

Kapitel 3: Innovative Formen der Mittelbeschaffung

Christoph Bader & Stephan Schmidt

Für den Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen ist es zentral, den passenden Mix aus Spenden, Mitgliedsbeiträgen, Freiwilligenarbeit und Leistungsentgelten zu finden. Als grundlegende Herausforderung stellt sich hier, dass aktuell, neben dem Generieren von Mitteln aus dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen, nur wenige Finanzierungsmöglichkeiten existieren und diese vorwiegend auf zeitlich befristete Projekte und nicht auf kontinuierliche Grundleistungen ausgelegt sind. Aufgrund der Unübersichtlichkeit und Dezentralität der möglichen Finanzierungsquellen sowie großer Konkurrenz bei deren Nachfrage ergeben sich hohe Aufwände für Nachhaltigkeitsinitiativen bei der Mittelbeschaffung.

Finanzierung als Herausforderung

Die Beschaffung genügender finanzieller Mittel, aber auch von Arbeitskräften und Infrastruktur, ist eine Herausforderung, mit der die meisten Nachhaltigkeitsinitiativen früher oder später konfrontiert werden. Der Knackpunkt besteht dabei in der Sicherung einer breiten und diversifizierten finanziellen Basis. Aufgrund ihrer meist nicht wirtschaftlichen, sondern primär ideellen Wirkungsorientierung im Sinne ökologischer oder gesellschaftlicher Beiträge haben viele Initiativen Schwierigkeiten bei der Beschaffung ausreichender finanzieller Mittel zum kostendeckenden Bestand (vgl. Penha-Lopes et al. 2019). Die finanziellen Quellen von Nachhaltigkeitsinitiativen sind meist sehr vielfältig und können sich aus Spenden, Mitgliedsbeiträgen, öffentlichen und privaten Fördergeldern, aber auch aus Leistungsentgelten für Produkte, Dienstleistungen, Events und Ähnlichem speisen (vgl. Hossain 2016; Penha-Lopes et al. 2019; Spiess-Knafl/Langer 2019). Die kommerziellen Aktivitäten sind dabei, anders als bei profitorientierten Unternehmen, ein Mittel zum Zweck und nicht das prioritäre Ziel der gemeinsamen Tätigkeiten. Dementsprechend besteht die

Hauptaktivität der Initiativen auch nicht in der Generierung von Profit, sondern im Bereitstellen von Produkten und Dienstleistungen mit gesellschaftlichem Wert. Damit nehmen eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsinitiativen eine Mittelposition zwischen profitorientierten Unternehmen mit primärer wirtschaftlicher Zweckorientierung und spendenbasierten Non-Profit-Organisationen mit primärer ideeller Zweckorientierung ein. Diese nicht eindeutige Positionierung kann zu Herausforderungen in Bezug auf die Möglichkeiten der Mittelbeschaffung führen. Nachhaltigkeitsinitiativen, die nicht eindeutig als Non-Profit-Initiativen (bspw. Vereine oder Stiftungen) organisiert sind, da sie auch Umsatz aus Produkten und Dienstleistungen erzielen, haben Schwierigkeiten, zusätzlich auch Spenden-, Stiftungs- und Fördergelder zu akquirieren. Demgegenüber haben Initiativen, die sich primär als Non-Profit-Organisation ausrichten, nur in beschränktem Maß die Möglichkeit, Eigenkapital aufzunehmen (z.B. wegen fehlender Profitanreize für Investierende), den Reinertrag zu reinvestieren oder an Mitglieder auszubezahlen sowie bezahlte Angebote zu realisieren (wir kommen im Kapitel 4 im Zusammenhang mit den verschiedenen Rechtsformen und der Tabelle 4.1 nochmals auf dieses Thema zurück). Zum Überbrücken dieser Diskrepanz und der weiteren Diversifizierung der finanziellen Basis sind Nachhaltigkeitsinitiativen deshalb auf innovative Finanzierungsformen angewiesen.

»Wenn wir als OFFCUT für Gelder anfragen, dann gibt es oft wenig Verständnis, da wir ja Umsatz machen und Materialien verkaufen. Die Stiftungslandschaft ist größtenteils noch recht veraltet und konservativ – Naturschutz usw. ist in deren Stiftungszweck verankert. Das spüren wir beim Fundraising stark, da wir weder Fisch noch Vogel sind.« (Interview mit Claudia Meyr und Maurizio Degiacomi, OFFCUT)

Die Bewältigung der permanent anfallenden Aufgaben stellt ein weiteres Problem für Nachhaltigkeitsinitiativen dar. Viele von ihnen können ihre Existenz nur aufrechterhalten, wenn ein großer Anteil der zu erledigenden Tätigkeiten nicht auf bezahlter Arbeit basiert, sondern durch Ehrenämter oder im Austausch für materielle respektive soziale Vergütung wie beispielsweise Dankeschönevents, Gutscheine oder organisierte Freizeitaktivitäten erbracht wird. Die Abhängigkeit von Leistungen von Freiwilligen birgt gleich mehrere Herausforderungen (vgl. Dinnie/Holstead 2018; Feola/Nunes 2014; Penha-Lopes et al. 2019): Freiwillige bringen zwar viel Elan und Motivation mit, nicht immer jedoch die benötigten Kompetenzen (z.B. in Bezug auf administrative

Arbeiten, IT, Kommunikation und Finanzen), um bei Grundaktivitäten aus-
helfen zu können. Freiwillige können verständlicherweise nur relativ wenige
Stunden erübrigen, zudem meistens zu sehr flexiblen Zeiten. Dabei erfordert
die Koordination vieler kleinteiliger Freiwilligeneinsätze häufig einen großen
Aufwand. Wird die benötigte Koordinations- und Leitungsarbeit auf (rein)
freiwilliger Basis gelöst, besteht die Gefahr, dass Personen diesen hohen Auf-
wand nur über eine bestimmte Zeit zu leisten bereit sind, beispielsweise in
der ersten Aufbauphase. Dieses zu Beginn hohe freiwillige Engagement kann
jedoch nicht über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden und im
schlimmsten Fall steigen die Personen aus der Initiative aus. Entsprechende
häufige personelle Wechsel führen dabei oft zu einem hohen Verlust an Wis-
sen und Erfahrungen, da in jungen Initiativen typischerweise Prozesse und
Know-how noch wenig formalisiert, sondern an einzelne (seit der Gründung
beteiligte) Personen gebunden sind. Für das langfristige Bestehen einer In-
itiative ist es deshalb von Vorteil, wenn eine solide Basis finanzieller Mittel
vorhanden ist, um zumindest einen Teil der geleisteten Aufwände finanziell
vergüten zu können.

