Das erste Projekt für die Versorgung im ländlichen Raum begann 2018 in Kooperation mit der Kassenärztlichen Vereinigung Hessen.

Unterstützungsbedarf

In Zukunft wäre es möglich, das Logistikkonzept rund um den *Medibus* weiter auszubauen, um beispielsweise Patienten zu Hause mit autonomen Fahrzeugen abzuholen und zum *Medibus* zu bringen.



Außenansicht des Medibus (Quelle: DB Regio AG).

discovering hands



discovering
hands
taktile diagnostik

Allgemeine Informationen

Name	<i>discovering hands</i> gUG (haftungsbeschränkt), als Mehrheitseigner der Tochtergesellschaft <i>discovering hands</i> Service GmbH (diese verantwortet das operative Geschäft)
Kategorie	Worker integration
Land	Deutschland
Webseite	www.discovering-hands.de

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Gründer Dr. Frank Hoffmann

Beginn

Idee in 2005, Projekt seit 2006, daraus Entwicklung eines Geschäftsmodells im Jahr 2010, in 2011 gUG gegründet.

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Der Gründer Dr. Hoffmann hat das Projekt anfänglich nebenberuflich entwickelt. Anschließend Erstfinanzierung durch Landschaftsverband Rheinland für das Projekt von 2006 bis 2008, um neunmonatiges Ausbildungsprogramm zu testen. Danach zweites Projekt mit weiteren Ausbildungsträgern – Berufsförderungswerken, finanziert von Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Unterstützung durch Ashoka, mit Investoren im impact-investor-Bereich begonnen (BonVenture und KfW), zweite Finanzierungsrunde durch Promotoren im Sozialbereich: Business Angels (Privatinvestoren) und Stiftungen, unter anderem die Bertelsmann Stiftung und den Anton Jurgens Fonds.

Projektbeschreibung

Inhalte des Projekts und momentaner Stand

Der Gründer Dr. Hoffmann ist selbst niedergelassener Facharzt für Frauenheilkunde und Geburtshilfe und wollte die Brustkrebsvorsorge für seine

Patientinnen verbessern. Seit 2005 erhalten Frauen unter 50 Jahren nur eine Tastuntersuchung zur präventiven Brustkrebsfrüherkennung und ab 50 Jahren alle zwei Jahre eine Mammographie im Screening Programm. Für die Tastuntersuchung im Rahmen der allgemeinen Krebsvorsorge bleiben nur 1–3 Minuten, Dr. Hoffmann fand das medizinisch unzureichend. Um die Untersuchung gründlich durchzuführen, mussten für ihn folgende Voraussetzungen gegeben sein: Es musste genug Zeit für die Untersuchung aufgewendet werden, einen Standard für die Untersuchung geben und jemand mit gutem Tastsinn sollte sie durchführen. Deshalb wollte er Hilfe für diese Untersuchung von Menschen mit besonders gutem Tastsinn und so kam er auf die Idee, blinde Frauen für diese Tätigkeit auszubilden. *discovering hands* bildet blinde und sehbehinderte Frauen zu Medizinisch-Taktilen Untersucherinnen (MTU) aus. Diese führen dann Tastuntersuchungen zur Brustkrebsfrüherkennung durch und erstellen Befunde, die dann den Arzt oder die Ärztin bei ihrer Diagnosestellung unterstützen. MTU sind dabei in der Lage, im Vergleich zu Ärzten um 50 % kleinere Gewebeveränderungen als auffällig zu identifizieren. MTU entlasten somit die Ärzte und tragen zu einer besseren Vorsorge bei.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Verbesserung der Brustkrebsfrüherkennung: Diese wird vor dem 50. Lebensjahr nur per Tastuntersuchung durchgeführt, diese Untersuchung ist nicht standardisiert und muss oft relativ schnell durchgeführt werden.

Qualifizierte Arbeitsplätze für blinde und sehbehinderte Frauen schaffen und deren Stärken nutzen: unter anderem deren besserer Tastsinn, die Ausbildung der Frauen wird durch Reha-Maßnahmen finanziert.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

Die Tochtergesellschaft *discovering hands* Service GmbH ist eine GmbH. Sie beschäftigt MTU als Integrationsbetrieb und vermittelt sie an Praxen oder Kliniken. Weiterhin bieten niedergelassene Ärzte und Ärztinnen diesen Service in ihrer eigenen Praxis an.

Ökonomischer Nutzen

discovering hands versteht sich als professionelles gemeinnütziges Unternehmen mit einer sozialen Vision, der erzielte Gewinn wird unmittelbar eingesetzt

um das Geschäft entsprechend der Vision weiter auszubauen. Um ausreichend Social Impact zu erzielen ist wirtschaftlicher Erfolg nötig, beides entwickelt sich parallel bei *discovering hands*. Der Großteil der Patientinnen zahlt für die Untersuchung selbst, die Kosten werden aber für privat versicherte Patientinnen übernommen und es bestehen Direktabrechnungsverträge mit momentan zwölf gesetzlichen Krankenkassen. Die Einnahmen gehen an niedergelassene Ärzte, welche davon die MTU bezahlen sowie die Taststreifen kaufen, die für jede Untersuchung nötig sind. Von jeder Untersuchung gibt es deshalb einen finanziellen Rückfluss über den Streifenverkauf an *discovering hands*. Der finanzielle Nutzen für Ärzte besteht darin, dass sie durch *discovering hands* eine bessere Dienstleistung anbieten können und gleichzeitig Umsatz generieren. Die Bewertung der von der MTU beschriebenen Befunde macht immer der Arzt oder die Ärztin, er oder sie bleibt daher verantwortlich für das Ergebnis der Untersuchung. Seit September 2017 ist die Anzahl der gesetzlichen Krankenkassen, mit denen Direktabrechnungsverträge bestehen, auf 26 gestiegen.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Um die Untersuchung zu standardisieren wurden Taststreifen für die Untersuchung entwickelt. Diese Streifen sind selbstklebend und in Abschnitte eingeteilt, die mit erhobenen Punkten und farblich markiert sind. Pro Untersuchung sind fünf Taststreifen nötig, die auf die Brust aufgeklebt werden, wodurch horizontal verlaufende Tastwege festgelegt werden. Die Taststreifen stellen sicher, dass die gesamte Brust abgetastet wird und Befunde genau lokalisiert werden können. Damit die Erhebungen auf den Streifen stabil genug sind, wurde ein neues Verfahren entwickelt: die Punkte werden mit Kunststoff aufgespritzt. Weiterhin müssen die Streifen fest genug haften und auf feuchter Haut stabil sein, wofür hautfreundlicher Kleber nötig ist. Die *discovering hands* Service GmbH wurde als Tochtergesellschaft ausgegründet, diese wickelt den Verkauf der Streifen ab.

Marktpotenzial

Momentan haben 8,8 Mio. Frauen Anspruch auf eine Erstattung der jährlichen Früherkennung durch *discovering hands* von ihren Krankenkassen. Um die Untersuchungen für all diese Frauen durchführen zu können, könnten 7600 MTU, statt der momentanen Zahl von rund 40 MTU beschäftigt wer-

den. Die Ausbildung der MTU findet in Kursen mit maximal acht Frauen, in sechs Monaten Unterricht und drei Monaten Praktikum statt. Die Anzahl der möglichen Kandidatinnen ist momentan dadurch beschränkt, dass die Ausbildung nur von Reha-Trägern für Frauen übernommen wird, die Anspruch auf eine entsprechende Reha-Maßnahme haben. Insgesamt wären aber rund 17.400 Frauen als potentielle MTU ansprechbar, wovon möglicherweise die Hälfte für die Ausbildung geeignet wäre. Im Moment werden pro Jahr ungefähr 15 neue MTU ausgebildet. Ausbildungskapazitäten gäbe es jedoch für 24–36 MTU pro Jahr.

Seit September 2017 ist die Anzahl der Frauen, die Anspruch auf eine entsprechende Erstattung haben, auf mehr als 10 Mio. gestiegen. Zudem wird durch die *discovering hands* gUG seit Oktober 2018 eine zusätzliche Ausbildungsplattform auch für Kandidatinnen ohne Reha-Träger durch Mittel der Skala-Initiative umgesetzt.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Entscheidend für den Erfolg von *discovering hands* ist die gute Vermittelbarkeit der Idee, da es so für alle Beteiligten sofort ersichtlich ist, dass sie eine Verbesserung zur vorherigen Situation darstellt. Die Unterstützung des Ashoka Netzwerks gab Dr. Hoffmann die Möglichkeit, sich aus der eigenen Praxis maßgeblich zurückzuziehen um *discovering hands* voranzutreiben. Dies wurde außerdem dadurch begünstigt, dass Dr. Hoffmann in einer Großpraxis arbeitet und dadurch seine Arbeitsstunden einfacher reduzieren konnte. Um diese Praxis aufzubauen, war er bereits vor *discovering hands* unternehmerisch tätig. Wichtig war und ist außerdem, sich nicht nur der Tages- oder Jahresplanung zu verschreiben, sondern den Blick auch auf das Fernziel auszurichten. Je klarer die Vision ist, desto leichter gelingt das. Hier gilt es ein hohes Maß an Flexibilität beizubehalten, um das Projekt voranzubringen, jedoch ohne das große Ziel aus den Augen zu verlieren.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Die Vision von *discovering hands*: MTU sollen so selbstverständlich für die Brustkrebsfrüherkennung werden, wie Hebammen es für die Geburt sind. Angestrebt wird ein Perspektivenwandel, der es erlaubt in jedem Menschen das volle Potential, nicht die Behinderung, zu sehen und dieses Potential auch zum Einsatz zu bringen. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt beispielsweise *auticon*. Das Thema Brustkrebsfrüherkennung wird bisher mit einer „kalten“ Maschine und schmerzhafter Mammographie verbunden. Dies soll in der Wahrnehmung der Patientin in eine „Brustgesundheitsplanung“ umgewandelt werden, in der die Patientin eine aktive statt passive Rolle einnimmt. Die ursprünglichen Gründe, das Projekt zu initiieren waren medizinischer Natur, eine Verbesserung der Brustkrebsvorsorge. Es wurde aber schnell klar, dass *discovering hands* darüber hinaus eine Bedeutung für MTU und Patientinnen hat: für die MTU, die Zurücksetzungerlebnisse erfahren haben z. B. dadurch, dass sie durch eine Erblindung ihren Beruf aufgeben mussten und die jetzt einer sinnstiftenden (und im besten Fall sogar lebensrettenden) Beschäftigung nachgehen können, und für die Patientinnen durch die sehr zugewandte „menschliche“ Untersuchung.

Rolle der öffentlichen Hand

Barbara Steffens hatte als Gesundheitsministerin NRW die Schirmherrschaft übernommen, der Landschaftsverband Rheinland gab Unterstützung für die Bewerbung als Integrationsunternehmen und die Umsetzung. Als Integrationsunternehmen hat *discovering hands* Einnahmen aus Lohnkostenzuschüssen, die als Ausgleich aus den Zahlungen von Unternehmen finanziert werden, die keine Behinderten beschäftigen wollen.

Unterstützungsbedarf

Für die *discovering hands* gUG sind weitere Spendenzuflüsse für die Erweiterung des Geschäftsmodells (Ausbildung auch für Frauen ohne Reha-Träger) wichtig. Ferner ist das Social Impact Bonds Modell interessant, welches für Innovatoren, die der öffentlichen Hand Einsparungen bringen, zur Anwendung kommt. Im Falle von *discovering hands* würde ein Investor die Ausbildung der MTU bezahlen. Dann würde ein Evaluator bestellt, der entscheidet, ob das Ziel erreicht wurde. Im Fall von *discovering hands* wäre das die Anstellung der

MTU am ersten Arbeitsmarkt. Wurde das Ziel erreicht, zahlt die öffentliche Hand aus einem kleineren Anteil der eingesparten Mitteln den Investor aus. Hierfür ist allerdings ein Bewusstseinswandel nötig, da bei vielen öffentlichen Stellen Einsparungspotentiale wenig erkannt und genutzt werden.

Allgemein wird eine kreativere Förder- und Finanzierungslandschaft als vorteilhaft gesehen, beispielsweise ein Fonds, in welchen verschiedene Institutionen einzahlen, mit einer Förderung, die auch (teil-)rückzahlbar bei Erfolg ist. Dadurch würde das Risiko von diesen Institutionen mitgetragen.

Gerade der Finanzierungsbedarf von Start-ups im Bereich zwischen 50.000 und 500.000 Euro wäre damit sehr gut abzudecken, da Investoren oft erst an Investitionen über 500.000 Euro interessiert sind. Das hat beispielsweise auch Ashoka erkannt.

