

Warum wollen Social Businesses wachsen?

Motivation, Chancen und Risiken.

Why do Social Businesses want to grow?

Motivation, chances and risks.

Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Social Sciences

der FH Campus Wien
im Rahmen des europäischen Joint Degree-Masterstudienganges
„Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit“

Vorgelegt von:

DSA Ben Coster

Personenkennzeichen:

1910600054

Erstbegutachter:

FH Campus Wien
FH-Prof. Mag. Peter Stepanek

Zweitbegutachter:

Hochschule München
Prof. Dr. Wolfgang Gehra

Eingereicht am:

26. 04. 2022

Danksagung

Das Verfassen dieser Masterarbeit ist mir nicht immer leichtgefallen. Neben der Herausforderung des wissenschaftlichen Schreibens, haben meine beruflichen Verpflichtungen den überwiegenden Teil der letzten neun Monate in Anspruch genommen. Ohne die emotionale und tatkräftige Unterstützung meiner Familie und Freunde, hätte ich diese doch sehr anstrengende Zeit, nicht halb so gut überstanden. Besonders erwähnen möchte ich an dieser Stelle Susi und Lyuba, die mir durch ihr ständiges Feedback über Unsicherheiten hinweggeholfen haben und ohne die diese Arbeit viel mehr Rechtschreibfehler und Wortwiederholungen beinhalten würde. Aber auch bei meinen Freunden Geri und Mark und meiner Mutter, welche es immer wieder geschafft haben, mich auf andere Gedanken zu bringen, möchte ich mich bedanken. Vielen lieben Dank! Ich wüsste nicht was ich ohne euch tun würde.

Bedanken möchte ich mich auch bei dem Lehrkörper und den MitarbeiterInnen meines Studienjahrgangs, deren Wissensvermittlungen und administrative Unterstützung mir das Verfassen dieser Masterarbeit ermöglicht hat. Besonderer Dank gebührt hier meinem Betreuer, Herrn FH-Prof. Mag. Peter Stepanek, der trotz der Übernahme der Departmentleitung, immer Zeit für mich und meine Fragen gefunden hat. Aber auch an meine KommilitonInnen herzlichen Dank. Zwar haben wir uns die meiste Zeit nur am Bildschirm gesehen, trotzdem hat das studieren mit euch sehr viel Spaß gemacht.

Last but not least, ein herzlicher Dank an meine Interview-PartnerInnen. Ihre Bereitschaft für die Teilnahme, nehme ich nicht als selbstverständlich an. Die Gespräche mit Ihnen waren sehr aufschlussreich und bilden die Grundlage für den Erkenntnisgewinn dieser Masterarbeit.

Kurzfassung

Diese Masterarbeit setzt sich mit dem Thema der Wachstumsmotivation von Social Businesses auseinander. Zusätzlich werden die daraus resultierenden Chancen und Risiken untersucht. Um dies zu ermöglichen, werden im theoretischen Teil die aktuellen Rahmenbedingungen Sozialer Unternehmen in Österreich beleuchtet, sowie allgemeine Informationen zu den unterschiedlichen Formen von Unternehmenswachstum dargestellt. Im Zuge der qualitativen Forschungsarbeit wurden fünf Experten/Expertinnen-Interviews geführt. Drei davon mit Social Entrepreneurs, welche mit ihren Unternehmen bereits gewachsen sind bzw. konkrete Pläne haben, dies in naher Zukunft zu tun. Die beiden anderen Interviews wurden mit VertreterInnen der Netzwerkplattformen Social Entrepreneurship Network Austria und Social Entrepreneurship Center (Wirtschaftsuniversität Wien) abgehalten. Die Ergebnisse wurden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet und anschließend interpretiert.

Hinsichtlich der Wachstumsmotivation konnte festgestellt werden, dass die Erfüllung der eigenen Vision und Mission die primäre Antriebsquelle für den Wunsch nach Expansion darstellt. Neben anderen Motivationsgründen wurden auch eine Vielzahl an Chancen und Risiken genannt. Dabei wurde deutlich, dass sich Social Businesses bezüglich Handlungen und Ideologie zwischen den Welten des For-Profit Bereichs und klassischen Social-Profit Unternehmen bewegen.

Abstract

This master thesis deals with the topic of growth motivation of social businesses. In addition, related opportunities and risks are examined. In order to make this possible, the theoretical part first examines current frameworks and conditions of social enterprises in Austria and presents general information on the different forms of company growth.

In the course of the qualitative research, five expert interviews were conducted. Three of which were held with social entrepreneurs who have already expanded their companies, or have concrete plans, to do so in the near future. Furthermore, two representatives of the network-platforms Social Entrepreneurship Network Austria and Social Entrepreneurship Center (Vienna University of Economics and Business) have been questioned. The results were evaluated and afterwards interpreted by utilising the Method of the qualitative content analysis according to Mayring.

Regarding the motivation for growth, it can be stated that the fulfilment of the mission and vision of the Company is the primary source of the desire for expansion. Among other motivations, a multitude of opportunities and risks were also mentioned. Thereby it became clear that, in terms of actions and ideology, social businesses conduct themselves between the worlds of the for-profit sector and classic social-profit companies.

Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice
BFI	Bildungsförderungsinstitut
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
bzw.	beziehungsweise
CIC	Community Interest Company
CSR	Corporate Social Responsibility
dt.	deutsch
ebd.	eben diese(r)
et al.	und andere
EU	Europäische Union
(g)GmbH	(gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung
NGO(s)	Non-Governmental-Organisation(en)
NPO(s)	Non-Profit-Organisation(en)
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
SENA	Social Entrepreneurship Network Austria
SEND	Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland
SENS	Social Entrepreneurship Netzwerk Schweiz
SPO(s)	Social-Profit-Organisation(en)
u. a.	und andere
UN	Vereinte Nationen
USA	United States of America
vgl.	Vergleich
z. B.	zum Beispiel

Schlüsselbegriffe

Social Business

Unternehmenswachstum

Motivation

Chancen

Risiken

Inhaltsverzeichnis

DANKSAGUNG	I
KURZFASSUNG	III
ABSTRACT	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
SCHLÜSSELBEGRIFFE	IX
1. EINLEITUNG	1
1.1. Problemstellung und Relevanz	3
1.2. Erkenntnisinteresse und Zweck der Arbeit	4
1.3. Forschungsfragen	5
1.4. Aktueller Forschungsstand	5
1.5. Aufbau der Arbeit	6
2. DEFINITIONEN UND ABGRENZUNGEN	7
2.1. Wachstum	7
2.2. Innovation	8
2.3. Soziale Innovation	8
2.4. Social Entrepreneurship	9
2.5. Social Business	10
3. EXKURS IN DIE SOZIALWIRTSCHAFT	15
3.1. Sozialwirtschaftlicher Markt und Wettbewerb	15
3.2. Trends	16
4. SOZIALES UNTERNEHMERTUM	19
4.1. Vier Arten von Social Businesses	19
4.2. Aktuelle Lage	21
4.2.1. Rechtsform(en).....	23
4.2.2. Zahlen und Daten	24
4.3. Potential und Prognosen	27
4.4. Herausforderungen	28
5. UNTERNEHMERISCHES WACHSTUM	31
5.1. Voraussetzungen	31
5.2. Strategische Wachstumsplanung	33
5.3. Die sechs + eins Basisstrategien	35

5.3.1.	Verbesserte Marktdurchdringung	35
5.3.2.	Innovation.....	35
5.3.3.	Globalisierung	36
5.3.4.	Fokussierung.....	36
5.3.5.	Marktbereinigung.....	36
5.3.6.	Netzwerkbildung.....	36
5.3.7.	Digitalisierung.....	37
5.4.	Formen des Wachstums	37
5.4.1.	Internes Wachstum	38
5.4.2.	Externes Wachstum	38
5.4.3.	Wachstum durch Kooperationen	39
5.4.4.	Horizontales Wachstum.....	39
5.4.5.	Vertikales Wachstum.....	40
5.4.6.	Heterogenes Wachstum	41
5.4.7.	Franchising.....	42
5.5.	Wachstumschancen	43
5.5.1.	Gesteigerte Wertschöpfung.....	43
5.5.2.	Größen- und Verbundvorteile	44
5.5.3.	Neue Märkte.....	45
5.5.4.	Höhere Bekanntheit und Attraktivität	46
5.5.5.	Verbesserte Missionserfüllung.....	46
5.6.	Wachstumsrisiken	46
5.6.1.	Marktbedingte Risiken	47
5.6.2.	Finanzierungsrisiken	47
5.6.3.	Ressourcenrisiken.....	47
5.6.4.	Kulturelle Größennachteile	48
5.6.5.	Technische Größennachteile.....	49
5.6.6.	Administrative Größennachteile.....	49
5.7.	Erfolgsfaktoren	49
5.8.	Grenzen des Wachstums	50
6.	EXPLORATION.....	52
6.1.	Vorgehensweise und Forschungsdesign.....	52
6.2.	Das Experten/Expertinnen-Interview	53
6.2.1.	Der Leitfaden.....	55
6.2.2.	Die Interviews.....	57
6.2.3.	Transkribieren	58
6.3.	Sampling und Feldzugang	59

6.4. Auswertungsmethode	61
6.5. Gütekriterien	63
7. VORSTELLUNG DER UNTERSUCHTEN ORGANISATIONEN.....	66
7.1. Netzwerke	66
7.1.1. Social Entrepreneurship Center	66
7.1.2. Social Entrepreneurship Network Austria.....	67
7.2. Die untersuchten Organisationen	68
7.2.1. atempo	68
7.2.2. R.U.S.Z.....	69
7.2.3. Sindbad	70
8. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	71
8.1. Wachstum.....	71
8.1.1. Wachstumswille	71
8.1.2. Rahmenbedingungen	72
8.1.3. Vorbereitung	73
8.1.4. Strategie	74
8.2. Social Franchise	76
8.2.1. Tauschmodell	76
8.2.2. Vorteile	77
8.2.3. Nachteile	77
8.3. Motivation	78
8.3.1. Missionserfüllung	78
8.3.2. Markt	79
8.3.3. Unabhängigkeit.....	80
8.3.4. Wirtschaftliche Überlegungen	81
8.3.5. Mitbewerb	82
8.4. Chancen.....	83
8.4.1. Marktchancen	84
8.4.2. Unternehmensgröße.....	85
8.4.3. Innovation, Forschung und Entwicklung.....	86
8.4.4. Einflussnahme	87
8.4.5. COVID19-Chancen.....	87
8.5. Risiken	88
8.5.1. Marktrisiken	88
8.5.2. Unternehmerische Risiken.....	90
8.5.3. Finanzierung.....	91
8.5.4. Fokusverlust	92

8.5.5. Konkurrenz.....	93
8.6. Risikobegegnung.....	94
8.6.1. Vorausschauende Planung	94
8.6.2. Kompetenzerwerb	94
8.6.3. Fokussierung.....	95
8.6.4. Ratschläge	96
9. INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	98
10. CONCLUSIO UND AUSBLICK.....	104
10.1. Beantwortung der Forschungsfragen	104
10.2. Reflexion des eigenen Vorgehens	106
10.3. Ausblick.....	108
QUELLENVERZEICHNIS	111
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	117
ANHANG.....	119

1. Einleitung

Die hier vorliegende Masterarbeit entstand im Rahmen des europäischen Masterstudiums für Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit an der FH Campus Wien, und befasst sich mit unternehmerischem Wachstum von Social Businesses. Ziel dieser Abhandlung ist es, die Motivation hinter den Wachstumsbemühungen solcher Organisationen zu untersuchen, und dadurch entstehende Chancen als auch Risiken aufzuzeigen. Somit kann diese Arbeit in den Feldern der Organisationsentwicklung und strategischer Unternehmensführung verortet werden.

Bevor mit der Behandlung der Thematik begonnen werden kann, erachtet es der Autor für notwendig, einige Erklärungen anzuführen. Diese sollen die Forschungsarbeit für die Lesenden verständlicher machen und Entscheidungen bezüglich Vorgehen und Schreibstil transparenter gestalten.

Der Untersuchungsfokus wurde auf den österreichischen Raum gelegt. Dies geschah aus den Gründen, dass zum einen in Österreich ein eigener Markt für Social Businesses existiert, der über seine eigenen Rahmenbedingungen verfügt und dieser auch zunehmend, abgesondert von der Situation in anderen Ländern, erfasst und untersucht wird. Natürlich wäre es auch interessant gewesen, die Situation in anderen Staaten näher zu untersuchen. Allerdings war diese Auseinandersetzung für die Beantwortung der Forschungsfragen nicht notwendig. Daher wurde, mit wenigen Ausnahmen, davon abgesehen, die Situation außerhalb Österreichs zu betrachten. Dieses Vorgehen ermöglichte es, einen präziseren Blick auf den Forschungsgegenstand zu werfen und gleichzeitig eine zu breite, und infolgedessen wenig aussagende Behandlung, der Thematik zu verhindern. Zum anderen blieben Anfragen an das deutschsprachige Ausland, in dem sich die Rahmenbedingungen sehr ähnlich gestalten, leider unbeantwortet.

Für die Begrifflichkeiten Social Entrepreneurship und Social Business existieren zwar in der theoretischen und wissenschaftlichen Diskussion jeweils eigene Definitionsansätze, jedoch ergaben die Recherchen und Interviews, welche für die vorliegende Arbeit durchgeführt wurden, dass diese in der Praxis meist synonym und „interchangeable“ verwendet werden (vgl. Europäische Kommission 2014). Die Unterschiede der Begriffsdefinitionen wurden im Kapitel 2 für ein besseres, allgemeines Verständnis kurz dargestellt, allerdings für die weitere Behandlung der gewählten Thematik nicht weiter berücksichtigt. Dies geschah zum einen um diese Arbeit näher an der Praxis zu verorten, und zum anderen, um häufige Begriffswiederholungen besser vermeiden zu können. Hierzu wurden auch die deutschen Begriffe für Social Entrepreneurship und Social

Business, nämlich Soziales Unternehmertum, Soziale Unternehmen und Soziale UnternehmerInnen verwendet.

Zudem wurde in der folgenden Abhandlung die gängige Bezeichnung Non-Profit-Organisationen (NPOs) weitestgehend mit dem modernen Begriff Social-Profit-Organisationen (SPOs) ersetzt. Diese Umbenennung soll deutlich machen, dass durch die gesetzten Handlungen dieser Unternehmen, sehr wohl ein Profit entsteht. Die Verbesserung der Lebensumstände hilfsbedürftiger Menschen, hilft nicht nur den Betroffenen, sondern ist in einer solidarischen Gesellschaft auch von allgemeinem Interesse. Selbst Personen, die diesen Gedanken nicht teilen, profitieren, indem sie z. B. durch die Unterbringung von obdachlosen Menschen, weniger oft im Stadtbild mit diesen konfrontiert werden. Aber auch finanziell entstehen für den Staat und die Bevölkerung, durch das Abfangen von Folgeerscheinungen, zumindest indirekt, Vorteile. Diese soziale Wirkung soll durch die neue Bezeichnung hervorgehoben werden und somit die gesellschaftliche Bedeutung betont, als auch das Image der agierenden Organisationen und dass der in diesem Bereich tätigen Personen, verstärkt werden.

Diese Umbenennung ist jedoch nicht gänzlich unkritisch zu betrachten. Zum einen, da der alte Begriff sich bereits etabliert hat. Zum anderen, da dieser die fehlende wirtschaftliche Gewinnorientierung klassischer NPOs nicht widerspiegelt. Vor dem Hintergrund der steigenden Zahl von Social Businesses, welche durchaus auf wirtschaftlichen Erfolg aus und angewiesen sind, dabei aber auch als Social-Profit-Organisation definiert werden können, erscheint diese Zuordnung durchaus problematisch. Sollte sich die Bezeichnung SPO durchsetzen, wird es wahrscheinlich notwendig werden, eine weitere Begriffsdifferenzierung vorzunehmen. So könnten Social Businesses in Zukunft z. B. in einer übergeordneten Kategorie GOSPO (Gewinn Orientierte Social-Profit-Organisation) verortet werden. NPO könnten sich somit zukünftig einfach SPO nennen, oder diesem Begriff den Zusatz klassische (SPO) voranstellen. Lediglich bei direkten Zitaten aus Literatur und den durchgeführten Interviews, wird der klassische Begriff NPO beibehalten.

Nach der Auffassung des Autors dieser Arbeit, wird Geschlecht biologisch definiert. Obwohl weitgehend versucht wurde, Personen relevanter Gruppen geschlechtsneutral zu erwähnen, wurde in Fällen in denen dies nicht möglich war, ohne die Lesefreundlichkeit massiv zu stören, das Binnen-I verwendet. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Bezeichnungen dafür geeignet sind. So lassen sich sowohl weibliche als auch männliche Angehörige einer Gruppe bei Wörtern wie VertreterInnen darstellen. Jedoch funktioniert dies bei KundInnen und ExpertInnen nicht, da hier die männliche Form (Kunden) fehlt. Für diese Fälle wurden z. B. Kunden/Kundinnen angeführt. Dies ist aber in keiner Weise diskriminierend gemeint.

Der Autor vertritt die Ansicht, dass das biologische Geschlecht keinen Einfluss auf gesellschaftliche Rollen, akzeptierbare Verhaltensmuster, Sexualität und/oder andere Faktoren ausübt, bzw. ausüben sollte. Jeder Mensch hat das Recht, unabhängig von den biologischen Eigenschaften, mit denen dieser geboren wurde, sich so zu verhalten und das darzustellen, wie es auf individueller Basis für Richtig empfunden wird. Natürlich vorausgesetzt, dass dabei Andere nicht zu Schaden kommen. Die Verwendung von Sonderzeichen wie „*“ oder „:“ impliziert, dass es neben typischen geschlechtsbezogenen Rollen- und Verhaltensanforderungen Menschen gibt, die sich mit diesen nicht identifizieren wollen oder können. Somit bleibt aber eine Differenzierung zwischen den Geschlechtern, die über das Biologische hinausreicht, weiterhin erhalten. Der Ansatz des Autors besteht darin, dass es diese Differenzierung nicht geben sollte, deswegen wird auf die Verwendung von Sonderzeichen verzichtet.

1.1. Problemstellung und Relevanz

Die Idee Produkte und Dienstleistungen, welche neben der Erzielung von Gewinnen, gleichzeitig auch auf die Beseitigung bzw. Minderungen sozialer Missstände abzielen, und somit einen sozialen, aber auch wirtschaftlichen Nutzen zu generieren, zu entwickeln und anzubieten, ist keine Neue. Mensch denke an Initiativen für leistbares Wohnen für Fabrikarbeitende zur Zeit der industriellen Revolution (vgl. Vandor et al. 2015: 1). Somit haben sich auch noch keine wirtschaftlichen sowie wissenschaftlichen Standards und gesetzliche Reglementierungen für diese Unternehmensform etabliert.

Oftmals entstehen Social Businesses aus Initiativen betroffener Personen oder Menschen, die Missstände in unserer Gesellschaft erkennen und diese durch innovative Lösungsansätze lindern, bzw. beseitigen wollen. Diese Menschen sind sozial höchst engagiert und verfügen meist über fundiertes Wissen hinsichtlich der Lebenswelt und Problemstellungen ihrer jeweiligen Zielgruppe(n). Jedoch mangelt es oft an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Strategische Zukunftsplanung, Rechnungswesen und der Einsatz von Controlling-Instrumenten, werden oft als notwendiges Übel angesehen, welches zwar die Erfüllung der eigentlichen Mission ermöglicht, aber wertvolle Ressourcen benötigt (vgl. Vandor et al. 2015: 49). Diese Kenntnisse sind aber gerade für Social Businesses von Bedeutung, da sich diese, zumindest zu einem überwiegenden Teil, über die Erzielung von selbsterwirtschaftetem Einkommen finanzieren, und sich somit auf Profit-wirtschaftliche Märkte begeben müssen. In dieser Profit-Wirtschaft wird Unternehmenswachstum als unerlässlicher Bestandteil des Unternehmenserfolgs verstanden. Organisationen müssen sogar wachsen, wenn sie auf Ihren Märkten langfristig bestehen wollen. (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 3).

Zudem haben sich die Rahmenbedingungen sozial tätiger Organisationen in den letzten Jahren deutlich verändert. Neben einem demographischen Wandel und fortschreitendem Rückzug des Staates, sieht sich der Sektor mit einer gewollt herbeigeführten Pluralisierung der Anbieterlandschaft konfrontiert. Ausschreibungen und Vergaben von Leistungsverträgen haben eine quasi-Vermarktlichung der Soziallandschaft zur Folge, in der Soziale Organisationen zunehmend in Konkurrenz zueinander treten müssen. Zusätzlich erleichtern die fortschreitende Globalisierung und technologische Fortschritte die rasche Ausweitung der Tätigkeitsgebiete und vereinfachen das Anbieten digitalisierter Dienstleistungen. Gleichzeitig verkürzt sich dadurch aber auch die „Haltbarkeit“ von Alleinstellungsmerkmalen (vgl. Arnold et al. 2014, Zapf 1989).

Ein weiterer Faktor, der auf die Relevanz von Wachstumsbestrebungen von Social Businesses Einfluss nimmt, bzw. Einfluss nehmen könnte, ist der Umstand, dass sich diese neue Unternehmensform zunehmender Popularität erfreut. Wurde die Anzahl an Sozialen Unternehmen in Österreich 2015 noch auf mindestens 1.200 geschätzt, verorten aktuellere Untersuchungen (2020) bereits knappe 2.300 solcher Unternehmungen im Land. Ein Ende dieser Entwicklung ist vorläufig nicht abzusehen (vgl. Vandor et al. 2015, SENA: 2020).

Da zum Glück davon auszugehen ist, dass auch der Soziale Markt durch eine begrenzte Größe charakterisiert wird, stellt sich die Frage, wie viele Social Businesses auf diesem Platz finden können und ob Unternehmenswachstum als geeignetes Mittel erscheint, sich gegenüber zunehmender Konkurrenz, sofern dies erwünscht wird, durchzusetzen.

1.2. Erkenntnisinteresse und Zweck der Arbeit

In der Profit-Wirtschaft steht Wachstum, und daraus entstehende Gewinnsteigerungen, im Mittelpunkt. Dabei geschieht dieses nicht zufällig, sondern wird langfristig und strategisch geplant. Durch die Beschleunigung der Welt wird es dabei immer wichtiger, Chancen noch vor der Konkurrenz zu entdecken, neue Märkte zu erschließen und Innovationen voranzutreiben. Um dies zu erreichen, müssen diese aber teilweise beträchtliche Risiken eingehen (vgl. Hutzschenreuter 2001, Schwenker/Bötzel 2006). Klassische SPOs zielen durch Wachstum darauf ab, ihre Wirkung auszubauen, bzw. akute Krisen zu bewältigen (z. B. Flüchtlingskrise 2015). Da diese gänzlich oder hauptsächlich aus fremder Hand (Staat, Spenden) finanziert werden, fällt hier das finanzielle Risiko nur sehr gering aus. Dadurch entsteht aber auch eine erhebliche Abhängigkeit vom Wohlwollen dieser Finanziers (vgl. Brinkmann 2010, Simsa et al. 2013).

Aber was motiviert Social Businesses, welche sich zwischen diesen beiden Welten bewegen, zu solchen Schritten? Spielen wirtschaftliche Aspekte eine Rolle?

Hat die zunehmende Konkurrenzsituation bereits Auswirkungen auf Expansionsbestrebungen und Marktpositionierungs-Ambitionen? Unterscheiden sich die Chancen und Risiken von Wachstumsbemühungen von denen von Profit-Wirtschaft und klassischen SPOs?

Abgeleitet aus diesen Überlegungen, bestand das Interesse dieser Arbeit darin, zunächst einen Überblick über die Themengebiete Social Business und Unternehmenswachstum abzubilden. Anschließend sollte das dadurch dargelegte Wissen mit den Ergebnissen der Experten/Expertinnen-Befragungen verglichen werden, um so die Beantwortung der Forschungsfragen (siehe Kapitel 1.3.) hinsichtlich der unternehmerischen Überlegungen, welche den eigentlichen Wachstumsprozessen vorgestellt sind, zu ermöglichen.

Neben einem allgemeinen Interesse an dieser Thematik spielte auch das persönliche Vorhaben des Forschers, nämlich die Gründung einer Sozialen Organisation, bei der Skalierung von Beginn an vorgesehen ist, bei der Wahl des Forschungsinhalts eine wesentliche Rolle.

Kein Ziel dieser Masterarbeit war es, die konkreten und bereits vollzogenen Wachstumsschritte der untersuchten Unternehmen abzubilden und aufzuarbeiten. Diese Arbeit beschäftigte sich mit dem „Warum“ und dem Erkennen möglicher Folgen von Unternehmenswachstum von Social Businesses, jedoch nicht mit dem „Was“ und dem „Wie“.

1.3. Forschungsfragen

Abgeleitet aus den, im Kapitel 1.2 angeführten Punkten, ergeben sich für den Autor folgende Fragen:

- Welche Motivation steht hinter den Wachstumsbemühungen von Social Businesses?
- Welche, mit Wachstum verbundene Chancen und Risiken werden auf unternehmerischer Seite im Vorfeld erkannt?

1.4. Aktueller Forschungsstand

Eine intensive Literaturrecherche ergab, dass die Diskussion um, und das Interesse an, Social Businesses, ihre Vorhaben, Rahmenbedingungen als auch Wünsche, in der jüngeren Vergangenheit rasant zugenommen hat, und derzeit auch kein Ende dieser Entwicklung abzusehen ist. Auch das allgemeine Wachstum dieser Unternehmensform in Österreich (und europaweit) ist mittlerweile durch mehrere Untersuchungen belegbar (vgl. Vandor et al. 2015, SENA 2020). Ebenso wurden Empfehlungen hinsichtlich geeigneter Wachstumsmodelle für Soziale Unternehmen gefunden (vgl. Hackl 2011: 318ff).

Jedoch konnten keine Ergebnisse, welche sich explizit mit den Forschungsfragen nach der Motivation / Notwendigkeit als auch den spezifischen Chancen und Risiken von Wachstumsbemühungen von Social Businesses, ausfindig gemacht werden. Somit wird mit dieser Forschungsarbeit gewissermaßen Neuland betreten.

1.5. Aufbau der Arbeit

Um ein besseres Verständnis der vorliegenden Forschungsarbeit zu etablieren, werden zunächst im Folgekapitel relevante Begrifflichkeiten definiert und im Bedarfsfall voneinander abgegrenzt. Darauffolgend wird in einem kurzen Exkurs, relevante soziawirtschaftliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen beleuchtet. Kapitel 4 beschäftigt sich anschließend mit den unterschiedlichen Ausprägungen und der aktuellen Situation von Social Businesses in Österreich. Dabei wird jedoch auch immer wieder ein Blick ins europäische Ausland geworfen. Dies geschieht um die Verhältnisse in Österreich besser bewerten und mögliche Entwicklungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen, abbilden zu können. Kapitel 5 behandelt das Themenfeld des unternehmerischen Wachstums. Dabei sollen allgemeine Wachstumsvoraussetzungen, die verschiedenen Wachstumsmöglichkeiten und die damit verbundenen Chancen und Risiken beleuchtet werden, um so das Vorgehen, die Überlegungen und Meinungen der untersuchten Organisationen, folglich besser verständlich zu machen. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird zunächst in Kapitel 6 der forschungsmethodische Zugang und in Kapitel 7 die untersuchten Organisationen vorgestellt. Die Untersuchungsergebnisse werden in Kapitel 8 dargestellt und anschließend in Kapitel 9 interpretiert. Abschließend wird in Kapitel 10 versucht, die eingangs formulierten Forschungsfragen zu beantworten, und daraus Rückschlüsse für Theorie und Praxis abzuleiten. Zudem wird das Forschungsvorgehen reflektiert, und ein Ausblick auf die mögliche weitere Entwicklung der Wachstumsthematik von Social Businesses gestellt.