»Wir haben gemerkt, die Arbeit sprengt unser Pensum. Wir wussten, wir
müssen mehr Zeit investieren, davon wollten wir auf freiwilliger Basis je-
doch nicht noch mehr opfern. Schließlich hatten wir alle noch Uni, Stu-
dentenjobs, Freunde und erst Priorität 4 oder 5 war dann Madame Frigo.
Uns wurde klar, wir mussten einen deutlichen Wandel in der Priorisierung
des Projektes machen. ›Madame Frigo‹ musste für eine erfolgreiche Wei-
terentwicklung mindestens auf das Level eines Studierendenjobs gelan-
gen. Wir Engagierten mussten daran was verdienen können.« (Interview
mit Jana Huwyler, »Madame Frigo«)

Dass ein wichtiger Teil der finanziellen Basis vieler Initiativen aus Spenden
und Fördergeldern besteht, birgt weitere Herausforderungen. Das stetige Re-
krutieren von Spenden, aber auch das Beantragen von Fördergeldern verur-
sachen zeitlichen Aufwand (vgl. Dana et al. 2019), den die Initiantinnen und
Initianten in der Regel lieber in den eigentlichen Tätigkeitszweck der Initia-
tive stecken würden. Weiter benötigt es Erfahrung und Wissen darüber, wie
erfolversprechende Anträge verfasst und wo sie eingereicht werden können.
Anlaufstellen für entsprechende Fördergelder stehen naturgemäß nur in be-
grenztem Umfang zur Verfügung, so dass eine große Konkurrenz um die vor-
handenen Gelder herrscht. Auch sind die meisten Fördertöpfe darauf ausge-

richtet, neue Projekte, nicht jedoch laufende Tätigkeiten zu unterstützen. Sie sind damit für eine Sicherung der benötigten Grundfinanzierung ungeeignet.

Für den Erfolg von Initiativen gilt es also einerseits, den Bedarf an Mitteln stetig zu überprüfen, möglichst gering zu halten und damit agil und unabhängig zu bleiben (vgl. Dumitru et al. 2016). Andererseits ist es wichtig, für die benötigten Mittel ein innovatives Finanzierungsmodell aufzubauen, das auf einem diversifizierten Mix aus verschiedenen Einkommensquellen basiert (vgl. Scheuerle et al. 2015). Dieser Mix kann Eigen- und Fremdkapital, Spenden, Förder- und Mitgliedsbeiträge, Freiwilligenarbeit und Leistungsentgelte enthalten, die idealerweise in einem ausgewogenen Verhältnis zusammengesetzt sind. Gelingt es Initiativen, auf einer solchen stabilen und – in Bezug auf die Herkunft – diversifizierten Basis die benötigten Mittel zu beschaffen, erlaubt ihnen das entsprechende Handlungsfreiräume und die Konzentration auf den eigentlichen Tätigkeitszweck. Zudem trägt die Diversität der Einkommensquellen zur Resilienz der Initiativen bei. Wenn eine Einnahmequelle versiegt, ermöglichen die übrigen, die Haupttätigkeiten der Initiative fortzuführen und zugleich neue Einkommensmöglichkeiten zu erkunden.

Aufgrund dieser vielfältigen Herausforderungen in Bezug auf eine gesunde finanzielle Basis interessieren wir uns im Folgenden für Initiativen, welche verschiedene innovative Wege der Mittelbeschaffung und Senkung der Betriebskosten gefunden haben. In einem ersten Abschnitt porträtieren wir Nachhaltigkeitsinitiativen, die erfolgreich innovative Formen der Kapitalbeschaffung umgesetzt haben, wie zum Beispiel durch Crowdfunding und Umsatzbeteiligungsmodelle. Zweitens präsentieren wir Wege, auf denen Mitglieder wie Kundschaft an den Betriebs- und Herstellungskosten von Produkten und Dienstleistungen beteiligt, Preise ausgehandelt und fair gestaltet werden können. Drittens zeigen wir auf, dass es neben innovativen Finanzierungsformen auch Ansätze gibt, die darauf abzielen, die Aufwände und Fixkosten zwischen verschiedenen Beteiligten im Rahmen von Nutzungsoperationen aufzuteilen. Dies kann dazu beitragen, die finanzielle Belastung für einzelne Beteiligte und Initiativen zu verringern und eine nachhaltige Finanzierung zu gewährleisten. Am Ende des Kapitels gehen wir auf die Frage ein, wie sich die öffentliche und private Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Schweiz im Moment präsentiert.

Innovative (Start-)Finanzierungsmodelle

Die Aufnahme von Eigen- oder Fremdkapital ist je nach Ausgestaltung mit einer Abgabe von Kontroll- und Stimmrechten verbunden, weg von den Gründungsmitgliedern, hin zu einem breiteren Kreis Beteiligter. So stehen viele Initiativen im Interessenskonflikt zwischen Selbstbestimmung und dem Ziel, über genügend (Start-)Kapital zu verfügen. Bei Aktiengesellschaften werden die Aktionärinnen, bei GmbHs die Gesellschafter, bei Genossenschaften die Genossenschafterinnen und bei Vereinen die Mitglieder in die Initiativen integriert und bringen so Kapital ein, sie können damit aber auch über die Geschäftsführung mitbestimmen. Weiter kann insbesondere die Aufnahme von Fremdkapital zu einem Wachstumsdruck führen, da dieses oft verzinst und innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens zurückgezahlt werden muss. Entsprechende ökonomische Logiken bringen Initiativen teilweise in Konflikt mit ihren Zielen und Idealen respektive mit entsprechenden Erwartungen ihrer Mitglieder und Zielgruppen (vgl. Dana et al. 2019; Penha-Lopes et al. 2019). Schließlich kann auch eine zu große Abhängigkeit von öffentlichen Fördergeldern oder Spenden aus privatem Vermögen zu Schwierigkeiten führen. Einerseits kann die finanzielle Stabilität der Initiative gefährdet sein, wenn entsprechende größere Beträge unerwartet ausbleiben oder wegfallen (vgl. Becker et al. 2018; Dana et al. 2019). Andererseits kann je nach Tätigkeitszweck ein Glaubwürdigkeitskonflikt auftreten.