DORV-Zentrum



Allgemeine Informationen

Name	<i>DORV</i> -Zentrum
Kategorie	Lebensbedingungen im ländlichen Raum verbessern, Mischung von Kompetenzen und Kooperationen von privatem und öffentlichem Sektor
Land	Deutschland
Webseite	www.dorv.de/

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Heinz Frey ist der Initiator, Entwicklung zusammen mit einer aktiven Bürgerschaft, Einbindung von regionalen Lieferanten und Händlern

Beginn

Das erste *DORV*-Zentrum wurde 2004 in Jülich bei Aachen eröffnet.

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Landesmittel (NRW), EU-Mittel: LEADER-Förderung und Interreg-Projekt (Kooperation mit den Niederlanden); Ashoka-Netzwerk als sehr hilfreicher Partner

Projektbeschreibung

Inhalte des Projekts und momentaner Stand

Heinz Frey hat das *DORV* Projekt zusammen mit einer aktiven und engagierten Bürgerschaft in Jülich ins Leben gerufen. Auslöser war die geplante Schließung der ortsansässigen Sparkasse und damit das Wegbrechen der Nahversorgung durch übliche Anbieter. Die Bürgerschaft wurde daraufhin aktiv und entwickelte das Konzept der multifunktionalen Nahversorgung *DORV* mit dem Ziel die Perspektive und Lebensqualität vor Ort langfristig zu verbessern und zu erhalten. *DORV* steht für Dienstleistung und ortsnahe Rundum-Versorgung und ist ein Gesamtkonzept zur Nahversorgung auf einer Fläche von

150–200 m². Die Angebote in *DORV*-Zentren sollen fünf Säulen abdecken: Dienstleistungen, sozial-medizinische Versorgung, Lebensmittel, Kommunikations- und Kulturangebote. Bürger können Anteilscheine an der *DORV* GbR/*DORV*-Zentrum GmbH erwerben und sind somit Miteigentümer des *DORV*-Zentrums. Für die Bereitstellung der Dienstleistungen und Lebensmittel gehen die *DORV*-Zentren Kooperationen mit Lieferanten und Partnern aus der Region ein. Das Zentrum ist jedoch mehr als eine Einkaufsmöglichkeit, es soll neben sozialen Dienstleistungen durch die Kommunikation und das Kulturangebot auch die Gemeinschaft vor Ort stärken. Ziel ist es, die Lebensbedingungen im ländlichen Raum anhaltend zu verbessern.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Besonders im ländlichen Raum gibt es zunehmend weniger Nahversorgungseinrichtungen. Diesem Wegfall wirken die *DORV*-Zentren mit ihrem Gesamtkonzept zur Nahversorgung entgegen. Damit werden Wohnorte aufgewertet, die Gemeinschaft vor Ort gestärkt und letztlich die Lebensqualität von Jung und Alt verbessert.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

Regionale Händler und Zulieferer aus der Region beliefern die *DORV*-Zentren und profitieren so von zusätzlichem Absatz.

Ökonomischer Nutzen

DORV ist im Grunde ein gemeinwohlorientiertes Sozialunternehmen. Ziel ist es, kostendeckend zu wirtschaften und nicht, Gewinne zu erzielen. Die Lieferanten der *DORV*-Zentren können durch den Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen zusätzliche Einnahmen erwirtschaften. Durch die Aufwertung der Wohnorte ergibt sich darüber hinaus ein indirekter ökonomischer Nutzen.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Momentan wird eine Onlineplattform zur Warenbestellung etabliert, hier sollen Bürger bis 20 Uhr Waren bestellen und sie dann am nächsten Tag ab sechs Uhr abholen können. Darüber hinaus wird die zunehmende Digitalisierung

als Möglichkeit gesehen, Wohnen und Arbeiten im ländlichen Raum wieder mehr zusammenzubringen.

Marktpotenzial

Momentan gibt es 35 Standorte in Deutschland nach dem *DORV*-Prinzip (u. a. in Bühl in Baden-Württemberg) sowie mehrere in Österreich. Zudem wurden Beratungen zum *DORV*-Konzept in den Niederlanden, Belgien und Frankreich durchgeführt. Hier besteht noch viel Potential. Außerdem wurde angelehnt an *DORV* das Konzept „quartVier“ als Nahversorgung für Stadtrandgebiete entwickelt. Das Marktpotential ergibt sich zudem daraus, dass die Trends zu regionaler Frische und dem Kauf der Produkte von regionalen Erzeugern mit dem *DORV*-Konzept sehr gut bedient werden. In Zukunft könnten zudem Co-Working Spaces in bisher leeren Ladenlokalen entstehen, um Pendlern die Möglichkeit zu geben ein bis zwei Tage in der Woche – rundum versorgt durch *DORV* – vor Ort zu arbeiten. Die zunehmende Digitalisierung könnte diese Entwicklung beschleunigen. Seit September 2017 wurden weitere Standorte eröffnet, fünf in Deutschland sowie mehrere in Österreich und Belgien.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Der größte Erfolgsfaktor ist das dauerhafte Engagement der Bürger für den Aufbau und Betrieb der *DORV*-Zentren. Gute Zusammenarbeit herrscht auch mit den regionalen Zulieferern und bei konkretem Handlungsbedarf auch mit der Verwaltung und Politik. Hier ist es wichtig, die Unterstützung von Institutionen für konkrete Lösungen für Probleme zu suchen. Dies führt zu mehr Erfolg als reine Beschwerden über Probleme.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Der ländliche Raum soll durch das *DORV*-Konzept wieder attraktiver sein und die Gemeinschaft vor Ort gestärkt werden. Im Zuge der Industrialisierung wurden Wohnen und Arbeiten im ländlichen Raum getrennt, *DORV* hat das Ziel beides wieder zusammenzubringen. Die Digitalisierung wird dabei als große Chance gesehen.

Rolle der öffentlichen Hand

DORV wurde ohne öffentliche Förderung ins Leben gerufen, nennenswerte Unterstützung erhielten die Initiatoren durch den Landkreis Düren, so z. B. bei der Herausforderung, die Hygiene-Verordnung umzusetzen.

Unterstützungsbedarf

Manche Gesetze führen zu Überregulierung, hier sollten mehr individuelle Ausnahmen gemacht werden um somit den Bürgern mehr Handlungsspielraum zu geben. Regularien sollten auf regionale Bedürfnisse vor Ort angepasst und bürokratische Hürden abgebaut werden. Generell wäre eine positivere Einstellung in Deutschland zu neuen Initiativen wünschenswert, eine Herangehensweise, die Dinge ermöglicht, statt sich darauf zu konzentrieren, Vorschriften, Paragraphen und Regeln zu finden, wie Dinge nicht funktionieren können.

Sonstiges

Die Förderkulisse wird als zu bürokratisch empfunden, Fördermittel kommen nicht dort an, wo sie sollten.

Allgemeine Informationen

Name	<i>erdbeerwoche</i> GmbH
Kategorie	Konsumentenbewusstsein
Land	Österreich
Webseite	www.erdbeerwoche.com

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Bettina Steinbrugger, Annemarie Harant

Beginn

Gründung eines Start-ups in 2011, im Jahr 2016 Gründung einer GmbH

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Unterstützung durch die Wirtschaftskammer Wien, Knowledge and Innovation Community (KIC) Climate (Berlin, Zürich) sowie nationale Förderung aus Österreich.

Beschreibung**Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand**

Gegründet von Bettina Steinbrugger und Annemarie Harant widmet sich die *erdbeerwoche* dem Thema Menstruation und der Aufklärung über nachhaltige Frauenhygiene. Über einen eigenen Webshop werden nachhaltige Hygieneartikel (z. B. Biotampons, Menstruationskappen oder biofaire Unterwäsche) verkauft. Außerdem ist es den Gründerinnen ein Anliegen, die Tabuisierung der Menstruation zu beenden. Zu diesem Thema betreiben sie einen Blog und halten Vorträge.

Anfang 2018 wurde die digitale Lernplattform zu Menstruation, Zyklus und Monatshygiene für Jugendliche namens READY FOR RED fertig gestellt, die das Ziel hat, die flächendeckende Aufklärung zu diesen Themen unter jungen Menschen voranzutreiben.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Da viele konventionelle Hygieneartikel Wegwerfartikel sind und somit eine beträchtliche Menge Abfall verursachen, ist es wichtig, eine Debatte um nachhaltige Alternativen anzuregen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Menstruation nicht mehr als Tabu zu sehen, damit diese besonders für junge Mädchen nicht unnötig zur Belastung wird.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

Die geschäftlichen Aktivitäten der *erdbeerwoche* GesBR wurden im April 2016 in eine GmbH überführt. Es bestehen Kooperationen mit anderen Herstellern, deren Produkte über den Onlineshop verkauft werden.

Ökonomischer Nutzen

Die *erdbeerwoche* verkauft nachhaltige Produkte über ihren Onlineshop in Österreich, der Schweiz und Deutschland. Angeboten werden Produkte der *erdbeerwoche* selbst sowie Produkte anderer Anbieter. Zu Beginn lag das Hauptaugenmerk der Gründerinnen darauf, zu testen, ob für solche Produkte ein Markt besteht und es möglich ist, ein sich selbst tragendes Geschäftsmodell zu entwickeln. Deshalb wurde zu Beginn auch bewusst keine Förderung beantragt. Der ökonomische Nutzen ist hier zentral, da dieser einerseits die Existenz der *erdbeerwoche* sichert, andererseits mehr zur Nachhaltigkeit beigetragen wird, je mehr Produkte verkauft werden.

Zusätzliche Information: Dafür hat die *erdbeerwoche* einen Umweltrechner entwickelt, welcher den Impact des Unternehmens in Sachen Müllreduktion errechnet. Bisher konnte die *erdbeerwoche* so knapp 5 Millionen konventionelle Monatshygieneartikel durch nachhaltige Alternativen ersetzen¹.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Die Gründerinnen orientieren sich an bestehenden Technologien, um ihren Onlineshop als Vertriebsplattform aufzubauen. Durch diese kostengünstige Möglichkeit, Waren zu verkaufen, war es möglich das Konzept der *erdbeerwoche* nach und nach am Markt zu testen.

¹ erdbeerwoche (o. J.): Unsere Umwelt – dein Beitrag. Mach mit!, unter: <https://www.erdbeerwoche-shop.com/info/unsere-umwelt-dein-beitrag.html>, abgerufen am 19.07.2018.

Für die Anfang 2018 neu entwickelte Lernplattform READY FOR RED setzt die *erdbeerwoche* auf Open-Source-Technologien, um die Plattform möglichst vielen Menschen zugänglich zu machen.

Marktpotenzial

Die wichtigsten Märkte sind momentan Österreich, Deutschland und die Schweiz, wobei 45 % des gesamten Absatzes in Deutschland erreicht wird. Ziel ist der Aufbau einer Vertriebsstruktur in Österreich und Deutschland. Wünschenswert wäre eine weitere Expansion im deutschen Markt.

Zusätzliche Information: Diese Expansion im deutschen Markt wird insbesondere auch mit dem Projekt READY FOR RED angestrebt, welches sich explizit auch an Schulen richtet und somit der *erdbeerwoche* ein neues Geschäftsmodell eröffnet.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Wichtig war die Möglichkeit, die *erdbeerwoche* als Onlineshop mit relativ geringem Startkapital testen zu können. Dadurch konnte ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickelt und die Aktivitäten nach und nach ausgebaut werden.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Die Mission der *erdbeerwoche* ist, das Thema nachhaltige Frauenhygiene im breiten gesellschaftlichen Kontext zu verankern. Zudem soll die Menstruation enttabuisiert werden. Um dies zu erreichen nutzen die Gründerinnen vielfältige soziale Plattformen und ihren eigenen Blog. Durch die Erfahrungen mit der Aufklärung zu diesem Thema war es den Gründerinnen wichtig, dieses Thema besonders an Jugendliche heranzutragen. Zu diesem Zweck gründeten sie das Projekt *erdbeerwoche@school* (inzwischen umbenannt in READY FOR RED), welches Jugendliche von 11 bis 16 Jahren über die Menstruation aufklärt. Anfang 2018 wurde die digitale Lernplattform für READY FOR RED fertiggestellt, welche seitdem von über 1.500 Jugendlichen genutzt wurde.

Rolle der öffentlichen Hand

Das Projekt *erdbeerwoche@school* (inzwischen umbenannt in READY FOR RED) wird von der österreichischen Nationalstiftung für Forschung, Technologie und Entwicklung gefördert.

Zusätzliche Information: Förderung erhielt die *erdbeerwoche* außerdem durch die Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH.