2. Definitionen und Abgrenzungen

Für ein besseres Verständnis dieser Masterarbeit, sollen im folgenden Kapitel relevante Themengebiete kurz vorgestellt und definiert werden. Neben der Darstellung der Auffassung was Wachstum bezeichnet, soll der Terminus Social Business genauer beleuchtet werden. Da dieser eng mit den Begrifflichkeiten Social Entrepreneurship und Social Innovation verwandt ist, wurde es für nötig empfunden auch diese Ausdrücke zu erklären und voneinander abzugrenzen.

2.1. Wachstum

Unter unternehmerischen Wachstum wird eine langfristig positive Größenänderung verstanden. Das heißt, dass die erzielte Größenzunahme nicht durch negative Dimensionsveränderungen egalisiert werden darf. Über die exakte Definition von Langfristigkeit herrscht laut Dr. Karlheinz Kütnig (1980), Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes, seit geraumer Zeit Uneinigkeit unter den Experten/Expertinnen. So existieren Ansätze, die Langfristigkeit als einen relativierten Zeitraum, den ein Unternehmen zur Umsetzung von Betriebsgrößenveränderungen benötigt (Alfred Marshall, 1890) erachten, aber auch solche, die Langfristigkeit mit einem fixen Zeitraum, z. B. fünf Jahren (Robin Marris, 1964) oder sieben bis zehn Jahre (Athole Mackintosh, 1963) beschreiben. Auch hinsichtlich der Charakteristika von Größenveränderungen wurde viel diskutiert. Da die Grundstrukturen: Faktorenbestand, Leistungsvermögen, und/oder Erfolgshöhe, anhand des Maßstabes Wertschöpfung, Wachstum beeinflusst. Wachstum im unternehmerischen Kontext, erstreckt sich demnach auf mehrere Teilbereiche und *„(...) erweist sich somit als eine vielschichtige und komplexe Erscheinung und ist unter diesem Gesichtspunkt als mehrdimensional zu bezeichnen“* (Kütnig 1980: 43).

Die Zunahme erfassbarer Faktoren (Anzahl der Angestellten, Standorte, Produkte, u. a.), welche zur Quantifizierung der Unternehmensgröße verwendet werden, wird als quantitatives Wachstum bezeichnet. Eine Steigerung der Leistungsfähigkeit, des gesamtwirtschaftlichen Erfolges aber auch die Erreichung höherer Qualitätsstufen hinsichtlich der Produkte, Dienstleistungen und/oder Kundenbeziehung, welche auch ohne eine Größenveränderung des Unternehmens erlangt werden können, wird als qualitatives Wachstum bezeichnet (vgl. Hutzschenreuter 2001: 34).

2.2. Innovation

Innovation bedeutet Erneuerung (aus dem lateinischen *innovare* = erneuern abgeleitet). Im unternehmerischen Kontext wird darunter die Entwicklung neuartiger Produkte, Dienstleistungen und Verfahren verstanden. Neuheit ist dabei stets in Relation zu einem Referenzobjekt, in den Dimensionen Subjekt (für wen?), Intensität (Veränderungsgrad), Raum (regional) und Zeit (Dauer), zu verstehen. Innovationen müssen für ein Unternehmen stets eine marktwirtschaftliche Verwertungs- oder eine innerbetriebliche Nutzenfunktion erfüllen. Dadurch lässt sich Innovation von Erfindung abgrenzen. Innovationen lassen sich in Produkt-, Verfahrens- und Sozialentwicklungen unterscheiden, und können bzw. sollen u. a. zu Kostenreduktionen, Qualitätsverbesserungen, neuen Produkten und/oder Dienstleistungen, verbesserte Befriedigungen der Bedürfnisse der Kundschaft bzw. Veränderungen von Systemen und Strukturen in Organisationen und/oder deren Umfeld führen. Die Quelle von Innovation ist entweder bedarfsinduziert (Market-pull) oder technologieinduziert (Technology-push) (vgl. Glaum et al. 2002: 163f).

2.3. Soziale Innovation

Unter Sozialer Innovation wird die geplante und kontrollierte Veränderung von Systemen durch die Anwendung neuer Ideen, Praktiken, Gegenstände, Technologien, Techniken und/oder Tätigkeiten verstanden, und kann somit als Motor des Wandels bezeichnet werden. Dabei kann zwischen materieller und sozialer Innovation unterschieden werden, welche kausal miteinander zusammenhängen. Materielle Innovation stellt die Produktivitäts- und Effizienzsteigerung in ihren Mittelpunkt. Da sich die Wirtschaft aber schneller als kulturelle und soziale Systeme entwickelt, entstehen aus diesen Fortschritten soziale Probleme. Diese werden dann von den Sozialwissenschaften als soziale Trends erkannt und durch die Entwicklung sozialer Erfindungen, meist in Form von Dienstleistungen, reduziert bzw. egalisiert (vgl. Zapf 1989: 174f). Globalisierung und neue Kommunikationstechnologien erlauben es aber zunehmend auch einzelnen Personen und/oder Gruppen, welche oft selbst von diesen Problemen betroffen sind, selbstständig und ohne vorangegangener Sozialforschung, neue Ansätze zur Lösung oder Minderung von sozialen Problemen zu entwickeln und umzusetzen. Dieser Umstand kann als Erklärung der rasch ansteigenden Zahlen an Sozialen Unternehmen herangezogen werden.

Zusammengefasst beschreibt Zapf diesen Begriff wie folgt:

„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“ (ebd. 1989: 177)

2.4. Social Entrepreneurship

Der amerikanische Professor und Gründer des Zentrums für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums an der Duke University, J. Gregory Dees (2001), sieht Social Entrepreneurs als Vorantreiber eines gesellschaftlichen Wandels an. Dies erreichen sie indem sie:

- Eine Mission zur Schaffung und Erhaltung von sozialen Werten verfolgen,
- Gelegenheiten, die dieser Mission dienen, erkennen und umsetzen,
- kontinuierliche Innovation und Anpassung als auch stetiges Lernen vorantreiben,
- Mutig Handeln, ohne sich dabei durch die knappen Ressourcen beirren zu lassen,
- Verantwortung für die Zielgruppe und die erreichten Ergebnisse übernehmen.

(vgl. ebd. 2001: 4)

Soziale Unternehmungen verfolgen das Ziel, Möglichkeiten für sozialen Profit zu erkennen und auszunutzen, ohne dabei Gewinnmaximierungen im klassischen, monetären Sinn anzustreben. Gleichzeitig kann die wirtschaftliche Komponente nicht gänzlich außer Betracht gelassen werden, da diese die finanzielle Unabhängigkeit dieser Unternehmen und deren langfristiges Bestehen gewährleisten soll und auch für die Gesamtwirtschaft von Bedeutung ist (vgl. Volkmann et al. 2012: 12f).

Vandor et al. (2015) verstehen unter dem Begriff Personen und/oder Organisationen, welche Dienstleistungen und/oder Produkte von gesellschaftlichem Mehrwert auf unternehmerische Weise anbieten. Dabei sollen neue Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen gefunden und verwirklicht werden. Mit Bezug auf Dacin et al. (2010) leiten sie zwei Denkströmungen in Literatur und Praxis ab. Die „Social Innovation school of thought“ stellt die Leistungen von Personen, hinsichtlich der Feststellung und Implementierung von Innovation, in den Vordergrund. Im Vergleich dazu wird in der „Earned Income / Social Enterprise school of thought“ der Fokus auf die finanzielle Unabhängigkeit der Unternehmen durch die Generation von Markteinkünften gelegt (vgl. ebd.: 5).

Die primären Bausteine Sozialen Unternehmertums bilden sich dabei aus Sozialität (Wohlfahrt, medizinische Versorgung, Ausbildungsprogramme, soziale Gerechtigkeit, politischer Wandel, u. a.), Innovation und Marktorientierung. Letzteres ist speziell für gewinnorientierte SPOs von Bedeutung, da diese stets der Gefahr ausgesetzt sind, in Konkurs gehen zu müssen und finanzielle Risiken auf sich nehmen um dies zu verhindern. Dieser Umstand wird durch die zunehmende Vermarktlichung des Sektors und der dadurch gesteigerten Konkurrenzsituation verstärkt. Aus der Art und Weise, wie sich ein soziales Unternehmen aus diesen drei Bausteinen zusammensetzt, können drei Archetypen abgeleitet werden. „Integrierte Unternehmen“ - wenn wirtschaftliche Handlungen selbstständig soziale Ergebnisse erzeugen, „neu interpretierte Unternehmen“ - wenn eine bestehende gemeinnützige Organisation ihr Erwerbseinkommen erhöht und „komplementäre Unternehmen“ – wenn kommerzielle Einnahmen die soziale Mission subventionieren (vgl. Huybrechts/Nicholls 2012: 35f).

Volkman et al. (2012) führen eine weitere Unterscheidung innerhalb des Sozialen Unternehmertums an. Dabei beziehen sie sich auf die, von Zahra et al. (2009) durchgeführte Literaturrecherche, welche eine Typisierung der UnternehmerInnen vornimmt. Soziale HandwerkerInnen (social bricoleurs – Hayek, 1945) operieren ausschließlich auf der lokalen Ebene und versuchen dabei, sozialen Missständen in ihrer unmittelbaren Umgebung zu begegnen. Da sie selbst in diese Umgebung eingebettet sind, verfügen sie über ein umfassendes Wissen der Gegebenheiten und über ein gut ausgebautes lokales Netzwerk. Soziale KonstrukteurInnen (social constructionist – Kirzner, 1973) versuchen, Lücken in sozialen Systemen, welche nicht oder nicht ausreichend von Regierungsorganisationen, klassischen SPOs und/oder Unternehmen abgedeckt werden, zu füllen. Im Vergleich zu den HandwerkerInnen, versuchen die KonstrukteurInnen umfassendere und skalierbare Lösungen auf soziale Fragen zu finden. Soziale IngenieurInnen (social engineers – Schumpeter, 1934) befassen sich mit komplexen nationalen, internationalen und/oder globalen Problemen. Dabei gehen sie systematisch vor und zielen dabei nicht nur auf soziale Verbesserungen ab, sondern wollen fundamentale soziale Veränderungen bewirken (vgl. Volkman et al. 2012: 16).

2.5. Social Business

Die Frage, was genau ein Social Business ist und durch welche Kriterien sich diese auszeichnen, kann nicht so leicht beantwortet werden, da noch immer, trotz diverser Bemühungen auf nationaler und internationaler Ebene Klarheit zu schaffen, Uneinigkeit bezüglich Definitionen, Kriterien, Zielsetzungen und Rechtslage vorherrscht, bzw. mehrere Zugänge gleichzeitig nebeneinander existieren.

Eine der gängigeren Auffassungen dieses Begriffs wurde von Muhammad Yunus, welcher weitläufig als der Initiator der Wiederentdeckung des Social Business-Gedankens anerkannt wird, begründet. Dabei wird von Yunus (2009) betont, dass sich Social Businesses ausschließlich aus selbst erwirtschafteten Einkünften und Darlehen privater InvestorInnen finanzieren dürfen. Staatliche Förderungen lehnt er, mit der Begründung des daraus entstehenden Abhängigkeitsverhältnisses entschieden ab. Auch hinsichtlich der Thematik von Gewinnausschüttungen unterscheidet sich sein Ansatz deutlich von anderen. Nach Yunus (2009) dürfen Gewinne nur maximal bis zur Höhe der jeweils getätigten Einlagen an die Finanziers zurückgezahlt werden. Dass diese, durch ihre Unterstützung finanzielle Profite erzielen wird dadurch ausgeschlossen (vgl. Yunus 2009: Kapitel 2).

Ein etwas anderer Ansatz wird von der Europäischen Union (EU) vertreten. Diese versteht unter dem Begriff Social Business. Diese tragen zu intelligentem wirtschaftlichen Wachstum der EU bei, indem sie durch Innovation auf Bedürfnisse reagieren, die bisher noch nicht erkannt und/oder abgedeckt worden sind. Sie schaffen nachhaltiges Wachstum, indem sie die langfristigen Auswirkungen ihrer Handlungen auf die Umwelt untersuchen und dabei versuchen ihren ökologischen Fußabdruck so klein wie möglich zu halten. Darüber hinaus stehen Sozialunternehmen aufgrund ihrer Betonung des Menschen und des sozialen Zusammenhalts im Mittelpunkt des integrativen Wachstums: Sie schaffen nachhaltige Arbeitsplätze für Frauen, junge Menschen und ältere Menschen (vgl. Europäische Kommission 2021: Social Enterprises). Eine Gewinnausschüttung wird hier als zulässig angesehen, wenngleich diese nur in einem begrenzten aber undefinierten Rahmen stattfinden soll, da das vorrangige Ziel darin besteht, soziale Wirkung zu erzielen (vgl. Europäische Kommission 2014: 2).

Beide Ansätze erschienen dem Autor, wenngleich nachvollziehbar für die Abbildung der Situation und dem Begriffsverständnis in Österreich nicht optimal. Die deutliche Verneinung einer Gewinnausschüttung sowie die Voraussetzung der 100% Eigenerwirtschaftung aller für den Betrieb benötigten Finanzmittel nach Yunus (2009) entspricht weder dem österreichischen Verständnis noch der gängigen Finanzierung über staatliche Leistungsverträge. Der starke Fokus auf die Inklusion von Umweltfreundlichkeit und die Schaffung von sozialem Mehrwert abseits der Zielgruppe des Ansatzes der Europäischen Kommission (2021) entspricht den österreichischen Verhältnissen schon eher. Jedoch existieren hier auch zahlreiche Organisationen in denen eine ökologische Komponente keine tragende Rolle spielt. Ebenso stieß dem Autor unangenehm auf, dass bei der Schaffung von Arbeitsplätzen die Zielgruppe Männer nicht genannt wurde.

Aus der eigenen Berufserfahrung heraus ist nämlich bekannt, dass gerade Männer von schwerwiegenden Problematiken wie Sucht, Obdachlosigkeit und Inhaftierung stark betroffen sind. Der Autor ist daher der Ansicht, dass Männern und ihren Problemlagen dieselbe Aufmerksamkeitsintensität geschenkt werden sollte wie den anderen Personengruppen.

Der im Auftrag der Wirtschaftsuniversität Wien von Vandor et al. (2015) unternommene Definitionsansatz erschien dem Autor als der geeignetste Zugang, da sich dieser zeitgemäßer als jener von Yunus (2009) wirkt und sich auf die österreichischen Rahmenbedingungen bezieht. Daher soll dieser nun etwas genauer beleuchtet werden.

Vandor et al. (2015) verorten Social Businesses in ihrem Bericht „Das Potenzial von Social Business in Österreich“ als eine besondere Ausprägung des Social Entrepreneurships. Sie sind, zumindest bis zu einem gewissen Grad auf die Erwirtschaftung von Gewinnen ausgerichtet, Innovation sei allerdings keine Voraussetzung um als Social Business gelten zu können (vgl. Vandor et al. 2015.: 5).

Auch Vandor et al. merken an, dass zur Erklärung dieses Begriffs viele, teils widersprüchliche Auffassungen zu finden sind. Um für ihre Untersuchung zu einer Arbeitsdefinition des Begriffes zu gelangen, führten sie eine umfassende Literaturanalyse durch. Hierdurch wurden vier Kriterien ausgemacht, welche in Literatur, Praxis und Politik hinsichtlich der Begriffsdefinition häufig diskutiert werden. Die Qualifikationskriterien können in soziale und ökonomische Dimensionen, welche wiederum nach Muss- und Sollkriterien untergliedert sind, aufgegliedert werden (siehe Abb. 1).

Erstes Kriterium:

Das bewusste Anstreben einer positiven gesellschaftlichen Wirkung, sozialer oder ökologischer Natur, wird einhellig als absolutes Muss-Kriterium anerkannt. Wirtschaftliche Überlegungen müssen der Erreichung dieses Ziels stets untergeordnet werden, wenngleich sich das Erzielen von Gewinnen und die Erfüllung der Sozialen Mission, nicht widersprechen müssen. Im Optimalfall stimulieren sich diese sogar gegenseitig. Das Ausmaß und die Bedeutung der erreichten Resultate spielen dabei aber nur eine untergeordnete Rolle. Bezogen auf die Wirkungsmessung sind bereits existierende Angebote zu berücksichtigen. Je innovativer ein Social Business agiert, desto höher fällt ihr Wirkungspotential aus. Werden positive gesellschaftliche Wirkungen zufällig, oder nur als Nebenprodukt des eigentlichen Geschäfts bewirkt, reicht das nicht aus, um als ein solches bezeichnet werden zu können. Durch diese Definition lässt sich der Begriff klar von gewinnorientierten Unternehmen abgrenzen (vgl. Vandor et al. 2015: 6f).

Zweites Kriterium:

Fortwährende Marktaktivität und die Generierung von Markteinkünften wird ebenfalls weitläufig als Definitionskriterium von Social Businesses anerkannt. Uneinigkeit herrscht jedoch darüber, was unter Markteinkommen zu verstehen ist, also wie hoch der Anteil dieser Einkünfte am Gesamtkapital sein muss bzw. darf. Bezogen auf die Definition von Markteinkommen, wird vor allem die Inklusion bzw. Exklusion von Einnahmen durch die Erfüllung von Leistungsverträgen mit der öffentlichen Hand, intensiv diskutiert. Da Soziale Unternehmen vermehrt um diese Verträge mit konkurrierenden Organisationen kämpfen müssen, wird das Ausschließen dieser Einnahmen aber als problematisch angesehen. Auch der Einbezug von Spenden und Mitgliedsbeiträgen wird rege diskutiert.

Yunus (2009) schließt die Subventionierung durch Staat und/oder philanthropisches Engagement aus. In Großbritannien hingegen muss ein Soziales Unternehmen mindestens 25% des Gesamteinkommens selbst erwirtschaftet werden, um als Social Business anerkannt zu werden. Studien aus den USA sehen diesen Grenzwert bei 50%. Ein weiterer Ansatz unterscheidet zwischen „emerging“ (dt. neu entstehende, aufkommende) Social Businesses, deren selbst erwirtschafteter Anteil am Einkommen zwischen 25% und 49% liegt, und „sustained“ (dt. etablierte, fortwährende) Social Businesses, bei denen dieser Anteil 50% oder mehr beträgt. Vandor et al. (2015) schließen sich der amerikanischen Auffassung mit der Begründung, dass dadurch die wirtschaftliche Komponente, welche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und Wirkungsweisen einer Organisation haben, ausreichend zu tragen kommt, an. Einnahmen aus Leistungsverträgen werden von den AutorInnen, aufgrund der in Österreich herrschenden Prävalenz dieser Verträge, als Einkommen anerkannt. Damit fallen auch Sozio-ökonomische-Betriebe in den Definitionsbereich von Social Businesses (vgl. ebd.: 7f).

Drittes Kriterium:

Als Soll-Kriterium wird die Ausweitung der positiven gesellschaftlichen Wirkung, die über das Berühren der eigentlichen Zielgruppe hinausreicht, angesehen. Im Idealfall sollen auch andere, wenn nicht sogar alle Stakeholder (Angestellte, Nachbarschaft, Umwelt, u. a.) von den Aktivitäten eines Social Businesses profitieren. An dieser Stelle werden z. B. die Organisationshierarchie, die Qualität der Arbeitsbedingungen, die Lohnstruktur und Umweltfreundlichkeit eines Unternehmens diskutiert. Konsens darüber, wie wichtig dieses Kriterium für die Bewertung eines solchen Unternehmens ist und in welchem Umfang dieses erfüllt werden muss, besteht allerdings keiner (vgl. Vandor et al. 2015: 8f).

Viertes Kriterium:

Die Möglichkeit, bzw. der Umfang der Ausschüttung von erzielten Gewinnen, bildet das zweite Soll-Kriterium. Damit sich Social Businesses von profitorientierten Organisationen unterscheiden, wird es vielerorts als essenziell angesehen, dass eine Gewinnausschüttung an InvestorInnen, Belegschaft und/oder Zielgruppe, wenn überhaupt, nur begrenzt vollzogen werden darf. Primär sollen Erträge in das eigene Unternehmen reinvestiert werden, um so die Wirkung weiter zu steigern bzw. dessen Fortbestand abzusichern. Die Möglichkeit auf eine Rendite macht eine Organisation für Finanziere allerdings um einiges attraktiver. Auch auf die möglichen Rechtsformen hat dieser Aspekt großen Einfluss. Eine begrenzte Gewinnausschüttung wird somit zwar weitestgehend, mit Ausnahme der USA, anerkannt, das Definitionskriterium reicht allerdings von nur bis zur Höhe der Einlagen (der GeldgeberInnen), über maximal 50% der erzielten Gewinne bis undefiniert (vgl. Vandor et al. 2015: 9f).

Den, im Zuge der weiteren Forschungsarbeit von Vandor et.al. (2015) befragten 18 Experten und Expertinnen, wurden die eben beschriebenen Kriterien vorgestellt, und ihre Meinung dazu eingeholt. Der Großteil der Befragten stimmten den aufgezeigten Merkmalen zu (vgl. ebd.: 43)

Zusammengefasst beschreiben Vandor et al. Social Businesses als: „(...) eigene Organisationsform zwischen traditionellen NPOs und klassischen Unternehmen (...)“ (ebd.: 10), welche klar von Corporate Social Responsibility (CSR) und klassischen SPOs differenziert werden kann und der es in Österreich und vielen anderen Ländern noch an einer eigenen Rechtsform fehlt.

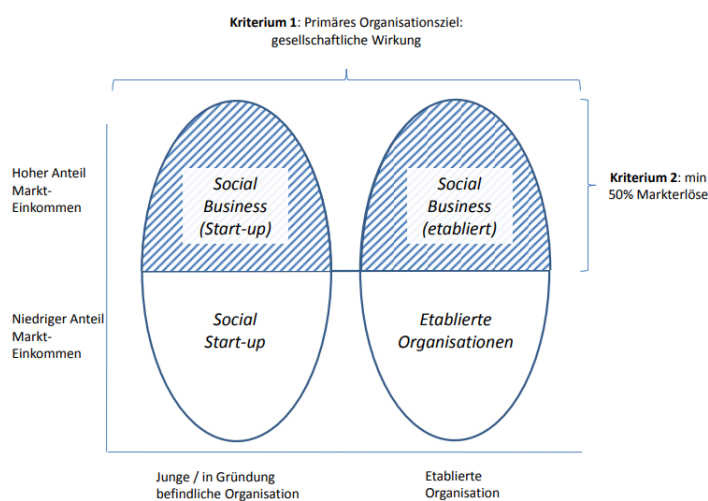


Abb. 1: Organisationsformen von Social Entrepreneurship (Vandor et al. 2015: 10)

3. Exkurs in die Sozialwirtschaft

Um die Handlungen Sozialer Unternehmen besser verstehen zu können, wird es als notwendig erachtet, die Rahmenbedingungen, welche in jüngerer Vergangenheit einem deutlichen Wandel ausgesetzt waren, kurz zu beleuchten.

3.1. Sozialwirtschaftlicher Markt und Wettbewerb

Die Kooperations-Beziehung zwischen öffentlichen, freien und privaten Trägern, hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Die „Beförderung“ der Klienten und Klientinnen zu Kunden und Kundinnen, zeigt immer deutlichere Auswirkungen auf die Beziehung dieser zu den Leistungserbringern und öffentlichen Kostenträgern. Ziel dieser gewollt herbeigeführten Veränderungen ist es, eine Pluralisierung der Anbieterlandschaft herbeizuführen. So sind z. B. in Deutschland seit 1999 freie und gewerbliche Anbieter, per Gesetz (§ 93 BSHG) bezüglich Zugangs- und Finanzierungsbedingungen, gleichgestellt. Dies soll es allen Trägern eines Sektors erlauben, vergleichbare Preise für vergleichbare Leistungen von gleicher Qualität anbieten zu können. Somit entsteht dem Staat eine erweiterte Auswahlmöglichkeit bei der Vergabe von Aufträgen und er kann somit den Markt auch besser steuern und die Kosten für erbrachte Sozialleistungen senken. Daraus folgend, entwickelt sich nach und nach ein sozialwirtschaftlicher Quasi-Markt, auf dem die leistungserbringenden Organisationen zunehmend in Konkurrenz zueinander stehen. Durch diese neue, auf Wettbewerb basierende Ordnungsstruktur im Bereich der sozialen Dienstleistungen, werden auch die Geschäftsbeziehungen zwischen den Kostenträgern und den Dienstleistungserbringern beeinflusst. Dies zeigt sich vor allem durch die voranschreitende Abschaffung des Selbstkostenerstattungsprinzips (Objektförderung), welches zunehmend von der Vergabe leistungsbezogener Vergütung (Kostenersatzvereinbarung) (Subjektförderung) abgelöst wird und es dem Staat besser ermöglicht, bei der Vergabe von Aufträgen auf Ausschreibungen zurückzugreifen. Aufträge werden dabei nur für eine bestimmte Zeitspanne vergeben (vgl. Dahme et al. 2005: 38ff). Zum einen zwingt diese Befristung die beauftragten Organisationen dazu, ihr Angebot stetig weiterzuentwickeln und zu optimieren, damit diese auch bei der nächsten Ausschreibung den Zuspruch erhalten. Zum anderen ermöglicht dieses System anderen Bewerbern, durch die Entwicklung eines besseren Angebots, den Auftrag bei der nächsten Ausschreibung der Konkurrenz zu entreißen. Dadurch soll ein offener und fairer und von der Politik gut steuerbarer Markt installiert werden, der zugleich auch Innovation und stetige Verbesserung des Angebotes fördert, was letztendlich auch den Verbrauchern und Verbraucherinnen zugutekommt.

Somit entsteht nicht nur ein Preiswettbewerb, sondern auch bezüglich der Qualität der angebotenen Leistungen treten die Anbieter in einen Wettkampf. Kunden und Kundinnen stehen, hinsichtlich der Befriedigung ihrer sozialen Bedürfnisse durch die gesteigerte Anbieterbreite, vermehrt vor einer Bewertungs- und Wahlmöglichkeit. Dadurch wird die traditionell schwache Stellung des Kunden am sozialwirtschaftlichen Markt gestärkt. Aber auch die Politik hat ein großes Interesse an qualitativ hochwertiger Leistungserbringung durch die Träger. Zum einen, da diesem das Wohlergehen der eigenen Bevölkerung am Herzen liegt, zum anderen, da dieser bei Versagen, bzw. bei nicht ausreichender und/oder minderwertiger Angebotsstellung, dies bei der nächsten Wahl zu spüren bekommt. Daher setzen Kostenträger vermehrt auf vertraglich festgelegte Qualitätskontrollen und erhöhen somit die Transparenz der erbrachten Leistungen und in Folge den Druck auf die Leistungserbringer. Diese müssen somit nicht nur den Kostenträger hinsichtlich der Vergabe überzeugen, sondern sich auch am Kunden orientieren (vgl. Dahme et al 2005: 42).

Kritiker bezeichnen die Verhältnisse am sozialwirtschaftlichen Markt trotz dieses Systems noch immer nicht als fair und sprechen von einem „bilateralen Wohlfahrtskartell“. Große und etablierte Anbieter sozialer Leistungen (z. B. Caritas, Rotes Kreuz, Volkshilfe), welche sich Projekt-bezogen vermehrt zu Kooperations-Partnerschaften zusammenschließen, werden bei der Vergabe von Aufträgen deutlich bevorzugt. Hier bestehen, aus vorangegangener Zusammenarbeit, bereits gute Kontakte und das nötige Vertrauen zwischen Auftraggeber und den Bewerbenden. Junge, kleine Anbieter haben demnach nur eine geringe Chance, bei der Vergabe berücksichtigt zu werden (vgl. Dahme et al. 2005: 41).