Nicht zuletzt besteht in vielen Fällen ein Konflikt zwischen der finanziellen Langfristperspektive, die Initiativen brauchen, und der Kurzfristigkeit von Förderprogrammen, in Kombination mit sehr kurzfristiger Ergebniserwartung (vgl. Creamer 2015; Dinnie/Holstead 2018; Sonntag-Padilla et al. 2012).

Crowdfunding

Weil der primäre Zweck von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Regel nicht profitorientiert ist, sind Optionen der Kapitalbeschaffung dann attraktiv, wenn die Mittelvergabe nicht mit Rückzahlungs- oder Gewinnbeteiligungsverpflichtungen verknüpft ist. Vielfach stammen Startfinanzierungen von Initiativen deshalb aus dem persönlichen Guthaben der Gründungsmitglieder und ihrem Bekanntenkreis (z.B. in Form von Spenden oder Beteiligungen). Eine weitere Möglichkeit, entsprechendes Kapital zu erschließen, stellt Crowdfunding dar (vgl. Box 3.1). Dabei werden die benötigten Mittel von

einer Vielzahl von Menschen aufgebracht. Die Art der Gegenleistung kann dabei einerseits monetär sein, zum Beispiel, indem Kapitalgebende am Unternehmenserfolg partizipieren (Crowdinvesting) oder einen Zinsertrag für das zur Verfügung gestellte Kapital erhalten (Crowdlending). Andererseits kann die Gegenleistung auch nicht monetär sein, indem als Entschädigung Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden (Crowdsupporting oder »reward-based«-Crowdfunding). Schließlich ist es auch möglich, dass keine Entschädigung angeboten werden (Crowddonating; vgl. Amrein/Dietrich 2020).

Box 3.1: Crowdfunding Crowdfunding ist eine alternative Finanzierungsmethode, bei der eine größere Anzahl von Menschen (die »crowd«) kleine Geldbeträge beisteuert, um ein gemeinsames Projekt zu finanzieren (vgl. Amrein/Dietrich 2020). Diese Methode ermöglicht es Nachhaltigkeitsinitiativen, ihre finanziellen Bedürfnisse über eine breite Basis von Unterstützenden zu decken.

Crowdfunding bietet verschiedene Vorteile. Es ermöglicht eine Demokratisierung der Finanzierung, da alle Beteiligten einer Kampagne werden und innovative Ideen fördern können. Zudem erhalten kleine und innovative Projekte eine Chance, die von traditionellen Finanzierungsformen vielfach abgelehnt werden. Durch Crowdfunding-Kampagnen bauen sich oft engagierte Communitys auf, die das Projekt auch langfristig unterstützen.

Obwohl Crowdfunding ein vielversprechendes Finanzierungsinstrument ist, birgt es auch Herausforderungen. Eines der Hauptprobleme besteht darin, die finanziellen Mittel in ausreichendem Maße zu generieren. Crowdfunding erfordert eine starke Mobilisierung, um genügend Menschen zu erreichen, die bereit sind, Gelder beizusteuern, und eine smarte Öffentlichkeitsarbeit, also eine überzeugende Kommunikation der Initiative und ihrer Ziele, um das Interesse und das Vertrauen der potentiellen »crowd« zu gewinnen.

Weiterführende Informationen Crowdfunding Monitor Schweiz: <https://hub.hslu.ch/retailbanking/download/crowdfunding-monitor-schweiz/>

Ein Beispiel für eine Nachhaltigkeitsinitiative, die ihr Startkapital erfolgreich mittels Crowdfunding organisiert hat, sind die »Frischlinge«. Die »Frischlinge« betreiben einen Mitgliederladen für nachhaltige Produkte in Zürich. Das Crowdfunding zur Gründung wurde von ihnen zweistufig organisiert.

Die erste Phase umfasste den Verkauf von Anteilscheinen¹ der neu gegründeten Genossenschaft, mehrheitlich im eigenen sozialen Netzwerk – also unter Bekannten und Verwandten. Mit dieser Aktion – und dem eingelegten Eigenkapital der Gründungsmitglieder – kam genug Geld zusammen, um die Einrichtung des Ladens, das Startsortiment sowie die Löhne für das erste halbe Jahr zu finanzieren. Die zweite Phase des Crowdfundings bestand aus dem Vorverkauf von Abonnements zu vergünstigten Konditionen und endete wenige Tage vor der offiziellen Eröffnung des Ladens. Diese zweite Phase diente vor allem auch dazu, Mitglieder zu gewinnen, die durch ihre Abonnements die Betriebskosten des Mitgliederladens finanzieren sollten.

Umsatzbeteiligungsmodelle

Gerade im Bereich von Nachhaltigkeitsinitiativen haben sich aber auch eine Vielzahl von sogenannten Hybridkapitalformen herausgebildet, wie zum Beispiel Umsatzbeteiligungsmodelle, »convertible loans« oder »forgivable loans« (vgl. Spiess-Knafl/Langer 2019). »Convertible loans« (Wandeldarlehen) haben den Charakter von Spenden oder Zuschüssen, die nur im Fall des Erfolgs in eine Unternehmensbeteiligung umgewandelt werden. Fairphone hat beispielsweise im Jahr 2018 für die Produktweiterentwicklung mit Wandeldarlehen 2,5 Millionen Euro zusammengetragen (vgl. Fairphone 2018). Bei »forgivable loans« werden die Kredite dann erlassen, wenn ein bestimmtes Ziel oder ein bestimmter Meilenstein erreicht wurde. Mit dieser Form haben die Geldgebenden eine gewisse Sicherheit, dass ihre Investition zum Erreichen bestimmter gesellschaftlicher Ziele (der Mission der Initiative) verwendet wird. Bei Umsatzbeteiligungsmodellen verpflichtet sich die Nachhaltigkeitsinitiative, einen Teil des Umsatzes im Gegenzug für ein Darlehen zu entrichten. Die Höhe der Beteiligung kann fix, dynamisch oder zeitlich begrenzt festgelegt werden. Umsatzbeteiligungsmodelle haben den Vorteil, dass die Kostenstruktur variabel bleibt und ein Teil des Risikos auf die Geldgebenden übertragen werden kann. Besonders interessant sind Umsatzbeteiligungsmodelle, bei denen die Höhe der Beteiligung gedeckelt ist. So ist die investierende Person nur bis zu einem im Voraus bestimmten Maximalbetrag am Umsatz beteiligt.

