



# Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft

Policy Brief 2023 | 06

## Wirkungsmanagement in impact-orientierten Start-ups

Marc Wolinda, Cornelia Nyssing, Thomas Steiner

Start-ups mit sozialen und ökologischen Zielen können durch ihre innovativen und nachhaltigen Geschäftsmodelle bedeutend zur sozial-ökologischen Transformation beitragen. Durch Überprüfung ihrer Wirkung können Start-ups ihre gesteckten Ziele nachhalten und die Wirkung auch nach außen sichtbar machen. Dies lässt einen verbesserten Zugang zu Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten erwarten. Dazu braucht es allerdings eine Vereinheitlichung der Ansätze für Wirkungsmessung und -management, gestärkte Wirkungskompetenzen und Anreize für die Beteiligten.

### Nachhaltige Entwicklung durch unternehmerische Innovationen

Deutschland steht vor der großen Herausforderung der Nachhaltigkeitstransformation von Gesellschaft und Wirtschaft, die Klimaneutralität und mehr soziale Gerechtigkeit schaffen soll. Unternehmen können zur erfolgreichen Transformation einen entscheidenden Beitrag leisten, denn nur durch die notwendigen Innovationen in und aus den Unternehmen wird die Nachhaltigkeitstransformation gelingen können.

Besonders Start-ups mit ihrem agilen und innovativen Charakter bergen ein großes Potenzial für die Entwicklung neuartiger oder verbesserter Dienstleistungen und Produkte sowie für Veränderungen in Produktionsprozessen und der Art der Zusammenarbeit.

Wichtig für die Nachhaltigkeitstransformation ist die Fokussierung der Start-ups auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme. Ist diese Fokussierung gegeben, spricht man von impact-orientierten Start-ups.

Diese Start-ups stehen jedoch oftmals vor der Herausforderung, die angestrebte Wirkung auf ihre tatsächliche Umsetzung hin zu überprüfen und transparent zu machen. Ohne Wirkungsmessung ist eine wirkungsorientierte Steuerung des Unternehmens und das Erreichen der Wirkungsziele nur schwer möglich. Hinzu kommen mögliche Hindernisse bei der Akquise von Kapital, da immer mehr Geldgeber:innen auf die nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen und besonders bei selbstdeklarierten impact-orientierten Start-ups auf eine plausible Wirkungsmessung achten.

## Einordnung von Start-ups im Gründungsgeschehen in Deutschland

Da die Begriffe rund um das Thema ‚Unternehmensgründung‘ und die dahinter liegenden Zahlen häufig unscharf verwendet werden, lohnt sich ein genauerer Blick auf die verschiedenen Bedeutungen.

In Deutschland wurden 2021 knapp 240.000 Existenzgründungen registriert (vgl. Statista 2022a). Dahinter verbirgt sich die Anzahl der Personen, die sich im Vollerwerb beruflich selbstständig gemacht haben. Hierzu zählen neben den Start-ups auch klassische Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe. Diese Zahl ist seit 2011 um fast 40 Prozent gesunken. Die Gründungsdynamik in Deutschland in dieser Gruppe hat demnach im vergangenen Jahrzehnt deutlich abgenommen.

Im gleichen Jahr wurden 3.348 Start-ups gegründet (vgl. Statista 2022b). Gemessen an den Existenzgründungen machen diese lediglich einen kleinen Bruchteil aus (1,4 Prozent), weisen jedoch im Vergleich zum Vorjahr eine positive Dynamik auf (+10,0 Prozent im Vergleich zu 2020). Insgesamt hat sich die Anzahl der bestehenden Start-ups in Deutschland nach einem deutlichen – wahrscheinlich coronabedingten – Einbruch im Jahr 2020 wieder bei rund 61.000 stabilisiert (vgl. KfW Research 2022: 1).

Trotz ihres verhältnismäßig kleinen Anteils am Gründungsgeschehen kommt den Start-ups aufgrund ihrer Innovationskraft eine entscheidende Rolle bei der Nachhaltigkeitstransformation zu. Sie treiben neue Produkte und Geschäftsmodelle in relevanten Sektoren für die nachhaltige Entwicklung voran, insbesondere in der Informations- und Kommunikationstechnologie, dem Gesundheits- und Bildungswesen und der Nahrungsmittelindustrie (vgl. Kollmann et al. 2022: 16; Kiefl 2022: 24).