3.2. Trends

Unternehmen in der Sozialwirtschaft sind bei ihrer strategischen Planung sehr auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angewiesen. Da sich diese stets in einem Fluss befinden, die Flussgeschwindigkeit über die letzten Jahrzehnte beständig zugenommen hat und auch kein Ende dieser Entwicklung absehbar ist, wird die Antizipation und das Verstehen von gesellschaftlichen Trends (kurz- und mittelfristig) und Megatrends (längerfristig) für diese Unternehmen von immer größerer Bedeutung. Aus diesem Grund wird die Trendforschung, welche sich in vier Phasen, nämlich die Definitionsphase, die Datenerhebung, die Datenanalyse und der Dokumentation, immer wichtiger, um Entwicklungen und ihre Ursachen zu erkennen, um daraus passende Begegnungsmaßnahmen zeitgerecht ableiten zu können.

In der Vergangenheit und Gegenwart erkannte Trends, Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren müssen aber nicht nur erkannt werden. Sie müssen zudem stets auf ihren zukünftigen Bestand, mittels Prognosen, überprüft werden. Je kürzer dabei der Prognosezeitraum ausfällt, desto präziser können Entwicklungen vorhergesagt werden (vgl. Arnold et al. 2014: 908). Langfristige Prognosen laufen somit häufiger Gefahr, mit ihren Annahmen, zumindest über einen längeren Zeitraum hinweg, falsch zu liegen. Aus diesen abgeleitete Maßnahmen und der damit verbundene organisatorische und finanzielle Aufwand, haben somit ein erhöhtes Risiko, rasch an Wirkung zu verlieren. Zeitgerechte Anpassungen stoßen, vor dem Hintergrund der bereits getätigten Investitionen, häufig auf Widerstand.

Starre, langsame politische Systeme, welche sich wiederum auf die öffentlichen Träger übertragen, und erst von der Notwendigkeit eines Handlungsbedarfs durch Organisationen und Initiativen überzeugt werden müssen, scheinen daher zunehmend ungeeignet den rasanten Veränderungen adäquat begegnen zu können. Neue Unternehmensformen, wie die des Social Business, welche in der Finanzierung und Umsetzung neuer Maßnahmen weniger stark auf die öffentliche Hand angewiesen sind und somit wesentlich agiler handeln können als klassische Modelle, sind eher in der Lage, zeitnahe innovative Lösungen entwickeln und anbieten zu können.

Ein weiterer Faktor ist, dass das soziale Unternehmertum weitaus weniger von der Popularität gesetzter Maßnahmen abhängig ist, als es bei der Politik der Fall ist. Hohe finanzielle Aufwände, die nur einer sehr geringen Zahl an betroffenen Personen zugutekommen, sind der zahlenden Bevölkerung nur schwer zu verkaufen. Auch stark polarisierende Thematiken und Ereignisse, wie z. B. die Flüchtlingskrise im Jahr 2015, haben auf politische Systeme gravierendere Auswirkungen. Die FPÖ, welche sich Partei-Naturgetreu gegen die Aufnahme und Unterstützung geflüchteter Personen aussprach, konnte bei der Nationalratswahl 2017 ein Plus von 5,46% (gesamt 25,97%) im Vergleich zu den vorangegangenen Wahlen im Jahr 2013 (gesamt 20,51%) verbuchen, während die GRÜNEN von 12,42% (2013) auf 3,80% (2017) der Stimmen abstürzten und es somit zum ersten Mal, seit der Gründung im Jahr 1986 nicht geschafft haben, in den Nationalrat einzuziehen. Natürlich können diese Ergebnisse nicht rein auf die Reaktionen der jeweiligen Parteien auf die Flüchtlingskrise zurückgeführt werden. So haben z. B. die Beschuldigung eines wichtigen Parteimitglieds, sexuellen Missbrauch begangen zu haben und das Zerwürfnis mit den jungen Grünen sicher einen ordentlichen Teil zu der Wahlblamage der GRÜNEN beigetragen. Dass die parteiliche Positionierung im Kontext der Flüchtlingskrise dabei aber eine bedeutende Rolle gespielt hat, ist aber nur schwer abzustreiten.

Auf der Landtagesebene konnten die Freiheitlichen bei den Wahlen 2015 in der Steiermark (+ 16,10%), Oberösterreich (+ 15,07%), Burgenland (+6,06%) und Wien (+ 5,02%) ebenfalls deutlich dazugewinnen (vgl. Wahldatenbank Österreich).

Im Vergleich dazu, beliefen sich die Spendeneinahmen der Caritas Österreich, eine Organisation, die maßgeblich an der Bewältigung der Flüchtlingskrise beteiligt war und sich öffentlich für die Aufnahme und Betreuung von Geflüchtenden ausgesprochen hat, 2015 auf 79,9 Milliarden Euro. Im Jahr zuvor wurden hingegen nur 63,6 Milliarden Euro via Spenden lukriert. Somit wurden 2015 um 25,6% mehr an Spenden eingenommen als 2014. Dass die Caritas Österreich dabei mit 57,7% ihres Gesamtbudgets (805,8 Milliarden Euro 2015) aus öffentlichen Mitteln finanziert wurde, hat Ihrem Image dabei offensichtlich nicht geschadet (vgl. Caritas Österreich: Jahresberichte 2014, 2015).

Beispiele von Trends und Megatrends in der Sozialwirtschaft:

- **Rasches Voranschreiten sozialwirtschaftlicher Forschung und Entwicklung**
- **Gesellschaftliche Megatrends:**
 - fortschreitende Globalisierung,
 - Demographischer Wandel,
 - Wertewandel,
 - stark wachsender Gesundheitsmarkt,
 - Veränderungen in der Arbeitsgesellschaft,
 - verstärkter Wunsch nach Nachhaltigkeit
- **Trends in der Sozialwirtschaft:**
 - staatlicher Rückzug in Verantwortung und Finanzierung
 - Anhebung der Mindeststandards
 - erhöhter Wettbewerb,
 - steigende Bedeutung des Preis-Leistungs-Verhältnis
 - erhöhter Marktanteil gewerblicher Anbieter
 - KlientInnen werden zu Kunden/Kundinnen
- **Trends innerhalb sozialwirtschaftlicher Unternehmen:**
 - verstärkte betriebswirtschaftliche Einflüsse
 - Aufspaltung in Kernunternehmen und Satellitenorganisationen
 - Wirkungsorientierte Steuerung
 - Zertifizierungsbestrebungen (z. B. ISO)

(vgl. Arnold et al. 2014: 908f)

4. Soziales Unternehmertum

Um die Beweggründe, die Social Businesses dazu motivieren zu wachsen, nachvollziehbarer zu gestalten, setzt sich dieses Kapitel mit den verschiedenen Arten dieser Unternehmensform auseinander. Zusätzlich wird ein Überblick über die aktuelle Situation allgemein, aber auch bezüglich der Themengebiete Rechtsform sowie Zahlen und Daten, dargestellt. Abschließend werden Prognosen hinsichtlich der Entwicklung dieses Sektors und die Herausforderungen, mit denen dieser konfrontiert ist, kurz angeführt.

4.1. Vier Arten von Social Businesses

Vandor et al. (2015) konnten im Zuge ihrer Forschung vier verschiedene Arten von Sozialen Unternehmen in Österreich feststellen. Diese unterscheiden sich teils deutlich in ihren wirtschaftlichen Geschäftsmodellen und gesellschaftlichen Wirkungen (Abb. 2). Diese werden im Folgenden kurz veranschaulicht.

i. Integrierte Unternehmen (Zielgruppe als MitarbeiterInnen)

Dieses Konzept versucht, marginalisierte Personengruppen durch Erwerbsarbeit (wieder) in die Gesellschaft zu integrieren. Die Lebensbedingungen der Zielgruppe sollen hierdurch verbessert werden. Gleichzeitig kann hiermit der Öffentlichkeit gezeigt werden, dass diese einen positiven und wertvollen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Dabei können sowohl Dienstleistungen angeboten und/oder Produkte hergestellt und auf dem Markt angeboten werden. Neben der Bereitstellung eines Arbeitsplatzes wird die jeweilige Zielgruppe auch durch die Bereitstellung von sozialarbeiterischer Beratung und Coaching unterstützt. Diese Art von Social Businesses ist in Österreich weit verbreitet. Als Beispiele dienen hier „Dialog im Dunkeln“, „Ruffboards“ und „R.U.S.Z“ (vgl. Vandor et al. 2015: 22).

ii. Integrierte Unternehmen (Zielgruppe als Kunden/Kundinnen)

Hier sollen, von Seiten des Unternehmen her- bzw. bereitgestellte Produkte und Dienstleistungen, benachteiligten Personengruppen angeboten werden. Die Zielgruppe wird somit zur Kundschaft. Diese müssen demnach eine finanzielle Gegenleistung erbringen. Die Preise liegen hierbei aber deutlich unter dem marktüblichen Niveau. Am Beispiel von Lebensmitteln, kann der niedrige Preis, unter anderem deswegen erreicht werden, da keine Produktionskosten für marktwirksames Verpackungsdesign und Werbekampagnen aufgewendet werden müssen. Die Unternehmen „Helioz“ und „fairwind“ sind Beispiele für diese Ausprägung (vgl. Vandor et al. 2015, Yunus 2009).

iii. Differenziertes Social Business

Diese Art versucht für Zielgruppen, die weder über die notwendigen finanziellen Mittel verfügen, um selbst stark vergünstigte Angebote in Anspruch nehmen zu können, aber auch diversen Gründen nicht in der Lage sind an einem Produktionsprozess teilzunehmen, Angebote zu schaffen. Dabei werden diese der Zielgruppe und gleichzeitig auch besser situierten Personengruppen angeboten. Letztere zahlt für die Inanspruchnahme und finanziert so das Angebot für die Zielgruppe quer. Zu den differenzierten Unternehmen zählen „SuperSoul Me“ und „Footprint“ (vgl. Vandor et al. 2015: 24f).

iv. Sustainable Business

Der Fokus der Organisationsaktivitäten liegt hier nicht auf einer Zielgruppe, sondern auf Nachhaltigkeit. Hierfür wird bei der Leistungsproduktion darauf geachtet, möglichst umweltfreundlich zu agieren. Zusätzlich versuchen diese Organisationen Bewusstseinsbildung hinsichtlich des allgemeinen aber auch individuellen Konsumverhalten zu fördern und langfristig zu beeinflussen. „Rita bringt´s“ und „Lunzers Maßgreißlerei“ können hier als Beispiele genannt werden (vgl. Vandor et al. 2015: 25f).

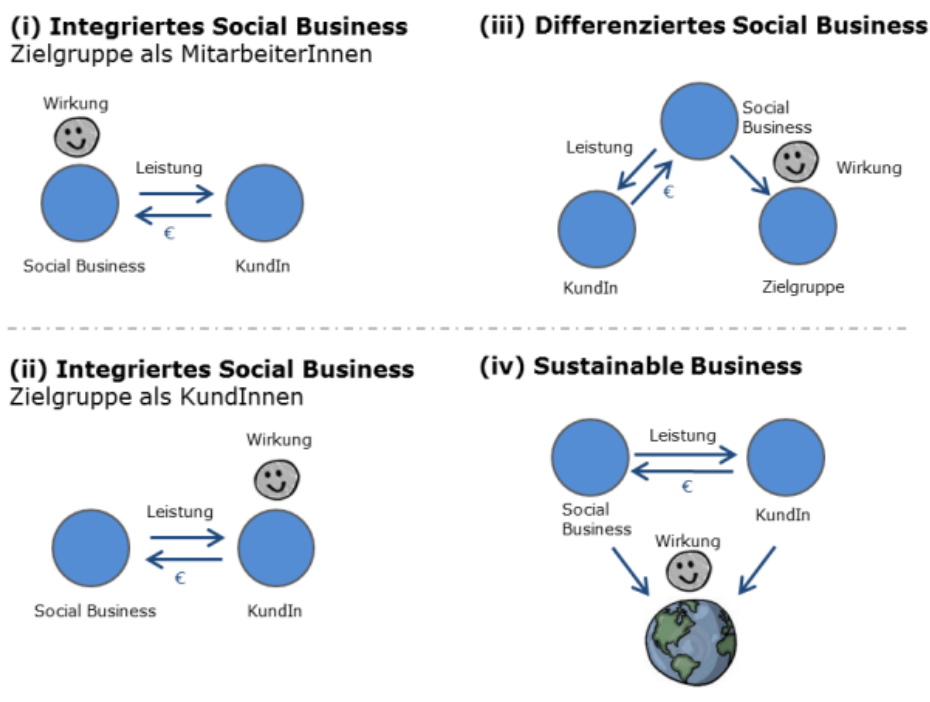


Abb. 2: Vier Geschäftsmodelle von Social Business (Vandor et al. 2015: 22)

4.2. Aktuelle Lage

Die in Kapitel 3.2 beschriebenen sozialwirtschaftlichen Entwicklungen und Trends führen vermehrt zur Bildung von sozialen Organisationsformen, welche sich zwischen Staat, Markt und dem Dritten Sektor positionieren und werden zunehmend auch auf Europa-politischer Ebene diskutiert und gefördert. So formulierte die Europäische Kommission, in der Folge der Wirtschaftskrise 2008 in der „Strategie Europa 2020“ unter anderem die Ziele, mittels intelligenten, nachhaltigen, und integrativen Wachstums die Anzahl der armutsgefährdeten Personen drastisch zu reduzieren, drei Viertel der Bevölkerung im Alter zwischen 20 und 64 Jahren mit einem Arbeitsplatz zu versorgen und den Klimaschutz weiter voranzutreiben. Um diese Ziele effektiver erreichen zu können, schlug die Kommission die Bildung einer europaweiten Innovationsunion vor, welche Rahmenbedingungen und Finanzierung beschäftigungswirksamer sowie nachhaltiger Dienstleistungen, Produkten und Bildungsprogrammen, verbessern sollen. (vgl. Europäische Kommission 2010: 3ff).

Um die Entstehung von Social Businesses zu fördern, wurde von der Europäischen Union im Jahr 2011 die Social Businesses Initiative gegründet. Diese identifizierte drei wesentliche Faktoren, um die Rahmenbedingungen dieser Unternehmungsform zu verbessern. Diese lauten:

- Einen besseren Zugang zu Finanzierungsmitteln
- Die öffentliche Sichtbarkeit von Sozialen Unternehmen zu fördern
- Einen rechtlichen Rahmen zu schaffen

(vgl. Europäische Kommission 2014: o. S.)

Ein 2014 veröffentlichter Wirkungsbericht über diese Initiative, zeigt die, seitens der EU gesetzten Handlungsschritte zur Verbesserung der Situation dieser, drei Bereiche auf. Bezüglich Finanzierungsmittel wurde 2013 der European Social Entrepreneurship Fund installiert. Dieses Instrument soll privaten Finanziers dabei helfen, Investitionsmöglichkeiten in Soziale Unternehmen leichter zu erkennen und somit den Finanzierungszugang für solche Organisationen erleichtern. Zudem wurde ein Verhaltenskodex (Code of Good Conduct) bezüglich der Vergabe von Mikro-Krediten veröffentlicht, welcher die langfristige Finanzierung Sozialer Unternehmen unterstützen soll. Zusätzlich wurden Reformen durchgesetzt, welche es EU-Mitgliedsstaaten erlauben, Social Business zu fördern. Hierzu wurden für den Zeitraum zwischen 2014 und 2020 eine Fördersumme von 85 Millionen Euro bereitgestellt.

Auch die, auf dem Internet basierende Finanzierungsform des Crowd-Fundings, wurde von der Kommission als geeignetes und an Bedeutung gewinnendes Finanzierungsinstrument erkannt (vgl. Europäische Kommission 2014: 4).

Für die Förderung der öffentlichen Sichtbarkeit von Social Businesses wurde die Online-Plattform Social Innovation Europe installiert. Neben der verbesserten Visibilität soll diese Unternehmen die Möglichkeit bieten, miteinander zu kommunizieren und Informationen über Veranstaltungen und Geschehnisse zu teilen. Des Weiteren wurden vermehrt Ausbildungs- und Trainingsprogramme für Soziale UnternehmerInnen konzipiert, finanziert und umgesetzt. Zudem wurde die Wichtigkeit, bezüglich der Aufklärung der einzelnen Mitgliedsstaaten und lokalen Autoritätsstrukturen, hinsichtlich der Möglichkeiten und Vorteile des Sozialen Unternehmertums, erkannt. Daraus abgeleitet, formulierte die Kommission das Ziel zwischen 2014 und 2020 staatliche Unterstützung von Social Businesses zu fördern. Zusätzlich wurde auf nationaler und internationaler Ebene damit begonnen, Daten über Soziale Unternehmen zu sammeln. Dies dient zum einen dazu, die Unterstützung dieser Unternehmensform weiterhin zu optimieren, zum anderen soll dadurch die Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen sozialen Auswirkungen dieser Unternehmen, gesteigert werden (vgl. ebd.: 5).

Um die rechtlichen Rahmenbedingungen zu verbessern wurden Maßnahmen adaptiert, welche es öffentlichen Trägern ermöglichen und dazu ermutigen sollen, den gesamten Lebenszyklus und die damit verbundenen sozialen Auswirkungen von Produkten, bei dem Einkauf von Leistungen zu berücksichtigen. In Ergänzung dazu wurde 2011 ein Paket für Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse eingeführt. Dadurch soll Behörden mehr Verhältnismäßigkeit und Flexibilität bei der Gewährung staatlicher Beihilfen für Sozialunternehmen ermöglicht werden. Unter anderem soll dies durch eine Anhebung des Schwellenwerts der steuerlichen Befreiung von Entschädigungen für erbrachte Leistungen auf 500.000 Euro per Unternehmen über den Zeitraum von drei Jahren, geschehen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Schaffung von Rechtsformen, welche den speziellen Bedürfnissen von Social Businesses gerecht werden. Hierzu wurde von der Europäischen Kommission der Vorschlag unterbreitet, eine Stiftung zur Erleichterung der grenzüberschreitenden Tätigkeit Sozialer Unternehmen zu gründen. Zusätzlich wurde von der Kommission angeregt, die Gesetze und Verordnungen von bereits bestehenden und häufig von Sozialen Unternehmen genutzten Rechtsformen, wie z. B. europäische Genossenschaften, zu vereinfachen und anwenderfreundlicher zu gestalten (vgl. Europäische Kommission 2014: 5).

Dass das Thema Social Business vermehrt diskutiert wird, zeigt sich auch daran, dass in den letzten 30 Jahren unzählige Artikel und Bücher zu dieser Thematik veröffentlicht wurden. Auch die Gründung zahlreicher nationaler sowie internationaler privater Netzwerkorganisationen, wie Ashoka, das Kompetenzzentrum Social Entrepreneurship Center der Wirtschaftsuniversität Wien, der Verein Social Entrepreneurship Network Deutschland (SEND) als auch dessen Pendant in Österreich und in der Schweiz (SENS), zeigt die zunehmende Bedeutung von Social Businesses auf.

Ein weiteres Indiz, dass diese Unternehmensform rasch an Popularität gewinnt, lässt sich aus gefundenen Treffern einer Internetrecherche¹ ableiten. So finden sich, mit Stand 06.10.2021, unter dem Begriff Soziales Unternehmertum 720.000 Einträge, der Terminus Social Business kommt auf 5,35 Millionen Treffer. Sagenhafte 172 Millionen Artikel können unter dem Ausdruck Social Entrepreneurship gefunden werden. Ein Vergleich mit Suchergebnissen des letzteren Begriffs macht deutlich, dass das Interesse und die Diskussion darüber rasch und exponentiell an Fahrt aufgenommen haben. So wurden 2006, unter demselben Suchbegriff erst 1 Millionen, 2012 4 Millionen Einträge gefunden (vgl. Volkmann et al. 2012: 6).

4.2.1. Rechtsform(en)

Trotz diverser Bemühungen auf nationaler und internationaler Ebene, hat sich in den meisten europäischen Ländern noch keine einheitliche Rechtsform, welche die Rahmenbedingungen für Social Businesses festschreibt, etabliert. Ausnahmen bilden im Jahr 2015 Großbritannien und Italien. In Großbritannien existiert seit 2005 die Community Interest Company (CIC). Diese sind bei ihrer Gründung unter anderem dazu verpflichtet eine Absichtserklärung über ihre Sozialen Ziele abzugeben, welche von einer Aufsichtsbehörde zu überprüfen und genehmigen sind. Diese Überprüfung wird jährlich, anhand der einzusendenden Jahresberichte, wiederholt. Das betriebliche Anlagevermögen muss im Unternehmen verbleiben, bzw. darf dieses nur an andere Soziale Unternehmen veräußert werden und darf dabei nicht unter dem Marktwert verkauft werden. CICs müssen einen Großteil ihres Einkommens selbst erwirtschaften, können aber Förderungen beziehen. Über die Höhe des selbst zu erwirtschaftenden Betrags wurden in den Regulationen Department for Business, Energy & Industrial Strategy (Department für Wirtschafts-, Energie- & Industriestrategie) keine Angaben gefunden. Die Recherchen von Vandor et al. (2015) beziffern diesen allerdings mit mindestens 25%.

¹ Via der Suchmaschine Google.com

Finanzielle Überschüsse dürfen nur bis zu 35% ausbezahlt werden. Finanziers sollen aber keine Gewinne erzielen, die mehr als 20% ihrer Anlagesumme überschreiten. Der restliche Betrag muss in das Unternehmen investiert werden, bzw. der Zielgruppe zugutekommen. Für CICs gelten keine steuerlichen Vorteile, sie sind nicht von der Körperschafts- und Mehrwertsteuer befreit. Während es möglich ist, ein bereits bestehendes Unternehmen in ein CIC umzuwandeln, haben diese keine Option ihre Rechtsform (z. B. GmbH) zu ändern (vgl. Department for Business, Energy & Industrial Strategy 2016, Vandor et al. 2015).

In Italien besteht bereits seit 1992 eine eigene Rechtsform für Soziale Kooperativen. Diese müssen einen sozialen Zweck verfolgen, können dabei aber Gewinne erzielen. Diese dürfen bis zu einer Höhe von 80% ausbezahlt werden. Zusätzlich genießen diese Unternehmen steuerliche Vorteile. Zusätzlich dazu, können private Organisationen seit 2005 einen Rechtsstatus als Soziales Unternehmen erlangen. Die Abgrenzungen dieses Status wurden dabei aber bewusst offengehalten, um den unterschiedlichen Strukturen bestehender Organisationen gerecht zu werden. Da dieser Ausprägung allerdings keine steuerlichen Begünstigungen zugeschrieben werden, hat sich diese Form, zumindest bis jetzt, nicht durchsetzen können (vgl. Vandor et al. 2015: 16).

Seitdem hat sich in Europa aber einiges bewegt. Dem Monitoring-Bericht (2020) von SENA ist zu entnehmen, dass mittlerweile in 14 Europäischen Ländern eigene rechtliche Strukturen (Rechtsform und/oder Rechtsstatus) geschaffen wurden. In Österreich gibt es aber weiterhin keine eigene Rechtsform bzw. keinen eigenen Rechtsstatus, obwohl sich 59% der Sozialen UnternehmerInnen, welche im Vorfeld dieses Berichts befragt wurden (n=106), dies wünschen würden. Generell zeigten sich die Befragten mit den Rahmenbedingungen unzufrieden. (vgl. SENA 2020).

4.2.2. Zahlen und Daten

Durch die vage Definition des Begriffs Social Business und den Umstand, dass sich Organisationen oft nicht als ein solches bezeichnen, obwohl sie die notwendigen Eigenschaften aufweisen, macht eine exakte Erfassung der in Österreich angesiedelten Sozialen Unternehmen schwierig bis unmöglich. Dennoch wurden zu dieser Thematik in den vergangenen zehn Jahren mehrere Erhebungen durchgeführt (z. B.: Schneider/Maier 2012, Vandor et al. 2015, Pennersdorfer et al. 2015, SENA 2020).

Während von Vandor et al. (2015) von einer Mindestanzahl von 1.200 existierenden Social Businesses in Österreich ausgegangen wurde, beziffert der aktuellste Report von SENA ein Vorkommen von 2.280 Social Startups, die seit 2008 gegründet wurden (vgl. Vandor et al. 2015, SENA 2020).

Soziale Unternehmen, die schon früher existierten und klassische NPOs, welche Projekte mit wirtschaftlichen Interesse verwirklicht haben, werden hierbei aber nicht berücksichtigt. Daher ist eine weitaus höhere Anzahl zu vermuten.

Mit dem Ziel den österreichischen Social-Entrepreneurship-Sektor genauer zu durchleuchten, und die Segmentierung nach regionaler Verteilung, Branche, Unternehmensalter, Wirkungszielen und anderen Kategorien darzustellen, wurden im Zuge des Monitor 2020 Berichts 126 Unternehmer und Unternehmerinnen mittels eines standardisierten Online-Verfahrens befragt. Wenn davon ausgegangen wird, dass die Untersuchung repräsentative Ergebnisse produziert hat, kann eine Hochrechnung auf den gesamten Sektor vollzogen werden. Die wichtigsten Ergebnisse sind im folgenden Abschnitt dargestellt.

Gründung und Rechtsform

Der Großteil der untersuchten Unternehmen wurde erst in den letzten 22 Jahren gegründet, mit rasant steigenden Spitzen in den Jahren 2000, 2010 (Installation des Impact Hub Wien) und 2016-2017 (Ausschreibung des Social Business Calls). Die durchschnittliche Größe der Gründungsteams beträgt 2,7 Personen. Knapp 66% der GründerInnen verfügen über einen Hochschulabschluss (vgl. SENA 2020: 27ff).

Als Rechtsform² haben 39% die GmbH, 23% die Vereinsform gewählt. 20% sind Einzelunternehmen, aber auch Genossenschaften (5%), offene Gesellschaften (4%) und Kommanditgesellschaften (2%) sind vertreten. Weitere 2% konnten nicht zugeordnet werden. Jeweils nur 1% haben die Rechtsform Aktiengesellschaft, Stilles Unternehmen und Gesellschaft bürgerlichen Rechts gewählt (vgl. ebd.: 29).

Verteilung nach Region, Branchen und Märkten

Der, mit 43% überwiegender Anteil der Organisationen ist in Wien angesiedelt², gefolgt von der Steiermark mit 23%. Die Gründe hierfür liegen zum einen in der Bevölkerungsdichte und wirtschaftlichen Bedeutung der Hauptstadt und eine, vergleichsweise gut ausgebaute Ausstattung mit Unterstützungsangeboten, sowohl in Wien als auch durch den Social Business Club Styria in der Steiermark, zum anderen. Schlusslichter bilden hier Oberösterreich und Tirol mit nur jeweils 3% (vgl. ebd.: 26f).

Bezogen auf die Branchenverteilung² wurden Information/Kommunikation, soziale und sonstige Dienstleistungen am häufigsten genannt, wobei hier Mehrfachnennungen möglich waren.

² n=122

Auch die Bereiche Gesundheitswesen, Warenherstellung und Erziehung wurden häufig genannt. Leider lässt die Darstellung der Ergebnisse des Berichts keine exakte zahlenmäßige Angabe zu (vgl. SENA 2020: 31f). Der Tätigkeitsbereich² beschränkt sich bei einem überwiegenden Teil auf den österreichischen Raum (53%). 28% sind im EU-Raum aktiv. Nur weniger als 20% agieren auch außerhalb der Europäischen Union. Die meisten (ohne Angabe) Social Entrepreneurs gaben an, ihre Marktansprache in Zukunft ausweiten zu wollen (vgl. ebd.: 32f).

Umsatz und Beschäftigung

Über die Hälfte (55%) der Unternehmen setzen maximal 150.000 Euro im Jahr um³. Weitere 24% der Social Businesses erwirtschaften bis zu 500.000 Euro jährlich, 10% bis zu einer Millionen Euro und 10% darüber hinaus⁴. Diese Werte sind mit denen von klassischen Startups vergleichbar. Im Durchschnitt werden 12,8 Personen⁵, davon 51% in Teilzeit pro Organisation beschäftigt (vgl. ebd.:29f).