1 Der Begriff »Anteilschein« wird in der Schweiz häufig im Zusammenhang mit Genossenschaften verwendet, während in Deutschland in diesem Kontext von »Geschäftsanteilen« gesprochen wird.

Die Aufnahme von Hybridkapital kann Initiativen jedoch auch vor Herausforderungen stellen, denn es bedingt einen absehbaren ökonomischen Erfolg, der mit den Bedürfnissen und dem Selbstverständnis der Mitglieder und ihren Erwartungen an die Mission der Initiative in Einklang gebracht werden muss (vgl. Dana et al. 2019; Penha-Lopes et al. 2019).

Leistungsentgelte für ausgewählte Angebote und Dienstleistungen

Ökologische und gesellschaftliche Leistungen müssen nicht in jedem Fall gratis sein. Für ausgewählte Dienstleistungen oder Produkte können und sollen Gegenleistungen verlangt werden, sei dies finanzieller Art oder im Sinne von Tauschgeschäften. Viele Initiativen, wie zum Beispiel vertragslandwirtschaftliche Initiativen, Leihbars etc., verlangen berechtigterweise Entgelte für ihre Leistungen, die im Idealfall kostendeckend sind. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten für entgeltliche Leistungen, zum Beispiel können Produkte und Dienstleistungen (z.B. Gemüseabonnements oder Weiterbildungskurse) zahlungspflichtig sein, es können Veranstaltungen organisiert werden, die kostenpflichtig sind, für Infrastruktur kann Miete verlangt werden etc. (vgl. Penha-Lopes et al. 2019). Für welche Leistungen welche Entgelte verlangt und vom Zielpublikum auch akzeptiert werden, hängt stark vom Profil und Tätigkeitszweck, also den Alleinstellungsmerkmalen und der Mission der Initiative, wie auch von der entsprechenden Kommunikation im Sinne des Social-Media-Marketings ab. Leistungen können kostendeckend sein oder sogar zur Quersubventionierung anderer Angebote oder bestimmter Zielgruppen eingesetzt werden (vgl. Sonntag-Padilla et al. 2012). Leistungsentgelte für einzelne Angebote werden von Nutzenden und Mitgliedern durchaus akzeptiert.

Abonnements und Mitgliedsbeiträge

Mitgliederbasierte Finanzierungsmodelle haben sich in letzter Zeit insbesondere bei Nachhaltigkeitsinitiativen im Ernährungsbereich verbreitet. Indem Mitglieder im Voraus einen festgelegten Beitrag für die Erbringung oder Herstellung bestimmter Dienstleistungen oder Produkte bezahlen, entsteht eine gewisse Sicherheit bezüglich der Deckung laufender Betriebskosten und das Produktionsrisiko kann zwischen den Produzierenden und den Konsumierenden geteilt werden.

Bekannte Beispiele von mitgliederbasierten Finanzierungsformen stammen aus der Vertragslandwirtschaft. Die Vertragslandwirtschaft, auch bekannt als »community supported agriculture« (CSA) oder Solidarlandwirtschaft (SOLAWI), ist eine innovative Finanzierungsform für landwirtschaftliche Projekte (siehe Box 3.2). Hierbei schließen Verbraucherinnen und Verbraucher Verträge mit Landwirtinnen und Landwirten oder landwirtschaftlichen Kooperativen ab, um direkten Zugang zu frischen Lebensmitteln zu erhalten. Mitglieder zahlen im Voraus für einen Ernteanteil oder ein Abonnement (z.B. einen Gemüsekorb). Dies ermöglicht den Landwirtinnen und Landwirten, finanzielle Mittel für die laufenden Betriebskosten zu erhalten und die Ernte entsprechend der Mitgliedschaft vorzubereiten. Im Gegenzug haben die Konsumierenden direkten Kontakt zu den Produzierenden und wissen, woher ihre Lebensmittel stammen. Sie werden so Teil einer Gemeinschaft, welche die lokale Wirtschaft stärkt (vgl. Sulistyowati et al. 2023).

Box 3.2: Umlagefinanzierung durch Mitgliederbeiträge – das Beispiel der Vertragslandwirtschaften Die Vertragslandwirtschaft, auch bekannt als CSA oder SOLAWI, ist eine innovative Form der Gemeinschaft zwischen Produzierenden und Konsumierenden. Das europäische Netzwerk URGENCI (»Urban-rural networks: generating new forms of exchanges between Citizens«) beschreibt in einer gemeinsamen Deklaration CSA als »eine direkte Partnerschaft, die auf der menschlichen Beziehung zwischen den Menschen und einem oder mehreren Erzeugenden beruht, wobei die Risiken, die Verantwortung und die Vorteile der Landwirtschaft durch eine langfristige, verbindliche Vereinbarung geteilt werden.« (URGENCI, 2024) Durch den vertraglichen Zusammenschluss zum Beispiel mittels Mitgliedschaften oder Produktabonnements beteiligen sich die Konsumierenden finanziell und teilweise auch mit ihrer Arbeitskraft an der Produktion und das Produktionsrisiko kann so in der Gemeinschaft geteilt werden (vgl. Sulistyowati et al. 2023).

In der Praxis haben sich zahlreiche unterschiedliche Formen dieser Konsumierenden-Produzierenden-Kooperationen entwickelt. So unterscheiden sich zum Beispiel die Art und der Umfang der Mitsprache bei der Anbauplanung oder das Ausmaß, zu dem die Abnehmenden zur Mitarbeit verpflichtet sind.

Paech et al. (vgl. 2020) beschreiben drei verschiedene Typen, die sich durch unterschiedliche Verantwortlichkeiten bezüglich Anbauflächen, Be-

triebsmitteln und Management spezifizieren lassen: (1) Einzelverträge eines landwirtschaftlichen Betriebs mit Verbrauchenden, (2) Kooperationsformen zwischen einer organisierten Verbrauchergemeinschaft und einem landwirtschaftlichen Betrieb und (3) Mitunternehmerschaft der Verbraucherinnen und Verbraucher. In diesem dritten Beispiel wird das Unternehmensrisiko nicht nur durch die Umlagefinanzierung, sondern auch durch den Zusammenschluss als Genossenschaft gemeinsam getragen. In verschiedenen Ländern haben sich weitere Spielformen entwickelt: Zusammenschlüsse auf der Produzierendenseite (Produzierendengenossenschaften), auf der Konsumierendenseite (Verbraucherinnen-und-Verbraucher- oder Konsumierendengenossenschaften) wie auch Organisationsformen, die Produzierenden- und Konsumierendengenossenschaften verbinden.