Unterstützungsbedarf

Eine einzige zentrale Anlaufstelle für Gründer wäre gut, da es zu viele „Anbieter“ auf dem Gebiet gibt. Dies würde es erleichtern, sich in den teils fragmentierten externen Unterstützungsmöglichkeiten zurechtzufinden sowie die bürokratischen Hürden und nationale Sonderregelungen für jedes Land zu meistern. Zudem könnte so fehlendes Wissen, z. B. im Bereich BWL oder Logistik, in Erfahrung gebracht werden. Bei den ausgeschriebenen Förderungen ist es wichtig, dass diese auch den Bedarf decken. Zum Teil war für die *erdbeerwoche* problematisch, dass die Ausschreibungen zu speziell waren – hier wäre es wünschenswert, diese genereller zu formulieren, damit die Kriterien einfacher zu erfüllen sind. Gerade in der Gründungsphase tritt oft ein Ressourcenmangel auf, eine Förderung, die diesen deckt, wäre hilfreich.

EWII Telecare A/S



Allgemeine Informationen

Name	<i>EWII Telecare A/S</i>
Kategorie	AAL
Land	Dänemark
Webseite	https://ewii.com/en/international/telecare/products

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

EWII Telecare A/S ist eine Tochter der EWII A/S energy group, einer dänischen Firmengruppe im Energiesektor, welche auch innovative „Internet der Dinge“- und smart-city-Lösungen anbietet.

Beginn

EWII Telecare wurde 2006 unter dem Namen Medisat gegründet, EWII als Energieversorger existiert seit 150 Jahren.

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Investition des EWII Konzern selbst; Teilnahme in einem EU-Projekt zur Patientenversorgung im eigenen Heim.

Projektbeschreibung

Inhalte des Projekts und momentaner Stand

EWII wurde als Energieversorger vor 150 Jahren gegründet und erweiterte sein Geschäftsfeld vor 15 Jahren auf das Angebot von Breitband-Internet. Durch diese Kombination ist EWII ein Partner in der Entwicklung von smart cities, da er sowohl Strom, Fernwärme und Trinkwasser, als auch Breitband-Internet zur Verfügung stellt. Die Idee in den Medizinbereich zu expandieren kam durch die Entdeckung zustande, dass der beste Weg Demenz vorzeitig zu erkennen die Stromrechnung ist, da Menschen mit dieser Erkrankung zunehmend vergessen Geräte abzustellen. Dies macht sich wiederum in der Rechnung bemerkbar. Auf Betreiben des internen Bereiches zur Geschäftsentwicklung übernahm

EWII daraufhin eine Firma, die bereits im Bereich der Telemedizin tätig war. *EWII Telecare* bietet telemedizinische Lösungen zur Patientenüberwachung, Beratung und Rehabilitation an. Überwacht werden Patienten durch Fragebögen, die sie ausfüllen. Diese Fragebögen werden der jeweiligen Patientengruppe angepasst und sind damit sowohl für die allgemeine Bevölkerung als auch für Patienten mit bekannten Erkrankungen geeignet. Die Fragebögen werden automatisiert ausgewertet und bei Abweichungen werden die betroffenen Patienten kontaktiert. Die Beratung findet in Form von Videoanrufen statt, bei denen medizinisches Personal die Patienten in Einzelgesprächen berät. Rehabilitationsmaßnahmen werden nach einem ersten persönlichen Treffen in Gruppen von bis zu zehn Personen per Videokonferenz durchgeführt. Für Patienten, denen es schwerfällt persönlich eine Praxis aufzusuchen, ist diese Lösung sowohl für Beratung als auch für Rehabilitation von Vorteil und kann die Zahl der tatsächlich wahrgenommenen Termine steigern. Die Zielgruppe sind hier insbesondere Menschen mit chronischen Erkrankungen, die in ihrem eigenen Heim unterstützt werden. Der Einsatz von Videoleistungen setzt eine Installation der entsprechenden Hardware inklusive Bildschirm im Zuhause der Patienten voraus. Für Patienten, deren Vitalparameter überwacht werden müssen, gibt es außerdem die Möglichkeit, die entsprechenden Geräte zu installieren. Die Ergebnisse dieser Messungen werden dann wiederum an das zuständige medizinische Personal geschickt und ausgewertet, beispielsweise zur Lungenkapazität, Sauerstoffsättigung des Blutes oder Pulsfrequenz. Im August 2018 wurde *EWII Telecare* von der Tunstall Group übernommen und in Tunstall Health A/S umbenannt.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Aufgrund des bevorstehenden demografischen Wandels werden Engpässe in der medizinischen und pflegerischen Versorgung älterer Menschen erwartet. Gründe hierfür sind zum einen der wachsende Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung und zum anderen der entstehende Personalmangel um die Versorgung zu leisten. Telepflege und Telemedizin können dazu beitragen den Versorgungsstandard zu halten, indem sie die bisherigen Leistungen ergänzen. Der persönliche Arztbesuch wird nicht ersetzt, aber auf die Fälle beschränkt, in denen dies zwingend erforderlich ist. Für alles andere können Teellösungen eine wesentlich effizientere Versorgung leisten, inklusive der Überwachung.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

EWII Telecare ist eine profitorientierte Firma und der einzige privatwirtschaftliche Akteur, der beteiligt ist.

Ökonomischer Nutzen

EWII Telecare erhebt eine Grundgebühr für den Zugang zum administrativen, telemedizinischen System sowie weitere Gebühren für die genutzten Module. Die Gebühren für die Module hängen bei der Überwachung von der Anzahl der überwachten Patienten ab, bei den Videoanrufen und –konferenzen für Beratung und Rehabilitation richten sich die Gebühren nach der Dauer der Sitzung. Für die Anbieter von Gesundheitsleistungen ergeben sich Einsparpotentiale durch die effizientere Betreuung von Patienten zur Überwachung und Rehabilitation.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Technologien spielen für die Lösungen, welche die *EWII Telecare* anbietet, eine große Rolle und die modulare Software-Plattform, auf der die Telepflege und Telekonferenz basiert, wurde von *EWII Telecare* entwickelt. Andere Technologien existieren bereits und werden in das System integriert, beispielsweise Videomonitoring und Messgeräte für Vitalparameter.

Marktpotenzial

EWII Telecare sieht ein sehr großes Marktpotential dieser Lösung. Es wird erwartet, dass damit ein gutes Geschäft zu machen ist. Das ist der Hauptgrund diese Lösung über elf Jahre zu entwickeln und anzubieten. Momentan wird die Lösung in Dänemark und Großbritannien eingesetzt. Weiterhin sind Gespräche mit Ministerien in Baden-Württemberg geplant. Die wichtigsten Märkte sieht *EWII Telecare* in Europa, Asien und Südamerika.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Ein wichtiger Erfolgsfaktor war sicherlich die Möglichkeit und der Wille, diese Innovation mit konzerneigenen Mitteln zu finanzieren. Die enge Kooperation mit dem Universitätsklinikum Odense ist ebenfalls ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dieser hat zusammen mit der Süddänischen Universität die klinischen Studien durchgeführt, teilweise in Form von Doktorarbeiten, Pilotprojekten und Fällen. Die Zusammenarbeit mit der Gemeinde Odense ist ebenfalls ein wichtiger Punkt. Wichtig ist auch eventuellen Bedenken gegenüber der telemedizinischen Versorgung mit der klaren Darstellung entgegenzutreten, dass diese zusätzlich zur bestehenden Versorgung ist und diese nicht ersetzen soll.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

EWII als Gesamtunternehmen strebt die (Mit-)Entwicklung von zukünftigen smart cities an. Dieses Konzept beinhaltet für EWII den Zugang zu Energie und Trinkwasser, ein gesundes Leben sowie Mobilität und die Verbindung zu big data. Die telemedizinischen Lösungen der *EWII Telecare* sind ein wichtiger Teil dieses Konzeptes. EWII hat als Energieversorger gut verdient und wollte auch etwas davon an die lokalen Gemeinden zurückgeben.

Rolle der öffentlichen Hand

Die Gemeinde Odense ist ein Kunde der *EWII Telecare*, da die Gemeinden in Dänemark die Finanzierung der Leistungen übernehmen, für die in Deutschland die Krankenkassen zuständig sind.

Unterstützungsbedarf

Für *EWII Telecare* wäre es wichtig, den Themenkreis Sicherheit und digitale Umgebungen anzugehen. Die Einstellung der öffentlichen Hand zu diesen Themen wird als sehr konservativ empfunden, wobei es die völlige Sicherheit nie geben wird. Natürlich muss die Sicherheit sehr ernst genommen werden, inklusive der Durchführung entsprechender Tests in geschlossenen Umgebungen. Hilfreich wäre jedoch eine weniger konservative Einstellung der entsprechenden Stellen zu diesem Thema.

FabLab Karlsruhe



Allgemeine Informationen

Name	<i>FabLab</i> Karlsruhe
Kategorie	Sharing Economy (Makers Community)
Land	Deutschland, Baden-Württemberg
Webseite	https://fablab-karlsruhe.de/

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

FabLab Karlsruhe e.V.

Beginn

2013

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Mitgliedsbeiträge und Sachspenden

Projektbeschreibung

Inhalte des Projekts und momentaner Stand

Die Idee des *FabLab* stammt ursprünglich vom Massachusetts Institute of Technology in den USA. Von dort breitete sich das Konzept aus und in Karlsruhe wurde das *FabLab* 2013 gegründet. Das *FabLab* ist eine offene Werkstatt, in der eine Vielzahl an Maschinen und Werkzeugen zur Verfügung stehen. Mitglieder des Vereins haben zu den Öffnungszeiten immer Zugang, für Nicht-Mitglieder gibt es einmal im Monat einen OpenLab Day. Außerdem werden für Mitglieder Kurse zu wechselnden Themen angeboten. Ziel des *FabLabs* ist neben der Bereitstellung der Geräte auch die Wissensvermittlung. Hier ist das *FabLab* beispielsweise auch im EU-Projekt Phablabs 4.0 aktiv, in dessen Rahmen ehrenamtliche Mitarbeiter des *FabLab* Kurse für Schüler entwickeln und durchführen.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Das *FabLab* trägt zur Demokratisierung von Produktionsprozessen bei, indem es Individuen ermöglicht, Maschinen und Werkzeuge zu benutzen, die sonst der industriellen Produktion vorbehalten sind. Um dies zu erreichen werden einerseits die Maschinen und Werkzeuge in der offenen Werkstatt zur Verfügung gestellt und andererseits der Wissensaustausch unter den Nutzern angeregt, wie man diese am besten benutzt. Dadurch können beispielsweise Ersatzteile angefertigt werden, die Reparaturen ermöglichen und somit zur Abfallvermeidung und Ressourcenschonung beitragen.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

Es gibt privatwirtschaftliche Sponsoren, die meist Sachspenden stellen, z. B. Festool. Maschinen oder Werkzeuge werden auch von manchen Mitgliedern zur Verfügung gestellt, die diese, statt sie privat aufzubewahren, ins *FabLab* bringen. Manche Mitglieder nutzen das *FabLab* um Prototypen für Produkte zu entwickeln, oder Produkte in Serie zu produzieren, welche zum Verkauf bestimmt sind. Diese Art der kommerziellen Nutzung des *FabLabs* ist ausdrücklich erlaubt.

Ökonomischer Nutzen

Der Verein erhebt monatliche Mitgliederbeträge, als Richtwert dienen 20 € für Berufstätige und 10 € für Studenten.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Technologie ist zentral für das *FabLab*, hier werden verschiedene technische Geräte wie z. B. Lasercutter und 3D-Drucker bereitgestellt.

Marktpotenzial

Es gibt ständige Bestrebungen, neue Maschinen und Werkzeuge anzuschaffen. Voraussetzung hierfür ist die gesicherte Finanzierung dieser Anschaffungen.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Das *FabLab* wird ausschließlich von ehrenamtlichen Mitarbeitern getragen und deren Motivation, Zuverlässigkeit und Wissen sind die größten Erfolgsfaktoren. Sogenannte Lab-Sitter sind jeweils für die Aufsicht in der Werkstatt an einem bestimmten Tag zuständig. Damit wird der Betrieb der Werkstatt sichergestellt.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Durch das Teilen von Maschinen und Werkzeugen reichen diese aus um viele Mitglieder damit zu versorgen. Dadurch können Ressourcen eingespart werden, die sonst nötig werden um eine Vielzahl dieser Maschinen und Werkzeuge zu produzieren. Durch dieses Teilen können Mitglieder auch Zugriff auf Maschinen und Werkzeuge bekommen, die zu teuer wären, um sie als Einzelperson anzuschaffen, oder für deren Nutzung die Anleitung eines erfahrenen Benutzers nötig ist. Dadurch können Mitglieder Dinge erschaffen, für die sie sonst auf kommerzielle Hersteller angewiesen wären. Produktionstechnologien sind damit nicht mehr eine „black box“, sondern können verstanden und damit auch verändert werden, was die Industrie sonst teilweise zu verhindern versucht.