Finanzierung und Wachstum

Vor und während der Gründung werden die dazu benötigten Aufwendungen vordergründig mit eigenen Mittel finanziert³. Während der Startphase spielen öffentliche Förderungen, Fremdfinanzierung (Kredite) Spenden und Impact Investments verstärkt eine Rolle. Ähnlich verhält es sich für die Phase der Marktetablierung. Wachstum und Skalierung werden, aufgrund mangelnder Wachstumsfinanzierung wieder hauptsächlich mit eigenem Kapital bestritten. Zudem ist zu beobachten, dass die Gewährung von Krediten und der Zulauf von öffentlichen Mitteln als auch Spenden in Wachstums- und Skalierungsphasen einbrechen (vgl. ebd.: 34f).

Dennoch gaben 73% der befragten UnternehmerInnen⁶ an, dass sie ihr Geschäftsmodell skalieren wollen oder dies bereits getan haben. Dabei scheint das Model des Social Franchising besonders häufig zur Anwendung zu kommen. Das eigene Konzept soll von anderen kopiert und umgesetzt werden. 23% haben dezidiert vor, ihre Organisation mittels Franchising zu skalieren, weitere 38% denken ernsthaft darüber nach (vgl. ebd.: 39f).

³ n=122

⁴ Aufgrund von Rundungen werden keine 100% erreicht

⁵ n=114

⁶ n=117

Zielgruppen, Tätigkeitsfelder und Ziele

Im Fokus der Tätigkeit stehen andere UnternehmerInnen. Dies ist nach dem Monitoring-Bericht dadurch zu erklären, dass wirtschaftliche Bewusstseinsbildung, Nachhaltigkeit, Integration und Inklusion ein bedeutendes Wirkungsziel von Social Businesses darstellen. An zweiter Stelle wurden Kinder und Jugendliche genannt, gefolgt von Frauen und sozial schwachen Menschen. Auch hier lässt die Darstellung keine exakte Anführung der prozentuellen Anteile zu (vgl. SENA 2020: 40f).

Bezogen auf den Tätigkeitsbereich nannten 44% Bildung, 43% Umwelt und 38% Inklusion und Diversität, wobei hier Mehrfachnennungen möglich waren. Weitere 29% beschäftigen sich mit Arbeitsmarktintegration und 27% mit der Kreislaufwirtschaft. Am wenigsten oft genannt wurden die Felder Entwicklungshilfe, Menschenrechte und demographische Entwicklung (vgl. ebd.: 41f).

Auf die Frage nach den Zielsetzungen⁷ wurde nachhaltiges Wirtschaften von mehr als 50% genannt. Die Förderung von Chancengleichheit (44%), Nachhaltigkeit (43%) und gesundem Leben (39%), Armutsbekämpfung (28%) und die Gleichstellung der Geschlechter (25%) konnten als weitere wichtige Zielsetzungen identifiziert werden (vgl. ebd.: 43f).

4.3. Potential und Prognosen

Geht es nach der Meinung, der von Vandor et al. (2015) befragten Experten/Expertinnen, kann davon ausgegangen werden, dass der Sektor Social Business weiterhin rasch wachsen wird. Diese vertreten die Ansicht, dass sich die Anzahl an Sozialen Unternehmen in Österreich bis zum Jahr 2025 mindestens verdoppeln wird. Einige halten sogar eine Verzehnfachung für möglich. Je nach Experten/Expertinnen-Schätzung über die 2015 bereits existierenden Organisationen, ergibt dies 80 bis 700 neu gegründete Social Businesses pro Jahr. Als Wachstumsmotoren werden hier Wandel bezogen auf gesellschaftliche Werte, der Unternehmenskultur und der Rolle des Staates genannt (vgl. Vandor et al. 2015: 46f).

Inwieweit sich diese Prognosen bis heute bewahrheitet haben ist aber nur schwer zu beantworten. Der bereits erwähnte Monitoring Bericht 2020 von SENA errechnete aus der Studie von Vandor et al. (2015), dass im Jahr 2019 2.240 Social Enterprises existierten und stellt diesem Wert 2.280 seit 2008 gegründete Startups gegenüber (vgl. SENA 2020: 26).

⁷ n=119

Auf den ersten Blick erscheint dieses Ergebnis sehr stimmig, allerdings werden hier weder langfristig etablierte Organisationen berücksichtigt, noch werden Angaben dazu gemacht, wie viele dieser Startups 2019 tatsächlich noch bestehen. Für die zukünftige Entwicklung kann zudem davon ausgegangen werden, dass die COVID-19 Pandemie die Anzahl an Neugründungen negativ beeinflusst. Durch die Bemühungen der Europäischen Kommission und den immer stärker auftretenden Interessenvertretungen ist aber damit zu rechnen, dass dieser Sektor weiterhin, spätestens nach Bewältigung der Corona-Krise wachsen wird.

4.4. Herausforderungen

Die größte Herausforderung für Social Businesses stellt nach den Umfragen von Vandor et al. (2015) und SENA (2020) die Finanzierung der eigenen Organisation dar. Förderungen aus öffentlicher Hand, vor allem in Form von Start-, Anschub- und Wachstumsfinanzierungen, fallen zu gering aus. Hier besteht der Wunsch nach einer Ausweitung der Förderkriterien und einer Aufstockung der Finanzierungstöpfe. Auch der Zugang zu privaten Geldern wird als mangelhaft wahrgenommen. Dies wird zum einen durch die Unklarheiten bezüglich einer möglichen Gewinnausschüttung, zum anderen durch die fehlende öffentliche Sichtbarkeit der Unternehmen und ihren positiven gesellschaftlichen Auswirkungen, begründet. Letzterem könnte durch ein stärkeres gemeinsames Auftreten und Lobbying entgegengewirkt werden. Allerdings ist das Feld der Sozialen Unternehmen, durch die Vielzahl der verschiedenen Ansätze und Handlungsfelder, sehr heterogen. Eine Entwicklung einer gemeinsamen Identität von Social Businesses gestaltet sich dadurch schwierig. Dennoch besteht der Wunsch nach medialen Image- und Informationskampagnen. Um zukünftig mehr Unterstützung durch private GeldgeberInnen zu erfahren, sei es wichtig, dass diese ihre Renditeerwartungen senken und den gesellschaftlichen Profit der Unternehmenstätigkeiten in ihren Investitionsentscheidungen miteinbeziehen. Auf staatlicher Seite könnte dies durch steuerliche Anreize und Änderungen in der Gemeinnützigkeits- und Stiftungsgesetzgebung gefördert werden. Durch die Schwierigkeiten bei der Finanzierung, sehen die Experten/Expertinnen auch die Gefahr eines „mission drift“. Der hohe Aufwand der Mittelbeschaffung kann dazu führen, dass die soziale Mission in den Hintergrund rückt (vgl. Vandor et al. 2015: 53).

Als ein weiteres Problemfeld werden fehlende Kenntnisse der UnternehmerInnen identifiziert. Diese seien oft QuereinsteigerInnen oder verfügen nur über wirtschaftliches oder sozial(wissenschaftlich)es Wissen, selten aber über beides.

Das vergleichsweise geringe Lohnniveau erschwert es zudem, Personen mit fundierten wirtschaftlichen Kenntnissen, langfristig an Soziale Organisationen zu binden. Neben einer Anhebung der Löhne wird die Sichtbarmachung bestehender Paradebeispiele vorgeschlagen. Diese können eine Vorbildfunktion einnehmen und andere Unternehmen in Form von Peer-Coaching unterstützen. Zudem sollen Aus- und Weiterbildungsprogramme, welche sich gleichermaßen auf beide Aspekte ausrichten, gefördert werden. Die Wirkungsmessung und Darstellung gestaltet sich für Social Businesses ebenfalls komplizierter als für profitorientierte Unternehmen. Neben der Darstellung der erzielten Markteinkünfte, spielt die Erfüllung der sozialen Mission eine bedeutende Rolle. Diese sind jedoch oftmals nur schwer nachvollzieh- und quantifizierbar. Das Aufzeigen des SROs (Social Return on Investment) und dessen Vereinheitlichung bezüglich Berechnung und Darstellung, wird als vielversprechendes Unterfangen wahrgenommen (vgl. SENA 2020, Vandor et al. 2015).

Abschließend zu dem Kapitel Social Business lässt sich festhalten, dass diese Unternehmensform bei weitem noch nicht gänzlich ausgereift ist. Es existieren eine Vielzahl an unterschiedlichen Herangehensweisen, Definitionsansätze und Umsetzungen. Soziale Unternehmen können auf beinahe jeden erdenklichen Sektor tätig werden und verfolgen dabei eine breite Varianz an Missionen. Es besteht jedoch Einigkeit über die Voraussetzung einer, auf die Verbesserung sozialer und gesellschaftlicher Bedingungen ausgerichteten, Organisationstätigkeit, wenngleich sozialer und gesellschaftlicher Nutzen sehr unterschiedlich interpretiert werden kann. Die Definitionsvielfalt und das Fehlen einer eigenen Rechtsform bzw. eines Rechtsstatus, macht eine exakte Erfassung dieses Sektors und der Wirkungen, die durch diesen erzielt werden, schwierig bis unmöglich. Die Wissenschaft ist hier auf Teilbereich-Studien, Hochrechnungen und Schätzungen angewiesen. Gleichzeitig erlaubt es diese Heterogenität eine große Anzahl an Unternehmen in diesem Sektor zu verorten, welcher dadurch an gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Relevanz und Stimmgewicht gewinnt. Somit wird ein weiteres unternehmerisches Umdenken, eine Steigerung des Bekanntheitsgrades und Verbesserungen der Rahmenbedingungen immer wahrscheinlicher. Dieser Sektor hat in der jüngeren Vergangenheit stark an Popularität gewonnen und es ist, vor dem Hintergrund eines gesellschaftlichen und politischen Wandels, mit einem rasanten Anstieg an Sozialen Unternehmen zu rechnen.

Feststellbar ist bereits jetzt, dass Social Businesses eine Vielzahl an innovativen und wertvollen Ideen umgesetzt haben und somit eine Bereicherung für Gesellschaft, Umwelt und die Sozialwirtschaft darstellen. Damit die einzelnen Unternehmen sich langfristig auf einem, immer stärker belebten Markt behaupten können, müssen sich diese vermehrt kapitalistischer Instrumente bedienen, ohne dabei ihre eigentliche soziale Mission aus den Augen zu verlieren. Unternehmenswachstum erscheint als geeignete Möglichkeit die soziale Reichweite und potenzielle Gewinnmargen gleichermaßen zu erhöhen.

5. Unternehmerisches Wachstum

Dieser Abschnitt widmet sich dem Wachstum von Organisationen. Aufgrund der mangelnden, auf den Sozialen Bereich ausgelegten Literatur muss, hinsichtlich der Darstellung bezüglich Voraussetzungen, Strategien, Wachstumsformen und damit verbundenen Chancen sowie Risiken auf Quellen der klassischen Wirtschaftswissenschaft zurückgegriffen werden. An Stellen, an denen es dem Autor für möglich, bzw. notwendig erschien, wurde versucht Unterschiede sowie Parallelen zu dem Sozialen Sektor aufzuzeigen.

5.1. Voraussetzungen

Aus wirtschaftlicher Sicht müssen Unternehmen ständig wachsen oder ihre Effizienz steigern, am besten beides um am Markt langfristig zu bestehen. Tun sie dies nicht, so laufen sie Gefahr Marktanteile und Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren oder sogar ganz vom Markt zu verschwinden. Dabei gibt es eine Vielzahl an Wegen, wie Organisationen wachsen können. Ein Unternehmen hat die Möglichkeit aus sich heraus (organisch/intern), durch Akquisitionen (anorganisch/extern) und/oder durch die Zusammenarbeit mit anderen (Kooperationen) zu wachsen. Neben einer Vergrößerung der Absätze/Umsätze/Gewinne, der MitarbeiterInnenzahlen oder eine Zunahme der Standorte einer Organisation (quantitatives Wachstum), kann aber auch die Verbesserung der Qualität der erzeugten Produkte und/oder Dienstleistungen, die Stärkung der jeweiligen Marktposition, und, vor allem für Soziale Unternehmungen interessant, eine vorangetriebene Erfüllung der eigenen Mission (qualitatives Wachstum) als Unternehmenswachstum bezeichnet werden. Ein Wachstumsprozess ist allerdings mit erheblichen Herausforderungen und Risiken verbunden. Kurzfristige Maximierungen können Unternehmen langfristig mehr schaden als nutzen einbringen, denn der notwendige Ressourceneinsatz senkt die Profitabilität und der langfristige Erfolg solcher Vorhaben ist keineswegs garantiert. Daher ist ein strategisches Vorgehen bei Planung und Umsetzung, für die Erreichung des Ziels nachhaltig zu wachsen, empfehlenswert. Nachhaltiges Wachstum zielt somit auf die fortwährende Sicherung des unternehmerischen Erfolgs ab und basiert auf ökonomischen und sozialen Wertehaltungen. (vgl. Hardwig et al. 2011, Schwenker/Bötzel 2006).

Eine lange Zeit galt die Lehre, dass Unternehmenswachstum zyklisch zu verlaufen hat. Nach dieser Vorstellung wechseln sich Kontraktionsphasen, welche sich durch Einsparungen, Optimierungen und Rekonstrukturen charakterisieren lassen, mit Wachstumsperioden ab.

Ein Unternehmen soll also zuerst gesundschrumpfen, bevor es wachsen kann. Dabei orientiert sich dieser Verlauf an der Konjunktur. In wirtschaftlich schwachen Phasen wird der Gürtel enger geschnallt, ist diese überstanden, wird expandiert (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 2).

Dieses Vorgehen wird von Schwenker und Bötzel (2006) als nicht mehr zukunftsfähig bezeichnet. Durch die voranschreitende Veränderungsgeschwindigkeit und damit einhergehende Dynamisierung der Märkte, können sich Unternehmen keine Zeit der Konsolidierung mehr leisten. Um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein, müssen Organisationen „ihre Prozesse und Strukturen „schlank und effizient gestalten“ (ebd.: 2) und dabei gleichzeitig Chancen auf den Märkten erkennen und nutzen. Unternehmen müssen sich demnach permanent Rekonstruieren und agil auf ihren Märkten handeln bzw. neue für sich erschließen (Abb. 3). Aus dem Wachstumszyklus wird somit ein Wachstumskreislauf. (vgl. ebd.:2f).

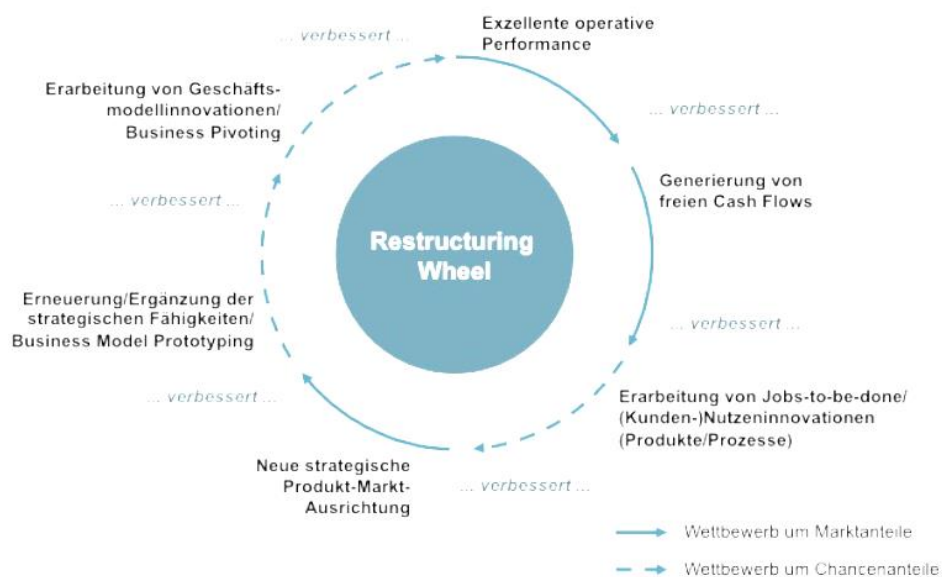


Abb. 3: Restructuring Wheel (Eckert o. J.: o. S.)

Nach dem eben vorgestellten Kreislaufmodell ist Wachstum, unabhängig von Branche, Region und Konjunkturzyklus, immer möglich und notwendig. Um jedoch erfolgreich und nachhaltig wachsen zu können, müssen Unternehmen einige Voraussetzungen erfüllen. An erster Stelle steht hier die Wachstumsfähigkeit. Diese bezieht sich auf die Gesamtheit der strategischen, organisatorischen und strukturellen Faktoren, und beinhaltet Innovationsfähigkeit, ausreichende Finanzmittel, den passenden rechtlichen Rahmen sowie die geeigneten Wertschöpfungskapazitäten und -strukturen. Aber auch die Wachstumsbereitschaft spielt eine maßgebliche Rolle.

Ohne die richtige Einstellung der Führungspersönlichkeiten, aber auch die der MitarbeiterInnen, sind Wachstums-bemühungen von vorneherein als wenig aussichtsreich einzustufen. Selbstvertrauen und Optimismus, Durchhaltevermögen, der Willen die Zukunft (besser) zu gestalten, die Bereitschaft Risiken einzugehen und eine positive Fehlerkultur, sind an dieser Stelle als Haltungen, welche eine Bereitschaft abzeichnen, zu nennen. Das Auftreten und die Handlungsweisen der für diesen Prozess verantwortlichen Personen ist dabei von besonderer Wichtigkeit. Diese müssen, hinsichtlich der erforderlichen Bemühungen, eine Vorbildfunktion einnehmen, die Vorgänge und Ziele transparent gestalten und die MitarbeiterInnen motivieren. Da Wachstum in der Regel mit Veränderungen einhergeht und dies oft auf internen Widerstand stößt, ist ein geplantes und sensibles Changemanagement ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sowohl Wachstumsfähigkeit und -bereitschaft profitieren von dezentralen Organisationsstrukturen. Diese ermöglichen das schnelle Reagieren auf sich veränderte Anforderungen der Märkte (Fähigkeit) und bewirkt, aufgrund der gesteigerten Transparenz und verbesserten Kommunikation, eine erhöhte Vertrauenskultur (Bereitschaft). Um negative Auswirkungen dezentraler Strukturen, wie z. B. eine ungleiche Auslastung der Kapazitäten der verschiedenen Standorte, entgegen zu wirken, ist die Beibehaltung bzw. Installation einer zentralen Kontroll- und Steuerungsstruktur, unter der Prämisse: So viel Dezentralität wie möglich, so viel Zentralität wie nötig, jedoch empfehlenswert (vgl. Kröger/Deans 2004, Schwenker/Bötzel 2006).

5.2. Strategische Wachstumsplanung

Unter strategischer Planung im Kontext des Unternehmenswachstums können Handlungsmuster verstanden werden, welche Unternehmen befähigen, durch Investitionen in (neue) Ressourcen, ausgesuchte Kunden/Kundinnen in ausgesuchten Regionen und Märkten mit bestimmten Dienstleistungen und Produkten, mit dem Ziel einer Unternehmenswertsteigerung, zu erreichen. Dabei sind sowohl die Produkt- und Marktperspektive, also die Befriedigung der Bedürfnisse der Kundschaft und die dafür benötigten Mittel, als auch die Ressourcenperspektive, also das hierfür notwendige Ausmaß an Mittel und Mittelkombinationen, zu berücksichtigen. Durch den Einbezug von Inhalt und Ausmaß der Verfahrensweisen, kann zwischen Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien unterscheiden werden. In der Unternehmensstrategie wird das komplette Tätigkeitsprofil einer Organisation betrachtet und davon ausgehend bestimmt, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen in der Zukunft agieren möchte. Die Wettbewerbsstrategie hingegen bestimmt die Handlungen eines Unternehmens, damit dieses im Angesicht von Konkurrenz langfristig bestehen kann.

Aus der Kombination der eben erwähnten Begrifflichkeiten lassen sich verschiedene Formen des Wachstums (siehe Kapitel 5.4.) ableiten (vgl. Hutzschenreuter 2001: 43ff).

Zudem kann, je nach den Ergebnissen der unternehmerischen Überlegungen, zwischen kurz- und langfristigen Plänen unterscheiden werden. Kurzfristige Pläne beschäftigen sich mit den Unternehmenszielen des kommenden Jahres und wie diese erreicht werden sollen. Langfristige Strategien sind auf mehrere Jahre ausgelegt, wobei der Zeitraum, für den vorausgeplant wird, tendenziell immer kürzer ausfällt. Dies ist damit zu begründen, dass sich die Rahmenbedingungen (Märkte, Trends, gesetzliche Bestimmungen, u. a.), denen Organisationen ausgesetzt sind, mit zunehmender Geschwindigkeit verändern. Dadurch wird es für Unternehmen immer wichtiger, Veränderungen vorzusehen bzw. rasch zu erkennen und angemessen auf diese zu reagieren. Mit der zunehmenden Agilität verkürzen sich die Verfallsdaten erfolgreicher Strategien deutlich. Wurden Unternehmensstrategien früher häufig auf zehn Jahre ausgelegt, so sollte dieser Wert heute zwischen drei und fünf Jahren liegen (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 3).

Als Gründe für gesteigerte Dynamik benennen Schwenker und Bötzel (2006):

- **Imitation**

Gute Ideen sprechen sich schneller herum und werden kopiert. Somit verlieren die kopierten Unternehmen ihr Alleinstellungsmerkmal.

- **Verdrängung**

Eine gute Idee läuft nicht nur Gefahr kopiert zu werden. Andere Unternehmen können diese Idee weiter entwickeln und somit dafür sorgen, dass das eigene Produkt bzw. Dienstleistung weniger attraktiv oder gar obsolet wird.

- **Erschöpfung**

Märkte entstehen nicht nur schneller, sie werden auch schneller gesättigt. Ist dies erst einmal geschehen, kann ein Unternehmen nur noch durch Effizienzsteigerung die eigenen Gewinne erhöhen, aber auch hier gibt es Limits.

- **Bedrängnis**

Der steigende Wunsch nach Transparenz von Seiten der KonsumentenInnen aber auch der Politik, erhöht den Druck auf Unternehmen nicht (mehr) akzeptierte Vorgehensweisen anzupassen. Auch die Globalisierung und der technische Fortschritt und die damit einhergehenden grenzüberschreitenden Einkaufsmöglichkeiten der Konsumenten und Konsumentinnen, stellen zunehmend eine Gefahr für Unternehmen dar.

(vgl. ebd. 2006: 4f)

5.3. Die sechs + eins Basisstrategien

Gewonnen aus den Erkenntnissen der global durchgeführten Untersuchungen der 1.700 größten Unternehmen und einer Vielzahl von Beratungsprojekten, leiten Schwenker und Bötzel (2006) sechs grundlegende Wachstumsstrategien, an denen sich Unternehmen orientieren ab. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt und mit, der immer stärker an Bedeutung gewinnenden Strategie der Digitalisierung, ergänzt.

5.3.1. Verbesserte Marktdurchdringung

Dieser Zugang beschränkt sich in der Regel auf die Absicherung der Marktposition. Meistens ist hier nur ein geringer Zuwachs an Marktanteilen möglich, es sei denn, es gelingt dem Unternehmen „bestehende Spielregeln zu seinen Gunsten zu verändern“ (ebd.: 29). Dies kann durch die Entwicklung neuer Standards und Geschäftsmodelle geschehen. Als Beispiel für ein erfolgreiches Vorgehen, kann Ryan-Air genannt werden. Als Vorreiter der Billigflug-Angebote, ist es diesem Unternehmen gelungen, Personengruppen, welche es sich nicht oder nur selten leisten konnten Flüge zu buchen, ein schnelles Reisen zu ermöglichen, bzw. die Anzahl dieser zu erhöhen (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 29f).

5.3.2. Innovation

Unternehmen zielen durch die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Lösungsansätze und die Installation dieser auf den jeweiligen Märkten, auf Wachstum ab. Hierbei kann zwischen Eigeninnovationen (intern) und dem Erwerb marktreifer Innovationen anderer Unternehmen (extern) unterschieden werden. Handelt es sich um Eigeninnovationen, ist es für den Erfolg maßgeblich diese so rasch wie möglich auf dem Markt zu etablieren, um möglichst viele Pionier-Vorteile erzielen zu können (Speed). Dadurch können Organisationen bedeutende Marktanteile für sich gewinnen (Share), die dann wiederum zum Ausbau der Angebotsleistung zu verwenden sind (Scale). Mensch spricht hier auch von einem 3-S-Prozess. Beim Einkauf von Innovation kann durch Exklusivverträge ein entscheidender Marktvorteil entstehen. Dieses Vorgehen wird vor allem in der Softwarebranche beobachtet. Als Beispiel dient hier der Grafikkartenhersteller Nvidia, welcher durch Exklusivverträge mit Software-Entwicklern den Markt lange Zeit dominieren konnte. Auch die Einführung von Produkten und Dienstleistungen, welche auf ausländischen/branchenfremden Märkten schon länger etabliert wurden, kann im Kontext der heimischen Märkte als Innovation verstanden werden (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 30).

5.3.3. Globalisierung

Die Ausweitung der Unternehmenstätigkeiten auf andere Länder kann unterschiedlichen Motiven zugrunde liegen. Entweder wollen Organisationen neue AbnehmerInnen in Wachstumsmärkten gewinnen oder sie verfolgen Stückkostenvorteile, indem sie Kostenvorteile verschiedener Standorte nutzen bzw. ihre Logistik dadurch entlasten wollen. Errichtet ein Zulieferer eine neue Produktionsstätte im Ausland, ist es oft naheliegend diesem mit den eigenen Produkten zu folgen. Wird das eigene Produkt, die eigene Dienstleistung, im Ausland noch nicht angeboten aber ein Markt dafür erkannt, erscheinen Globalisierungsstrategien ebenfalls als vielversprechend. In diesen Fällen ist Innovation der Ausweitung auf internationale Märkte vorrangig (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 31).

5.3.4. Fokussierung

Durch die Beschränkung auf die, für ein Unternehmen vielversprechendsten Märkte bzw. Produkte und/oder Dienstleistungen, kann ebenfalls Wachstum erreicht werden, da somit die Möglichkeit besteht, auf diesen eine bessere Marktposition einnehmen zu können. Weniger effektive Angebote werden aus dem Sortiment genommen. So besteht die Chance, die freigesetzten Ressourcen dem bestehenden Portfolio zuzuführen oder in Innovationen zu investieren (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 31).

5.3.5. Marktberreinigung

Durch Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions) kann die Marktposition rasch und erheblich verbessert werden. Vor allem bei bereits gesättigten Märkten bietet sich diese Strategie an. Aber auch Deregulierungen bzw. Öffnungen von Märkten, fungieren als mögliche Auslöser. Dieses Vorgehen ist vornehmlich für Unternehmen interessant, welche sich bereits in einer führenden Position befinden und ihre Vorteile weiter ausbauen wollen (Die Großen fressen die Kleinen). Aber auch Verfolgerunternehmen können durch solche Zusammenschlüsse bestehende Größenordnungen auf den Kopf stellen (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 31f).

5.3.6. Netzwerkbildung

Durch die Nutzung von Synergieeffekten können mehrere beteiligte Unternehmen profitieren. Diese haben die Möglichkeit, sich gegenseitig mit Know-How und/oder Infrastruktur zu versorgen und sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen zu konzentrieren (siehe Fokussierung). Dies ermöglicht eine Angebotsverbesserung, die durch eine gesteigerte Kunden/Kundinnenzufriedenheit bzw. -erreichung, zu einer Erhöhung der Marktanteile führt.

Aber auch durch einen gemeinsamen Einkauf von Ressourcen können Kosten- und in weiterer Folge Produktionsvorteile, entstehen. Ebenfalls kann dadurch der Einfluss auf externe Faktoren (z. B. Politik, LieferantInnen) verstärkt werden (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 32).