Weiterführende Informationen Deklaration des europäischen Netzwerks URGENCI (vgl. URGENCI, 2024)

Film »Solidarökonomie – eine andere Wirtschaftsform für ein nachhaltiges Ernährungssystem?« (Vgl. CDE 2023)

Mit diesem Modell der sogenannten Umlagefinanzierung (vgl. Paech et al. 2020) bietet die Vertragslandwirtschaft eine alternative Finanzierungsform für Landwirtschaftsprojekte, die ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltig ist und eine engere Verbindung zwischen denen, die produzieren, und denen, die konsumieren, schafft.

Die vertragslandwirtschaftliche Initiative »meh als gmües«, mit der wir gesprochen haben, setzt seit längerer Zeit das Prinzip der Vertragslandwirtschaft um und konnte sich damit im Großraum der Stadt Zürich etablieren. Ursprünglich mit dem Gedanken gegründet, die im damals neu entstandenen genossenschaftlichen Stadtviertel auf dem Hunzikerareal Wohnenden zu versorgen, hat die Genossenschaft »meh als gmües« inzwischen einen Mitgliederstand über dieses Viertel hinaus. Mittels Anteilscheinen und Arbeitseinsätzen tragen die Mitglieder zur Produktion von Gemüse und Obst bei, das wöchentlich in drei Depots entsprechend der Ernteanteile geliefert wird. In verschiedenen Arbeits- und Betriebsgruppen engagieren sich (Teile der) Mitglieder und entscheiden so mit, was wie produziert und zu welchem Preis an die Mitglieder verteilt wird.

Die Idee der Vertragslandwirtschaft kann als Modell für andere Nachhaltigkeitsinitiativen adaptiert werden, um ähnliche Vorteile zu erzielen. In so-

zialen Projekten können Mitglieder vertraglich einen Beitrag leisten, um Zugang zu Bildungs- oder Gesundheitsdiensten zu erhalten, private Haushalte können Verträge mit Energieanbietern abschließen, um erneuerbare Energiequellen zu unterstützen, oder mit Herstellenden aus Ländern des Globalen Südens, um fair gehandelte Produkte zu beziehen.

Der bereits erwähnte Mitgliederladen »die Frischlinge« hat die Idee der mitgliederbasierten Finanzierung aus der Landwirtschaft auf den Einzelhandel übertragen. Der als Genossenschaft organisierte Laden nutzt ein innovatives Zwei-Preis-Modell. Ladenmitglieder decken mit dem monatlichen Laden-Abonnement den Grossteil der Betriebskosten, sie können dafür die Produkte zu einem vergünstigten Preis beziehen. Dieser deckt die Kosten der Produzierenden und Zwischenhändler zuzüglich einer Marge von 5% für den Mitgliederladen. Für diejenigen, die im Laden mithelfen, gibt es das Abonnement unentgeltlich. Der Laden steht jedoch auch Nichtmitgliedern offen, welche die Produkte zu den handelsüblichen Preisen mit der Marge eines Bioladens erwerben – daher sind die Produkte mit zwei Preisen angeschrieben.

Das Zwei-Preis-Modell deckt nicht nur Verluste und übriggebliebene Kosten, sondern ermöglicht auch eine klare Preistransparenz und eine vergleichsweise kostengünstige Einkaufsmöglichkeit für die Mitglieder. Es schafft somit eine solide Basis für den kontinuierlichen Betrieb des Ladens. Die Einnahmen aus den Abonnements decken die laufenden Kosten ab und erhöhen die Planungssicherheit.

Partizipative Preisgestaltung

Beiträge und vor allem deren Preiserhöhungen (z. B. für Mitgliedschaften oder Sachleistungen) können dazu führen, dass die Nutzenden genauer wissen wollen, wie die Beiträge zu Stande kommen, das heißt, eine entsprechende Rechenschaftspflicht einfordern (vgl. Penha-Lopes et al. 2019). Bemühungen, entsprechende Berechnungen offenzulegen, um so das Verständnis für die Beitragshöhe zu fördern, sind deshalb zentral. Dies kann zum Beispiel durch eine regelmäßige und transparente Berichterstattung erfolgen, welche den Wert und verantwortlichen Umgang mit den finanziellen Mitteln aufzeigt (vgl. Sonntag-Padilla et al. 2012).

Die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft für ausgewählte Angebote und Dienstleistungen stellt für Nachhaltigkeitsinitiativen eine komplexe Aufgabe dar. Besonders ihr ganzheitlicher Anspruch erschwert die Preisgestaltung. Aktuell spiegeln viele Preise von Produkten und Dienstleistungen nicht die tat-

sächlichen Aufwände und Kosten, auch für Umwelt und Gesellschaft, wider, die mit ihrer Produktion verbunden sind, beispielsweise bei Nahrungsmitteln aus traditioneller Landwirtschaft oder bei Mobilitätsangeboten wie Autofahrten und Flugreisen. Eine transparente Kommunikation der tatsächlichen Produktionsaufwände und -kosten für faire und ökologische Produkte ist daher von entscheidender Bedeutung.

Die bereits erwähnte vertragslandwirtschaftliche Initiative »meh als gmües« hat eine Lösung gefunden, wie Preistransparenz hergestellt und faire Preise mit den Mitgliedern ausgehandelt werden können. In der Startphase der Initiative stellte die Betriebsgruppe fest, dass der Lohn, der für den Anbau des Gemüses gezahlt wurde, von den Genossenschaftsmitgliedern nicht als fair empfunden wurde. Aus diesem Grund beschloss die Genossenschaft, die Löhne fairer zu gestalten, was jedoch zur Folge hatte, dass der Preis für das Gemüseabo angehoben werden musste. Aber wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft von Mitgliedern einer Nachhaltigkeitsinitiative für ausgewählte Angebote und Dienstleistungen? Die Genossenschaft verwendete hierfür ein Onlinetool, mit dem die Mitglieder die Preiszusammensetzung mitgestalten konnten (siehe Box 3.3).