## Dimensionen und Handlungsfelder der impact-orientierten Start-up-Szene

Laut *Deutschem Startup Monitor 2022* bezeichnen sich 42 Prozent der befragten Start-ups selbst als „Social Entrepreneurs“, sogar 46 Prozent rechnen ihr Unternehmen der „Green Economy“ zu. Darüber hinaus geben 78,9 Prozent

## Was ist ein impact-orientiertes Start-up?

- Das Unternehmen ist jünger als zehn Jahre.
- Es verfolgt das primäre Ziel, eine oder mehrere gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen.
- Es nutzt unternehmerische Mittel und innovative Ansätze (Produkte, Geschäftsmodelle etc.) zur Lösung der Herausforderung(en).
- Es stellt durch Wirkungsmanagement sicher, dass die Wirkungsziele langfristig verfolgt werden.

der Unternehmen an, Ökologie als wichtigen Teil ihrer Unternehmensstrategie zu erachten und einen Beitrag zur nachhaltigen Transformation zu leisten (vgl. Kollmann et al. 2022: 31).

Auf der Seite der Investor:innen ist die Datenlage deutlich schwieriger. Dennoch ist es wichtig, die Entwicklungen auf der Investorensseite zu beleuchten, da besonders Start-ups auf die Investitionsbereitschaft risikoaffiner Geldgeber:innen angewiesen sind. Daher werden hier als Orientierung die aktuellen Ergebnisse der Marktstudie *Impact Investing in Deutschland 2022* herangezogen.

Die im Rahmen dieser Studie befragten Investor:innen geben an, mit einem Investitionsvolumen von 626,3 Milliarden Euro zu operieren. Dabei sind nach Angabe der Befragten 406,47 Milliarden Euro den konventionellen Investments zuzuordnen, 180,94 Milliarden Euro wurden nach ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) investiert und 38,89 Milliarden Euro werden als „Impact Assets“ – also impact-orientierte Investments – deklariert. Von der letztgenannten Summe sind jedoch nur 12,35 Milliarden Euro via Wirkungsmessung und Dokumentation wirklich nachvollziehbar impact-orientiert (Bernard-Rau et al. 2022: 15ff.). Das entspricht lediglich knapp zwei Prozent des gesamten Investitionsvolumens.

Auch wenn impact-orientierte Investitionen aktuell nur einen kleinen Teil des Marktes ausmachen, zeichnet sich das Feld durch eine hohe Dynamik aus. So haben das Investitionsvolumen, aber auch die Akteursvielfalt zuletzt deutlich zugenommen. Dies zeigt, dass immer mehr

Finanzmarktakteure ihre eigene Verantwortung für eine nachhaltigere Zukunft und dabei auch die Relevanz von Impact Investing als einen effektiven Beitrag zu einer nachhaltigen Transformation der Unternehmen begreifen. Somit müssten besonders impact-orientierte Start-ups von dieser positiven Entwicklung profitieren und sukzessive einen besseren Zugang zu Risikokapital erhalten, um ihre innovativen Geschäftsmodelle mit positivem Effekt auf die Gesellschaft erfolgreich und langfristig umsetzen zu können.

### Wirkungsmessung als Treiber für mehr Nachhaltigkeit

Damit die impact-orientierten Start-ups ihre positiven gesellschaftlichen Effekte erzielen und letztlich auch nachweisen können, ist ein umfassendes Wirkungsmanagement nötig, welches auch die Messung der erreichten Wirkung beinhaltet.

Als Wirkung wird dabei die Veränderung im Verhalten oder der Lebenssituation von Menschen bezeichnet, die durch eine gezielte Intervention erreicht wird. Wirkungen können direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt, positiv oder negativ, auf gesellschaftlicher Ebene oder auf Zielgruppenebene auftreten. Hier wird auch zwischen *beobachteter Veränderung* und *beigesteuerter Veränderung*, auch *Additionalität* genannt, unterschieden. Die beobachtete Veränderung beschreibt die veränderte Situation zum Zeitpunkt  $t_1$  im Vergleich zum Zeitpunkt  $t_0$ .