Durch rapide Fortschritte in der Kommunikations- und Informationstechnologien verfolgen Unternehmen zunehmend auch Strategien, die sich dieser Neuerungen bedienen.

5.3.7. Digitalisierung

Vorangetrieben durch den Trend der Verschmelzung der realen und der digitalen Welt sowie den voranschreitenden digitalen Anwendungskennnissen einer immer breiter werdenden (Alter, Bildung, Regionen) Zielgruppe, können Unternehmen zunehmend davon profitieren, ihre Produkte und/oder Dienstleistungen in digitaler Form anzubieten bzw. neue Angebote für den digitalen Markt zu entwickeln und diese rund um die Uhr zur Verfügung stellen. Weitere Vorteile der Unternehmensdigitalisierung bestehen in einer verbesserten Transparenz. So ist es möglich, Informationen zur Organisation, ihren Angeboten als auch Herstellungsprozessen, schnell und kosteneffektiv an interessierte Personen zu vermitteln. Ebenso wird die interne Kommunikation aber auch die Überwachung, Steuerung sowie Datensammlung und Datenauswertung, durch die Digitalisierung erheblich erleichtert. Die Vernetzung und Automatisierung von Prozessen im Unternehmen wird ebenfalls vereinfacht. Dies führt zu Verkürzungen von Durchlauf- als auch Verarbeitungszeiten und spart so bei den benötigten personellen Ressourcen ein. Hierdurch kann die Zufriedenheit der Kundschaft und Lieferbetriebe erhöht werden (vgl. Birkenmeier 2019: 105ff).

5.4. Formen des Wachstums

Hat ein Unternehmen festgestellt wo es steht und was es erreichen will, muss es sich entscheiden, wie es die formulierten Ziele umsetzen kann. Dabei stehen verschiedene Wachstumsformen und -richtungen zur Auswahl, wobei die Anzahl der Möglichkeiten von Tätigkeitsbereichen, Marktposition und der Finanzierungskapazität einer Organisation, beeinflusst wird. Natürlich ist es Unternehmen möglich, gleichzeitig oder aufeinanderfolgend in mehrere Richtungen und Ausformungen zu wachsen. Die Expansionsbemühungen können sich auf Teilbereiche oder auf die gesamte Organisation in unterschiedlichster Intensität erstrecken.

5.4.1. Internes Wachstum

Auch als organisches Wachstum bedeutet, dass sich ein Unternehmen aus eigener Kraft und auf Basis der eigenen Mittel vergrößert. Es eröffnet Entfaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten der bestehenden Belegschaft, wirkt sich dadurch positiv auf deren Motivation aus und macht das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver. Diese Form des Wachstums ist meist nur mit geringen Risiken verbunden. Allerdings brauchen solche Prozesse in der Regel viel Zeit und es kann, je nach Entfernung zu den aktuellen Möglichkeiten, Wissensständen und Kompetenzen, kostenintensive Investitionen benötigen. Bei der Entfernung kann es sich um geographische, technologische, fähigkeitsbezogene und/oder mentale Dimensionen handeln. Verantwortliche Personen müssen sich im Vorfeld genau überlegen, ob der Ausbau der eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Kapazitäten günstiger und vielversprechender erscheint, als der Zukauf bereits bestehender Strukturen (externes Wachstum). Internes Wachstum führt in der Regel zu keinen rapiden Wachstumsschüben, sondern ist als ein langsamer Entwicklungsprozess zu verstehen (vgl. Rall 2002, Schwenker/Bötzel 2006).

5.4.2. Externes Wachstum

Hierzu zählen Akquisitionen und Fusionen. Durch die Einverleibung externer Strukturen, kann das Potential, die Reichweite, das Angebot und daraus resultierend der Gewinn eines Unternehmens sprunghaft und drastisch ansteigen. Diese Form eignet sich besonders gut dafür, um die eigene Organisation in ausländischen Märkten zu etablieren, Produktionskosten zu senken z. B. indem Zulieferer ins Unternehmen integriert werden, und/oder um Wissen und Fertigkeiten anderer zu integrieren. Wachstum geschieht hier sprunghaft, ist aber mit großen Risiken verbunden. Vor allem Friktionen, die bei der Integration neuer Belegschaft, Technologie und Verwaltungssystemen entstehen. Aber auch externe Widerstände durch die verbleibende Konkurrenz, eventuell bestehender Marktaufsichten und/oder politischen Strukturen, gefährden den Erfolg solcher Bemühungen. Um Wachstum erfolgreich einzukaufen, bedarf es genauer Analysen der Marktsituationen und Komptabilität der Einkäufe. Eine intensive strategische Planung und ausreichende Managementkapazitäten und -kompetenzen, um die Integration neuer Bereiche, Systeme und Belegschaft meistern zu können, wird ebenfalls benötigt (vgl. Rall 2002, Schwenker/Bötzel 2006).

5.4.3. Wachstum durch Kooperationen

Eine dritte Möglichkeit von Wachstum ist das Eingehen von strategischen Partnerschaften. Teile der Wertschöpfung z. B. die Unterbringung des eigenen Produkts auf (ausländischen) Märkten, werden extern erzielt. Dies erlaubt es Unternehmen, sich auf das eigene Kerngeschäft zu konzentrieren und externes Wissen und Infrastrukturen zum gegenseitigen Vorteil auszunutzen. Durch die voranschreitende Globalisierung und rapide informationstechnologische Fortschritte, gewinnt diese Form zunehmend an Bedeutung. Die mit Wachstum verbundenen Risiken werden hier von den KooperationspartnerInnen geteilt (Schwenker/Bötzel 2006: 26).

Unabhängig von den verschiedenen Formen des Wachstums, können auch unterschiedliche Wachstumsrichtungen eingeschlagen werden. Unter diesem Begriff wird die Ausrichtung der wachstumsbezogenen Unternehmenstätigkeit verstanden. Dieser stellt den Prozess und den Tätigkeitsbereich des Vorhabens, im Zusammenhang mit der Leistungsbreite und –tiefe, in Beziehung zueinander und gibt Auskunft darüber, ob und wenn ja, inwieweit, die Organisationsleistung durch die Wachstumsentwicklung verändert wird (vgl. Küting 1980: 325ff).

5.4.4. Horizontales Wachstum

Unter diesem wird die Ausdehnung der Produkt-, Produktions- und/oder Betriebsbreite begriffen. Dies lässt drei verschiedene Auslegungen zu. Zum Ersten kann darunter die rein mengenmäßige Steigerung des Organisationsoutputs, also mehr vom Selben angesehen werden. Zum Zweiten wird damit auch Wachstum, dass auf den Ausbau des Produktionsprogrammes beruht, verstanden, solange dies innerhalb der gleichen Branche der bisherigen Leistungserbringungen geschieht, und dafür keine oder nur geringe, technologische Veränderungen vorgenommen werden müssen und dabei die gleichen Rohstoffe zur Verwendung kommen. Das Sortiment wird hier also um ähnliche Produkte erweitert. Zum Dritten wird horizontales Wachstum, ungeachtet der Verwandtschaft zum aktuellen Portfolio, als Expansion welche: *„durch die Beibehaltung einer konstanten Produktionstiefe, also das Verhältnis der Herstellung zu der Verwendung von Zwischen- und/oder Halbfabrikaten gekennzeichnet ist“* (Küting 1980: 328), verstanden. Aber auch die Reduktion der Leistungsbreite fällt unter diese Wachstumsrichtung, wenn gleichzeitig eine Fokussierung auf die verbliebenen Tätigkeitsbereiche vollzogen und dabei eine Überkompensation erreicht wird.

Entweder schrumpft ein Unternehmen zuerst, bevor es wächst und seine ursprüngliche Größe übertrifft, oder es verstärkt zunächst seine Bemühungen auf das Kerngeschäft und fährt erst dann andere Tätigkeitsfelder herunter. Vorteile horizontalen Wachstums liegen vor allem im Auftreten von Skalierungseffekten hinsichtlich Beschaffung und Absatz der benötigten bzw. produzierten Güter. Durch die sinkenden Preise beim Einkauf bzw. Vertrieb, verringert sich der Stückkostenpreis der eigenen Produkte. Dies führt entweder zu höheren Gewinnmargen oder erlaubt es einem Unternehmen dieses billiger am Markt unterzubringen. Dies führt wiederum zu höheren Marktanteilen. Auch die Einkaufsmacht des Unternehmens steigt dadurch. Zulieferer können somit in eine gewisse wirtschaftliche Abhängigkeit gedrängt werden. Dies führt möglicherweise zu negativen Folgen für die Konkurrenz (vgl. ebd.: 327ff, 341ff).

5.4.5. Vertikales Wachstum

Diese Wachstumsrichtung ist durch eine Ausbreitung der Produktionstiefe charakterisiert. Hierbei weiten Unternehmen ihre Tätigkeiten auf vor- oder nachgelagerte Produktions- und/oder Handelsstufen aus. Die Anzahl der Tätigkeitsebenen wird also erhöht. Dabei wird zwischen einer Rückwärtsintegration, also zur Herkunftsrichtung der Produktionsmittel und einer Vorwärtsintegration, also eine Nachbearbeitung und/oder Verteilung bisheriger Erzeugnisse, unterschieden. Ersteres kann durch die Ausbildung eigener Einkaufsorgane (internes Wachstum) oder durch die Eingliederung von Betrieben, welche Roh-, Hilfs- und/oder Betriebsstoffe liefern (externes Wachstum) erfolgen, und empfiehlt sich, wenn der Einkaufspreis die Durchschnittskosten einer potentiellen Eigenproduktion übersteigt. Bei Ressourcenknappheit kann ein Unternehmen seine eigene Versorgung durch diese Herangehensweise absichern. Den Unternehmen entsteht die Möglichkeit eventuelle Ressourcenüberschüsse an konkurrierende Unternehmen zu verkaufen, was wiederum den eigenen Profit steigen lässt und eine Einflussnahme auf die Konkurrenz erhöht. Vorwärtsintegration geschieht durch den Erwerb von Weiterverarbeitungsbetrieben (externes Wachstum) und die Installation eigener Groß- und/oder Einzelhandelsinstrumente (internes Wachstum). Dies ist vorteilhaft, wenn die durchschnittlichen Eigenproduktionskosten nachgelagerter Fertigungsstufen geringer ausfallen, als der Unterschied zwischen den Marktpreisen der aktuellen und den der weiterführenden Stufe(n). Zudem erhöht die Vorwärtsintegration die Absatzwahrscheinlichkeit der einzelnen Produktstufen und reduziert somit die Risiken schwankender Märkte bzw. schiebt die Risiken auf spätere Stufen hinaus. Beide Formen führen durch eine gemeinsame, harmonisierte Produktionssteuerung (z. B. durch die Reduzierung von Zwischenlagerungen), zu Kostensenkungen.

Auch die Möglichkeit Neben- und Abfallprodukte aus der bisherigen Sortimentsproduktion für weiterer Produktionsstufen bzw. die Herstellung anderer Güter zu verwenden, stellt einen Vorteil dar. Vertikales Wachstum ist aber auch durch eine Verflachung der Produktionstiefe erzielbar. Durch die Eliminierung einer oder mehrerer Produktionsstufen, können die so freigesetzten Ressourcen zum Ausbau der lukrativsten und/oder nachgefragtesten Produktionsschritte herangezogen werden (vgl. Kützig 1980: 333ff, 346ff).

5.4.6. Heterogenes Wachstum

Darunter wird eine Diversifizierung des Produkts- und/oder Leistungsangebots verstanden. Dabei stehen diese neuen Produkte und/oder Leistungen in keiner Beziehung zu dem bestehenden Sortiment. Organisationen, die in diese Richtung wachsen, mutieren vom Einprodukt- zum Mehrprodukt- bzw. vom Mehrprodukt zum Vielproduktunternehmen, welche auf verschiedenen Märkten gleichzeitig agieren. Diese Ausweitung ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Branche, in welcher sich das jeweilige Unternehmen befindet, unterdurchschnittlich wächst, stagniert oder schrumpft. Aber auch bei gesundem Branchenwachstum stellt eine Diversifizierung ein passendes Instrument dar. Nämlich dann, wenn der Markt von einigen wenigen KonkurrentInnen beherrscht wird, diese über Patente verfügen und/oder ein unerreichbares Image aufgebaut haben. Auch der Zuwachs an Mitstreitenden und die damit verbundene Neuverteilung der Marktanteile sowie das Eintreten einer generellen Marktsättigung und daraus resultierende Umsatzeinbußen, können eine Orientierung auf neue Tätigkeitsfelder benötigen. Ebenso spielt das Erkennen von neu entstehenden Märkten hier eine wichtige Rolle. Eine Organisation, welche vorausschauend, schnell und mutig agiert, hat die Chance sich gegen MitbewerberInnen durchzusetzen und eine führende Position auf diesen zu erlangen. Ein weiterer Vorteil heterogenen Wachstums ist, dass dadurch die Abhängigkeit von der jeweiligen Kundschaft, ZulieferInnen und/oder Märkten reduziert wird. Vorübergehende Einbußen in einer Branche bzw. wenn diese natürlichen, starken Schwankungen (z. B. saisonalen) ausgesetzt sind, können durch Erfolge in anderen Bereichen kompensiert werden. Diversifizierung ist somit auch ein Instrument der Risikoverminderung. Gleichzeitig stellt das Eindringen auf neue Märkte und die Produktion neuer Güter, bedingt durch neue Konkurrenz, benötigte Investitionen und fehlendes Know-How, eine Herausforderung für das Unternehmen dar (vgl. Kützig 1980: 337f, 354ff).

5.4.7. Franchising

Diese besondere Wachstumsform verbindet horizontales Wachstum mit Wachstum durch Kooperationen. Hierbei stellt ein Franchise-Geber / eine Franchise-Geberin das bereits vorhandene Know-How, den Namen (Marke), Patente als auch Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzepte, sogenannten Franchise-NehmerInnen zur Verfügung. Die Grundidee besteht darin, den Vorteil der Marktnähe von kleineren Organisationseinheiten mit den Rationalisierungs-, Spezialisierungs- und Produktivitätspotentialen größerer Verbände zu kombinieren, um so eine Verbesserung der Markt- und Wettbewerbsposition zu erreichen. Um Homogenität und Erfolg gewährleisten zu können, verfügen Franchise-Gebende über Weisungs- und Kontrollrechte. Franchise-Nehmende sind dazu verpflichtet, den Vorgaben Folge zu leisten, Arbeitskräfte und Kapital zur Verfügung zu stellen sowie Marktinformationen zu sammeln und der Geber-Organisation zu übermitteln. Zusätzlich sind, in der Regel prozentuale, Umsatzbeteiligungen als auch Gebühren für erbrachte Leistungen sowie der Nutzungserlaubnis der Marke/Patente an die Franchise-Gebenden zu entrichten.

Franchise-GeberInnen können durch diesen Ansatz schnell neue Regionalmärkte erobern, ohne dabei viel Zeit und Geld investieren zu müssen. Franchise-Nehmende profitieren durch die Assoziation mit einer bereits bekannten Marke, Zugriff auf das Know-How der GeberInnenorganisation, dem Entfall von Kosten für die Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen, und genießen somit einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber einem selbstständigen Auftreten (vgl. Jungwirth 1994: 39ff).

Der geringe Bedarf an Ressourcen, die Möglichkeit lokale Finanzierungsquellen und Netzwerke zu nutzen und die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen durch Franchising wachsen können, machte diese Form des Wachstums auch für Soziale Organisationen sehr interessant. Da allerdings nicht alle Vorgehensweisen aus der Profitwirtschaft übernommen werden können, hat sich unter dem Begriff „Social Franchising“ eine Sonderform abgeleitet. Soziale Unternehmen müssen bei der Auswahl der Franchisepartnerschaften besonders vorsichtig sein. Verfehlungen neuer PartnerInnen gefährden das Image der gesamten Organisation. Da diese immer noch stark auf die Vergabe von Leistungsverträgen und somit auf das Wohlwollen staatlicher Institutionen angewiesen sind, können Fehlleistungen hier gravierendere Konsequenzen als in der Privatwirtschaft nach sich ziehen. Neben den unternehmerischen Fähigkeiten, muss also auch die moralische Übereinstimmung der PartnerInnen von der GeberInnen-Organisation überprüft werden.

Auch die Anreize hinsichtlich der Teilnahme an Franchisesystemen unterscheiden sich zum traditionellen Franchising. Die finanzielle Rendite steht, wenn überhaupt, nur im Hintergrund der Überlegungen. Teil einer größeren Organisationsstruktur und die damit verbundenen Effekte des größeren Bekanntheitsgrades sowie der gestärkten Beeinflussung politischer und gesellschaftlicher Systeme, aber auch die Nutzung bereits etablierter und erfolgreicher Produkte und/oder Dienstleistungen, die den eigenen moralischen Vorstellungen als auch Wirkungsabsichten entsprechen, stellen hier die wesentlichen Motivationsfaktoren dar.

Der meist nur gering ausfallende materielle Gegenwert, wird durch einen geringeren Grad an Standardisierung kompensiert. Das erhöhte Maß an individuellen Handlungsspielräumen soll sich positiv auf die Motivation der Franchisenehmenden auswirken, erschwert allerdings die Kontrolle durch die GeberInnen-Organisation. Um Qualität und Sicherheit dennoch gewährleisten zu können, werden vertragliche Regelungen durch die Etablierung gemeinsamer sozialer Normen ersetzt (vgl. Hackl 2011: 318ff).

5.5. Wachstumschancen

Die Chancen, die einem Unternehmen durch Wachstum entstehen, werden stark von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Ausgangslage, Zielgröße, Art und Richtung des Wachstums, Sättigung der Märkte sind nur einige der einflussnehmenden Aspekte. Da Organisationen auch gleichzeitig in mehrere Richtungen und auf mehreren Wegen wachsen können, ergeben sich aus den Kombinationsmöglichkeiten eine nur schwer zu überschauende Anzahl an Chancen für das jeweilige Unternehmen. Eine Auflistung aller möglichen Outcomes wurde trotz intensiver Literaturrecherche nicht gefunden. Im Folgenden sollen nun die gängigsten Vorteile, welche Organisationen durch Wachstum entstehen können, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, aufgelistet werden.

5.5.1. Gesteigerte Wertschöpfung

Profitwirtschaftliche Unternehmen existieren, um für sich und ihre InvestorInnen einen wirtschaftlichen Vorteil zu generieren. Um dies zu erreichen, müssen zunächst die eigenen Kosten, welche durch die jeweilige Tätigkeit entstehen, abgedeckt werden. Darüber hinaus erzielte Gewinne können von der Organisation für eine Vielzahl von Zwecken verwendet werden. Gewinnausschüttungen an die Besitzenden, Finanziers oder in manchen Fällen auch an die eigene Belegschaft, die Bildung von Rücklagen, die Finanzierung von Modernisierungsmaßnahmen, aber auch das Tätigen von Investitionen, welche in der Zukunft für höhere Gewinne sorgen sollen, werden einem Unternehmen

durch das Lukrieren von Gewinnen ermöglicht. Je höher der Unternehmensgewinn ausfällt, desto mehr Kapital steht für die eben genannten Vorhaben zur Verfügung. Daher ist es im Interesse des Unternehmens als auch seiner Finanziers, die durch eine Rendite ihrer geleisteten Investitionen profitieren, ihre Gewinne kontinuierlich zu steigern. Dies kann entweder durch Optimierungsprozesse geschehen, welche das volle, bereits vorhandene Potenzial ausreizen und überflüssige Prozesse eliminieren oder eben durch eine Steigerung der eigenen Kapazitäten, verkauften Leistungen und/oder Angebotsbreite. Da das Optimierungspotential aller Prozesse begrenzt ist bzw. ab einem gewissen Punkt nur noch marginale Einsparungen und/oder Verbesserungen der Potenzialnutzung zulässt, stellt Wachstum eine attraktive Möglichkeit für Unternehmen dar, ihren Erfolg zu steigern (vgl. Hutzschenreuter 2001, Meyer 2006).

5.5.2. Größen- und Verbundvorteile

Durch Wachstum können einem Unternehmen erhebliche Größenvorteile entstehen. Je größer ein Unternehmen ist, desto besser ist seine Verhandlungsposition hinsichtlich Lieferbetrieben und Abnehmerschaft. Auch das Risiko, von anderen Organisationen „überholt“ und in weiterer Folge verdrängt bzw. geschluckt zu werden, sinkt mit zunehmender Unternehmensgröße. Ebenso steigt der Einfluss auf politische Systeme. So können große Unternehmen eher Druck hinsichtlich gesetzlicher Veränderungen ausüben (z. B. durch Androhung der Abwanderung und einhergehendem Verlust von Arbeitsplätzen, Steuerabgaben und/oder Zielgruppenversorgung) und somit die Rahmenbedingungen zu ihren Gunsten beeinflussen. Eine größere Organisation verfügt demnach über mehr (Markt-) Macht. Da dies in extremen Fällen, zu starken Nachteilen für Kundschaft und die allgemeine Situation am Markt führen kann, werden hier, vor allem bei externen Wachstumsbestrebungen (Akquisitionen), staatliche/politische Grenzen gezogen (Kartellrecht) (vgl. Glaum et al. 2002: 276).

Ein erheblicher Motivationsfaktor für Unternehmenswachstum, ist das Potential daraus entstehender Kostenvorteile. Diese können als „Economies of Scale“, „Economies of Scope“, Fixkostendegression und sinkende Transaktionskosten, auftreten. „Economies of Scale“ liegt dann vor, wenn die Durchschnittskosten eines Produkts oder Dienstleistung durch eine gesteigerte Ausbringungsmenge gesenkt werden können. Dies kann durch ein effizienteres Nutzen (z. B. Vollausslastung) der bestehenden Infrastrukturen erzielt werden. Eine erhöhte Anzahl an Produktionsstätten und/oder Angestellten erleichtert es einem Unternehmen, Ausfälle (technische/mechanische Schwierigkeiten, Krankenstände) zu kompensieren.

Ebenso bilden sich Vorteile in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Marketing und in der Verwaltung. Der Organisationsnutzen tritt hier zumeist aber erst nach einer längeren Zeitspanne in Kraft, da die dafür benötigten Investitionen erst wieder erwirtschaftet werden müssen. „Economies of Scope“ resultieren nicht aus einer gesteigerten Unternehmensgröße, sondern aus der Zunahme der Vielfalt des Angebots. Damit können die Märkte, auf welchen sich eine Organisation bewegt, ausgeweitet und somit der Umfang der potenziellen Kundschaft erhöht werden. Neben der angestrebten Zunahme von Umsatz und Gewinn, können Unternehmen durch eine Reduktion der Bereitstellungskosten profitieren, da das hierfür benötigte Personal bzw. Inventar bereits vorhanden ist. Auch hier treten positive Effekte nicht unmittelbar ein, da die Entwicklung neuer Produkte und die Etablierung auf neuen Märkten Zeit benötigt.

Ein kurzfristig auftretender positiver Effekt ist die Fixkostendegression. Diese tritt ein, wenn eine Steigerung der Leistungserbringung bei gleichbleibender Infrastruktur erreicht werden kann. Kosten für Miete und Personal bleiben also gleich, während die Stückkosten sinken (vgl. Glaum et al. 2002: 2767ff).

Kosten, die für die Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung von Verträgen entstehen, werden unter dem Begriff Transaktionskosten zusammengefasst. Hier können vor allem bei externem Wachstum, Ausgaben eingespart und somit Vorteile erzielt werden. Durch eine Zentralisierung der Vertragsabschlüsse und einer Verortung am Standort mit den, für das Unternehmen günstigsten Rahmenbedingungen, entstehen einer Organisation Kostenvorteile. Beziehungsweise entfällt der Bedarf solcher Vertragsabschlüsse durch die Akquise ehemaliger VertragspartnerInnen gänzlich. Hier gilt es zu beachten, dass mit zunehmender Betriebsgröße der Koordinationsaufwand steigt und ab einem gewissen Punkt somit Größenvorteile konterkariert werden. Durch technologischen Fortschritt, sinkende Logistikkosten und die Etablierung multinationaler Handelsabkommen, haben Transaktionskosten in der jüngeren Vergangenheit jedoch drastisch abgenommen (vgl. Glaum et al. 2002, Schwenker/Bötzel 2006).

5.5.3. Neue Märkte

Diese können entweder durch die Innovation neuer Produkte und/oder Dienstleistungen generiert oder durch eine Ausweitung des Angebotsportfolios aber auch mittels regionaler Expansion, betreten werden. Erschließt ein Unternehmen einen Markt als Erster, hat dieses die Chance seine Marktposition vor dem Eintreten konkurrierender Organisationen zu festigen und somit langfristig die Rolle des Marktführers einzunehmen.

Der Eintritt auf bereits bespielte Märkte ermöglicht es Unternehmen, sofern der Markt noch nicht gänzlich gesättigt ist bzw. stagniert, übrig gebliebene Marktanteile für sich zu erobern oder der Konkurrenz zu entreißen. Hierzu sind aber meist Weiterentwicklungen des Produktes und/oder Dienstleistung oder aggressive Preisgestaltungen notwendig. Diversifizierungen des eigenen Angebotes haben nicht nur erhöhte Absätze und Gewinne als mögliche Folge. Das Agieren auf mehreren Märkten dient auch zur Absicherung des Unternehmenserfolges, da Ausfälle und Einbußen auf einzelnen Märkten durch Erfolge in anderen Bereichen kompensiert werden können (vgl. Kütinig 1980, Meyer 2006).

5.5.4. Höhere Bekanntheit und Attraktivität

Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Personen werden davon erfahren bzw. damit in Berührung kommen. Das fördert den Zulauf neuer Kundschaft aber auch für Finanziere wird die Organisation dadurch interessanter. Die Steigerung des Bekanntheitsgrads wirkt sich auch positiv auf die Unternehmenskultur aus. Die Schaffung neuer Standorte und Arbeitsplätze und die Erweiterung des Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolios, eröffnet dem bestehenden sowie zukünftigen Personal, neue Perspektiven, Betätigungsfelder und Aufstiegschancen. Dadurch steigt auch die Attraktivität als Arbeitsgeber (vgl. Kröger/Deans 2004: 96).

5.5.5. Verbesserte Missionserfüllung

Vor allem wohltätige Organisationen zielen mit ihren Wachstumsbestrebungen darauf ab, ihren Impact zu vergrößern. Mehr Personal, neue Standorte und/oder eine Digitalisierung der Angebote, ermöglichen diesen Unternehmen mehr Menschen, die ihrer Zielgruppe angehören, zu erreichen und gegebenenfalls zu erweitern bzw. einen stärkeren Einfluss auf ihre Umwelt auszuüben (vgl. Hutzschenreuter 2001, Volkmann et al. 2012).

5.6. Wachstumsrisiken

Da Wachstumsbemühungen mit Veränderungen des Unternehmens verbunden sind und, zum Teil erhebliche zeitliche, materielle und/oder finanzielle Ressourcen benötigen als auch von der Ungewissheit bezüglich Erfolg begleitet werden, gehen Organisationen, welche diesen Weg wagen, stets ein Risiko ein. Verschiedene Wachstumsstrategien und -formen sind dabei in unterschiedlichen Ausmaß diversen Risiken ausgesetzt. Eine detailreiche Auseinandersetzung mit den spezifischen Schwerpunkten, ist im Rahmen dieser Masterarbeit weder möglich noch sinnvoll. Jedoch sollen die gängigsten Risiken im Folgenden kurz beschrieben werden.