Rolle der öffentlichen Hand

Unterstützung erfolgt über das EU-Projekt Phablabs 4.0 in Form von Kontakten und Material.

Unterstützungsbedarf

Am wichtigsten für das *FabLab* sind bezahlbare Räume von entsprechender Größe, um die Werkstatt bestmöglich nutzen zu können.

FROSTA



Allgemeine Informationen

Name	<i>FROSTA</i>
Kategorie	Konsumentenbewusstsein
Land	Deutschland
Webseite	www.frosta.de

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Entwicklung durch Mitarbeiter von *FROSTA*, Zusammenarbeit mit Lieferanten

Beginn

2001 Beginn der Entwicklung von Gerichten ohne Zusatzstoffe und Aromen, Markteinführung der Gerichte 2003, Aufdruck der Herkunftsländer der Zutaten auf den Verpackungen seit 2015

Unterstützung/ Förderung/ Finanzierung

Entwicklung durch unternehmensinterne Mittel finanziert

Projektbeschreibung

Inhalte des Projekts und momentaner Stand

FROSTA wurde in den 1960er Jahren von Dirk Ahlers gegründet. Das Sortiment bestand ursprünglich aus tiefgekühltem Fisch, seit Ende der 1970er Jahre gehört auch Gemüse zum Sortiment. Mitte der 1980er Jahre wurden die ersten Fertiggerichte produziert und verkauft. In diesen Fertiggerichten befanden sich eine Reihe an Zusatzstoffen und Aromen. Dies wollte *FROSTA* 2001 ändern und führte ein Reinheitsgebot ein: Alle Fertiggerichte sollten frei von solchen Zusatzstoffen und Aromen sein. In einer zweijährigen Entwicklungszeit wurden alle Rezepturen überarbeitet, es mussten neue Maschinen entworfen und traditionelle Kochmethoden wieder eingeführt werden. Seit 2015 werden zudem die Herkunftsländer aller Zutaten auf die Verpackungen der Produkte gedruckt. Hierfür musste ein Verfahren entwickelt werden, dass

es ermöglicht, je nach benutzter Charge für ein Fertiggericht unterschiedliche Aufdrucke auf der Verpackung anzubringen. Dies wurde letztlich durch den Aufdruck der Informationen während der laufenden Produktion erreicht.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Tiefkühlgerichte ohne Zusatzstoffe und Aromen können für die Verbraucher eine gesunde und zeitsparende Alternative zu frisch gekochten Gerichten sein. Zudem erhält der Nutzer jederzeit den Überblick über die Herkunft der verwendeten Zutaten durch die spezielle Bedruckung der Verpackungen. Weiterhin ist *FRoSTA* bemüht, durch verschiedenste Maßnahmen möglichst nachhaltig zu wirtschaften, von der Beschaffung der Zutaten bis zum Energieverbrauch der Produktionsstätten.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

FRoSTA ist eine Aktiengesellschaft.

Ökonomischer Nutzen

Mit der Einführung des Reinheitsgebotes für seine Tiefkühl-Fertiggerichte mussten die Preise für diese Produkte angehoben werden. Dadurch ging der Umsatz stark zurück. *FRoSTA* blieb bei dem Ansatz der Fertiggerichte ohne Zusatzstoffe und Aromen und langfristig zahlte sich dies aus. Inzwischen ist das Reinheitsgebot ein Markenzeichen von *FRoSTA* und das Unternehmen ist nach eigenen Angaben in Deutschland Marktführer für Tiefkühl-Fertiggerichte¹.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Techniker entwickelten eine Salzmühle zur Verarbeitung von Salz ohne Zusatzstoffe (Rieselhilfen). Um außerdem die Transparenz für die Verbraucher zu erhöhen wurde eine Druckmethode entwickelt, bei der die Herkunft der Zutaten je nach Charge direkt elektronisch an den Drucker übermittelt wird und so während des Verpackens aufgedruckt werden kann.

1 Frostä (o. J.): Unsere Marke FRoSTA, <https://www.frosta-ag.com/unternehmen/marke-vertrieb/frosta-marke/>, abgerufen am 14.05.2018.

Marktpotenzial

FRoSTA hatte kurz nach der Umstellung des Sortiments auf das Reinheitsgebot einen Umsatzeinbruch von 40 %, unter anderem deshalb, weil die Produkte durch diese Umstellung teurer wurden. Dies war entgegen der Erwartungen, da auch das Marktpotenzial anfangs überschätzt wurde. Inzwischen hat sich, auch dank des Reinheitsgebotes, *FRoSTA* nach eigenen Angaben in Deutschland zum Marktführer für Tiefkühl-Fertiggerichte entwickelt.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Trotz des zunächst ausbleibenden wirtschaftlichen Erfolges und der Umsatzeinbußen hielt *FRoSTA* an der Strategie des Reinheitsgebotes fest, da die Entscheidung für diese Vorgehensweise aufgrund der Überzeugung getroffen wurde, die Produkte wirklich besser machen zu wollen. *FRoSTA* verbesserte daraufhin die Kommunikationsaktivitäten und baute darauf, dass die Verbraucher diese Bestrebungen mit der Zeit honorieren würden, wenn sie die neuen Gerichte probierten. Mithilfe des zunehmenden Bewusstseins von Konsumenten hinsichtlich solcher Zusätze und die damit gestiegene gesellschaftliche Akzeptanz, Produkte ohne Zusätze auch zu einem höheren Preis einzukaufen, hat sich diese Strategie inzwischen zu einem Erfolgsfaktor für das Unternehmen entwickelt. Das Unternehmen betreibt weiterhin aktiv seine Kommunikation und hat beispielsweise einen firmeneigenen Blog sowie eine Webseite, auf der Verbraucher direkt Bewertungen der Produkte abgeben können.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

FRoSTA konnte mit der Einführung seiner Tiefkühl-Gerichte mit Reinheitsgebot beweisen, dass es möglich ist, diese ohne Zusatzstoffe und Aromen zu produzieren. Das Unternehmen setzt sich dafür ein, dass das Lebensmittelrecht verschärft wird und somit auch sogenannte Zusatzstoffmixturen deklariert und zugelassen werden müssen. Dies würde die Transparenz für Verbraucher hinsichtlich der Zusammensetzung der Produkte wesentlich erhöhen.

Rolle der öffentlichen Hand

FRoSTA erhielt 2012 den deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Deutschlands nachhaltigste Marke“ sowie 2017 den Jubiläumspreis des deutschen Nachhaltigkeitspreises.

Unterstützungsbedarf

Eine strengere Deklarationspflicht von Lebensmitteln wäre von Vorteil für *FRoSTA*, da das Reinheitsgebot dann ein noch größeres Alleinstellungsmerkmal wäre.

Mobile Retter e.V.



Allgemeine Informationen¹

Name	<i>Mobile Retter e.V.</i>
Kategorie	Sonstige, Verbesserung der Lebensbedingungen im ländlichen Raum
Land	Deutschland
Webseite	www.mobile-retter.de

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Initiator: Dr. Ralf Stroop

Beteiligte Akteure: Ärzte, Krankenschwestern, Feuerwehrleute, Gesundheits- und Krankenpfleger, Sanitäter, Rettungsassistenten, Feuerwehrkräfte oder DLRG-Schwimmer

Beginn

September 2013

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Beratungsspendium im Rahmen von *start social*

Beschreibung

Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand

Die „*Mobilien Retter*“ sind notfall-medizinisch ausgebildete Freiwillige, die Ersthilfe in lebensbedrohlichen Situationen leisten, besonders bei Patienten mit Herz-Kreislauf-Stillstand. Das Besondere an diesen Rettern ist, dass sie bei einem Notruf an die zentrale Leitstelle unter 112 automatisch ebenfalls angefordert werden, falls sie in der unmittelbaren Nähe des Notfalls sind. Diese Alarmierung findet durch eine eigens entwickelte App statt, welche die Freiwilligen

¹ Emons, Thomas (2015): Der Nachbar als Lebensretter, unter: <http://www.mobile-retter.de/wp-content/uploads/2014/06/nrz.pdf>, abgerufen am 19.07.2018.
Gontek, Florian (2015): Rascher als der Rettungsdienst, unter: <http://www.sueddeutsche.de/gesundheit/app-mobile-retter-rascher-als-der-rettungsdienst-1.2507862>, abgerufen am 19.07.2018.

ligen auf ihrem Smartphone installiert haben. Diese App ortet alle Freiwilligen kontinuierlich, um sie entsprechend den auftretenden Notfällen zuordnen zu können. Durch den Einsatz der Freiwilligen kann die Zeit bis zum Eintreffen des Rettungsdienstes überbrückt und lebensrettende Maßnahmen bereits nach sehr kurzer Zeit durchgeführt werden. Besonders bei Herz-Kreislauf-Stillständen ist jede Minute entscheidend. Die Idee für diese Innovation stammt von Dr. Ralf Stroop, der selbst als Notarzt tätig ist und dessen Nachbar einen Herzstillstand erlitt – während er in unmittelbarer Nähe war und sehr schnell hätte helfen können, wenn er von dem Vorfall gewusst hätte. Die *Mobilen Retter* sind hier als Zusatzangebot zu der bestehenden Notfallversorgung gedacht. Sobald der Rettungsdienst eintrifft, übernimmt dieser die Behandlung. Um sich freiwillig als Retter engagieren zu können, muss man über entsprechende medizinische Kenntnisse verfügen sowie eine Schulung durchlaufen.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Der soziale Bedarf besteht darin, bei Notfällen eine qualifizierte medizinische Versorgung noch vor Eintreffen des Rettungsdienstes durchführen zu können. Dadurch können Menschenleben gerettet und Pflegefälle vermieden werden. Dies ist insbesondere in ländlichen Gebieten wichtig, in denen die Rettungsdienste oft länger brauchen um am Einsatzort zu sein als in Städten.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

Privatwirtschaftliche Akteure sind als Sponsoren bei den *Mobilen Rettern* aktiv, beispielsweise die Sparkassen im Kreis Gütersloh. Die *Mobilen Retter* sind ein gemeinnütziger Verein und arbeiten mit der medgineering GmbH zusammen. Im September 2017 verkaufte Dr. Stroop die medgineering GmbH an die adesso AG, die in Kooperation mit dem Verein das Projekt *Mobile Retter* weiter voranbringt.

Ökonomischer Nutzen

Der ökonomische Nutzen der *Mobilen Retter* kommt vor allem in der Einsparung von Kosten im Gesundheitsbereich zu tragen: Hier können durch die schnellere Hilfe die Anzahl an kostenintensiven Pflegefällen, beispielsweise Reha- und Wachkomapatienten reduziert sowie die Überlebenschancen gesteigert werden.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Der Initiator Dr. Ralf Stroop hat zusammen mit der Firma medgineering GmbH die App entwickelt. Die App verwaltet die gemeldeten Freiwilligen und ortet, wer sich in unmittelbarer Nähe eines Notfalls befindet. Diese Person bekommt dann auf ihr Smartphone einen Alarm durch die App. Wird dieser Alarm nicht beantwortet, wird der nächste Freiwillige alarmiert.

Marktpotenzial

Die Kunden sind die Leitstellen, die an dem System beteiligt werden müssen, damit es funktioniert. In Deutschland gibt es insgesamt über 240 Leitstellen und durch das Prinzip der *Mobilen Retter* können bundesweit bis zu 10.000 Menschenleben zusätzlich gerettet werden. Eine Ausweitung des Systems auf Europa und weltweit ist ebenfalls denkbar.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Die *Mobilen Retter* sprechen Freiwillige an, die bereits fundiertes medizinisches Wissen haben. Dadurch trauen sich diese eine Mitarbeit zu und haben eine hohe Motivation. Die Freiwilligen müssen, bis auf die Schulung, keine zusätzliche Zeit für diesen Dienst aufwenden, außer wenn ein Notfall in der Nähe ist.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

In einigen anderen europäischen Ländern, beispielsweise skandinavischen Ländern, wird Ersthilfe öfter von Unbeteiligten durchgeführt als in Deutschland². Oft sind Laien von der Situation überfordert. Durch die App sollen Freiwillige, die helfen können, zeitnah alarmiert werden.

2 Heinrich, Christian (2015): Der Smartphone-Rettungsdienst, unter: <http://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/mobile-retter-in-guetersloh-der-smartphone-rettungsdienst-a-1018614.html>, abgerufen am 19.07.2018.

Rolle der öffentlichen Hand

Bei der Implementierung muss eine enge Zusammenarbeit mit den Leitstellen stattfinden. In Gütersloh war auch die Kreisverwaltung an der Umsetzung der *Mobilen Retter* beteiligt.