Box 3.3: Partizipative Preisgestaltung – Onlinetool zur Preisgestaltung von »meh als gmües« Die Genossenschaft »meh als gmües« schaltete ein Onlinetool frei, bei dem die Mitglieder festlegen können, wie viel die Menschen beim Gemüseanbau verdienen sollen und wie viele Abonnements maximal vergeben werden können (abhängig von der Anbaufläche). Alternativ konnte angegeben werden, wie viel sie maximal bereit sind zu bezahlen und wie viel die Menschen beim Gemüseanbau verdienen sollen. Als Resultat wurde angezeigt, wie viele Mitglieder die Initiative bedienen muss oder wie hoch der Preis des Gemüseabos sein müsste. Dies ermöglichte es den Genossenschaftsmitgliedern, ein Gefühl für die Aufwände zu entwickeln und dieses mit ihrer Zahlungsbereitschaft abzugleichen.

Die Einführung des Onlinetools führte zu einer angeregten Debatte in der Genossenschaft, und letztendlich stimmte die Mitgliederversammlung einstimmig einer Erhöhung des Gemüseabopreises um etwa 50 Prozent zu. Zusätzlich wurde die Möglichkeit von einkommensabhängigen Abopreisen eingeführt.

Durch dieses Vorgehen wurde in der Community das Bewusstsein geschärft, dass das Produkt einen höheren Wert hat, und die Transparenz der Zahlen ermöglichte es den Mitgliedern, die Auswirkungen auf die Beiträge und Preise zu simulieren.

Preisdiskriminierungsstrategien

Nachhaltigkeitsinitiativen können durch ihre soziale Ausrichtung auch Strategien verfolgen, die profitorientierten Unternehmen untersagt sind. So können sie beispielsweise Preisdiskriminierungsstrategien durchsetzen, da sie über die nötige Legitimität und das Vertrauen der Kundschaft und Mitglieder verfügen (vgl. Spiess-Knafl/Langer 2019). Preisdiskriminierungsstrategien bedeuten, dass ein bestimmtes Segment der Kundschaft oder Mitglieder bei Preisen oder Beiträgen positiv oder negativ diskriminiert wird, also höhere respektive niedrigere Beiträge bezahlt. So finanziert beispielsweise bei den mitgliederbasierten Läden der »Frischlinge« in Zürich oder »Palette Unverpackt Einkaufen« in Bern ein Teil der Kundschaft den Konsum eines anderen Teils mit, indem die Mitgliederbeiträge freiwillig nach einkommensstark, normalverdienend und einkommensschwach ausgesucht werden können.

Aufwände teilen – Nutzungskooperationen

Eine Möglichkeit, Betriebskosten gering zu halten, bieten Nutzungskooperationen, in denen Aufwände verschiedener Initiativen zusammengefasst und geteilt werden. Diese Modelle gehen über herkömmliche Finanzierungsmethoden hinaus und fördern das Teilen von Ressourcen, Wissen und Verantwortlichkeiten. In Nutzungskooperationen bündeln verschiedene Akteure ihre Ressourcen und Fähigkeiten, um gemeinsam Projekte zu realisieren. Durch solche Kooperationen können Risiken und Investitionskosten auf mehrere Schultern verteilt werden, was den Zugang zu Finanzierung erleichtert und gleichzeitig eine engere Zusammenarbeit fördert. Beispiele dafür sind unter anderem Co-Working-Spaces, Werkstätten und »Maker«-Spaces, Energiegenossenschaften, Food-Sharing-Initiativen, Gemeinschaftsgärten oder Repaircafés.

Dieses gemeinsame Nutzen von Ressourcen, Material und Infrastruktur wird in verschiedenen Initiativen, mit welchen wir gesprochen haben, aktiv gelebt. So kauft beispielsweise die Energiegenossenschaft »E-Wende« ihr Material gemeinsam mit anderen Energiegenossenschaften, was ihnen im Fachhandel Vorteile verschafft. Im Co-Working-Space »Effinger« werden nebst den Arbeitsplätzen auch Werkzeuge und Geräte gemeinsam genutzt. So leiht der »co worker« mit Filmstudio im Keller auch mal seine Kamera und die in der Garage betriebene Schreinerei ihre Werkzeuge aus.

Nicht nur Räume und Infrastruktur lassen sich teilen, sondern auch Arbeitsaufwand und Fachwissen. Hierbei engagieren sich Mitglieder einer Initiative aktiv in verschiedenen Bereichen, sei es in der Produktion, Verwaltung oder Weiterentwicklung. Durch diese partizipative Form der Finanzierung wird nicht nur die finanzielle Belastung reduziert, sondern es entstehen auch vielfältige Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Beteiligten. Das Beispiel der Genossenschaft »Neonomia« in Genf verbindet die beiden Ideen auf innovative Art und Weise. Die Mitglieder von »Neonomia« sind ursprünglich selbständige Unternehmerinnen und Unternehmer aus verschiedenen Berufsgruppen. »Neonomia« bietet ihnen einen juristischen Arbeitsstatus, der es ermöglicht, ausgleichende Mechanismen bereitzustellen. Somit können verschiedene Risiken, mit denen sich Selbständige konfrontiert sehen, abgedeckt und Solidarität unter den Mitgliedern institutionalisiert werden. Offiziell sind die Mitglieder bei der Genossenschaft angestellt und haben damit neu den Status »angestellter Unternehmerinnen« respektive »angestellter Unternehmer«, rechtlich gelten die Mitglieder aber als Angestellte der Genossenschaft. Das heisst, die Genossenschaft übernimmt die mit der Lohnbuchhaltung verbundenen administrativen Aufgaben (z.B. Auszahlung der Löhne, Abrechnung der Sozialversicherungsbeiträge, aber auch Verlust- und Rechtsschutzversicherung). Durch das so entstandene offizielle Anstellungsverhältnis konnten die Mitglieder von günstigeren Prämien, im Vergleich zu Selbständigen, bei Krankentaggeldversicherungen profitieren und so Lohnfortzahlung bei unfall- und krankheitsbedingten Arbeitsausfällen und Mutterschaftsschutz beziehen, was insbesondere während der Covid-19-Pandemie von grossem Vorteil war. Das heisst, die Mitglieder können sich ganz auf ihre inhaltliche Tätigkeit konzentrieren und befreien sich so von den administrativen Aufgaben. Dies gelingt ihnen nicht nur dadurch, dass ein Finanzausgleich, basierend auf einem festgelegten Anteil des Bruttojahreseinkommens, zwischen den Mitgliedern institutionalisiert wird, sondern auch durch das gegenseitige Vermitteln von Aufträgen und Kundschaft. Die

Dienstleistungen finanzieren sich aus einer jährlichen Abgabe der einzelnen Mitglieder (die aktuell je nach Höhe bei sieben bis zehn Prozent des Bruttojahreseinkommens liegt). Mit ihrem Modell fördert »Neonomia« das nachhaltige Unternehmertum wie auch die Aktivitäten der einzelnen Mitglieder. Gleichzeitig stellt der Rechtsstatus »angestellte Unternehmerin«, »angestellter Unternehmer« eine institutionelle Innovation dar, welche das schweizerische Obligationenrecht noch nicht kennt. »Neonomia« betreibt hierzu auch Öffentlichkeitsarbeit, um für diesen Status zu werben und ihn letztendlich auch rechtlich besser zu verankern.