Die Additionalität berechnet sich aus der Differenz zwischen der beobachteten Veränderung

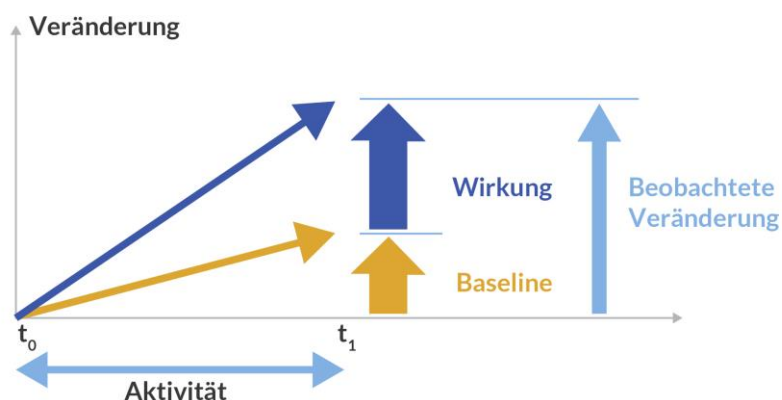
und der Baseline (vgl. Abb. 1). Die Baseline beschreibt die Veränderung, die auch ohne die Intervention eingetreten wäre (vgl. Choi, Young-jin et al. 2022). Wenngleich die zusätzliche Wirkung teils sehr schwer und nur mit erheblichem Aufwand nachweisbar ist, so ist sie dennoch wichtig für das Wirkungsmodell, da sie verdeutlicht, welchen gesellschaftlichen Mehrwert das Unternehmen leisten will.

Die Implementierung eines Wirkungsmanagements (Fachsprache *Impact Measurement and Management – IMM*) umfasst die Planung eines wirkungsorientierten Vorhabens, die regelmäßige Messung der erzielten zusätzlichen Wirkung anhand von entsprechenden Indikatoren sowie die Wirkungsanalyse, deren Erkenntnisse zum einen für die weitere Verbesserung der Aktivitäten und zum anderen für die Kommunikation mit relevanten Akteuren – besonders Impact-Investor:innen, aber auch Kund:innen, Öffentlichkeit etc. – genutzt werden können.

Demnach ist ein effektives Wirkungsmanagement nicht nur wichtig, damit junge impact-orientierte Unternehmen selbst regelmäßig überprüfen können, ob sie mit ihrem Geschäftsmodell auf dem angestrebten Wirkungspfad sind, sondern auch um gegenüber Impact Investor:innen ihre gesellschaftliche Wirkung nachweisen zu können und somit attraktiv für Investments zu sein.

Doch was sind Hürden für ein effektives IMM in Start-ups und welche Maßnahmen können die Implementierung eines Wirkungsmanagementsystems fördern?

ABBILDUNG 1 Unterscheidung zwischen beobachteter Wirkung, Baseline und beigesteuerter Wirkung



Quelle: Eigene Darstellung.

| BertelsmannStiftung

Diesen Fragen ging ein Partnerkonsortium, bestehend aus Phineo, dem Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND), der Bundesinitiative Impact Investing (BIII) sowie der Bertelsmann Stiftung, nach. Hierfür wurde im Sommer 2022 eine Reihe von jeweils knapp einstündigen leitfadengestützten Fokusgruppeninterviews mit Gründer:innen, Investor:innen und Vertreter:innen von Intermediären, aus Ministerien und aus Verbänden (insgesamt 22 Personen) durchgeführt. Das Ziel war es, die konkreten Bedarfe und Anforderungen zu identifizieren und Handlungsempfehlungen sowohl für die Politik als auch für die handelnden Akteure im Feld abzuleiten. Die Ergebnisse dieser Bedarfsanalyse werden im Folgenden dargestellt.

### **Herausforderungen für das Wirkungsmanagement in Start-ups**

Die Ergebnisse des 4. Social Entrepreneurship Monitors 2021/2022 zeigen, dass 60,6 Prozent der Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung regelmäßig die Erreichung ihrer Wirkungsziele überprüfen und 34,8 Prozent eine Überprüfung planen. Lediglich 3,3 Prozent planen keine Wirkungsanalyse (vgl. Kiefl et al. 2022: 38). Ein grundlegendes Bewusstsein für die Relevanz von IMM scheint in der Breite der Social Enterprises also vorhanden zu sein, jedoch könnte bei einigen Akteuren im Feld das Bewusstsein stärker ausgeprägt sein, um in die tatsächliche Umsetzung von IMM zu kommen.