5.6.1. Marktbedingte Risiken

Mit der Länge der Vorbereitungszeit von Wachstumsschritten steigt die Gefahr, dass sich Marktbedingungen in der Zwischenzeit verändern. Werden diese Veränderungen rechtzeitig erkannt, kann ein Unternehmen Anpassungen vornehmen. Jedoch gehen dadurch bereits getätigte Investitionen an Zeit und Ressourcen verloren. Werden diese nicht erkannt, vermindert dies die erfolgreiche Realisierung der Wachstumspläne deutlich. Ist es Ziel, neue Märkte durch organisches Wachstum zu erobern, kann der Unternehmenserfolg zu nicht im Vorfeld klar vorhersehbaren Reaktionen bei den Mitbewerbern führen. Um ihre Marktanteile zu schützen, haben diese z. B. die Möglichkeit, die eigenen Kapazitäten zu erhöhen und/oder die Preise ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen zu senken. Somit steigt der Wettbewerbsdruck und es können erbitterte Preiskämpfe, von denen Kunden und Kundinnen zwar profitieren, aber alle beteiligten Unternehmen Schaden erleiden, entstehen.

Durch ständige Evaluation der Märkte und auf eventuelle Änderungen abgestimmte Kurskorrekturen, können Risiken, die durch den Faktor Zeit entstehen, abgefangen werden. Um von möglichen Reaktionen der Konkurrenz nicht überrascht zu werden, gilt es diese vorherzusehen und Szenarien zu entwickeln, wie diesen begegnet werden kann (vgl. Schindewolf 2004: 62f).

5.6.2. Finanzierungsrisiken

Investitionen in Wachstum ist stets mit Risiko verbunden. Bei anorganischem Wachstum, also beim Kauf von Marktanteilen, Produktionsleistung und Know-How, besteht die Gefahr, dass die neuen Strukturen mit dem eigenen Unternehmen nicht oder bedingt kompatibel sind. Dies kann zu Reibungsverlusten oder gar zum Scheitern der Unternehmung führen. Bei organischem Wachstum entstehen vor allem in den Vorbereitungs- und Umsetzungsphasen, in der Kapital zwar schon gebunden, Mittelrückflüsse aber noch ausständig sind, Risiken für das Unternehmen. Kommt es hier zu Komplikationen bzw. Verzögerungen, kann die Liquidität einer Organisation gefährdet werden bzw. läuft diese Gefahr, insolvent zu werden (vgl. Raisch 2010, Schindewolf 2004).

5.6.3. Ressourcenrisiken

Werden neue Ressourcen für das Wachstum benötigt, ist mit einem Zeitraum von mehreren Jahren zu rechnen, bis die eigenen Produktions- und Absatzkapazitäten etabliert sind. Handelt es sich um innovative Dienstleistungen und/oder Produkte, wird durch diese Anlaufzeit die Zeitspanne möglicher Pioniergewinne verkürzt.

Bei organischem Wachstum muss das erforderliche Know-How zudem noch erworben bzw. in der Praxis geprüft werden. Bei der Eröffnung neuer Standorte ist es zunächst erforderlich, eigene Netzwerke (Lieferung, Absatz, Kundschaft, Behörden u. a.) zu knüpfen. Das Gelingen dieses Vorhabens ist stark von äußeren Faktoren abhängig und kann dementsprechend auch nur schlecht prognostiziert werden. Die Durchführung bzw. Aufsicht von Wachstumsbestrebungen obliegt meistens wichtigen Führungskräften eines Unternehmens. Deren Arbeitsleistung und Know-How fehlt dem Stammgeschäft und muss kompensiert werden. Hier besteht die Gefahr des Qualitätsverlusts (vgl. Schindewolf 2004: 63f).

Hat ein Unternehmen durch seine Wachstumsbemühungen an Größe gewonnen, sind diese weiteren Risiken ausgesetzt.

5.6.4. Kulturelle Größennachteile

Je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist die Gefahr des Verlustes der eigenen Unternehmenskultur. Ist ein Produkt- und/oder Dienstleistungsportfolio sehr breit, fällt es Angestellten zunehmend schwer, sich mit ihrer Arbeit und in weiterer Folge mit dem Unternehmen, zu identifizieren. Ist das Angebot sehr tief, besteht die Gefahr, dass das Personal den individuellen Beitrag als nicht mehr relevant wahrnimmt. Viele Standorte und/oder Abteilungen verringern potenziell auch den Einfluss der Unternehmensführung, da sich in diesen eigene Subkulturen entwickeln können, welche nicht zwangsläufig die Ziele, Missionen und Visionen des Unternehmens teilen. Unternehmenswachstum bedingt auch häufig eine Zunahme an Hierarchieebenen. Der dadurch eintretende „Stille-Post Effekt“ erschwert die interne Kommunikation und die Einflussnahme auf untere Ebenen erheblich. Zudem nimmt mit gesteigerter Größe die Innovationsfreudigkeit im Unternehmen oft ab. Die Organisation und ihre Angestellten können ihren „Drive“ verlieren und beginnen damit, sich auf den eigenen Lorbeeren auszuruhen. Folglich sinkt die Wachstumsbereitschaft.

Um diesen Risiken erfolgreich entgegenwirken zu können, bedarf es charismatischer und vertrauenserweckender Führungskräfte, transparenter und möglichst schlank gestalteter Hierarchiestrukturen, klarer Kommunikation sowie der richtigen Balance zwischen der Schaffung von Freiräumen und Kontrolle, damit das Personal innovativ tätig werden kann. Ebenso bedarf es Kontrollmechanismen, um sicherzustellen, dass die Unternehmensvision dabei nicht aus den Augen verloren wird (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 49f).

5.6.5. Technische Größennachteile

Vor allem rasches Wachstum kann zu einer Überlastung der Infrastruktur führen. Maschinen verbrauchen mehr Energie und müssen häufiger gewartet werden. Server werden durch gesteigerten Kommunikationsverkehr überlastet, arbeiten langsamer oder fallen sogar gänzlich aus. Wird neue Infrastruktur angeschafft, entstehen „sprungfix Kosten“, welche erhöhte Gewinne, die durch das Wachstum entstanden sind, zumindest teilweise neutralisieren. Wird Wachstum durch den Zusammenschluss mehrerer Organisationen erreicht, so besteht die Gefahr, dass die jeweils eingesetzten Systeme inkompatibel sind. Hier Lösungen zu entwickeln benötigt Zeit und Geld.

Technische Nachteile können durch den Einsatz finanzieller Ressourcen, sofern diese ausreichend vorhanden sind, meist schnell behoben werden. Durch genaue, vorausschauende Planung besteht die Möglichkeit diese Risiken bereits im Vorfeld abzufangen (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 50).

5.6.6. Administrative Größennachteile

„Interne Bürokratien neigen dazu, schneller zu wachsen als das Unternehmen insgesamt“ (Schwenker/Bötzel 2006: 51). Je mehr Administration betrieben wird, desto stärker nehmen Komplexität und Flexibilität zu und so langsamer kann ein Unternehmen auf neue Möglichkeiten und Gefahren reagieren. Die Tendenz, dass Verantwortliche ihren Bestimmungsbereich möglichst umfassend gestalten wollen, führt zudem häufig zu internen Konflikten. Eine möglichst schlanke Gestaltung von Administrations- und Hierarchiestrukturen, klare sowie leicht verständliche Verteilung von Verantwortlichkeiten, als auch ein gut ausgebautes Dokumentations- und Berichtswesen, helfen dabei, durch Wachstum entstandenen administrativen Nachteilen im Unternehmen entgegen zu wirken (vgl. Schwenker/Bötzel 2006: 51).

5.7. Erfolgsfaktoren

Aufgrund der individuell unterschiedlichen Ausgangssituationen und Zielsetzungen von Organisationen, kann kein allgemein gültiges Erfolgsrezept für Unternehmenswachstum erstellt werden. Eine Analyse von Wachstumspfaden der weltweit führenden Unternehmen (Fortune Global 500) zeigt allerdings auf, dass nachhaltige und erfolgreich wachsende Unternehmen, vordergründig auf den Ausbau ihres jeweiligen Kerngeschäfts setzen. Dazu benötigte Ressourcen, Kontakte und Marktkenntnisse sind bereits in der Organisation vorhanden und müssen lediglich ausgebaut werden. Hierdurch sinkt das Risiko von Fehlentscheidungen. Für langfristigen Erfolg ist dabei ausschlaggebend, dass die Organisation schneller als der Markt wächst.

Denn nur so können Marktanteile gewonnen und im idealen Fall die führende Marktposition eingenommen werden. Damit dies gelingt, ist eine klare Abgrenzung des Kerngeschäfts vorzunehmen. Anschließend gilt es: „...das volle Potenzial dieses Geschäftsfeldes zu erkennen und auszuschöpfen“ (Raisch et al. 2010: 31). Werden die Limits des Kerngeschäfts erreicht, gilt eine vorsichtige Ausweitung des Kerns auf naheliegende Geschäftsfelder (verbundenes Wachstum) und/oder Regionen als erfolgsversprechend (vgl. ebd.: 25ff). Ist eine Verbesserung der Marktposition im Kerngeschäft aufgrund von zusammenbrechenden Märkten (z. B.: Schreibmaschinen), einer aussichtslosen Wettbewerbssituation und/oder bei anhaltender schwacher Leistung des Unternehmens allerdings nicht möglich, so bleibt Unternehmen die Möglichkeit, ihre Tätigkeiten auf gänzlich neue Bereiche auszuweiten (unverbundenes Wachstum). Als Erfolgsfaktoren beschreiben Raisch et al. (2010) hier, dass das bestehende Kerngeschäft nicht zu früh vernachlässigt werden darf, da dieses gebraucht wird, um die, für den Umstieg benötigten finanziellen Ressourcen zu generieren. Zudem ist bei der Auswahl des neuen Geschäftsbereichs darauf zu achten, dass die bereits bestehenden Fähigkeiten des Unternehmens so gut wie möglich genutzt werden können. Der Einstieg in Trendbranchen erscheint zwar häufig als vielversprechend, wird aber riskanter, je mehr die üblichen Vorgehensweisen von der eigenen Unternehmenskultur abweichen. Ein weiterer Erfolgsfaktor für unverbundenes Wachstum stellt die Fokussierung auf wenige neue Geschäftsfelder dar. So können schnell Erfahrungen gesammelt und eine Marktposition etabliert werden. Eine Ausweitung auf zu viele neue Gebiete hingegen, läuft Gefahr die finanziellen und personellen Kapazitäten einer Organisation zu übersteigen (vgl. ebd.: 33ff).

5.8. Grenzen des Wachstums

Dass Wachstum, in welcher Form auch immer, nicht unbegrenzt möglich ist, ist aufgrund der begrenzten Ressourcen der Erde unbestreitbar. Allerdings spielen hier nicht nur die benötigten Rohstoffe eine Rolle, sondern auch die, aus Produktion und Konsum entstehende Abfälle, stellen ein Hindernis für fortwährendes Wachstum dar. Um diesen Problemen entgegenzusteuern, sind zunehmend Rufe nach einer Post-Wachstums-Ökonomie vernehmbar (vgl. Skidelsky/Skidelsky 2013: 171ff). Wenngleich diese Strömung als ausreichend nachvollziehbar und sinnvoll erscheint, um in dieser Arbeit erwähnt zu werden, so ist diese Diskussion kein Bestandteil dieser Forschungsarbeit. Aber auch Unternehmensintern kann Wachstum an seine Grenze stoßen.

Raisch et al. (2010) benennen als die am häufigsten auftretende Grenze die „Erschöpfung“. Hiermit ist gemeint, dass Unternehmen nicht über die finanziellen Mittel verfügen, um langfristig mit dem Markt bzw. den Märkten auf denen diese agieren, mitwachsen zu können. Organisationen, welche sich in dieser Situation befinden, laufen entweder Gefahr, insolvent zu werden, wenn trotz Investitionen nicht mit dem Markt mithalten werden kann, oder Marktanteile zu verlieren. Als „Stagnation“ wird das Festhalten auf veraltete Erfolgskonzepte beschrieben. Erfolgreiche Vorgehensweisen funktionieren meist nicht ewig. Demnach müssen Wachstumsstrategien regelmäßig überprüft und angepasst werden, sonst drohen der Verlust von Marktanteilen und Wettbewerbskraft. Ähnlich wie bei der „Erschöpfung“, stellt bei einem „Exzessiven Wachstum“ die Finanzierung eine Grenze dar. Hier wachsen Unternehmen zu schnell, als dass diese das dazu benötigte Kapital selbst erwirtschaften können. Somit steigt die Verschuldungsrate und dadurch das Konkursrisiko (vgl. Raisch et al. 2010: 20ff).

6. Exploration

Nachdem die Begrifflichkeiten, welche für das Verständnis dieser Forschungsarbeit benötigt werden, erklärt, die Rahmenbedingungen sowie der aktuelle Stand von Social Businesses in Österreich dargestellt, und die Wachstumsmöglichkeiten von Unternehmen, als auch die damit verbundenen Chancen und Risiken aufgezeigt wurden, gilt es nun, das gewählte Forschungsdesign vorzustellen und die Auswahl zu argumentieren.

6.1. Vorgehensweise und Forschungsdesign

Für die Beantwortung der, im Kapitel 1.3. gestellten Forschungsfragen wurde der Zugang mittels qualitativer Forschung in Form von Leitfaden gestützten Experten/Expertinnen-Interviews gewählt. Zum einen wird dies dadurch begründet, dass der Forscher selbst keine Vorkenntnisse und Erfahrungen auf diesem Gebiet vorweisen kann. Demnach wurde ein möglichst offener und flexibler Forschungszugang benötigt (vgl. Lueger 2010: 29). Zum anderen bezieht sich das Forschungsinteresse hinsichtlich Unternehmenswachstum, auf die Motivation, Sichtweisen und Erfahrungen der Experten/Expertinnen. Somit sollen subjektive Theorien eine sehr komplexe als auch vielschichtige und somit nur schwer quantifizierbare Thematik, beschreiben (vgl. Flick 2012, Helfferich 2011).

In der qualitativen Sozialforschung haben sich verschiedene Interviewformen, welche sich in ihrer Gestaltung hinsichtlich der Prinzipien der Offenheit, Kommunikation, Fremdheit und Reflexivität unterscheiden, ausgebildet. Offenheit beschreibt dabei den Raum, welcher der erzählenden Person eingeräumt wird. Dies meint zum einen das Ausmaß, in dem diese Person frei erzählen kann, zum anderen, wie unvoreingenommen die interviewführende Person sich während der Befragung verhält (vgl. Helfferich 2011: 114ff). Kommunikation bezeichnet den Einflussgrad der Beziehung, in dem die Beteiligten zueinanderstehen, welcher Auswirkungen auf Sprachgebrauch und gegenseitige Ausrichtung hat (vgl. ebd. 79f). Unter Fremdheit wird die Differenz hinsichtlich Wissen, Verständnis, Werten, Kultur und Relevanzsystemen der Beteiligten bezeichnet, welche stets, wenngleich auch in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden ist und von Seiten der forschenden Person erkannt und akzeptiert werden muss (vgl. ebd. 130f). Das Prinzip der Reflexivität besagt, dass die Forschenden in der Lage sein müssen, das eigene Verständnis, die eigene Wirklichkeit und das eigene Vorgehen zu reflektieren und zu verstehen. Dies ist sowohl bei der Durchführung von Interviews, als auch bei der Interpretation der Ergebnisse von Relevanz (vgl. ebd. 157).

Aus den, von Helfferich (2011) aufgelisteten Interviewformen erschien dem Forscher das leitfadengestützte Experten/Expertinnen-Interview (siehe Kapitel 6.2.) als geeignetstes Instrument, um die Forschungsfragen zu beantworten (vgl. ebd. 36). Denn als Umsetzende und Zeugen/Zeuginnen relevanter Vorgänge, stellen Experten/Expertinnen das beste Medium da, um die Wachstumsüberlegungen von Social Businesses zu durchleuchten (vgl. Gläser/Laudel 2009: 13). Da die interviewten Personen möglichst frei ihre Erfahrungen und Meinungen wiedergeben können sollten, aber es dennoch für die weitere Verarbeitung essenziell war, vergleichbare Ergebnisse zu erhalten, wurde eine Teilstrukturierung der Gespräche mittels der Erstellung von Leitfäden, vom Autor als die beste Herangehensweise erkannt.

Da der Forscher mit der Materie nicht vertraut war, ging der Entwicklung und Durchführung der Interviews eine intensive Auseinandersetzung mit einschlägiger Fachliteratur voraus. Um zu auswertbaren Ergebnissen zu gelangen, wurden fünf Interviews durchgeführt. Drei davon mit Personen, welche an der Spitze eines Unternehmens mit Wachstumsabsichten (Gegenwart und Vergangenheit) stehen und maßgeblich für diesen Prozess verantwortlich sind/waren. Zudem wurden auch noch zwei Befragungen mit Experten/Expertinnen der allgemeinen Situation und Rahmenbedingungen von Social Businesses durchgeführt. Das aufgezeichnete Datenmaterial wurde in weiterer Folge transkribiert und analysiert.

6.2. Das Experten/Expertinnen-Interview

Zur Durchführung von Experten/Expertinnen-Interviews gilt es zuerst abzugrenzen, welche Personen zu diesem Kreis zu zählen sind. Denn: „Der Inhalt eines Interviews wird neben dem eigenen Erkenntnisinteresse vor allem durch den Interviewpartner [sic!] bestimmt. Die Auswahl von Interviewpartnern [sic!] entscheidet über die Art und die Qualität der Informationen“ (Gläser/Laudel 2010: 117). In der Literatur herrscht allerdings keine Einigkeit darüber, wer als Experte bzw. als Experte/Expertin gelten kann und wer nicht. Jedoch herrscht Konsens darüber, dass die Definition stark von dem Forschungsinteresse abhängig ist. Experten/Expertinnen-Interviews unterscheiden sich von anderen Interviewformen vor allem dadurch, dass die befragte Person nicht als private Person auftritt, deren persönliche Lebensumstände beleuchtet werden sollen, sondern das fachliche Sonderwissen, über das diese verfügt, im Zentrum des Interesses steht. Dabei ist aber zu beachten, dass Experten/Expertinnen stets als „ganze Person“ anwesend sind, deren persönliche Meinungen, Erfahrungen und Hintergründe nie gänzlich ausgeblendet werden können, und somit Einfluss auf das Ergebnis ausüben (vgl. Helfferich 2011: 163).

Grundsätzlich wird hinsichtlich der Bestimmung von Experten/Expertinnen in der Literatur zwischen drei verschiedenen Zugängen, dem voluntaristischen, dem konstruktivistischen und wissenssoziologischen Ansatz, unterschieden, wenngleich in der Praxis meist eine Vermischung der Ansätze beobachtet werden kann. Der wissenssoziologische Ansatz bezeichnet jene Menschen als Experte/Expertin, die über Sonderwissen verfügen: „*das (...) komplex integrierte Wissensbestände umfasst und außerdem konstitutiv auf die Ausübung eines Berufs bezogen ist*“ (Bogner/Menz 2005: 42). Diese Definition wird von kritischen Stimmen als zu eng gefasst bezeichnet. Schließlich gibt es keine berufsmäßigen Drogensüchtigen, dennoch besitzen drogenabhängige Menschen über Sonderwissen, z. B. hinsichtlich Wirkungen und Nebenwirkungen diverser Substanzen (vgl. Helfferich 2011: 163). Die konstruktivistische Definition besagt, dass zum einen Experten/Expertinnen ein Konstrukt des Forschungsinteresses sind. Die Rolle wird demnach von den forschenden Personen zugeschrieben (methodisch-relationaler Ansatz). Zum anderen findet sich hier aber auch die Meinung wieder, dass Personen von der Gesellschaft durch die Verortung in einer Funktionselite zum/zur Experten/Expertin erhoben werden (sozial-repräsentationaler Ansatz). Kritisiert wird hier, dass die Forschenden bzw. die Gesellschaft durch ihre eigenen Vorstellungen bei der Zuschreibung von Experten-/Expertinentum geleitet wird und daher Personen, welche sich außerhalb dieser Vorstellungen befinden, übersehen werden. Im voluntaristischem Verständnis kann jeder Mensch, der über besondere Fähigkeiten und/oder Informationen verfügt und dadurch einen individuellen Wissensvorsprung aufweisen kann, als Experte/Expertin bezeichnet werden. Dieser Zugang wird jedoch oft aufgrund seiner zu breiten Auslegung kritisiert, da Situationen dadurch für Außenstehende nur schwer interpretierbar werden (Bogner/Menz 2005: 39ff). Dies zeigt sich im Zeitalter sozialer Internetplattformen deutlich. Laien und Scharlatane können durch diese Medien schnell eine Folgschaft aufbauen, von denen sie als Experte/Expertin wahrgenommen werden. Die geäußerten Meinungen und Ansichten werden als Wahrheit aufgenommen und, mit teilweise schwerwiegenden Folgen (z. B.: Pferdewurmungsmittel gegen COVID) weiterverbreitet.

Für den Autor sind alle, der eben angeführten Ansätze, aber auch die angeführten Kritikpunkte nachvollziehbar. Im Kontext des Forschungsinteresses erscheint es sinnvoll, dass jener Person der Experten/Expertinnenstatus eingeräumt wird, die:

„(...) in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder...über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser/Nagel 2005: 73).

Das Forschungsinteresse dieser Arbeit ist es, die hinter Wachstum stehende Motivation von Social Businesses und die, von den verantwortlichen Personen durch diese Prozesse erkannten Chancen und Risiken, zu beleuchten. Somit wird die Generierung von Informationen beabsichtigt, welche im Kontext von Organisationsanalysen zu einer strukturierten Gesamtheit von Informationen zusammengefügt werden sollen. Um dies zu erreichen, bedarf es des Einblicks in den Prozess der Wissenserzeugung und die daraus extrahierten Inhalte der Erkenntnisse. Experten/Expertinnen stellen hier wertvolle Quellen dar (vgl. Froschauer/Lueger 2005: 226).

Nach Bogner und Menz (2005) kann bei der Realisierung von Experten/Expertinnen-Interviews zwischen explorativen, systematischen und theorieleitenden Ansätzen unterschieden werden. Im Zuge der Forschung für diese Forschungsarbeit wurde ein theoriegeleiteter Zugang gewählt. Durch die Befragung sollte eine analytische Rekonstruktion der subjektiven Dimension des Wissens der Befragten erschlossen werden (vgl. ebd. 2005: 37f). Durch einen Vergleich der Aussagen mehrerer Personen kann eine:

„(...) gehaltvolle Konzeptualisierung von (impliziten) Wissensbeständen, Weltbildern und Routinen angestrebt werden, welche die Experten [sic!] in ihrer Tätigkeit entwickeln und die konstitutiv sind für das Funktionieren von sozialen Systemen“ (ebd.: 38).

6.2.1. Der Leitfaden

Nach der Festlegung auf die Methode der Experten/Expertinnen-Interviews galt es sich zu überlegen, mit welchen Fragen das gewünschte Wissen erzeugt werden konnte. Durch die begrenzte Zeit, Rollenfestlegungen zwischen InterviewerIn und der zu befragenden Person und die vorhandene Fremdheit zwischen den Beteiligten, unterscheiden sich Interviews drastisch von alltäglichen Unterhaltungen. Die gestellten Fragen dienen der befragten Person als primäre Orientierungsquelle, um die/den Forschenden bei der Erfüllung des Vorhabens zu unterstützen. Daher ist es von großer Bedeutung, Fragen sorgfältig zu formulieren. Um zufriedenstellende Ergebnisse zu erhalten ist es wichtig, dass die Fragen offen, neutral, einfach und klar formuliert werden. Bei der Durchführung von mehreren Interviews, welche das Ziel verfolgen vergleichbare Ergebnisse zu produzieren, ist es zudem wichtig, dass die Befragungen einem ähnlichen Schema folgen. Ein Leitfaden bietet hier ein hilfreiches Instrument, um diese Kriterien zu erfüllen.

Denn die Erstellung eines Leitfadens im Vorfeld des Interviews ermöglicht es den Forschenden zum einen, sich Fragen lange zu überlegen, sich Feedback einzuholen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen und zum anderen bieten diese eine gleichbleibende Orientierungshilfe während der verschiedenen Interviews (vgl. Gläser/Laudel 2010: 121f).

Im Kontext von Experten/Expertinnen-Interviews nehmen Leitfäden meist eine stärker steuernde und strukturierende Funktion ein, als in anderen Formen teilstrukturierter Befragungen. Dies wird damit untermauert, dass hierbei sehr konkrete, direktive Fragen gestellt werden, welche sich auf ein spezifisches Thema beziehen. Dadurch soll die Einschätzung der befragten Personen erfasst werden. Diese Interviewform realisiert sich somit häufig als Fachgespräch (vgl. Kruse 2015: 166).

Das Forschungsdesign dieser Arbeit wurde dahingehend konzipiert, dass zwei unterschiedliche Arten von Experten/Expertinnen befragt werden sollten. Da vom Autor angenommen wurde, dass sich das Wissen dieser Personengruppen unterscheidet, bedurfte es der Entwicklung von zwei unterschiedlichen Leitfäden (siehe Anhang 1 und 2). Geschäftsführende haben Einblick in die unternehmensinternen Überlegungen sowie Erfahrungen, Wirtschafts- und Social Businessexperten und -expertinnen verfügen hingegen über allgemeine Kenntnisse des Sozialen Markts und Organisationsentwicklung. Da angestrebt wurde, dass die Ergebnisse der zwei Gruppen untereinander vergleichbar ausfallen, wurde versucht diese sehr ähnlich zu gestalten, dabei aber gleichzeitig auf das vermutete Wissen der einzelnen Gruppen Rücksicht zu nehmen. Um zu verarbeitbaren Ergebnissen zu gelangen, wurde das SPSS-Prinzip (Sammeln-Prüfen-Sortieren-Subsumieren) angewandt (vgl. Helfferich 2011: 182ff). Zu Beginn der Leitfäden-Konzeptionen hat der Forscher sämtliche Fragen notiert, die ihm zum Themengebiet eingefallen sind (Sammeln). Anschließend wurden diese nach mehrmaliger Durchsicht reduziert, bzw. zusammengefasst (Prüfen). In einem nächsten Schritt sind die verbliebenen Fragen nach Kategorien geordnet worden (Sortieren). Zum einen wurde hier eine Unterteilung nach Einleitung (Warm-Up), Haupt- und Schlussteil vorgenommen. Zum anderen wurde zwischen Haupt- und Nebenfragen unterschieden, wobei den Hauptfragen zur Thematik passende Unterfragen zugeordnet wurden. Als Hauptfragen galten jene Fragestellungen, welche unbedingt im Interview gestellt werden sollten. Die Nebenfragen dienten lediglich als Orientierungshilfe für den Interviewer, um so sicher zu stellen, dass die, für die Forschung relevanten Aspekte zur Sprache gebracht werden (Subsumieren).

Die Hauptfragen wurden dann noch in eine, für den Forscher logisch-aufbauende Reihenfolge gebracht. In einem vorläufig letzten Schritt wurden die Ergebnisse noch dahingehend untersucht, als dass die Fragen auf ihre erzählgenerierende Wirkung kontrolliert und angepasst wurden.

Die Resultate wurden der Masterarbeitsbetreuung vorgestellt. Das Feedback, dass die Leitfäden immer noch zu viele Hauptfragen beinhalteten und daher davon auszugehen war, dass diese im angepeilten zeitlichen Rahmen von einer Stunde nicht gänzlich untergebracht werden konnten, wurde berücksichtigt und die Leitfäden dementsprechend noch einmal auf maximal zehn Hauptfragen (= durchschnittlich 6 Minuten pro Antwort) gekürzt. In einem letzten Schritt ergänzte der Forscher die Leitfäden noch mit Anmerkungen und Erinnerungen, wie zum Beispiel: Begrüßung, Vorstellung, Einverständnis zur Aufzeichnung und Verwendung der Ergebnisse, Drücken des Aufnahmeknopfs. Dies sollte gewährleisten, dass nervositätsbedingt nicht auf diese Schritte vergessen wird.