Unterstützungsbedarf

Besonders wichtig ist der Bekanntheitsgrad der *Mobilen Retter* und die Wahrnehmung als eine unterstützenswerte Aktion.

Zusätzliche Information: Der gemeinnützige Verein *Mobile Retter e.V.* benötigt für die weitere Arbeit dringend finanzielle Mittel, u. a. durch Spenden und Sponsoren. Dies gestaltet sich sehr schwierig, da für diese neue und innovative Art von Lebensrettung bisher keine Förderrahmen bei Stiftungen oder Großspendern existieren.



Mobile Retter im Einsatz (Quelle: Mobile Retter e.V.)

Precious Plastic



Allgemeine Informationen

Name	<i>Precious Plastic</i>
Kategorie	Sharing Economy / Makers Community
Land	Niederlande
Webseite	www.preciousplastic.com

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Precious Plastic wurde von Dave Hakkens gegründet.

Beginn

Die Idee für *Precious Plastic* wurde von Dave Hakkens erstmals 2013 als Abschlussprojekt seines Studiums an der Design Academy Eindhoven umgesetzt.

Unterstützung/ Förderung/ Finanzierung

Preis der Design Academy Eindhoven, Unterstützung durch den Creative Industries Fund NL und die Gemeinde Eindhoven, Spenden von Privatpersonen

Projektbeschreibung

Inhalte des Projekts und momentaner Stand

Die Idee zu *Precious Plastic* entstand im Rahmen des Abschlussprojektes von Dave Hakkens für seinen Abschluss an der Design Academy Eindhoven. Er führte eine ausgiebige Recherche zu Plastik durch und besuchte Firmen, die Plastikrecycling kommerziell betreiben. Daraus entwickelte er die erste Version von *Precious Plastic*. Für Version 2 hatte er dann bereits mehrere Mitstreiter und die aktuelle Version 3 wurde ebenfalls von einem Team im Oktober 2017 fertiggestellt. Das Grundprinzip ist folgendes: Ein Set an Maschinen wurde entworfen, die jeder mit möglichst wenig Aufwand und ohne Spezialteile selbst bauen kann und mit denen es möglich ist, Plastik zu recyceln. Für dieses

Recycling wird das Plastik zuerst zerkleinert um Granulat zu erhalten. Dieses Granulat wird eingeschmolzen und daraus werden wieder neue Produkte erschaffen. Die Bauanleitungen für sämtliche Maschinen sind kostenlos online verfügbar. Zudem gibt es eine Reihe an Videos, die alle Aspekte vom Aufbau der Maschinen über deren Handhabung bis zu konkreten Produktideen aus recyceltem Plastik ausführlich darstellen.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Das Grundproblem ist, dass Plastik dafür gemacht ist, ewig zu halten. Es wird aber ständig weggeworfen, obwohl es aus der knappen Ressource Erdöl gewonnen wird. Plastik ist somit ein wertvoller Rohstoff, wird aber überhaupt nicht so gesehen. Plastikrecycling findet nur in industriellem Maßstab statt. Durch die Entwicklung und kostenlose Bereitstellung von Plänen für Maschinen, mit denen jeder Plastik recyceln kann, soll dies geändert werden.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

Sämtliche Anleitungen, inklusive denen, wie man die Maschinen baut, sind kostenlos erhältlich und eine kommerzielle Nutzung ist ausdrücklich erwünscht. Es können sowohl Maschinen hergestellt und verkauft werden, als auch Produkte, die mit den Maschinen hergestellt werden.

Ökonomischer Nutzen

Der ökonomische Nutzen ergibt sich durch die kommerzielle Nutzung des Konzepts, dies schließt einen Verkauf der hergestellten Produkte oder auch der gebauten Maschinen mit ein.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Die Technologie ist das Herzstück von *Precious Plastic*. Das Team um Dave Hakkens hat alle Maschinen selbst entwickelt, inklusive der genauen Baupläne und Anleitungen für die Benutzung.

Marktpotenzial

In Anbetracht des Plastikmülls auf der Welt und der möglichst einfachen Bauweise der Maschinen ist das Potential der Nutzung von *Precious Plastic* sehr groß und das weltweit.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Community, die sich um diese Innovation gesammelt hat. Nur durch den Einsatz und das Fachwissen aller Mitstreiter konnte *Precious Plastic* kontinuierlich weiterentwickelt werden. Weiterhin wurde *Precious Plastic* durch den Creative Industries Fund NL und die Gemeinde Eindhoven unterstützt und erhielt viele Spenden von Privatleuten.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Plastik soll als wertvolle Ressource gesehen werden, nicht als Wegwerfmaterial. Jeder soll die Möglichkeit haben, Plastik zu recyceln.

Rolle der öffentlichen Hand

Precious Plastic erhielt Unterstützung durch den Creative Industries Fund NL, welcher von verschiedenen niederländischen Ministerien finanziert wird.

Unterstützungsbedarf

Precious Plastic wirbt besonders um Mitstreiter, die sich in der Community engagieren, die Idee von *Precious Plastic* weitertragen und Geld für das Projekt spenden.

ROCK YOUR LIFE! / ROCK YOUR COMPANY!



Allgemeine Informationen

Name	<i>ROCK YOUR LIFE! / ROCK YOUR COMPANY!</i>
Kategorie	Work Integration und Inklusion
Land	Deutschland, Baden-Württemberg
Webseite	https://rockyourlife.de/

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Elisabeth Hahnke & Stefan Schabernak, Studierende der Zeppelin Universität in Friedrichshafen

Beginn

2008 Pilot in Friedrichshafen, Gründung der gGmbH 2009/2010

Unterstützung/ Förderung/ Finanzierung

Unter anderem: Vodafone Stiftung Deutschland, BMW Foundation Herbert Quandt und Credit Suisse

Beschreibung

Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand

ROCK YOUR LIFE! wurde von Studierenden der Zeppelin Universität aufgrund einer Rede eines ehemaligen Bundesministers zur sozialen Mobilität in Deutschland ins Leben gerufen. Eine Umfrage an der Universität ergab, dass auch dort Studierende aus nicht akademischen Haushalten schwierigere Bedingungen hatten. Die Studie ergab außerdem, dass 250.000 Abgänger der Haupt- und Mittelschulen jährlich nicht direkt im Arbeitsmarkt Fuß fassen können und deshalb in sogenannten Übergangsmaßnahmen beschäftigt waren. Daraufhin wurde *ROCK YOUR LIFE!* gegründet als Mentoring-Programm von ehrenamtlichen qualifizierten Studierenden für Schüler aus sozial, wirtschaftlich oder familiär benachteiligten Verhältnissen, die von den Stu-

dierenden nach einem strukturierten Mentoring-Prozess auf dem Weg in den Beruf oder auf die weiterführende Schule begleitet werden. Ziel der Mentoring-Beziehungen ist es, die Schüler zu unterstützen, ihr individuelles Potential zu entfalten und ihre Perspektiven zu erweitern. Damit soll das Phänomen der mangelnden sozialen Mobilität und der starken Bildungsungerechtigkeit in Deutschland behoben werden. Nach dem erfolgreichen Pilot wurde die *ROCK YOUR LIFE!* gGmbH 2009 / 2010 gegründet. *ROCK YOUR LIFE!* (*RYL!*) ist somit eine gemeinnützige Bildungsinitiative in Trägerschaft der *ROCK YOUR LIFE!* gGmbH mit Sitz in München. Der Ansatz von *RYL!* wurde von Bundeskanzlerin Merkel mit dem *startsocial* Preis ausgezeichnet. Zusätzlich zum direkten Engagement mit Schülern bietet *RYL!* auch Dienstleistungen für Firmen an: Inhouse-Mentoring und Trainings für Auszubildende und Berufseinsteiger sowie Refugee-Mentoring für junge Geflüchtete und Zuwanderer. Diese Dienstleistungen werden unter „*ROCK YOUR COMPANY!*“ von der *RYL!* gGmbH angeboten.

Sozialer Bedarf und Nutzen

In Deutschland hängt nach wie vor der Bildungserfolg von Schülern stark von dem Bildungsstandard der Eltern ab. Um diesen Schülern zu einem höheren Bildungserfolg zu verhelfen und so die soziale Mobilität zu steigern, wurde *ROCK YOUR LIFE!* ins Leben gerufen.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

RYL! erhält unter anderem Förderung von der aqtivator gemeinnützigen GmbH, der Vodafone Stiftung Deutschland, der BMW Foundation Herbert Quandt und der Credit Suisse EMEA Foundation. Das Anfangskapital wurde über einen Preis der BMW Foundation Herbert Quandt zur Verfügung gestellt. Die Unterstützung durch private Unternehmensstiftungen im Bildungsbereich sind sehr wichtig und machen ungefähr 60 % der Gelder aus, während 20 % aus dem Sponsoring stammen und weitere 20 % aus eigenen Aktivitäten.

Darüber hinaus bestehen Kooperationen mit zahlreichen Unternehmen, die jeweils den örtlichen *RYL!* Standort unterstützen und beispielsweise Veranstaltungen anbieten um den Schülern die Möglichkeit zu geben, das Unternehmen näher kennenzulernen.

Seit 2018 wird *RYL!* zudem aus Bundesmitteln gefördert.

Zusätzliche Information: *RYL!* erhält zudem Förderung von Deutschland rundet auf, der Hans Weisser Stiftung, Airbus und Starbucks.

Ökonomischer Nutzen

ROCK YOUR LIFE! ist eine gemeinnützige GmbH und somit kommen alle Gewinne der Organisation zugute. Die Dienstleistungen, die mit „*ROCK YOUR COMPANY!*“ angeboten werden, sollen Gewinne erwirtschaften, welche dann wieder in die *RYL!* gGmbH einfließen. Ein indirekter ökonomischer Nutzen wird erreicht durch die schnellere Integration der Schüler in den Arbeitsmarkt, da so einerseits benötigte Arbeitskräfte zur Verfügung gestellt werden können und andererseits Schüler nicht in öffentlich finanzierten Übergangsmaßnahmen beschäftigt werden müssen.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Es wurde keine eigene Technologie entwickelt, stattdessen wird die bestehende Technologie des Internets genutzt. Es gibt eine Intranet Plattform, welche beispielsweise durch ein Wiki-System zum internen Wissenstransfer und -management, zur Wirkungsmessung, zur organisatorischen Unterstützung sowie als Kontaktverzeichnis für die lokalen Vereine und die gGmbH genutzt wird. Dies hilft, *RYL!* mit dem Social-Franchising-Ansatz zu skalieren, da durch das Intranet der enge Daten- und Informationsaustausch zwischen Franchisor und Franchisee gewährleistet werden kann. Außerdem werden Experimente mit elektronischem Mentoring durchgeführt, um so in der Zukunft auch ländliche Regionen besser erreichen zu können.

Marktpotenzial

RYL! ist momentan in elf Bundesländern sowie in der Schweiz aktiv. Hier besteht noch Potential, das Angebot auszuweiten. „*ROCK YOUR COMPANY!*“ gibt es seit 2015 und hier besteht noch viel Potential, die angebotenen Dienstleistungen an neue Kunden zu verkaufen. Besonders die Branchen Hotellerie und Gastronomie können hiervon profitieren, da es in diesen Branchen besonders viele Ausbildungsabbrüche gibt und die angebotenen Inhouse-Mentoring und Trainings helfen können die Zahl der Abbrüche zu verringern. Zusätzliche Information: *RYL!* hat zudem einen Pilot-Standort in den Niederlanden.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Einer der Erfolgsfaktoren ist die Qualifizierung der ehrenamtlichen Mentoren, die durch speziell ausgebildete *RYL!* Trainer durchgeführt wird. So konnte sich *RYL!* von Beginn an strategisch gut aufstellen. Der Erfolg des Konzeptes ist messbar am schnellen Wachstum; inzwischen gibt es über 50 Standorte in drei Ländern und es werden rund 1.000 Mentoring-Paare pro Jahr gestartet. Weiterhin wurde die Wirksamkeit von *RYL!* durch eine interne Evaluierung gezeigt und eine externe Evaluierung wird gerade durchgeführt.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Die angestellten und ehrenamtlichen Mitarbeiter von *RYL!* möchten zeigen, dass in jedem Menschen Potential steckt und dies auch im gesellschaftlichen und beruflichen Kontext verankern. Damit soll gleichzeitig den 250.000 Jugendlichen geholfen werden, die momentan in Übergangsmaßnahmen beschäftigt sind und es soll dazu beigetragen werden, die unbesetzten Ausbildungsplätze, im Jahre 2017 waren dies 48.900 Stellen¹, mit qualifizierten Kandidaten zu besetzen.

Rolle der öffentlichen Hand

Eine Entwicklung hin zu einem eigenen Rechtsstatus für „social enterprises“ wäre wünschenswert und würde viele Dinge besonders in Hinblick auf die Finanzverwaltung erleichtern.