Innovative Förderprogramme

Das Einwerben von Fördergeldern, sei es bei der öffentlichen Hand oder privaten Förderinnen und Förderern (d.h. auf dem sozialen Kapitalmarkt), ist und bleibt eine zentrale Aufgabe für viele Nachhaltigkeitsinitiativen. Der Aufwand (d.h. die Transaktionskosten) für die Beschaffung entsprechender Gelder sind hoch (vgl. Schöning et al. 2012; Spiess-Knafl/Langer 2019). Das Schreiben entsprechender Anträge ist herausfordernd, es bedingt entsprechende zeitliche Ressourcen, aber auch das Wissen über die Landschaft der Fördermöglichkeiten sowie die Fähigkeit, einen qualitativ hochstehenden Antrag zu verfassen (vgl. Dinnie/Holstead 2018). Wenn entsprechende Finanzierungsquellen erschlossen werden wollen, ist ein gewisser Grad an Professionalisierung sowie hohe Transparenz bezüglich der Mittelverwendung, zum Beispiel im Rahmen des regelmäßigen Reportings, zentral (vgl. CGA 2008; Sonntag-Padilla et al. 2012). Von großer Wichtigkeit sind aber auch Faktoren wie der Außenauftritt (Materialien, Webaufttritt) und der Leistungsausweis, die gepflegt werden müssen (vgl. Sonntag-Padilla et al. 2012). Ein klares, konsistentes Marketing und Branding helfen dabei, den ideellen Zweck gegenüber Geldgebern und der Gemeinschaft, in der die Fördergeld einwerbende Initiative ansässig ist, zu kommunizieren.

Förderung durch Private

Die private Förderlandschaft für Nachhaltigkeitsinitiativen ist in der Schweiz überschaubar. Die beiden wohl innovativsten privaten Förderprogramme für Nachhaltigkeitsinitiativen in der deutschsprachigen Schweiz bieten beim Erscheinen dieses Buches die Stiftung Mercator Schweiz und der Migros-

Pionierfonds. Der Migros-Pionierfonds wird durch Dividenden der Handelsunternehmen der Migros-Gruppe, einem der großen Einzelhandelsunternehmen der Schweiz, finanziert und hat zum Ziel, die Gründung und den Aufbau von Pionierprojekten in Bezug auf eine zukunftsfähige Gesellschaft zu ermöglichen. Der Pionierfonds begleitet die geförderten Projekte zusätzlich mit internem und externem Coaching. Die Stiftung Mercator Schweiz fördert zukunftsweisende Ideen, soziale Innovationen und die nachhaltige Stärkung von zivilgesellschaftlichen Organisationen. Mit dem Ziel, Wandel anzustoßen, unterstützt die Stiftung eine Vielzahl von Projekten Dritter, initiiert eigene Vorhaben und co-design Prozesse. Beide Förderprogramme bieten neben finanzieller Unterstützung auch Beratung, Weiterbildung und Vernetzung. Sowohl der Migros-Pionierfonds wie auch die Stiftung Mercator Schweiz sind jedoch eher auf Projektförderung und Anschubfinanzierung ausgelegt und weniger auf die langfristige Deckung anfallender Betriebskosten.

Staatliche Förderung

Für Initiativen mit mehrheitlich sozialer Ausrichtung (Sozialunternehmen) ist es inzwischen nicht mehr ungewöhnlich, eine Grundfinanzierung im Sinne von Aufträgen durch die öffentliche Hand zu erhalten. Dies wird dann möglich, wenn eine gesetzliche Grundlage besteht, die entsprechende öffentliche Aufträge und Förderprogramme ermöglicht (vgl. Spiess-Knafl/Langer 2019). Für den Tätigkeitsbereich von Nachhaltigkeitsinitiativen sind solche gesetzlichen Grundlagen und Aufträge, anders als beispielsweise bei der Förderung von Kultur- oder Sportvereinen, meist nicht vorhanden und müssten erst explizit von staatlicher Seite geschaffen werden (vgl. Moser et al. 2018). Eine Möglichkeit besteht jedoch darin, dass sich Initiativen für in staatlichen Förderprogrammen ausgeschriebene Leistungen bewerben oder an entsprechenden Stellen initiativ eigene Projektanträge einreichen. Ein interessantes solches Beispiel haben wir beim Verband unabhängiger Energieerzeuger (VESE) gefunden: VESE hat dem Bundesamt für Energie einen Projektförderantrag für die Recherche und Veröffentlichung der in der Schweiz vorherrschenden unterschiedlichen Einspeisetarife für Solarenergie, welche von den verschiedenen Netzbetreibern bestimmt werden, vorgeschlagen und bewilligt bekommen. Diese Projektförderung erlaubte es dem Verband, durch die Herstellung von Transparenz bei den Tarifen eine Dienstleistung für die eigenen Mitglieder zu erbringen. Dessen ungeachtet stellt sich auch hier das Problem, dass nach Ablauf der Projektphase erneut Gelder akquiriert werden müssen.

In diesem Zusammenhang stellt das von der Stadt Zürich neu geschaffene Förderprogramm »KlimUp« eine Innovation dar. Das Förderprogramm anerkennt nunmehr nicht nur den Bedarf an finanziellen Mitteln beim Aufbau von Initiativen oder spezifischen Projekten, sondern auch den Bedarf der Deckung von Grundleistungen. So können sich jetzt Initiativen, die einen Beitrag zum Erreichen des Netto-Null-Ziels für Treibhausgasemissionen in der Stadt Zürich leisten, auch für Grundbeiträge bewerben, sofern sie den Status der Gemeinnützigkeit nachweisen können. Die Stadt Zürich kann sich bei dieser Förderung auf den politischen Auftrag des Netto-Null-Ziels bis 2040 beziehen, das von den Stimmberechtigten im Mai 2022 mit einer Zustimmung von 75 Prozent angenommen wurde, das heißt, sie hat eine politische Legitimation für entsprechende Förderungen.