6.2.2. Die Interviews

Nach der Zusage der Bereitschaft an einem Interview teilzunehmen, wurden mit den teilnehmenden Personen, im Zeitraum November 2021, gemeinsam Termine und Örtlichkeiten für die Durchführung vereinbart. Aufgrund anderer auftauchender Verpflichtungen auf Seiten der Experten/ExpertInnen, wurden in zwei der fünf Fälle die ausgemachten Termine verschoben. Einmal musste der Ersatztermin erneut verschoben werden. In der ersten Kontaktaufnahme wurde es den Experten/ExpertInnen überlassen, an welchem Ort (mit der Beschränkung auf den Raum Wien) und über welches Medium (Online oder von Angesicht zu Angesicht) diese das Interview führen möchten. Drei der GesprächspartnerInnen bevorzugten ein Onlinetreffen, zwei ein direktes Gespräch. Für die Onlinetreffen wurde vom Forscher auf der Plattform Zoom ein Termin erstellt und ein Einladungslink zeitgerecht an die jeweilige Person verschickt. Die physischen Treffen fanden in einem Fall am Unternehmenssitz statt, für das zweite Treffen konnte ein Raum an der Wirtschaftsuniversität Wien organisiert werden.

Nach einer gegenseitigen Begrüßung stellte der Autor noch einmal die eigene Person, den Kontext der Forschungsarbeit und das Forschungsinteresse vor. Eine interviewte Person hat dem Forscher das Du-Wort angeboten, alle anderen Interviews fanden in der Sie-Form statt. Anschließend wurde mündlich das Einverständnis zur Aufzeichnung des Gesprächs, weitere Verarbeitung der Ergebnisse, als auch die namentliche Erwähnung der Person und Einrichtung erfragt. Alle Beteiligten waren mit sämtlichen Punkten einverstanden bzw. von einer Person sogar ausdrücklich gewünscht.

Zum Zweck der Absicherung des Autors wurde diese Frage nach Beginn der Aufzeichnung erneut gestellt. Dadurch konnte auf eine schriftliche Einverständniserklärung verzichtet werden (vgl. Helfferich 2011: 190ff). Nach Rücksprache mit dem betreuenden Professor, verzichtete der Autor allerdings auf die namentliche Anführung der Interviewten Personen. Für die Aufzeichnungen wurden die in Zoom eingebettete Funktion, bzw. ein Diktiergerät verwendet. Die Länge der Mitschnitte betrug zwischen 40 und 63 Minuten. Während eines der Interviews kam es zu der Situation, dass die befragte Person etwas erzählt, dabei aber den Wunsch geäußert hat, diese Information nicht in dieser Arbeit zu verwenden. Diesem Wunsch wurde natürlich stattgegeben und die entsprechende Stelle aus dem angefertigten Transkript gelöscht. Nach Beendigung der Aufnahme bedankte sich der Autor bei den Teilnehmenden und bot diesen an, ihnen die fertige Arbeit nach der Benotung zukommen zu lassen.

6.2.3. Transkribieren

Zur Vorbereitung der weiteren Auswertung der Interviewergebnisse wurde das aufgezeichnete Datenmaterial transkribiert. Aufwendige Notationssysteme wurden im Kontext der durchgeführten Interviews als nicht notwendig erachtet, da es in diesen um geteiltes Wissen und nicht um konversationsanalytische Auswertungen geht (vgl. Meuser/Nagel 2005: 83). Daher wurde als Methode die inhaltlich-semantische Transkription nach Thorsten Dresing und Thorsten Pehl (2018) verwendet. Jeder Sprechbeitrag erhielt einen eigenen Absatz, dabei wurden die Beiträge des Interviewers mit „I“ abgekürzt. Um die Ergebnisdarstellung anonymisiert präsentieren zu können, erhielten die befragten UnternehmerInnen die Bezeichnung „BU“ (1-3) und die interviewten VertreterInnen der Social Business Plattformen die Abkürzung „BE“ (1-2). Des Weiteren wurden Dialekte ins Hochdeutsche übersetzt, Wortwiederholungen und Stottern geglättet, nonverbale Äußerungen wie lachen oder seufzen in Klammern angeführt, Pausen, je nach Länge mit (.), (..) oder (...) vermerkt und unverständliche Passagen als solche gekennzeichnet (vgl. ebd. 2018: 21ff). Allerdings wurde auf die Verschriftlichung von Fülllauten (ähm, hmm etc.) verzichtet, da diese, nach Meinung des Autors, keinen Beitrag zu einem rekonstruierten Verständnis der Aussagen leisten.

Um das Transkribieren zu erleichtern, wurde die, ebenfalls von Dresing und Pehl entwickelte, Software „f4transkript“ verwendet und in die „Speech to Text“ Erweiterung investiert. Das, von dieser Software erzeugte Ergebnis bedurfte jedoch noch einer ausführlichen Überarbeitung. Abschließend wurden die Transkripte mit einer Zeilennummerierung versehen, um Zitationen in der Auswertung und die Suche nach einzelnen Passagen zu vereinfachen.

6.3. Sampling und Feldzugang

Bei der Durchführung qualitativer Untersuchungen fällt den Forschenden die heikle Aufgabe zu, genügend InterviewpartnerInnen zu finden, um die Forschungsfrage(n) ausreichend beantworten und daraus gültige Schlüsse ziehen zu können, ohne dabei die eigenen Kapazitäten, den Rahmen der Forschung wie Budget, zeitliche Vorgaben, Seitenanzahl bei Abschlussarbeiten u. a., zu übertreten. Zudem ist darauf zu achten, dass die interviewten Personen das Forschungsgebiet angemessen repräsentieren (vgl. Rubin/Rubin 1995: 72). Während quantitative Forschung darauf abzielt, anhand der Untersuchung einer vorab in Umfang und Zusammensetzung definierten repräsentativen Stichprobe und Hochrechnung auf die gesamte Gruppengröße allgemein gültige Aussagen, zu treffen, zielen qualitative Untersuchungen auf die Abbildung der theoretisch relevanten Kategorien ab (vgl. Rosenthal 2015: 89f). Die Anzahl der hierfür benötigten Untersuchungen ist im Vorfeld der Forschung kaum, bzw. nicht abzuschätzen. Helfferich (2011) beschreibt den möglichen Stichprobenumfang qualitativer Untersuchungen zwischen $N=1$ und $N=120$. Die finale Anzahl wird dabei stark von der Zugänglichkeit zur angepeilten Gruppe und Rahmenbedingungen wie Budget, als auch zeitlichen Vorgaben gesteuert. Dabei gilt, dass je geringer der Stichprobenumfang ausfällt, desto intensiver muss das Auswertungsverfahren gestaltet werden (vgl. ebd. 2011: 175). Der Prozess der Stichprobenziehung ist beendet, sobald eine theoretische Sättigung erreicht wurde, also durch weitere Befragungen keine neuen Erkenntnisse hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfragen gewonnen werden können. Somit ergibt sich der benötigte Umfang der Stichprobe erst im Zuge der voranschreitenden Forschung (vgl. Rosenthal 2015: 91). Aus den Forschungsfragen konnte aber bereits im Vorfeld ein selektives Sampling, also eine kalkulierte Eingrenzung hinsichtlich der zu befragenden Personen getroffen werden (vgl. Rosenthal 2015: 91). InterviewpartnerInnen mussten demnach folgende Kriterien erfüllen:

- Müssen aktives Mitglied eines Social Business oder einer Plattform sein, die sich mit dieser Unternehmensform intensiv beschäftigt.
- Müssen Teil eines abgeschlossenen oder kurzfristig anstehenden unternehmerischen Wachstumsprozesses gewesen sein oder über genügend Kenntnisse und Einblick verfügen, um solche Prozesse beurteilen zu können.

Der Forscher hatte selbst kein Wissen über oder Kontakte zu Social Businesses und/oder Organisationen, die in der Vergangenheit bereits gewachsen sind, dies in naher Zukunft vorhaben oder über allgemeine Kenntnisse zu dieser Thematik verfügen.

Durch das berufliche und ausbildungsbezogene Umfeld, wurde er aber auf vier Unternehmen und zwei Institutionen, die diesen Kriterien entsprechen, aufmerksam gemacht. Der erste Zugang zu potenziellen InterviewpartnerInnen erfolgte demnach über das Snowballsystem (vgl. Helfferich 2011: 176).

Die vier Unternehmen wurden über die E-Mail-Adressen, welche auf der jeweiligen Homepage als Kontaktmöglichkeit angeführt werden, im September 2021 angeschrieben. Die E-Mail beinhaltete eine kurze Vorstellung der forschenden Person, das Anliegen, InterviewpartnerInnen für den Forschungsteil der Masterarbeit zu finden, eine kurze Beschreibung des Forschungsinteresses, die Quelle die mich zur jeweiligen Organisation geführt hat, als auch die Rahmenbedingungen des Interviews. Bei den Rahmenbedingungen wurde der ungefähre Zeitraum angegeben, in dem die Interviews stattfinden sollten (November 2021) und mögliche Örtlichkeiten für die Durchführung (flexibel in Wien bzw. Online über eine entsprechende Plattform). Dies geschah unter dem Gesichtspunkt, bei den angeschriebenen Personen Interesse zu wecken und sie mit ausreichender Orientierung zu versorgen, damit diese abwägen können ob sie sich selbst als geeignete Informationsquelle verstehen dürfen (vgl. Froschauer/Lueger 2020: 76f).

Ebenso wurden die, als Social Business Netzwerk-Plattformen identifizierten Institutionen angeschrieben. Zum einen wurden, unter Anführung der eben erwähnten Vorstellung des Anliegens, auf diesen Weg Social Businessexperten und Expertinnen als InterviewpartnerInnen gesucht. Zum anderen wurde nachgefragt, ob weitere Soziale Unternehmen, die bereits gewachsen sind oder vorhaben dies in naher Zukunft zu tun, empfohlen werden konnten.

Nur eines der angeschriebenen Unternehmen hat die Anfrage beantwortet und dabei seine Bereitschaft zur Teilnahme bekannt gegeben. Beide der Experten/Expertinnen-Plattformen meldeten sich zurück. Dabei wurde jeweils Interesse an einem Interview bekundet und zusätzlich drei weitere Social Businesses als geeignete Forschungsobjekte inklusive Kontaktinformationen, empfohlen. Somit erfolgte auch der zweite Zugang über das Snowballsystem. An die vorgeschlagenen Organisationen wurden unmittelbar Anfragen versendet. Da der Forscher aufgrund der geringen Antwortquote der angeschriebenen Unternehmen daran zweifelte, genügend interviewwillige Organisationen zu erreichen, wurde die Suche nach Deutschland und in die Schweiz ausgeweitet. Da dem Autor hier keine konkreten Social Businesses mit Wachstumserfahrung bzw. -ambitionen bekannt waren und sich die Vermittlungsanfrage an die Experten/Expertinnen-Plattformen als fruchtbares Instrument erwiesen hatte, wurden an dieser Stelle nur die regionalen Pendanten zu diesen Plattformen kontaktiert.

Von den drei angeschriebenen österreichischen Organisationen hat eine nicht geantwortet. Die anderen beiden haben sich für eine Teilnahme an der Forschung ausgesprochen. Die Anfragen an die ausländischen Plattformen blieben unbeantwortet.

Der Autor hat sich bei der Auswahl der zu befragenden Menschen insofern einer Abkürzung bedient, als dass Organisationen und nicht Personen direkt angeschrieben wurden. Unternehmen können nicht als Experten/Expertinnen verstanden werden (siehe Kapitel 6.2.), jedoch die Menschen, die in diesen spezielle Aufgaben erfüllen. Da es den Unternehmen überlassen wurde, welche Person mit dem Forscher in Kontakt tritt, passierte die Zuschreibung des Experten/Expertinnen-Status unternehmensintern. Dem Autor oblag es allerdings, diese Zuschreibung zu akzeptieren. Eine Vorstellung der teilnehmenden Organisationen, findet im Kapitel 7 statt.

6.4. Auswertungsmethode

Für die Auswertung des entstandenen Datenmaterials orientierte sich der Forscher primär an der Vorgangsweise der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Ziel dieser Methode ist es, eine regel- und theoriegeleitete systematische Untersuchung der vorliegenden Kommunikation zu gewährleisten und somit die Handlungen des Autors nachvollziehbar zu gestalten (vgl. ebd.: 13). Das Material wird hierbei nach einem Ablaufmodell, in mehreren Schritten zunehmend auf die relevanten Inhalte reduziert und in Dimensionen, Haupt- und Subkategorien geordnet. Dabei kann allerdings nicht nach einem fix vorgegebenen Schema vorgegangen werden, denn es gilt dieses Instrument an den jeweils spezifischen Untersuchungsgegenstand und Fragestellung der Forschungsarbeit anzupassen. Nach Mayring (2015) wird das Vorgehen jedoch nach drei Grundverfahren, nämlich die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung unterschieden (vgl. ebd.: 50ff). Der Forscher hat zur Bearbeitung des Materials die Technik der Strukturierung gewählt, da diese darauf abzielt, bestimmte Aspekte aus komplexen Gefügen herauszufiltern (vgl. ebd.: 67). Diese Ausprägung kann wiederum in die vier Unterformen: formal, inhaltlich, typisierend und skalierend unterteilt werden. Hierbei fiel die Wahl auf die inhaltliche Strukturierung, welche: „(...) *Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahieren und zusammenfassen*“ will (ebd.: 99). Hinsichtlich der Kategorienbildung beschreibt Mayring (2015) einen deduktiven Zugang. Hierbei werden die Strukturdimensionen im Vorfeld durch die forschende(n) Person(en), abgeleitet aus theoretischen Überlegungen sowie Voruntersuchungen, mit Hilfe eines Operationalisierungsprozesses bestimmt, und das vorhandene Material nach diesen durchsucht und zugeordnet.

Im Vergleich dazu werden bei der induktiven Herangehensweise die Kategorien aus dem Forschungsmaterial mittels Verallgemeinerung relevanter Aussagen abgeleitet (vgl. ebd.: 85). Ein rein deduktives Vorgehen erschien dem Autor als ungeeignet, da dieser, aufgrund der fehlenden Forschung auf diesem Gebiet davon ausging, nicht alle relevanten und in den Interviews vorkommenden Elemente im Vorfeld erfassen zu können. Daher wurde eine, durch Sandra Steigleder (2008) modifizierte Variante dieses Verfahrens angewandt, welche eine Kombination aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung vorsieht, die wiederum kontinuierlich an das vorliegende Datenmaterial angepasst wird (vgl. Steigleder 2008: 188f).

Basierend auf den theoretischen Überlegungen, Forschungsfragen und den Interview-Leitfäden des Autors, konnten vier Dimensionen (Wachstum, Motivation, Chancen und Risiken), als auch einige Kategorien und Subkategorien abgeleitet werden, denen jeweils eine eigene Farbe zugeordnet wurde. Das produzierte Datenmaterial wurde anschließend durch erneutes Anhören der Interviewaufzeichnungen, sowie mehrmaliger Sichtung der angefertigten Transkripte, auf diese untersucht und entsprechende Stellen farblich markiert. Dabei konnten zwei neue Dimensionen (Franchising und MISC) ausgemacht werden. Wobei unter MISC (miscellaneous=aus verschiedenen Dingen bestehend) Aussagen zugeordnet wurden, welche für die Beantwortung der Forschungsfragen als potenziell hilfreich erschienen, jedoch keiner der vorhandenen Dimensionen und Kategorien zuteilbar waren, und von ihrem Umfang her keine eigene Dimension benötigten. Gleichzeitig stellte sich heraus, dass die deduktiv erstellten (Sub)Kategorien für die weitere Verarbeitung zu unpräzise angesetzt waren. Daher entschied sich der Autor diese zu verwerfen. Im nächsten Schritt wurden die markierten Textstellen pro Interview in ein Excel übertragen und mit den jeweiligen Zeilennummerierungen versehen. Anschließend galt es die einzelnen Textpassagen mittel Paraphrasierung auf den Kern der Aussage zu reduzieren. Als nächstes geschah eine erste Zuordnung in Kategorien und Subkategorien, welche gleichzeitig in einem zusätzlichen Dokument festgehalten wurden. Dies half dem Forscher dabei, einen Überblick der Begriffszuordnungen zu behalten und abweichende Bezeichnungen über die verschiedenen Interview-Dokumente hinweg zu vermeiden. Dabei diente die Durchsicht jedes Interviews als Kontrollorgan bereits entwickelter (Sub)Kategorien. Anschließend wurde darauf geachtet, dass Aussagen, welche mehreren Dimensionen zugeordnet waren, ausschließlich dem passenderen Bereich zugeschrieben wurden. Die Erstellung eines weiteren Excel-Dokuments erleichterte diesen Schritt erheblich. Darauf folgte die Zusammenführung der einzelnen Excel-Dokumente, wobei alle Kategorien und die dazu gehörigen Subkategorien, in eine sinnvoll erscheinende Reihenfolge aufgelistet und die

entsprechenden Aussagen zugeteilt wurden. Durch mehrmalige Durchsicht des entstandenen Dokuments konnten ähnliche, sich überschneidende (Sub)Kategorien nochmals zusammengeführt, und falsch zugeordnete Aussagen den richtigen Bereichen zugeteilt werden. Während der Darstellung der Ergebnisse wurde jedoch deutlich, dass zum einen der Großteil der Kategorie MISC den anderen Bereichen zugeordnet werden konnte, Sowohl aus hier übriggeblieben Aussagen und nicht verwendeten Beiträgen aus den anderen Bereichen, zeichnete sich jedoch eine neue Hauptkategorie, die Risikobegegnung ab. Zwar stehen die Handlungen der UnternehmerInnen nicht direkt im Forschungsinteresse dieser Masterarbeit, diese stellen jedoch trotzdem einen interessanten Informationsgewinn, dar. Zum anderen fiel auf, dass zu viele Subkategorien gebildet wurden und somit eine Darstellung des gesamten Materials als zu umfangreich erschien. Durch eine erneute Reduktion und Zusammenfassung, konnte das Datenmaterial auf einen überschaubaren Umfang, der weiterhin die Kernbotschaften der Untersuchungsergebnisse beinhaltet, komprimiert werden. Aus dem finalen Dokument (siehe Anhang 4) konnte abschließend das komplette Kategoriensystem (siehe Anhang 3). Jeder Schritt diente zur Überprüfung des vorangegangenen Vorgehens, etwaige gefundene Fehler konnten so korrigiert und die Qualität des Endprodukts somit erhöht werden.

6.5. Gütekriterien

Die Gütekriterien der qualitativen Forschung unterscheiden sich von denen der quantitativen deutlich. Letztere strebt an, den Anforderungen der Objektivität, Reliabilität und Validität gerecht zu werden (vgl. Raithel 2008: 44ff). Diese Kriterien sind auf die qualitative Forschung nicht anwendbar, da ihre Methoden, wie das, in dieser Forschungsarbeit verwendete leitfadengestützte Experten/Expertinnen-Interview und deren Ergebnisse, stets kontextabhängig sind und vorauszusetzen ist, dass bei einer Wiederholung der Befragung, kein identes Ergebnis erzeugt werden kann (vgl. Helfferich 2011: 154f). Damit auch die qualitative Forschung dem Standard entspricht, qualitativ messbare bzw. überprüfbare Ergebnisse zu erzeugen, müssen andere Gütekriterien eingesetzt werden (vgl. Mayring: 2016: 140). Seit Mitte der 80er Jahre wird daher versucht, alternative Beurteilungskriterien für die qualitative Forschung zu entwickeln. Dabei sind unterschiedliche Ansätze für die verschiedenen qualitativen Methoden beobachtbar, die es aber noch nicht geschafft haben, eine angemessene Bestimmung der Qualität qualitativer Forschung herzustellen (vgl. Flick 2012: 500ff). Mayring (2016) leitete jedoch aus diesen spezifischen Katalogen und allgemeinen wissenschaftlichen Überlegungen, sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung ab.

Verfahrensdokumentation

Da in der qualitativen Forschung die eingesetzten Methoden explizit für das jeweilige Forschungsinteresse entwickelt oder zumindest angepasst werden, bedarf es einer detaillierten und exakten Darstellung des Vorgehens. Dies soll gewährleisten, dass die vollzogenen Handlungsschritte für andere intersubjektiv nachvollziehbar ausfallen.

Argumentative Interpretationsabsicherung

Die Ergebnisse qualitativer Forschung lassen sich, anders als bei der quantitativen, nicht durch Fakten beweisen, sondern werden durch argumentative Begründungen der Forschenden untermauert. Demnach müssen diese Interpretationen ausführlich, in sich schlüssig und nachvollziehbar dargestellt werden. Zudem gilt es Brüche zu erklären, als auch Alternativdeutungen zu suchen und überprüfen.

Regelgeleitetheit

Zur Absicherung der Ergebnisse wird ein schrittweises, sequenzielles Vorgehen benötigt. Die Forschung muss sich dementsprechend an Verfahrensregeln halten, welche im Vorfeld der Untersuchung festzulegen und unterteilen sind. Dabei bleibt es aber wichtig, die Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand zu bewahren.

Nähe zum Gegenstand

Ein möglichst nahes, an die Alltagswelt der Forschungssubjekte angelegtes Vorgehen, ist eine der Grundvoraussetzungen qualitativer Forschung. Die untersuchten Gegenstände sollen in ihren natürlichen Lebenswelten und nicht im Labor beobachtet werden. Zudem gilt es als förderlich, eine Interessensübereinstimmung zwischen Forschenden und den Beforschten herzustellen.

Kommunikative Validierung

Das Einholen von Feedback durch die befragten Personen, erscheint ein weiteres geeignetes Instrument, um die Interpretationen der Forschenden zu überprüfen, bzw. abzusichern. Anders als in der quantitativen Forschung, sind die Untersuchungsgegenstände hier nicht nur als Datenlieferanten anzusehen, sondern als denkende Subjekte. Durch die Zustimmung zu den Interpretationen, gewinnen die Ergebnisse an Relevanz.

Triangulation

Der Einbezug mehrerer Datenquellen (Interpreten, Theorieansätzen und/oder Methoden), als auch die Betrachtung aus mehreren Blickwinkeln und der Vergleich der daraus hervorgehenden Ergebnisse, zeigt Stärken und Schwächen der einzelnen Zugänge auf. Durch die Zusammenführung der Ergebnisse entsteht ein Gesamtbild, das die Qualität der Resultate erhöht.

Nach Siegfried Lamnek (2010) bleibt aber, bezüglich der sechs Gütekriterien von Mayring, die Frage offen, ob diese lediglich eine Ausgangsposition für alle empirischen Forschungsprozesse beschreibt, oder es sich tatsächlich um Zielvorgaben und Prüfsteine der qualitativen Forschung handelt. Durch den interpretativen Charakter qualitativen Vorgehens und dem Mangel ihr zugrundeliegender, allgemein gültiger Gütekriterien, bleibt die Kritik aus quantitativer Perspektive, dass diese willkürlich handelt, weiterhin aufrecht (vgl. ebd. 2010: 131f).

7. Vorstellung der untersuchten Organisationen

Im folgenden Kapitel werden die Organisationen, welche in dieser Forschungsarbeit untersucht wurden, kurz vorgestellt. Dabei kann eine Unterscheidung zwischen Social Business, Unterstützungsplattformen und Sozialen Unternehmen getroffen werden. Befragt wurden jeweils Personen, die in diesen führende Positionen einnehmen.

7.1. Netzwerke

Interessensvertretungen und Unterstützungsplattformen leisten wichtige Beiträge für Social Businesses. Neben der Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs der einzelnen SozialunternehmerInnen werden Schulungen angeboten, Kontakte hergestellt und die öffentliche Sichtbarkeit gestärkt. Diese Netzwerkorganisationen beteiligen sich zudem aktiv an Forschungen, Monitoring-Berichten und fungieren als Sprachrohr für die Bedürfnisse dieser jungen Unternehmensform.

7.1.1. Social Entrepreneurship Center

Das Kompetenzzentrum der Wirtschaftsuniversität Wien agiert als Ansprechpartner für Soziale Unternehmen, betreibt Forschung und bietet wissenschaftliche Beratung an. Als Teil eines internationalen Konsortiums beobachtet und dokumentiert das Zentrum die Lage in und um Social Businesses in Österreich. Mit den gewonnenen Erkenntnissen sollen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft auf diese neue Art der Unternehmensform aufmerksam gemacht werden und verstehen lernen, warum es Social Businesses braucht und wie sie diese unterstützen können. Auch der Bericht „Das Potential von Social Businesses in Österreich“, welcher in dieser Masterarbeit schon reichlich erwähnt wurde, ist aus diesen Bemühungen heraus entstanden. Seit 2021 ist das Social Entrepreneurship Center erstmals damit beauftragt, im Rahmen des „Europäischen Entrepreneurship Monitor Programms“, ein von der EU-Kommission gefördertes Projekt, österreichische Daten für eine, 15 europäische Länder umfassende, Vergleichsstudie zu sammeln. Dabei stehen vor allem eine quantitative Erhebung wesentlicher Eigenschaften, die Erfassung der Pandemie-Auswirkungen und die Analyse förderlicher bzw. hinderlicher Rahmenbedingungen auf der Agenda.

Neben den Forschungsaktivitäten beteiligt sich das Social Entrepreneurship Center an diversen Bildungsprogrammen für soziale UnternehmerInnen (Next Award Programm, NGO Academy), bzw. unterstützt diese schon bei der Gründung durch Beratung und finanzielle Förderungen (Social Impact Award). Zusätzlich unterrichten die MitarbeiterInnen an der Wirtschaftsuniversität Wien verschiedene Seminare zum Thema Social Entrepreneurship und leisten dadurch einen wichtigen Beitrag um Social Businesses sichtbarer und attraktiver zu machen (vgl. Wirtschaftsuniversität Wien 2022: o. S.).

7.1.2. Social Entrepreneurship Network Austria

Der Verein SENA wurde 2018 nach deutschem Vorbild (SEND) gegründet und ist die größte Interessensvertretung für Social Businesses in Österreich. Er versteht sich als Anlaufstelle und Zuhause für Unternehmen mit positiver gesellschaftlicher Wirkung. Um als Mitglied aufgenommen werden zu können, müssen Interessierte, neben der Entrichtung eines Mitgliedbeitrages, mit ihren Handlungen soziale und/oder ökologische Ziele als ihr Kerngeschäft verfolgen, dabei unternehmerisch handeln, also mit eigenem Risiko Produkte und/oder Dienstleistungen einer zahlenden Kundschaft anbieten und dabei nachhaltig wirtschaften, also mindestens 50% der Einkünfte selbst erwirtschaften und erzielte Gewinne zum Großteil ins eigene Unternehmen reinvestieren. Unter der Führung eines siebenköpfigen Vorstandes, welcher sich aus GründerInnen und UnternehmerInnen von bereits bestehenden und etablierten Sozialen Unternehmen zusammensetzt, fördert SENA die Vernetzung unter den einzelnen Social Businesses und hilft bei der Kontaktherstellung zu potentiellen Finanziers. Der Verein unterstützt seine Mitglieder mit Fachwissen, Ausbildungsangeboten (z. B.: Sustainable Impact Academy) als auch durch finanzielle Hilfe und assistiert bereits bei der Gründung einer sozialen Unternehmung (z. B.: Gründungsleitfaden). Das Social Entrepreneurship Network Austria beteiligt sich auch an Forschungsarbeiten und hat mit dem Monitor-Bericht 2020 eine fundierte Datengrundlage hinsichtlich Anzahl, Struktur und Bedürfnissen von Social Businesses in Österreich erstellt.

Durch das gemeinsame Auftreten soll die Sichtbarkeit der einzelnen Mitglieder aber auch der Unternehmensform an sich, gesteigert und Forderungen nach besseren Rahmenbedingungen mehr Gewicht verliehen werden. Zehn fördernde Mitglieder (Erste Bank, fair-finance und Social Impact Award u. a.), 24 Kooperationspartnerschaften (ASHOKA, Impact-Hub, u. a.) und eine wachsende Pro Bono Community unterstützen SENA und seine 75 Mitgliedsunternehmen, zu denen auch atempo, Sindbad und R.U.S.Z gehören, ihre Ziele zu erreichen (vgl. SENA o. J.: o. S.).