Unterstützungsbedarf

Wichtig wäre für *ROCK YOUR LIFE!* eine stärkere Vernetzung und ein stärkerer Austausch mit Politik und Bildung, eingeschlossen den Ministerien. Durch den Föderalismus gibt es hier unterschiedliche Ansprechpartner und Systeme in den einzelnen Bundesländern. Hier wäre eine zentrale Stelle als Ansprechpartner sehr hilfreich.

1 Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2018): Berufsbildungsbericht 2018, unter: https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2018.pdf, Seite 12, abgerufen am 19.08.2018.

SHIFT GmbH



Allgemeine Informationen

Name	SHIFT GmbH
Kategorie	Konsumentenbewusstsein
Land	Deutschland
Webseite	www.shiftphones.com

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Gründung durch Vater und Brüder Waldeck, Taos als Partner um die Produktionsbedingungen vor Ort in China zu überwachen, Zusammenarbeit mit kaputt.de (community, die Reparaturhandbücher und Tipps teilt, auch in Form von YouTube Videos).

Beginn

Gründung 2014

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Zu Beginn als nebenberufliche Tätigkeit der Brüder Waldeck (Vater Waldeck war bereits in Rente), Finanzierung durch Crowdfunding, Unterstützung durch ehrenamtliche Mitarbeiter.

Projektbeschreibung

Inhalte des Projekts und momentaner Stand

Vor der Entwicklung der SHIFTPHONES waren die Initiatoren bereits im Bereich der Computerzubehörartikel aktiv. Dies begann mit dem Kamerakran icrane, den Carsten Waldeck entwickelte, um erstmals einen mobilen Kamerakran anbieten zu können, der in einem Auto der Golfklasse zu transportieren ist. Finanziert wurde die Entwicklung des Krans durch Crowdfunding über die Startnext-Plattform. Die Kampagne war sehr erfolgreich, weshalb die Brüder ein neues Projekt suchten. Aus der Community, die um den icrane entstand, kam der Wunsch nach einem externen Monitor für Kameras. Im Laufe der

Entwicklung wurde klar, dass es flexibler wäre, ein Tablet oder Smartphone als Monitor zu benutzen. So entstand die Grundidee. Um sich auf dem Smartphone-Markt zu behaupten, wurde nach einem Alleinstellungsmerkmal für SHIFTPHONES gesucht. Durch eigene Erfahrungen wollten die Initiatoren ein Gerät, welches so gebaut ist, dass es einfach zu öffnen und zu reparieren ist. Aufgrund ihres beruflichen Hintergrundes im Design und der Mediengestaltung war es den Initiatoren weiterhin wichtig, ein Smartphone zu entwickeln, das optisch ansprechend ist. Durch das soziale Engagement der Eltern wurden die Brüder außerdem inspiriert, das Smartphone so fair wie möglich zu produzieren. Dies beinhaltet eine strenge Auswahl des Fertigungsbetriebs, eine überdurchschnittliche Entlohnung der Mitarbeiter in der Fertigung sowie den Verzicht auf Konfliktmaterialien wie Coltan. Es werden kontinuierlich neue Wege gesucht, die Fairness zu steigern. Im April 2018 hat die *SHIFT* GmbH ihre eigene Fertigung in China eröffnet. Die kleine Fertigungsstätte beschäftigt derzeit zehn Mitarbeiter. Die Löhne liegen bei dem Zehnfachen vom branchenüblichen Lohn.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Es wird ein Smartphone angeboten, das den Kunden Freiheit bietet: Das Gerät kann geöffnet werden, ohne dass die Garantie verfällt und ist bewusst modular aufgebaut, um Reparaturen und Upgrades zu erleichtern. Das Smartphone soll außerdem zu möglichst fairen Bedingungen hergestellt werden und zwar zu Preisen, zu denen sich möglichst viele ein solches Smartphone leisten können.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

Den Verein *SHIFT* e.V. gab es bereits vor der Firma, *SHIFT* wurde dann als GmbH gegründet, um die Privathaftung der Gründer zu beschränken. Es gibt Überlegungen, die Firma in eine gemeinnützige GmbH umzuwandeln. Ziel ist es, SHIFTPHONES zu einem möglichst attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis anzubieten. Bei weiterem Wachstum der Firma ist angedacht eine *SHIFT* Stiftung als Zuhause für soziale Aktivitäten zu gründen. Die Zulieferer sind privatwirtschaftliche Akteure, von denen *SHIFT* die verschiedenen notwendigen Komponenten einkauft. In der Zukunft ist auch denkbar, Firmen als Kunden zu gewinnen, die SHIFTPHONES dann als Geschäftshandys einset-

zen. Hier bestände besonders für große Firmen der Vorteil in der Möglichkeit, Reparaturen intern selbst durchführen zu können und damit Geld zu sparen.

Ökonomischer Nutzen

Die *SHIFT* GmbH verkauft Smartphones und Zubehör im eigenen Online-shop und bietet Reparaturen an. Einnahmen erzielt *SHIFT* auch durch Vorbestellungen von Geräten, die noch nicht produziert wurden sowie Crowdfunding.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Technologie spielt für *SHIFT* eine zentrale Rolle, da die Produktion von Smartphones das Kerngeschäft des Unternehmens ist. Bisher hat *SHIFT* das Design der Geräte gestaltet sowie den Aufbau der Hauptplatine und die Komponenten zusammengestellt. Die Hauptplatine an sich gab es bereits, aber es wurden keramische Mikrocondensatoren daraufgesetzt. In der momentanen Entwicklung des *SHIFT 6m* wird jetzt die komplette Hauptplatine selbst entwickelt, nur als Prozessoren werden bereits vorhandene Teile genutzt. Dadurch ist es möglich, das Smartphone noch modularer zu gestalten und es noch besser reparieren und verändern zu können. Die gesammelten Erfahrungen mit dem letzten *SHIFTPHONES* und den Reparaturen fließen hier in das Design mit ein. Ein modulares Bauen mit Prozessoren mit dieser Leistung gibt es so noch nicht. Dies ist jetzt möglich durch die Einnahmen, die mit den letzten *SHIFTPHONES* erzielt werden konnten.

Marktpotenzial

Durch die Finanzierung über Crowdfunding erhalten die *SHIFT*-Gründer direktes Feedback der potentiellen Kunden zu neuen Ideen und haben dadurch ein gutes Gespür dafür, was am Markt gefragt ist. Obwohl *SHIFT* nahezu keine Werbung macht, erhält die Firma trotzdem sehr positives Feedback. Die Firma erwartet weiter deutlich zu wachsen. Die Produktpalette wird momentan mit einem neuen Smartphone-Modell und einem Notebook-PC erweitert und es gibt weitere Ideen, wie in Zukunft Smartphones und Computer aussehen und funktionieren könnten.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Für die *SHIFT* GmbH hat die Finanzierung durch Crowdfunding sehr gut funktioniert. Die Firma ist basierend darauf auf zehn Mitarbeiter angewachsen, ohne Investoren oder Eigenkapital der Initiatoren. Es haben sich außerdem wertvolle Kontakte entwickelt, zum Beispiel zu Designern und Programmierern, die sich mit der Idee und den Themen Nachhaltigkeit und Fairness identifizieren können. Dadurch sind auch ehrenamtliche Mitarbeiter rekrutiert worden, die *SHIFT* bei Veranstaltungen vertreten oder Reparaturen der Smartphones übernehmen. Die Alleinstellungsmerkmale des modularen Aufbaus und der fairen Produktion der SHIFTPHONES haben somit im Markt des Crowdfunding funktioniert.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Das SHIFTPHONE soll kein geschlossenes System sein, sondern ein Grundstock auf dem aufbauend die Nutzer Veränderungen und Reparaturen selber tätigen können. Damit wird auch die Lebensdauer des Gerätes erheblich verlängert. Deshalb hat *SHIFT* auch einen Gerätepfand für seine Smartphones eingeführt, um sicherzustellen, dass nicht mehr benutzte Geräte zurückgegeben und damit noch weiter als gebrauchte Geräte benutzt werden können. Hinsichtlich der Fertigung setzt sich *SHIFT* dem Trend entgegen, in immer größeren Fertigungsstätten zu produzieren, wofür laut der Initiatoren Innovationsgeist nötig ist. Stattdessen ist geplant eine eigene Mikrofertigung in China aufzubauen und zwar nicht in den üblichen Regionen. Dies soll den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, nah bei der Familie Arbeit zu finden und soziale Kontakte weiter pflegen zu können. Die Stärkung ländlicher Regionen ist *SHIFT* in Deutschland ein Anliegen, wo für den Firmensitz bewusst ein Dorf in der Region Nordhessen ausgewählt wurde. Hier werden Arbeitsplätze durch *SHIFT* geschaffen, um die Region zu fördern. Weiterhin hat die *SHIFT* GmbH im Dorf ein Haus gekauft, mit dem Ziel dort einen Dorfladen mit Café aufzubauen. Dies soll den Ortskern wieder attraktiver machen, mobilitätseingeschränkten Menschen die Möglichkeit geben sich vor Ort mit Lebensmitteln selbst zu versorgen sowie den Verkauf regionaler Produkte unterstützen.

Rolle der öffentlichen Hand

Die Finanzierung der *SHIFT* GmbH erfolgt bis heute ausschließlich durch Crowdfunding. Unterstützt wurde *SHIFT* durch die Hessen Trade and Invest in Form eines Standplatzes bei der CeBIT. Hier hatte die Hessen Trade and Invest einen Stand gemietet, an dem sich ausgeloste Start-Ups vorstellen konnten. Diese exposure war hilfreich, genauso wie der Kontakt zu anderen Start-Ups. Außerdem konnte sich *SHIFT* kostenlos bei der Hessen Innovation Lounge vorstellen, ebenfalls gesponsert von der Hessen Trade and Invest. Bei öffentlichen Ausschreibungen hat *SHIFT* sich bisher bewusst nicht beworben, da befürchtet wurde, dass die Erfolgchancen zu gering sind, da vermutet wird, dass die „üblichen Verdächtigen“ den Zuschlag bekommen. Zudem sind die Bewerbungen für solche Förderungen mit einem hohen Aufwand verbunden. Das kleine *SHIFT*-Team konzentriert sich deshalb bewusst auf Crowdfunding.

Unterstützungsbedarf

Für die Zukunft wäre ein günstiger Zwischenfinanzierungskredit von Vorteil, um für einen kurzen Zeitraum die Produktion finanzieren zu können, ohne dass Anteile der Firma dafür weitergegeben werden müssen wie bei Investoren. Hier wäre eine staatliche Förderung sehr gut, da diese flexibler wäre und der Staat selbst von der Förderung für junge innovative Unternehmen profitieren würde. Investitionen für den Aufbau der eigenen Fertigung wären ebenfalls wichtig für *SHIFT*. Hier wird das Engagement von Investoren zum Teil kritisch gesehen. Diese wollen als Gegenleistung für Investitionen oft Anteile und Mitspracherecht in der Firma. Hier ist *SHIFT* vorsichtig, da es bei anderen Start-Ups Situationen gab, in denen nach dem Einstieg der Investoren ein großer Aufschwung begann, der allerdings nicht nachhaltig war und letztlich sogar zum Zusammenbruch führte. Hier sind Investoren wichtig, die mehr auf social impact als auf Profit Wert legen. Zudem wäre für den geplanten Dorf-laden Unterstützung wichtig, möglicherweise über EU-Gelder wie beispielsweise die LEADER-Förderung.

smark



Allgemeine Informationen

Name	smark
Kategorie	Konsumentenbewusstsein, Verbesserung der Lebensbedingungen im ländlichen Raum
Land	Deutschland, Baden-Württemberg
Webseite	http://smark.de

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Gegründet wurde die *smark* GbR von Maximilian Ittermann und Philipp Hoening, Kooperation mit dem Start-Up StadtLandEi.

Beginn

Gründung 2016, Entwicklung der Technologie seit 2013

Unterstützung/ Förderung/ Finanzierung

Zu Beginn entwickelten die beiden Gründer die Idee im Rahmen ihres Studiums weiter. Seit 2014 widmen sie sich der Entwicklung in Vollzeit, wobei beide zu Beginn noch einmal pro Woche anderweitig arbeiteten, um Geld zu verdienen. Unterstützung erhielten sie im Folgenden durch einen Innovationsgutschein und ein Gründerstipendium der Initiative exist.