Dies bestätigt auch das Ergebnis der Fokusgruppeninterviews mit insgesamt 22 Personen. Wirkungsorientierte Start-ups haben naturgemäß ein hohes Bewusstsein für ihre angestrebte gesellschaftliche Wirkung. Den Befragten zufolge ist das Bewusstsein für die konsequente Messung und Steuerung der Wirkung durch ein entsprechendes Management-System jedoch nicht immer im selben Maße ausgeprägt. Die fehlende Einsicht in die grundlegende Bedeutung von IMM für das Verfolgen der eigenen Wirkungsziele und für die Kommunikation mit externen Stakeholdern kann zu einer geringen Motivation führen, ein IMM-System im Unternehmen aufzubauen.

Die Auswertung der Fokusgruppeninterviews zeigt darüber hinaus, dass neben der allgemei-

nen Bewusstseinsförderung konkret vier übergeordnete Herausforderungen für eine breite und effektive Nutzung von IMM gelöst werden müssen. Diese Herausforderungen sind:

- ein hoher Grad an Komplexität von IMM,
- mangelnde Kompetenz in Bezug auf die Anwendung von IMM,
- mangelnde Ressourcen auf Seiten der Start-ups für IMM, insbesondere in der Frühphase der Unternehmensgründung und
- unklare Anforderungen von Investor:innen an Start-ups in Bezug auf IMM.

Im Folgenden werden die einzelnen Herausforderung näher beleuchtet und spezifische Handlungsempfehlungen abgeleitet.

### **Ein hoher Komplexitätsgrad von IMM**

Die Implementierung eines effektiven IMM-Systems in einem Unternehmen ist nicht trivial. Jedes Start-up muss für sich entscheiden, welcher Rahmen bzw. welches Instrument passend für die eigenen Bedarfe und Anforderungen ist. Dabei können die Unternehmen auf eine Vielzahl bestehender Frameworks und Instrumente zurückgreifen. Diese Auswahl stellt sie aber vor die Herausforderung, die teils sehr komplexen einzelnen Angebote tief zu durchdringen und das für das eigene Vorhaben passende herauszufiltern. Hierzu gehört auch die Wahl passender Indikatoren für die eigenen Wirkungsziele. Ein Beispiel für die hohe Komplexität der Frameworks sind die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen mit ihren 169 ausformulierten Unterzielen.

Die Vielzahl der Angebote und die hohe Komplexität vieler Instrumente ist sicherlich ein Grund, dass knapp zwei Drittel der Unternehmen, die ihre Wirkung bereits messen, dies mit selbst entwickelten Wirkungsmanagementsystemen durchführen (vgl. Kiefl et al. 2022: 39).

Darüber hinaus müssen bei der Wahl eines geeigneten IMM-Systems gegebenenfalls nicht nur die eigenen unternehmensinternen Anforderungen berücksichtigt werden, sondern auch jene der erfolgskritischen Stakeholder, allen voran der Impact Investor:innen. Dies erhöht nochmals den Aufwand im Entscheidungsprozess und erfordert



die Kenntnis über Anforderungen der Stakeholder, die im weiteren Verlauf thematisiert werden.

Trotz einer gewissen Vereinheitlichung in den vergangenen Jahren werden nach wie vor zumindest von den Impact Investor:innen mehr als ein Dutzend verschiedener Frameworks und Instrumente für IMM genutzt, wie eine Befragung aus dem Jahr 2020 zeigt (vgl. Bass et al. 2020: 37). Das mit Abstand meistgenutzte Rahmenwerk sind die oben erwähnten 17 SDGs (72 Prozent), dahinter folgen der IRIS Catalog of Metrics (48 Prozent), die IRIS+ Core Metrics Sets (38 Prozent) sowie die Impact Management Project (IMP) Five Dimensions (33 Prozent). Diese Vielzahl von Angeboten führt zu einem hohen Aufwand bei der Wahl der passenden Instrumente inklusive Indikatoren in Bezug auf IMM.