Fazit

Nachhaltigkeitsinitiativen begegnen der Herausforderung der Mittelbeschaffung, indem sie versuchen, eine breite und diversifizierte finanzielle Basis aufzubauen. Sie experimentieren dabei einerseits mit innovativen Finanzierungsmodellen, wie dem Crowdfunding, und mit Umsatzbeteiligungsmodellen. Zweitens stammt häufig ein Teil der finanziellen Basis aus Entgelten für Leistungen, also angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Neben Preisdiskriminierungsstrategien (z.B. einkommensabhängigen Preisen) und partizipativer Preisgestaltung, um eine höhere Akzeptanz für kostendeckende Preise zu erhalten, wenden Nachhaltigkeitsinitiativen auch mitgliederbasierte Preismodelle (z.B. regelmäßige Abonnements) an. Drittens lassen sich Kosten durch Nutzungskooperationen bei Fachkompetenzen, Material und Infrastruktur senken. Nicht zuletzt stammt ein gewisser Teil der Finanzierung oft aus privater und öffentlicher Förderung. Es stellt sich jedoch die Frage, wie die private und die öffentliche Hand in Zukunft mit weiteren innovativen Fördertöpfen eine noch bessere Grundfinanzierung gewährleisten könnten.

Literatur

Amrein, S., Dietrich, A. (2020). Crowdfunding und Fundraising. In M. Urselmann (Hg.), *Handbuch Fundraising* (S. 719–734). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18211-3_35

- Becker, S.L., Franke, F., Gläsel, A. (2018). Regime pressures and organizational forms of community-based sustainability initiatives. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 29(Dezember), 5–16. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.10.004>
- CDE – Centre for Development and Environment (Hg.) (2023). Solidarökonomie – eine andere Wirtschaftsform für ein nachhaltiges Ernährungssystem? [Film]. <https://www.youtube.com/watch?v=twwjLF3Tws0>
- CGA – Certified General Accountants of Ontario (Hg.) (2008). *Grassroots Governance. Governance and the Non-Profit Sector*. Toronto: CGA. https://cdn4.sportngin.com/attachments/document/0131/4984/publication_grassroots_governance.pdf
- Creamer, E. (2015). The double-edged sword of grant funding: A study of community-led climate change initiatives in remote rural Scotland. *Local Environment*, 20(9), 981–999. <https://doi.org/10.1080/13549839.2014.885937>
- Dana, L.-P., Gurău, C., Hoy, F., Ramadani, V., Alexander, T. (2019). Success factors and challenges of grassroots innovations: Learning from failure. *Technological Forecasting and Social Change*, 164(März), 119600. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.009>
- Dinnie, E., Holstead, K.L. (2018). The influence of public funding on community-based sustainability projects in Scotland. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 29(Dezember), 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.08.003>
- Dumitru, A., Kunze, I., Kemp, R. (2016). *Social Learning for Transformative Social Innovation*. Oakland: Transit.
- Fairphone (Hg.) (2018). *Hitting the ground running with new investments and a new CEO* [Homepage, Pressemitteilung, 11. Dezember]. <https://www.fairphone.com/de/2018/12/11/hitting-the-ground-running-with-new-investments-and-a-new-ceo/>
- Feola, G., Nunes, R. (2014). Success and failure of grassroots innovations for addressing climate change: The case of the Transition Movement. *Global Environmental Change*, 24(Januar), 232–250. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.11.011>
- Hossain, M. (2016). Grassroots innovation: A systematic review of two decades of research. *Journal of Cleaner Production*, 137(20. November), 973–981. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.140>
- Moser, S., Schmidt, S., Bader, C., Mack, V., Osuna, E., Holenstein, M. (2018). *Analyse von freiwilligen Angeboten und Initiativen mit Bezug zu suffizientem Ver-*

- halten (Energieforschung Stadt Zürich. Bericht 52). <https://doi.org/10.7892/boris.121199>
- Paech, N., Rommel, M., Antoni-Komar, I., Posse, D. (2020). Das Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten – Resilienz durch gemeinschaftsgetragene Versorgungsstrukturen am Beispiel Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe. *Haushalt in Bildung & Forschung*, 9(4), 47–63. <https://doi.org/10.3224/hibifo.v9i4.04>
- Penha-Lopes, G., Henfrey, T., Pocock, I., Esteves, A.M., Creed, E., Campos, I., et al. (2019). *Reshaping the Future: How communities are catalysing social, economic and ecological transformation in Europe* (Status Report 1). Brüssel: ECOLISE. <https://www.ecolise.eu/wp-content/uploads/2016/02/Status-Report-on-Community-led-Action-on-Sustainability-Climate-Change-in-Europe-2019.pdf>
- Scheuerle, T., Schmitz, B., Spiess-Knafl, W., Schües, R., Richter, S. (2015). Mapping social entrepreneurship in Germany – a quantitative analysis. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3(6), 484–511. <https://doi.org/10.1504/IJSEI.2015.073544>
- Schöning, M., Noble, A., Heinecke, A., Achleitner, A.-K., Mayer, J. (2012). *The Governance of Social Enterprises: Managing Your Organization for Success* [Paper]. Cologny/Genf: World Economic Forum. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2018937>
- Sonntag-Padilla, L.M., Lynette, S., Morganti, K.G. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. A Review of the literature*. Santa Monica: RAND. <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt5hhvjg>
- Spiess-Knafl, W., Langer, H. (2019). Finanzierung sozialer Innovationen – Theorie und Praxis am Beispiel von Ennovent. In C. Neugebauer, S. Pawel, H. Biritz (Hg.), *Netzwerke und soziale Innovationen: Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen?* (S. 139–152). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21551-4_9
- Sulistiyowati, C.A., Afiff, S.A., Baiquni, M., Siscawati, M. (2023). Challenges and potential solutions in developing community supported agriculture: A literature review. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 47(6), 834–856. <https://doi.org/10.1080/21683565.2023.2187002>
- URGENCI – Urban-rural networks: generating new forms of exchanges between Citizens« (Hg.) (2024). Our European Declaration. [Website]. <https://urgenci.net/our-european-declaration/>