Beschreibung

Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand

Maximilian Ittermann und Philipp Hoening fingen während ihres Studiums am KIT an, einen Automaten mit Supermarkt-Sortiment zu entwickeln, der ähnlich wie ein Getränkeautomat Lebensmittel auf Knopfdruck ausgibt. Zu der Idee des Lebensmittelautomaten kam der Gedanke, besonders nachhaltige Produkte auf diese Weise anzubieten. Das erste Projekt wurde im Juli diesen Jahres realisiert: die KesselKiste am Stuttgarter Hauptbahnhof als erste vollautomatische Verkaufsstation von regionalen, nachhaltigen Lebensmitteln.

Hier können über einen Touchscreen gekühlte und ungekühlte Lebensmittel ausgewählt und gekauft werden, die der Automat dann direkt ausgibt. Um geeignete Produkte zu identifizieren, die den Kriterien entsprechen, arbeitet *smark* mit dem Start-Up StadtLandEi zusammen.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Der Einkauf von nachhaltigen und transparenten Lebensmitteln gestaltet sich zum Teil umständlich, da diese nur in abgelegenen Hofläden und zu eingeschränkten Öffnungszeiten verfügbar sind. *smark* macht mit seinem Konzept solche Lebensmittel bequem an zentraler Stelle und unabhängig von Ladenöffnungszeiten für jeden verfügbar.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

smark ist eine GbR. Das Ziel ist profitabel zu arbeiten, um das Konzept möglichst weit zu bringen und für Investoren interessant zu machen. Es werden außerdem kleine Hersteller in der Region gefördert und für die Zukunft ist auch vorstellbar neue Zulieferer aufzubauen.

Ökonomischer Nutzen

Der Umsatz von *smark* kommt durch den Verkauf der Lebensmittel zustande und das langfristige Ziel ist, sich im Markt als Lebensmittelhändler zu etablieren. Als Alternative wäre es auch möglich, die Technik der Einkaufsstationen als solche zu verkaufen.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Die Einkaufsstation wurde von den Gründern von *smark* programmiert und gefertigt. Die wichtigste Innovation ist hierbei das automatische Greifen der Lebensmittel, da deren Größe und Beschaffenheit unterschiedlich ist. Bei der entwickelten Lösung wurde angestrebt, möglichst wenig Sensorik zu verwenden, um die Kosten niedrig zu halten. Die Einkaufsstation ist mit vier verschiedenen Zonen geplant, um auch gekühlte und gefrorene Lebensmittel anbieten zu können. Das Bestandsmanagement der Station wird online durchgeführt, mit dem Ziel auf Basis von Daten ein intelligentes Bestandsmanagement aufzubauen, um beispielsweise bald ablaufende Lebensmittel automatisch im Preis zu reduzieren. Außerdem sollen andere Informationen einbezogen wer-

den, wie die in der Nähe stattfindenden Veranstaltungen, um das angebotene Sortiment dynamisch anpassen zu können. Während momentan der Einkauf persönlich an der Kesselkiste im Stuttgarter Hauptbahnhof möglich ist, soll in Zukunft einkaufen auch online möglich sein. Hierbei kann dann der Einkauf an einer Station selbst abgeholt oder geliefert werden.

Marktpotenzial

smark plant, sich im Online-Lebensmittelhandel zu etablieren. Hier wird in Deutschland noch enormes Wachstumspotential gesehen, in Frankreich und Großbritannien werden bereits über 5% der Lebensmittel online gekauft. In diesem Feld wird der Anbieter am attraktivsten für Kunden sein, der den schnellsten und bequemsten Einkauf anbietet. *smark* setzt hier auf eine technische Lösung für die Zusammenstellung des Einkaufs, im Gegensatz zu den bestehenden Lösungen, in denen der Einkauf zwar vom Kunden an die Mitarbeiter ausgelagert wird, aber immer noch manuell geleistet werden muss. Dies wird als kosteneffizienter gesehen und die Logistik kann so am besten optimiert werden. Zwei Seiten sind hier wichtig: die Dienstleistungsseite mit einer schnellen und einfachen Verfügbarkeit von Lebensmitteln und die Nachhaltigkeit der angebotenen Lebensmittel, die am Markt immer mehr im Kommen ist. Der Einkauf kann dann entweder vom Kunden selbst an einer Station abgeholt oder nach Hause geliefert werden. Auch Spontaneinkäufe ohne Online-Bestellung sind dann an den Stationen möglich. In ländlichen Regionen kann mit diesem Konzept eine Nahversorgung mit Lebensmitteln gewährleistet werden, hierfür plant *smark* mobile Abholstationen einzusetzen.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Sehr positiv war der Markteintritt mit der KesselKiste am Stuttgarter Hauptbahnhof. Dadurch konnte *smark* zeigen, dass die Anlage funktioniert und Lebensmittel greifen kann. Für die Gründer selbst war es auch sehr wichtig zu sehen, dass sich nach zweieinhalb Jahren der Entwicklung das technische Konzept im Einsatz bewährt hat. Wichtig war auch der Gewinn der EXIST-Förderung. Durch die Förderung war es den Gründern möglich, ihre nebenberuflichen Tätigkeiten aufzugeben. Es war außerdem auch eine wichtige

Bestätigung, dass das Konzept von *smark* Potential hat, nachdem Pitches bei Business Angels eher auf Ablehnung gestoßen waren, da das Konzept zu visionär war. Ehrliches positives Feedback von Experten aus der Branche ist wichtig, um die eigene Motivation zu halten. Bestätigung geben auch Entwicklungen in der Branche selber, z. B. dass Amazon in eine ähnliche Richtung geht.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

smarks Ziel ist es, den nachhaltigen Konsum zur Norm zu machen. Die Mission ist deshalb, möglichst viele Menschen zum Kauf von nachhaltigen Lebensmitteln durch einen bequemen und schnellen Einkauf zu führen. Durch die Automatisierung des Einkaufs können Kosten eingespart werden und somit nachhaltige Produkte zu wettbewerbsfähigeren Preisen angeboten werden. Personalstellen, die jetzt noch im Verkauf sind, könnten dann in Richtung der regionalen Produktion von Lebensmitteln verlagert werden. Das könnte auch die Herstellung von Fertiggerichten umfassen. Vorbild könnte hier das Café „Vollpension“ in Wien sein, für das Rentner und Rentnerinnen Kuchen herstellen.

Rolle der öffentlichen Hand

smark wird unterstützt von der EXIST-Förderung und einem Innovationsgutschein. Das EXIST-Förderprogramm ist für Start-Ups sehr wichtig, da sich die Gründer dadurch Vollzeit auf ihre Innovation konzentrieren können. Allerdings wird der Bewerbungsprozess als zu bürokratisch empfunden, es gibt vorgeschriebene Richtlinien, in die eine Idee passen muss. Dadurch kann eine Bewerbung viel Zeit kosten und z. B. eingereichte Businesspläne für das Unternehmen selber nicht unbedingt nutzbar sein, da diese so geschrieben werden (müssen), dass sie den Richtlinien genügen. Hier sollte ein Prozess entwickelt werden, um mit geringerem Aufwand vielversprechende Start-Ups zu fördern und die Entscheidungsgeschwindigkeit zu beschleunigen. Weiterhin ist die Handhabung des Mentoring fraglich, da *smark* nahegelegt wurde, das Mentoring eines Jurymitglieds in Anspruch zu nehmen, welches keinerlei Expertise in Bezug auf das Internet und Onlinelösungen hatte. *smark* wurde weiterhin mit dem Innovationsgutschein gefördert. Dieser wird als positives Beispiel für Förderung gesehen, da nur ein sehr kurzer Antrag nötig ist und man recht schnell eine Rückmeldung bekommt. Europäische Förderung wird nicht als sehr attraktiv empfunden, da hiermit ein enormer bürokratischer Aufwand verbunden ist.

Unterstützungsbedarf

Der nächste Schritt für *smark* ist es, einen Investor zu finden, der die nächsten 15 Einkaufsstationen finanziert. Diese Finanzierung findet in Deutschland allerdings eher vorsichtig statt, da die Investoren erst ein proof-of-concept verlangen. Hier wäre eine Nachfolge-Förderung zu EXIST sehr hilfreich, die darauf ausgelegt ist, diese Lücke zu schließen. Im Silicon Valley wäre es vermutlich leichter, dort bekommen verrücktere Innovationen mit einer größeren Vision leichter Unterstützung. Kritisch sehen die *smark*-Gründer private oder halbstaatliche Gründerfonds, da hier die Gefahr bestehen könnte, dass die Unternehmen, die diese Fonds finanzieren, dann die Ideen der Start-Ups abgreifen.

Sonstiges

smark beobachtet den Trend im Unternehmertum, dass Start-ups als Vorarbeit für große Unternehmen gesehen werden. Es gibt hier Institutionen, wo man gründet und ein festes Gehalt von einem großem Unternehmen erhält, z. B. bei einem Accelerator. Die Gründer sind hier eigentlich Angestellte bei großen Unternehmen, nur in einer anderen, flexibleren Form. *smark* sieht dies kritisch, da dadurch technische Innovationen und out-of-the-box-thinking begrenzt würden und nicht der gleiche persönliche Einsatz gefordert wird, wie das bei unabhängigen Gründern der Fall ist – die ja selbst in der Vergangenheit große Unternehmen gegründet haben.



KesselKiste der *smark* GmbH (Quelle: Ralph Klohs).

startsocial e.V.



Allgemeine Informationen

Name	<i>startsocial</i> e.V.
Kategorie	Sonstige
Land	Deutschland
Webseite	https://startsocial.de/

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

McKinsey & Company gemeinsam mit Allianz, Deutsche Bank, Atos, ProSiebenSat.1 Media SE

Beginn

2001

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

startsocial wird zu 100 % durch Spenden aus der Privatwirtschaft finanziert, z. B. von McKinsey & Company, Allianz, Deutsche Bank, Atos und ProSiebenSat.1 Media SE.

Beschreibung

Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand

startsocial wurde unter der Federführung von McKinsey & Company gegründet, um soziale Projekte in Deutschland zu unterstützen. Der Grundgedanke ist hierbei, dass soziale Projekte „Unternehmungen“ sind und deshalb von wirtschaftlichen und unternehmerischen Erfahrungen und Wissen erheblich profitieren können. *startsocial* lobt deshalb einen bundesweiten Wettbewerb aus, auf den sich soziale Projekte bewerben können, welche ehrenamtlich getragen werden. Diese werden dann von fachkundigen, ehrenamtlichen Juroren beurteilt und 100 Stipendiatenprojekte ausgewählt. Diese Projekte erhalten ein viermonatiges Beratungsstipendium, währenddessen zwei ehrenamtliche Coaches sie individuell beraten. Über diese Beratungsphase haben die Stipendiaten

Zugang zum Alumni-Netzwerk. *startsocial* bietet somit „Hilfe für Helfer“ in Form von systematischem Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und sozialer Projektarbeit. Die Initiative steht unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Damit existierende soziale Projekte noch mehr bewirken können, bedarf es der Professionalisierung von sozialen Initiativen im dritten Sektor. Es soll Grundverständnis für unternehmerisches Denken und Handeln geschaffen werden. Unterstützt werden unterschiedlichste soziale Projekte und damit auch deren sozialer Nutzen. Dadurch entsteht ein Multiplikator-Effekt.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

startsocial wurde von McKinsey & Company unter Federführung von Dr. Dieter Düsedau gemeinsam mit Partnern aus der Wirtschaft ins Leben gerufen. Hauptförderer sind neben McKinsey & Company die Allianz, die Deutsche Bank, Atos und die ProSiebenSat.1 Media SE. Weitere Förderer sind die Gebr. Heinemann SE & Co. KG, die profi-con GmbH und die Robert Bosch Stiftung, während mindogo GmbH und Latham & Watkins LLP pro-bono-Partner sind. Zum Netzwerk gehören außerdem: BMW Stiftung Herbert Quandt, Social Entrepreneurship Akademie, Social Impact gGmbH, Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb), UPJ Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR, youvo, openTransfer, Stiftung Bürgermut, Ashoka Deutschland gGmbH.

Seit 2018 gehört zudem die Studienstiftung des Deutschen Volkes zum Netzwerk.

Ökonomischer Nutzen

startsocial ist ein eingetragener Verein und wird zu 100 % durch Spenden getragen. Falls die Projekte einen ökonomischen Nutzen generieren, beispielsweise in Sozialunternehmen, kann so indirekt ein ökonomischer Nutzen erreicht werden. Jedoch müssen die Projekte ein Konzept zur Einbindung von Ehrenamtlichen entwickeln oder vorweisen.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

startsocial nutzt vorhandene Technologien für die online-basierten Bewerbungen von Juroren, Coaches und Stipendiaten, die jedoch nicht den persönlichen Kontakt ersetzen.

Marktpotenzial

startsocial unterstützt, um das Marktpotenzial sozialer Projekte zu erhöhen.