**Handlungsempfehlung 1:** Entwicklung eines harmonisierten IMM-Rahmenwerkes und Indikatoren-Sets

Um den Aufwand bei der Wahl der geeigneten Instrumente für IMM auf Seiten der Start-ups zu reduzieren, empfiehlt sich die Entwicklung eines harmonisierten IMM-Rahmenwerkes und Indikatoren-Sets für Unternehmen im deutschsprachigen Raum mit Anbindung an die international etablierten Instrumente. Dieses Rahmenwerk sollte das Potenzial haben, im DACH-Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) handlungsleitend für IMM zu werden. Für die Entwicklung des Rahmenwerkes böte sich ein Konsortium aus wissenschaftlichen und praxisnahen Akteuren an (Gründer:innen, Impact Investor:innen, Verbände, Forschung, Zivilgesellschaft), die nach der Entwicklung gemeinsam das Rahmenwerk in die Praxis transferieren und qua ihrer Position im Feld den Anspruch, handlungsleitend zu sein, legitimieren.

Spätestens im Kontext der Frage nach dem geeigneten IMM-Instrument und den entsprechenden Indikatoren zur Wirkungsmessung kommt auch die Frage nach dem eigenen Wirkungsmodell auf. Das Wirkungsmodell beinhaltet die theoretischen Wirkungsprozesse des eigenen unternehmerischen Handelns. Jedes innovative wirkungsorientierte Start-up muss ein für die eigene Unternehmung bzw. für die eigenen gesellschaft-

lichen Wirkungsziele ein passendes Wirkungsmodell entwickeln. Dabei ist es im Sinne der Effizienz der eingesetzten Ressourcen und der Komplexitätsreduktion zielführend, auf etablierte Methoden zurückzugreifen. Eine dieser etablierten Methoden ist das IOOI-Modell (Input-Output-Outcome-Impact) (vgl. Kurz/Kubek 2013: 35). Dieses Modell bietet ein allgemeines Basisgerüst für die Wirkungslogik, geht jedoch nicht spezifischer auf unterschiedliche Branchen oder Produktkategorien ein. Hier müssen Gründer:innen also die komplexen Wirkungszusammenhänge von Grund auf selbst erarbeiten, was sehr zeitintensiv ist.

**Handlungsempfehlung 2:** Entwicklung von branchenspezifischen und produktorientierten Wirkungsmodellen

Um die Entwicklung funktionierender Wirkungslogiken zu begünstigen, empfiehlt sich die Erarbeitung grundlegender zielgruppenspezifischer Wirkungsmodelle für zentrale Branchen der wirkungsorientierten Start-ups sowie für wesentliche Produktkategorien (z. B. Bildungsangebote, Gebrauchsgüter, Dienstleistungen). Wissenschaftsnahe Akteure scheinen am geeignetsten für diese Aufgabe, sollten aber Start-ups und Impact Investor:innen von Beginn an einbeziehen. Die Finanzierung dieses Vorhabens könnte über öffentliche Fördergelder gesichert werden.

**Mangelnde Kompetenz in Bezug auf IMM**

Damit die Akteure in der Praxis mit dem hohen Grad an Komplexität in Bezug auf IMM umgehen können, ist nicht nur eine möglichst starke Vereinheitlichung des Rahmenwerkes angezeigt, sondern ebenso ein entsprechendes Kompetenzniveau bei den handelnden Akteuren. Hier haben die Interviews gezeigt, dass diesbezüglich auf zwei Ebenen Handlungsbedarf besteht. Zum einen stehen im und für den DACH-Raum nur wenige Weiterbildungsangebote zur Verfügung, vor allem für die Seite der Impact Investor:innen. Daher bilden sich die Investor:innen nach eigener Aussage häufig autodidaktisch weiter, was zu einer hohen Diversität in Bezug auf die IMM-Kompetenzen dieser Akteure führt. Zum anderen müssen in die Aus- und Weiterbildung zeitliche und häufig auch finanzielle Ressourcen investiert werden. Das führt vor allem auf Seiten der Start-

ups zu Zurückhaltung, da besonders in der frühen Phase einer Unternehmensgründung Zeit und Geld äußerst knapp sind. Daher wird häufig zugunsten des operativen Geschäftes auf entsprechende Aus- und Weiterbildungsformate verzichtet.