Analyse

Erfolgsfaktoren

In der Zusammenarbeit ist *startsocial* sehr erfolgreich darin, Brücken zwischen der Wirtschaft und dem sozialen Sektor zu bauen und eine Zusammenarbeit von Partnern aus beiden Bereichen anzuregen und zu professionalisieren.

Die Auswahl der Projekte über das Wettbewerbskonzept ist erfolgreich: Durch den zeitlichen Rahmen und klare und genaue Vorgaben arbeiten die Beteiligten der Projekte gut zusammen. 85 % der Projekte sind sehr aktiv in der Nutzung ihres Beratungsstipendiums. 5–10 % brechen aus verschiedenen Gründen vorzeitig das Stipendium ab, die restlichen 5–10 % schließen das Stipendium ab, hätten aber mehr für sich herausholen können. Insgesamt ist die Auswahl der Stipendiaten durch die Juroren sehr gut und folgt einem hohen Qualitätsanspruch.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

startsocial hilft sozialen Projekten, sich mit den Mitteln unternehmerischen Denkens und Handelns professioneller aufzustellen. Damit soll gezeigt werden, dass wirtschaftliches Denken und Handeln nicht konträr zu sozialen Zielen sein muss, sondern dass diese beiden Bereiche sich gegenseitig bereichern können.

Rolle der öffentlichen Hand

Bisher sind die öffentliche Hand und staatliche Förderung nicht relevant, da *startsocial* zu 100 % von privatwirtschaftlichen Akteuren finanziert wird. Möglicherweise werden in der Zukunft entsprechende Mittel beantragt werden.

Unterstützungsbedarf

Die Initiative wird zu 100 % von privatwirtschaftlichen Akteuren finanziert. Dies war bereits zu Beginn so und es besteht nicht unbedingt weiterer Unterstützungsbedarf von außen.

Sonstiges

Prinzipiell ist es wichtig, einen guten Weg zu finden, um der Nachweispflicht Genüge zu tun, aber gleichzeitig nicht durch zu starke Strukturvorgaben das soziale Engagement zu schwächen. Gleichzeitig sind solche Strukturen eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg sozialer Projekte und Innovationen. Wichtig ist bei aller Professionalität die Leidenschaft und damit das Engagement zu erhalten.

Walk With Path



Allgemeine Informationen

Name	<i>Walk With Path</i>
Kategorie	Gesundheit (inklusive Ambient Assisted Living)
Land	UK
Webseite	www.walkwithpath.com

Initiatoren und andere beteiligte Akteure

Lise Pape ist die Gründerin von *Walk With Path* Ltd.

Beginn

2014 als Lise Papes Abschlussprojekt ihres Masterstudienganges in „Innovation Design Engineering“

Unterstützung / Förderung / Finanzierung

Anfänglich arbeitete die Gründerin ohne Gehalt an der Innovation, später Unterstützung Innovate UK, Accelerator „Health Social Innovators“ (teilöffentlich), privater Accelerator und Gruppe von Angel Investors.

Beschreibung

Tätigkeitsbereiche und momentaner Stand

Lise Pape beschäftigt sich im Abschlussprojekt ihres Masterstudienganges mit Parkinson und Multipler Sklerose und welche Hilfen am meisten Nutzen für Patienten hätten, beeinflusst von der Erfahrung der Parkinson-Erkrankung ihres Vaters. Eine Problematik von Parkinson-Patienten ist der sogenannte „Freezing of Gait“: Dabei frieren ihre Bewegungen ein und sie sind nicht im Stande den nächsten Schritt zu machen. Basierend auf diesen ersten Überlegungen wurden Befragungen mit Patienten durchgeführt, das Team erweitert und das erste Produkt 2017 auf den Markt gebracht: der „Path Finder“. Dieser wird auf den Schuhen angebracht und projiziert in einem bestimmten Abstand eine Linie auf den Boden. Diese Linie gibt dem Nutzer dann den visuellen

Impuls, den nächsten Schritt zu tun und schafft Abhilfe bei einem „Freezing of Gait“. Das zweite Produkt der Firma befindet sich momentan in der Entwicklung: die „Path Feel“-Sohle. Diese Sohle gibt über Vibrationen Feedback bezüglich des Bodenkontakts seiner Füße an den Nutzer. Dadurch können Stürze besonders von Personen, die eine erhöhte Sturzgefährdung haben, verhindert werden, beispielsweise Menschen mit verringerter Sensibilität in der Fußsohle aufgrund von Erkrankungen wie Parkinson oder Multipler Sklerose.

Sozialer Bedarf und Nutzen

Mache Parkinson-Patienten leiden unter dem sogenannten „Freezing of Gait“: Dabei frieren ihre Bewegungen ein und sie sind nicht im Stande den nächsten Schritt zu machen. Dies ist im Alltag sehr hinderlich. Der „Path Finder“ schafft hier Abhilfe. Familienangehörige berichten von einer stark verbesserten Stimmung einiger Nutzer. Das kommende Produkt, die „Path Feel“-Sohle, hilft Stürze von Menschen zu vermeiden, die aufgrund von Krankheit oder fortschreitendem Alter eine verringerter Sensibilität in der Fußsohle besitzen.

Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren

Walk With Path Ltd. ist ein gewinnorientiertes Unternehmen.

Ökonomischer Nutzen

Walk With Path verkauft momentan das Produkt „Path Finder“ über die eigene Webseite. Das zweite Produkt „Path Feel“ ist momentan in der Entwicklungsphase. Zukünftig soll sich das Unternehmen durch diese Verkäufe selbst tragen. Im Moment ist dies nicht möglich, das Unternehmen bekommt Unterstützung von Investoren. *Walk With Path* strebt auch die Zusammenarbeit mit Trägern des Gesundheitssystems an, um das Produkt so für Patienten zu finanzieren. Hier liegt die Schwierigkeit darin, dass Gesundheitssysteme traditionell präventive Maßnahmen nicht so gut finanzieren wie kurative. Für Chirurgen könnte der Einsatz der beiden Produkte tatsächlich finanzielle Einbußen bedeuten, da durch deren Nutzen manche Operationen nicht mehr nötig sein werden.

Rolle der Technologie für soziale Innovation

Die Innovationen an den Produkten von *Walk With Path* liegen darin, dass bereits vorhandene Technologien neu kombiniert und somit für neue Nutzungsmöglichkeiten erschlossen werden. Bei „Path Feel“ beispielsweise wird Vibrationstechnik eingesetzt, die es bereits gibt, aber in Kombination mit einer Einlegesohle und Sensoren. Entscheidend ist, die Probleme der potentiellen Nutzer sehr gut zu verstehen, um gute, alltagstaugliche Lösungen anbieten zu können.

Marktpotenzial

Das größte Marktpotential besteht für *Walk With Path* zuallererst in Europa. Der „Path Finder“ kann durch seine CE-Kennzeichnung europaweit vertrieben werden. Hier ist Deutschland als einer der größten Märkte in Europa besonders von Interesse. Weitere Länder von besonderem Interesse sind Frankreich, wo bereits Wettbewerbe gewonnen wurden und die skandinavischen Länder. In 2018 wurde ein weiterer Standort der Firma in Kopenhagen eröffnet. Außerdem hat *Walk With Path* sich um eine FDA-Genehmigung beworben, um zukünftig auch in den USA verkaufen zu können. In Bezug auf das Produkt „Path Feel“ wird außerdem der Kreis der potentiellen Nutzer über Parkinson-Patienten hinaus erweitert.

Analyse

Erfolgsfaktoren

Ein wichtiger Meilenstein war die Markteinführung des ersten Produktes „Path Finder“. Wichtig für den Erfolg war die ausgedehnte Problemanalyse mit Patienten, Angehörigen und medizinischem Personal, um eine möglichst gute Lösung entwickeln zu können.

Ziele und angestrebter Bewusstseinswandel

Ziel von *Walk with Path* ist es, den Nutzern der Produkte Autonomie und Unabhängigkeit zurückzugeben. Weiterhin wird angestrebt, präventive Ansätze zu stärken und damit allgemein mehr Wert auf Prävention zu legen.

Rolle der öffentlichen Hand

Unterstützung der öffentlichen Hand erhielt *Walk With Path* durch Innovate UK sowie dem Accelerator „Health Social Innovators“, der teils zur öffentli-

chen Hand gehört. Die „Health Social Innovators“ unterstützen soziale Unternehmer mit einem 12-Wochen Programm, Investitionen und langfristigen Partnerschaften. Unterstützung kam außerdem von privater Seite durch einen weiteren Accelerator sowie einer Gruppe von Angel Investors. Die Accelerators sind besonders wichtig um Netzwerke zu schaffen, weniger für die finanzielle Unterstützung. *Walk With Path* ist außerdem einer der Finalisten des Wettbewerbs des EIB Instituts. *Walk With Path* erhielt darüber hinaus Unterstützung von der Dyson Stiftung, der Wates Stiftung sowie dem Accelerator MassChallenge.

Unterstützungsbedarf

Für Innovation im Gesundheitsbereich ist besonders die Unterstützung wichtig, einen Zugang zum Gesundheitssystem zu finden. In diesem Bereich müssen oft Kosteneinsparungen aufgezeigt werden, um eine Innovation in den Markt zu bringen und um das zu erreichen, wäre ebenfalls Unterstützung sehr hilfreich. Generell ist im frühen Stadium einer Entwicklung relativ wenig finanzielle Unterstützung verfügbar, da private Investoren hier ein zu großes Risiko sehen. Hier könnte die öffentliche Hand diese Lücke mit entsprechenden Maßnahmen schließen.



„Path Finder“-Schuhe der Firma *Walk With Path* (Quelle: *Walk With Path*).

Bereits in der Steinbeis-Edition erschienen:

Open Innovation

Petra Püchner, Heike Fischer, Aline Schmidt (Eds.)

2017 | E-Book (PDF), fbg. | 75 S., engl.

ISBN 978-3-95663-153-5



Strategiekompetenz für mehr Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit

Günter Clar, Sabine Hafner-Zimmermann, Björn Sautter

2014 | Broschiert, s/w | 154 S., dt.

ISBN 978-3-95663-003-3 (print)

ISBN 978-3-95663-090-3 (non-print)

Die andere Sicht auf das Innovieren

Petra Püchner, Beate Wittkopp (Hrsg.)

2017 | Gebunden, fbg. | 196 S., dt.

ISBN 978-3-95663-053-8 (print)

ISBN 978-3-95663-150-4 (non-print)



Road2CPS

Meike Reimann, Carsten Rückriegel (Lead Authors)

2017 | Broschiert, fbg. | 56 S., engl.

ISBN 978-3-95663-065-1 (print)

ISBN 978-3-95663-117-7 (non-print)

Towards Best Practice in Photonics Outreach for Entrepreneurs

Steinbeis-Europa-Zentrum, Steinbeis 2i GmbH, Opticsvalley (Ed.)

2017 | Broschiert, fbg. | 48 S., engl.

ISBN 978-3-95663-113-9 (print)

ISBN 978-3-95663-133-7 (non-print)



Weltweit werden soziale Innovationen entwickelt, um dringenden gesellschaftlichen Bedürfnissen zu begegnen, zum Beispiel in den Bereichen Gesundheit, Strukturwandel im ländlichem Raum oder nachhaltiger Konsum. Einige solcher Innovationen können große Erfolge verzeichnen. Ziel dieser europaweiten Studie war es, ausgewählte soziale Innovationen zu untersuchen, die sowohl technologische als auch wirtschaftliche Relevanz aufweisen können, ihre Erfolgsfaktoren zu identifizieren sowie Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Die qualitative Untersuchung von mehr als 100 sozialen Innovationen hat 37 solcher Innovationen mit hoher wirtschaftlicher und technologischer Relevanz identifizieren können. Davon wurden 17 mithilfe von weiteren Recherchen und Interviews näher untersucht sowie zehn dieser sozialen Innovationen zusätzlich vor Ort besucht. Basierend auf der Analyse der so gewonnenen Daten wurden insgesamt fünf Themenfelder identifiziert, die von zentraler Bedeutung für den Erfolg sozialer Innovationen sind: neue Technologien, Kommunikation, Kooperation, Geschäftsmodell / Markt und Finanzierungsmöglichkeiten. Als Handlungsempfehlungen wurden unter anderem die Förderung der Zusammenarbeit von Akteuren aus verschiedenen Bereichen und von wirtschaftlich und sozial ausgerichteten Institutionen vorgeschlagen. Die Studie beinhaltet zudem detaillierte Fallstudien zu fünf ausgewählten sozialen Innovationen.

Diese europaweite Studie im Bereich soziale Innovation wurde vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert und vom Steinbeis-Europa-Zentrum in Kooperation mit dem Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg durchgeführt.

ISBN 978-3-95663-186-3



www.steinbeis-edition.de



Steinbeis-Edition