**Handlungsempfehlung 3:** Screening der bestehenden Weiterbildungsangebote in Bezug auf Inhalt und Qualität, ggf. Beauftragung der Entwicklung eines bedarfsorientierten (und für Gründer:innen kostengünstigen/-freien) Weiterbildungsangebotes

Um zielführende und bedarfsorientierte Aus- und Weiterbildungsangebote speziell für die Akteure und den Markt im DACH-Raum entwickeln zu können, empfiehlt sich zunächst ein umfassendes Screening der bestehenden Angebote – auch über den DACH-Raum hinaus – um gute Praxisbeispiele zusammenzutragen und bestehende Lücken für den DACH-Raum zu identifizieren. Sollte das Screening ergeben, dass der Bedarf der im DACH-Raum aktiven Impact Investor:innen und Start-ups nicht ausreichend gedeckt sein sollte, z. B. weil die bestehenden Formate zu teuer, zu zeitintensiv, nicht flexibel genug sind oder aber inhaltlich am hiesigen Markt vorbei entwickelt wurden, empfiehlt sich die Entwicklung entsprechender Angebote. Um die Bedarfsorientierung zu sichern, sollten auch hier die Akteure aus der Praxis eng eingebunden werden. Damit auch die Kosten besonders für die Start-ups im Rahmen bleiben, könnte die Entwicklung und Bereitstellung entsprechender Angebote über staatliche Förderungen unterstützt werden.

#### **Mangelnde Ressourcen bei Start-ups für IMM**

Das oben beschriebene Problem der knappen Ressourcen bei den impact-orientierten Start-ups verstärkt sich noch einmal in Bezug auf die Implementierung von IMM, denn im Gegensatz zu Weiterbildungsangeboten, die in der Regel temporär angelegt sind, benötigt die seriöse Anwendung von Managementsystemen einen permanenten Einsatz von zeitlichen und damit auch finanziellen Ressourcen. Zudem stehen viele Start-ups vor der Frage, welche Prozesse und Instrumente für die erfolgreiche Implementierung

eines IMM-Systems benötigt werden (s. Handlungsempfehlung 1). Das erhöht noch einmal die Hürde besonders für frühphasige Unternehmen, ein IMM-System von Beginn an einzuführen, da meist der alleinige Fokus auf der erfolgreichen Umsetzung des Geschäftsmodells inklusive Prototyp-Entwicklung, Investorensuche, Organisationsaufbau und Kundenakquise liegt. Je etablierter ein Start-up ist, desto größer ist häufig die Bereitschaft, ein umfassenderes IMM-System einzuführen, um damit nach innen zu kommunizieren und eine Verschiebung der selbstgesteckten Wirkungsziele („mission drift“) zu vermeiden.

**Handlungsempfehlung 4:** Entwicklung eines IMM-Rahmenwerkes für den DACH-Raum, der die Kapazitäten der Start-ups in den verschiedenen Gründungsphasen berücksichtigt

Um den Start-ups die Einführung von IMM-Systemen zu erleichtern, wäre eine Vereinheitlichung der Implementierungsprozesse sinnvoll. Wichtig wäre hierbei die Berücksichtigung der unterschiedlichen Kapazitäten für IMM-Prozesse in den unterschiedlichen Phasen der Unternehmensgründung. Frühphasige Start-ups benötigen sehr schlanke IMM-Prozesse, bereits etablierte Start-ups in der Wachstumsphase können in der Regel mehr Aufwand für die Wirkungsmessung und -analyse leisten. Bei der Entwicklung eines solchen phasenorientierten Modells sollten natürlich von Beginn an die Anforderungen der Impact Investor:innen und weiterer Akteure berücksichtigt werden, damit IMM auch über die interne Kommunikation hinaus beispielsweise für die Gewinnung von Kapitalgebern genutzt werden kann.

#### **Unklare Anforderungen an IMM**

Letztgenannter Aspekt führt zu einer weiteren Herausforderung. Häufig sind die Anforderungen, die die Impact Investor:innen an die Start-ups in Bezug auf Impact Management and Measurement stellen, den Verantwortlichen in den jungen Unternehmen nicht klar. Dies bezieht sich zum einen auf die zu nutzenden Instrumente, Berichtsformate und -frequenzen, zum anderen aber auch auf die Kriterien, nach denen Investor:innen ihre Investitionsentscheidungen treffen. Teilweise ist das fehlende gegenseitige Ver-

ständnis auf unterschiedliche genutzte Terminologien zurückzuführen („Finanzmarkt-Jargon“ vs. „Start-up-Jargon“), teilweise aber auch auf eine fehlende einheitliche „Impact Due Diligence“-Prüfung als Basis für die Investitionsentscheidung. Zudem besteht teilweise auch Unklarheit auf Seiten der Impact Investor:innen, was die Start-ups jeweils unter gesellschaftlicher Wirkung verstehen und wie das IMM darauf aufgebaut wurde. Insgesamt scheint also eine Kommunikationsbarriere zwischen der Seite der Start-ups und der Seite der Investor:innen zu bestehen, die es sukzessive abzubauen gilt.

**Handlungsempfehlung 5:** Vereinheitlichung der „Impact Due Diligence“ und vermehrter Austausch zwischen Start-ups und Impact Investor:innen

Für eine erhöhte Transparenz im Ökosystem sowie für beide Seiten verlässliche Kriterien bei der Investitionsentscheidung empfiehlt sich die Entwicklung einer möglichst einheitlichen „Impact Due Diligence“-Prüfung, die die Impact Investor:innen bei der Bewertung der potenziell attraktiven wirkungsorientierten Start-ups anwenden. An den Kriterien der Impact Due Diligence-Prüfung können sich die Start-ups von Beginn an bei der Aufstellung ihres Unternehmens in Bezug auf die Wirkungsorientierung orientieren und mögliche Schwachstellen oder „blinde Flecken“ identifizieren.

Ebenso wie bei den vorangegangenen Handlungsempfehlungen empfiehlt sich die gemeinsame Entwicklung unter Einbezug der Investoren- wie auch der Start-up-Perspektive, um ein für beide Seiten nutzbares und verständliches Instrumentarium zu erschaffen und den gegenseitigen Austausch zu fördern. Letzteres empfiehlt sich über die gemeinsame Entwicklung von Instrumenten hinaus in genereller Form. So könnten beispielsweise regelmäßige Fachkonferenzen, die beide Seiten gleichermaßen ansprechen (und darüber hinaus noch weitere Akteure des Ökosystems wie Intermediäre) das gegenseitige Verständnis fördern und eine gewissen Angleichung der verwendeten Terminologie zur Folge haben. Dies könnte das in den Interviews immer wieder angeführte Potenzial für das gegenseitige Missverstehen mittelfristig deutlich reduzieren.

## Fazit und Ausblick

Wirkungsorientierte Start-ups spielen eine zunehmend bedeutende Rolle für die nachhaltige Transformation der Wirtschaft. Dabei sind sie auf Investor:innen angewiesen, die bereit sind, jenseits von Renditeerwartungen anhand von Wirkungskriterien ihre Investitionsentscheidung zu treffen und das nötige Risikokapital für innovative Unternehmungen bereitzustellen. Hierzu bedarf es einer gemeinsamen Sprache und gemeinsam genutzter Instrumente, die Verständigungsprobleme zwischen den Sphären der Start-ups und Impact Investor:innen zu verringern helfen.

Impact Management and Measurement ist hier ein zentrales Feld für ein gemeinsames Wirkungsverständnis und klare gegenseitige Anforderungen. In der Praxis, so haben es die mit Start-ups, Investor:innen und weiteren Akteuren des Ökosystems durchgeführten Interviews gezeigt, gibt es jedoch derzeit noch Herausforderungen, die es möglichst zeitnah und umfassend zu lösen gilt. Als Beitrag hierzu wurden oben fünf entsprechende Handlungsempfehlungen hergeleitet, die die wesentlichen Herausforderungen adressieren: 1. hohe Komplexität von IMM, 2. mangelnde Kompetenz in Bezug auf IMM, 3. mangelnde Ressourcen für die Implementierung von IMM, 4. unklare Anforderungen an IMM.

Besonders deutlich wurde in den Interviews, dass die hier identifizierten Herausforderungen nur gemeinsam von den Akteuren des Ökosystems gemeistert werden können und es besonders auf Seite der Start-ups finanzielle Ressourcen braucht, die in den frühen Phasen der Gründung meist nicht vorhanden sind. Gegebenenfalls könnte hier der Staat fördernd eingreifen und somit die jungen und innovativen Unternehmen darin unterstützen, die nachhaltige Transformation schneller voranzutreiben.

Insgesamt sollte eine stärkere Zusammenarbeit in dem zukunftsweisenden Feld oberstes Ziel der Akteure sein.

## Literatur

Bass, R., H. Dithrich, S. Sunderji, N. Nova (2020): The State of Impact Measurement and Management Practice. Second Edition: [GIIN State of Impact Measurement and Management Practice Second Edition.pdf](https://www.giin.org/publications/state-of-impact-measurement-and-management-practice-second-edition) (theg-iin.org) (Zugriff: 16.02.2023)

Bernard-Rau, B., T. Busch, J. Kaiser, J. Weber (2022): Impact Investing in Deutschland: Marktstudie.

Choi, Young-jin, Susanne Bregy, Thomas Steiner (2022): Impact-Investments und die Wirkung von Investitionen. In: Absolute Impact. Nachhaltige Perspektiven für institutionelle Investoren, Absolute Research GmbH (Hrsg.), 01/2022.

Kollmann, T., C. Strauß, A. Pröpfer, C. Faassen, A. Hirschfeld, J. Gilde, V. Walk (2022): Deutscher Startup Monitor 2022: Innovation – gerade jetzt!

KfW Research (2022): KfW Start-up Report 2022: After coronavirus slump, number of start-ups recovered in 2021: [https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/KfW-Start-up-Report/KfW-Start-up-Report-2022\\_EN.pdf](https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/KfW-Start-up-Report/KfW-Start-up-Report-2022_EN.pdf) (Zugriff: 20.12.2022).

Kiefl, S., K. Scharpe, M. Wunsch, P. Hoffmann (2022): 4. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2021/2022.

Kurz, B., D. Kubek (2013): Kursbuch Wirkung: Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser machen wollen. Berlin.

Statista (2022a): Anzahl der gewerblichen Existenzgründungen in Deutschland von 2011 bis 2021: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/882829/umfrage/gewerbliche-existenzgruendungen-in-deutschland/> (Zugriff: 08.12.2022).

Statista (2022b): 144 Prozent Wachstum bei Green-Tech-Neugründungen: <https://de.statista.com/infografik/22453/anzahl-der-gruendungen-von-startups-in-deutschland-nachbranchen/> (Zugriff: 08.12.2022).

V.i.S.d.P

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
D-33311 Gütersloh

Armando Garcia Schmidt  
Telefon: +49 5241 81-81543  
[armando.garciaschmidt@bertelsmann-stiftung.de](mailto:armando.garciaschmidt@bertelsmann-stiftung.de)

Dr. Thieß Petersen  
Telefon: +49 5241 81-81218  
[thiess.petersen@bertelsmann-stiftung.de](mailto:thiess.petersen@bertelsmann-stiftung.de)

Eric Thode  
Telefon: +49 5241 81-81581  
[eric.thode@bertelsmann-stiftung.de](mailto:eric.thode@bertelsmann-stiftung.de)

Titelbild: © Knut - stock.adobe.com

### Autoren | Kontakt

**Marc Wolinda**  
Project Manager  
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft  
[marc.wolinda@bertelsmann-stiftung.de](mailto:marc.wolinda@bertelsmann-stiftung.de)  
Telefon: +49 5241 81 81438

**Cornelia Nyssing**  
Project Manager  
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft  
[cornelia.nyssing@bertelsmann-stiftung.de](mailto:cornelia.nyssing@bertelsmann-stiftung.de)  
Telefon: +49 5241 81 81465

**Thomas Steiner**  
Impact Measurement & Management Expert  
PHINEO gemeinnützige AG  
[thomas.steiner@phineo.org](mailto:thomas.steiner@phineo.org)  
Telefon: +49 30 52 00 65 373

ISSN: 2751-7373