7.2. Die untersuchten Organisationen

Wie in den Kapiteln 4.4. und 4.5. dargestellt wird, existieren in Österreich bereits eine beträchtliche Anzahl an Social Businesses. Die Geschäftsfelder, Größe, Alter und Organisationsstrukturen dieser Unternehmen unterscheiden sich mitunter deutlich. Jedoch haben Alle die Verfolgung eines sozialen Zieles gemein.

7.2.1. atempo

Die im Jahr 2001 gegründete Organisation beschäftigt sich primär mit der Inklusion und Gleichstellung von Menschen mit Behinderung. Im Laufe der Zeit wurde die Zielgruppe auf Menschen mit Lese- und/oder Lernschwierigkeiten ausgeweitet. Hauptaugenmerk liegt hierbei auf der Unterstützung und Ausbildung dieser Zielgruppen und deren Unterbringung auf dem ersten Arbeitsmarkt. Um dieses Ziel zu verwirklichen hat atempo mehrere Produkte entwickelt. „nueva“ ist eine Evaluationsplattform, welche die Qualität von sozialen Dienstleistungen durch die Bewertung von dazu ausgebildeten Zielgruppenangehörigen überprüft. NutzerInnen können an Fortbildungen, Qualitätszirkel als auch Befragungen teilnehmen und die Ergebnisse auswerten und analysieren lassen. Ziel ist es, Qualitätsstandards zu entwickeln und vergleichbare Daten zu kreieren. atempo unterstützt mit der Vermittlungs-Plattform „ava“ Assistenzsuchende und Assistenzanbieter. Für Bedürftige soll hierdurch der Zugang erleichtert und der Verwaltungsaufwand reduziert werden. Anbieter werden mit Weiter- und Ausbildungsangeboten unterstützt. Das Angebot „capito“ zielt hingegen auf eine barrierefrei Gestaltung von Informationen ab. Neben den Vorteilen, die sich daraus für Menschen mit Behinderung bzw. mit Lern- und/oder Leseschwierigkeiten ergeben, können externe Unternehmen dadurch sicherstellen, dass ihre Angebote leicht verständlich sind und somit ihre Reichweite steigern. Zudem wird in Graz der Gastronomiebetrieb „das Lorenz“ betrieben.

Zur Erreichung der Ziele setzt atempo seit 2016 stark auf die fortschreitende Digitalisierung. Der Großteil der Angebote kann online genutzt werden. Damit werden Barrieren beseitigt und die Reichweite erhöht. (vgl. atempo o. J.: o. S.)

7.2.2. R.U.S.Z

Das Reparatur- und Service Zentrum (R.U.S.Z), wurde bereits 1998 als eine sozialökonomische Maßnahme des AMS gegründet. Ziel war und ist es, zum einen Personengruppen, welche Schwierigkeiten haben, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, in Regularbeitsjobs unterzubringen, auszubilden und weiterzuvermitteln. Zum anderen sollen wertvolle Ressourcen geschont werden, indem kaputte Elektrogeräte von diesen Personen repariert werden, um so die Lebensdauer dieser deutlich zu verlängern. R.U.S.Z hat es sich zudem zum Auftrag gemacht, durch Lobbying und Aufklärungskampagnen gegen geplante Obsoleszenz, also die Verbauung von Sollbruchstellen und Ressourcenverschwendung vorzugehen. Um seine Ziele besser verwirklichen zu können und seiner Stimme mehr Gewicht zu verleihen, hat das R.U.S.Z bereits 1999 das Reparaturnetzwerk Wien gegründet, dem mittlerweile 100 Betriebe im Raum Wien angehören.

Neben der Reparatur von Elektrogeräten werden gespendete Geräte renoviert und im eigenen Wiederverwendungszentrum in der Lützowgasse, 1140 Wien zum Verkauf angeboten. Auch ein Reparaturcafé, bei dem Personen unter fachlicher Anleitung eigenständig ihre Geräte reparieren können, wird wöchentlich angeboten. Das Unternehmen beschäftigt aktuell 26 Personen und verlängert die Produktlebensdauer von über 9.000 Elektrogeräten pro Jahr. Somit werden mehr als 98 Tonnen nicht mehr weggeworfen, sondern einem zweiten Leben zugeführt. Auch das Lobbying von R.U.S.Z kann auf einige Erfolge zurückblicken. So dürfen z. B. Staubsauger seit dem Jahr 2017 nur noch maximal 900 Watt verbrauchen und der Verkauf von kurzlebigen Elektrogeräten soll per EU-Vorschrift ab dem Jahr 2025 im europäischen Raum verboten werden. Das Unternehmen entspricht dem von der EU 2015 veröffentlichten Kreislaufwirtschaftspaket und unterstützt somit auch die UN-Ziele 2030 zur nachhaltigen Entwicklung. Aufgrund der Pionierarbeit, die R.U.S.Z seit über 20 Jahren leistet, wählten die Vereinten Nationen im Rahmen der „SDG Good Practices Initiative“ das Unternehmen als Vorbild-Organisation hinsichtlich der erfolgreichen Gestaltung einer Reparaturinfrastruktur in Europa aus.

Um die positiven Effekte weiterhin auszubauen, plant R.U.S.Z mittels Social Franchising seine Aktivitäten im deutschsprachigen Raum auszuweiten und rechnet mit 23 FranchisepartnerInnen bis zum Jahr 2025. Damit die für die Expansion benötigten Fachkräfte ausreichend vorhanden sind, hat das Unternehmen zusammen mit dem Bildungsförderungsinstitut (BFI) 2021 ein eigenes Ausbildungs-Pilotprojekt initiiert und versucht ein Reparatur- und Re-Use-Modul in der Lehrlingsausbildung für Mechatronik zu verankern (vgl. R.U.S.Z o. J.: o. S., Smart City 2021: o. S.).

7.2.3. Sindbad

Das Unternehmen wurde 2016 gegründet und besteht aus einer Holding als auch einem Verein, der wiederum in Zweigvereine an den einzelnen Standorten aufgeteilt ist. Sindbad hat es sich zur Aufgabe gemacht, sozioökonomisch benachteiligte Jugendliche, mithilfe eines Mentoring-Programms bei dem Übergang von der Pflichtschule zu weiterführenden Bildungsangeboten zu unterstützen. Jugendliche können sich über die Homepage für das Programm anmelden und sich in weiterer Folge ihren Mentor / ihre Mentorin selbst aussuchen. Die MentorInnen helfen bei der Berufs- und Ausbildungsorientierung, bei den Bewerbungsprozessen und dem Übergang in die neue Ausbildung. MentorInnen müssen zwischen 20 und 35 Jahre alt sein und können sich entweder eigenständig für das Programm melden, oder von ihren ArbeitgeberInnen für dieses angemeldet werden. Diese profitieren durch das angebotene Persönlichkeits- und Lebensweltentraining dadurch, dass ihre Angestellten somit für die Übernahme von Führungstätigkeiten ausgebildet werden. Sindbad sieht sich als Chancengeber für Jugendliche, als Schmiermittel zwischen Schule und Lehre, sowie als Plattform für Persönlichkeitstraining und soziale Verantwortung.

Seit der Gründung hat Sindbad jedes Jahr zwei neue Standorte eröffnet und ist mittlerweile in acht Bundesländern vertreten. Die Organisation arbeitet mit 79 Partnerschulen in ganz Österreich zusammen. Insgesamt wurden seit der Entstehung 908 Mentoringteams betreut. 81% dieser Teams haben das Programm abgeschlossen und 80% der Jugendlichen, die dieses gänzlich durchlaufen haben, konnten in weiterführende Ausbildungen vermittelt werden (vgl. Sindbad 2022: o. S.).

8. Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Interviews werden im Folgenden nach den einzelnen ausgearbeiteten Dimensionen dargestellt. Als relevant empfundene Kategorien werden hierbei jeweils in einem eigenen Unterkapitel zusammengefasst. Die jeweils zugeordneten **Subkategorien** wurden im Text hervorgehoben.

8.1. Wachstum

Um die Motivation der jeweiligen UnternehmerInnen besser verstehen und die daraus entstehenden Chancen und Risiken besser ableiten zu können, widmet sich dieses Kapitel der Wachstumsthematik. Hierzu wurden in den Interviews die Gebiete des Wachstumswillens, den Rahmenbedingungen für Social Businesses als auch die Art und Weise wie diese sich auf Wachstum vorbereiten als auch welche Strategien dabei verfolgt werden, beleuchtet.

8.1.1. Wachstumswille

Während in der Privatwirtschaft, wie in Kapitel 5 erwähnt, ein Wachstumszwang besteht, um die jeweilige Marktposition zumindest halten bzw. das Überleben eines Unternehmens absichern zu können und daher davon ausgegangen werden kann, dass ein Unternehmenswachstum **von Beginn an vorgesehen** ist, verhält sich das bei Social Businesses nicht immer so. Nur bei einer der befragten Organisationen wurde eine Expansion von Anfang an angestrebt: *„(Wachstum) War an für sich geplant, also wir hatten von Anfang an vor, so eine Art Social Franchise System aufzubauen.“* (BU3: Z 229). Die anderen Befragten gaben an, dass die Idee bzw. der Wunsch zu wachsen, **erst mit der Zeit entstanden** ist. Dieser Unterschied lässt sich wahrscheinlich darauf zurückführen, dass die Motivation zur Gründung eines Social Business in der Beseitigung, oder zumindest Linderung, von Problemlagen spezifischer Zielgruppen liegt und sich dabei aber auf das regionale Umfeld der GründerInnen beschränkt. Hat sich aber der Wille zum Wachstum in einem Sozialen Unternehmen erstmal etabliert, ist ein Ende dieser Bemühungen (**Größenziel**), zumindest vorläufig, nicht absehbar. Dabei wird zunächst die Ausweitung des Angebots auf nationaler Ebene verfolgt.

„Und wir sind derzeit in, also ab Frühjahr 2022 in acht Bundesländern aktiv. Das sind alle außer Burgenland und der jüngste Standort, der jetzt eben gerade dazu kommt, ist Vorarlberg. Da wurde jetzt gerade ein Verein gegründet und im Frühjahr starten die mit den ersten (...) Teams vor Ort.“ (BU3: Z 55-58).

Haben die UnternehmerInnen erste Wachstumserfolge gefeiert bzw. den nationalen Markt in einem zufriedenstellenden Ausmaß versorgt, denken diese auch über die **Internationalisierung** ihres Unternehmens nach, wie die folgenden Zitate zeigen: „(...) wir überlegen im Moment sehr strukturiert, bereiten uns vor auf ein Skalieren auch in andere Sprachregionen und geographische Regionen.“ (BU1: Z 350-351) und „Und übrigens, wir reden doch immer wieder darüber, quasi auch außerhalb Österreichs aktiv zu werden. Nur das ist noch ein bisschen Zukunftsmusik.“ (BU3: Z 330-331).

Vermutlich kann dieses Vorgehen zum einen damit begründet werden, dass die Versorgung der heimischen Zielgruppe eine höhere Priorität einnimmt und zum anderen, dass die UnternehmerInnen zuerst Erfahrungen auf den ihnen vertrauten Märkten und Rahmenbedingungen sammeln wollen, bevor sie den Schritt in neue Regionen wagen.

8.1.2. Rahmenbedingungen

Damit Social Businesses gut und gesund wachsen können, benötigt es aber auch dementsprechende Rahmenbedingungen. Diese werden von den befragten UnternehmerInnen und vor allem von den VertreterInnen der Social Business Plattformen als suboptimal befunden. Neben dem Fehlen einer eigenen, auf soziale Unternehmen zugeschnittenen **Rechtsform**, bzw. eines **Rechtsstatus**, die/der klare und einheitliche Bedingungen für Soziale Unternehmen verankert (vgl. BU3: Z 95-96, BE2: Z 446-457), wird vorrangig die unzureichende **Finanzierungsinfrastruktur** kritisiert.

„Also Geld, ja Geld! Das braucht jedes Unternehmen. Ohne Geld, wie gesagt ist alles nichts. Aber Geld mit weniger, sagen wir mal Profit-Wachstums-Strings attached, also, dass die Social Entrepreneurs das Geld dafür bekommen, dass sie ihre Wirkung maximieren und dass sie auch daran gemessen werden.“ (BE2: Z 385-389).

Denn aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen (vgl. BE1: Z 216-218) und der Tatsache, dass die meisten Social Businesses, zumindest zurzeit, noch keine nennenswerten Gewinne erzielen (vgl. BE1: Z 220-223, BU3: Z 109-110), sind Soziale Unternehmen für klassische Finanziere, welche in der Regel auf eine Rendite aus sind, eher unattraktiv. Dabei steht ein Großteil der Befragten einer **Gewinnausschüttung** in einem beschränkten Umfang offen gegenüber, haben aber bis jetzt die erwirtschafteten Gewinne, ins eigene Unternehmen reinvestiert (vgl. BU1: Z 220-221 & 223, BE2: Z 116-119). Dennoch wurde erkannt, dass die Finanzierung von Wachstumsvorhaben und das Finden der dafür benötigten InvestorInnen, durch die Möglichkeit einer Ausschüttung um vieles einfacher ausfallen würde (vgl. BU1: Z 224-226, BE1: Z 211-215). Nur eine Person gab an, dass eine Ausschüttung nicht deren Verständnis eines Sozialen Unternehmens entspricht (vgl. BU2 Z: 87-88 & 493-496).

Im Moment finanzieren die meisten Sozialen Unternehmen ihr Wachstum aus einer Mischung mehrerer Träger. Als **Finanzierungsquellen** gelten vor allem öffentliche Förderungen, aber auch eigene Markteinkünfte und Spenden wurden genannt (vgl. BU3: Z 96-99). Zwei Personen gaben zudem an, über gute Vernetzungsarbeit passende Impact-InvestorInnen gefunden zu haben (vgl. BU1: Z 229-234, BU2: Z 255-260). Als weitere mögliche Quellen wurden Social Impact Bonds genannt (vgl. BU3: Z 208-212), aber auch die unterschiedlichen Ausprägungen von Crowd-Funding (vgl. BE1: Z 240-244 & 251-254) wurden bereits erfolgreich verwendet, um Wachstumsvorhaben zu finanzieren (vgl. BE1: Z 256-260). Von Banken Geld zu erhalten wird hingegen als unmöglich bezeichnet (vgl. BU1: Z 212-214).

Somit stellte sich in den Interviews heraus, dass die fehlende Möglichkeit an Wachstumskapital zu gelangen, eines der größten Hemmnisse für Soziale Unternehmen darstellt. Aber auch das fehlende Wissen über die Existenz und Bedürfnisse dieser jungen Unternehmensform in Gesellschaft und Politik, wurde als massives Problem identifiziert.

„Das Hauptproblem ist einfach sicherlich, dass in der österreichischen Gesellschaft und Politik das Konzept Social Entrepreneurship eigentlich noch (...) weitgehend, sagen wir mal unbekannt ist. Wir sind da, wo die Start-Ups ungefähr vor zehn, fünfzehn Jahren waren.“ (BE2: Z 429-432)

Dabei kann eine Zunahme an **unterstützender Infrastruktur**, welche dabei hilft, den Bekanntheitsgrad als auch die **Visibilität** von Social Businesses zu erhöhen, und diesen eine Austausch- und Vernetzungsplattform bietet, sowie Angebote zur Aneignung von benötigtem Wissen zur Verfügung stellt, bereits beobachtet werden (vgl. BE1: Z 90-96). Jedoch stehen diese immer noch nicht in einem ausreichenden Rahmen zur Verfügung (vgl. BE2: Z 403-406).

8.1.3. Vorbereitung

Bevor überhaupt damit begonnen werden kann, an Wachstum zu denken, bedarf es zuerst eines **bewährten Angebots**. Bis sich ein Produkt bzw. eine Dienstleistung im zufriedenstellenden Ausmaß auf dem Markt bewährt hat, und somit eine Grundsicherung der Organisation gewährleistet ist, können mitunter viele Jahre vergehen.

„Also da muss ich erst einmal ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung haben, die sich schon bewährt hat. Also bei uns waren es 18 Jahre, bevor man überhaupt daran denkt, dass man das beginnt, zu skalieren.“ (BU2: Z 577-580).

Auf die Frage, ob und wie Wachstumsprozesse vorbereitet werden, antworteten alle drei UnternehmerInnen, dass sie intensive **Marktforschung** betreiben, bzw. diese von neuen potenziellen Franchise-PartnerInnen durchführen lassen (vgl. BU3: Z 412), bevor sie mit der Umsetzung ihrer Expansionsvorhaben beginnen. Dabei kommen verschiedene Analyseinstrumente wie Markt-, Wettbewerbs-, Kunden/Kundinnen- und Standortanalysen zum Einsatz.

„Auch Standortanalysen klarerweise, weil man will sich ja nicht gegenseitig das Wasser abgraben. Wenn einer, ich sage in Baden ein Franchise-Partner wird, dann wollen wir nicht, dass andere ihn dem Raum Mödling wegnehmen. Also da gibt es dann so etwas wie ein Gebietsschutz, dass es sich sicher rechnet für denjenigen.“ (BU2 Z: 270-274).

Die **Dauer** der Vorbereitungsphase wird dabei zwischen sechs und zwölf Monaten verortet (vgl. BU3: Z 425). Dadurch wird deutlich, dass sich Social Businesses bei der Wachstumsvorbereitung an den Vorgehensweisen klassischer Unternehmen orientieren und dabei dieselben Werkzeuge ihre Verwendung finden. Eine strategische Vorbereitung wird auch dringend von einer der VertreterInnen der Unterstützungsplattformen empfohlen. Sich im Vorfeld der (regionalen) Expansionen einen genauen Überblick über die aktuelle Marktsituation, bereits agierende Anbieter sowie deren Vorgehensweisen als auch potenzielle KooperationspartnerInnen zu verschaffen und das eigenen Vorgehen daran anzupassen, wird von dieser als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren von Unternehmenswachstum bezeichnet (vgl. BE1: Z 358-362 & 369-371).

Die zwei Unternehmen, die bereits mehrere Wachstumsprozesse durchlaufen haben, zeigen allerdings deutliche Unterschiede hinsichtlich des **Standardisierungsgrades** ihres Vorgehens auf. Während BU3 angibt, dass es einen „(...) ganz klaren Ablauf, wie wir einen Standort gründen.“ (ebd.: Z 392-393) gibt, welcher sich dabei an einem vordefinierten Stufenmodell orientiert (vgl. ebd.: Z 351-353), vertritt BU1 den Ansatz, dass jedes neue Wachstumsvorhaben individuell entwickelt, und an die jeweils (regional) vorherrschenden Bedingungen angepasst werden muss (vgl. BU1: Z 647-649 & 652-656).

8.1.4. Strategie

Als geeignete Wachstumsformen von Social Businesses wurden von den Experten/Expertinnen drei geeignete Ansätze genannt. Das **Open-Source** Konzept stellt das Wachstum der Wirkung in den alleinigen Fokus des Unternehmens. Das eigene Unternehmensmodell wird dabei der Allgemeinheit zur freien Verfügung überlassen, ohne dabei Ansprüche auf Gegenleistungen zu stellen (vgl. BE1: Z 285-290). Dieses Vorgehen ist laut BE2 bei Sozialen Unternehmen weit verbreitet (vgl. BE2: Z 358-359).

Dieser Ansatz, der in der klassischen For-Profit Wirtschaft undenkbar erscheint, zeigt deutlich auf, dass die Erreichung von Wirkung für Soziale Unternehmen eine höhere Priorität als die Erzielung von Gewinnen einnimmt. Obwohl eine Priorisierung zur Verbesserung der Lebensumstände der jeweiligen Zielgruppen aus allen Interviews deutlich hervorgegangen ist, zeigten sich nicht alle befragten Personen mit der Open-Source Methode einverstanden.

„Wenn ich so etwas salopp sage [sic!], kannte der Sozialbereich: klauen, ich nehme deine Idee und mache es und frage dich gar nicht oder die Zumutungen, dass wir ja alle ganz nette Sozialheinis sind und das, was du gemacht hast, darf ich ja eh auch gratis gleich bei mir weitermachen. Das fanden wir jetzt nicht besonders attraktiv, vor allem, weil wir diesen Social Business Ansatz schon von Anfang an in unserem Leitbild hatten.“ (BU1: Z 99-104).

Diese Aussage macht den Wunsch nach wirtschaftlichem Erfolg deutlich erkennbar und unterstreicht somit den Unterschied der allgemeinen Herangehensweise, im Vergleich zu dem Non-Profit Sektor, deutlich. Als mögliche Alternativen zu Open-Source wurde zum einen ein **Filialsystem** (Branching), also die eigenständige Eröffnung neuer Standorte und zum anderen eine, auf den Sozialen Sektor zugeschnittene, Variation von **Franchising** genannt. Ein weiterer, in der Theorie möglicher Wachstumsansatz, nämlich den Zusammenschluss, bzw. den Erwerb bereits bestehender Unternehmen (**Mergers & Acquisitions**), wird zwar als interessant und untersuchungswürdig erachtet, wurde aber bisher in der Praxis nur selten beobachtet (vgl. BE1: Z 304-310). Dies kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass nur sehr Große und Kapitalstarke Organisationen sich einen Erwerb leisten können (vgl. BE1: Z 312-313), zum anderen würden dadurch die angestrebte individuelle Unabhängigkeit und Selbstständigkeit (siehe 8.3.3.) negativ beeinflusst werden.

Alle der interviewten GeschäftsführerInnen gaben an, zumindest über ein Filialsystem nachgedacht zu haben bzw. eigene Filialen in der Vergangenheit eröffnet zu haben. Dabei konnten aber wesentliche Unterschiede im Vorgehen, bzw. bei den Überlegungen ausgemacht werden. Während BU1 zuerst Filialen eröffnet hat, aber diesen Zugang relativ rasch zu Gunsten eines Wachstums im Partnerschaftsmodell aufgegeben hat, diente die von BU2 nur kurzfristig betriebene Filiale lediglich als Übungszweck für die praktische Umsetzung des geplanten Social Franchising System (vgl. BU1: Z 81-84, BU2: Z 422-428). BU3 hingegen, arbeitet von Beginn an mit einem Franchising Ansatz, überlegt allerdings immer wieder einen Umstieg auf das Filialsystem, da dieses mehr Kontrolle sowie Klarheit bietet und deswegen mit weniger Reibungsverlust gerechnet werden kann (vgl. BU3: Z 379-380 & 563-565).

8.2. Social Franchise

Da alle der befragten Unternehmen eine adaptierte Form von Social Franchising verwendet haben, bzw. verwenden wollen, um ihre Organisation wachsen zu lassen, wird diese Wachstumsform im folgenden Kapitel nun gesondert betrachtet.

8.2.1. Tauschmodell

Auf der Suche nach einem geeigneten Modell, die eigene Idee zu skalieren und somit die beabsichtigte Wirkung einem größeren Anteil an bedürftigen Menschen zukommen lassen zu können, dabei aber ein gewisses Maß an Kontrolle zu behalten als auch eine Kompensation für die geleistete Pionierarbeit zu erhalten, stoßen Social Businesses auf den Ansatz des Social Franchising.

„(...) und es ging darum, ein gutes Tauschmodell zu finden. Weil wir haben damals befunden, dass der Sozialbereich daran krankt, dass er keine guten Tauschmodelle hat.“ (BU1: Z 97-99).

Dieses Modell ist im For-Profit schon lange sehr erfolgreich (mensch denke an diverse Fast-Food-Ketten) im Einsatz. Die befragten UnternehmerInnen erkannten jedoch, dass dieses System nicht eins zu eins für ihre Organisationen übernommen werden konnte. Dies wurde zum einem mit der, in der For-Profit Wirtschaft üblichen, rigiden Top-Down Unternehmensstruktur, bei der alle Entscheidungen von einer Zentrale getroffen werden, welche von den Franchise-PartnerInnen exakt zu befolgen sind, erklärt (vgl. BU1: Z 126-130). Zum anderen sind die, an die Dachorganisation zu entrichtenden **Franchise-Fees** für Social Businesses, aufgrund der wesentlich geringeren Gewinnorientierung, zu hoch angesetzt. In den Interviews stellte sich heraus, dass die, hinsichtlich dieser Gebühren durchgeführten Adaptionen, bei den untersuchten Organisationen sehr unterschiedlich ausgefallen sind. Während BU1 zwar keine genauen Angaben zu der Höhe der Einstiegsgebühren und prozentuellen Abgaben erzielter Einkünfte gemacht hat, wurde im Gespräch deutlich, dass eine **Abgeltung der bereits erbrachten Leistungen**, wie die Entwicklung von Produkten bzw. Dienstleistungen, als sehr gerechtfertigt betrachtet wurde (vgl. BU1: Z 289-292). BU2 betonte dahingegen, dass ihre Franchise-Gebühren mit nur 5% des Umsatzes, deutlich niedriger ausfallen, als es bei profitorientierten Unternehmen üblich ist (vgl. BU2: Z 193-198). Einen ganz anderen Zugang hat BU3 gewählt. Hier werden, zumindest direkt, überhaupt keine Einstiegsgebühren und Franchise-Fees verlangt. Neue Franchise-PartnerInnen erhalten sogar finanzielle Unterstützung durch die Hauptorganisation (vgl. BU3: Z 68-71). Die Abwicklung aller Geschäfte geschieht in diesem Fall über eine GmbH, welche wiederum einen Anteil des Umsatzes an den leistungserbringenden Zweigverein ausbezahlt (vgl. BU3: Z 74-77).

Um als PartnerIn bei den untersuchten Unternehmen einsteigen zu können, müssen diese aber auch andere als finanzielle Beiträge bzw. die Abwicklung von Aufträgen leisten. Als **Teilnahmebedingungen** wurden hier das verpflichtende Mitwirken an Reflexions- und Innovationsprozessen genannt (vgl. BU1: Z 131-134 & 139-141), aber auch hinsichtlich des Ausmaßes der **Konzeptübernahme** unterscheiden sich die Unternehmen von klassischen Franchise-Modellen, da hier oft auch nur Teile des Angebots übernommen werden müssen (vgl. BU2: Z 429-433) und die PartnerInnen im Allgemeinen sehr eigenständig agieren dürfen (vgl. BU3: Z 368-370). Nur hinsichtlich einzuhaltender Qualitätsstandards werden den Franchise-PartnerInnen strenge Vorgaben gemacht (vgl. BU1: Z 116-119, BU3: Z 49-53).

8.2.2. Vorteile

Der Ansatz, das eigene Konzept an anderen Standorten durch engagierte Personen, welche mit den Bedingungen, der Infrastruktur und den Zielgruppen in der Region vertraut sind, zu replizieren, wird als gute Methode zur eigenen **Wirkungsverbreiterung** erkannt (vgl. BE2: Z 483-484). Neben diesem Umstand wurden das **geringer ausfallende finanzielle Risiko** und ein **geringerer Verwaltungsaufwand** als die größten Vorteile des Social Franchise Modells genannt (vgl. BU3: Z 376-377). Im Vergleich zu einer Filialgründung, werden die, bei der Etablierung eines neuen Standorts benötigten finanziellen Mittel, zumindest zum Teil von den Franchise-Nehmenden getragen. Aber auch für die Deckung der laufenden Kosten sind die jeweiligen Franchise-PartnerInnen überwiegend selbst verantwortlich. Ebenso ersparen sich die Dachorganisationen die für den Aufbau und Ausbau neuer Standorte benötigte Zeit, und können diese dafür für die Sicherstellung der Wirkung und Qualität nutzen (vgl. BE2: Z 648-652). Ein weiterer Vorteil besteht in der besseren **Überschaubarkeit** mehrerer kleiner Standorte. Denn für eine Expansion in neue Regionen bedarf es stets mehr Personal. Deren Verwaltung stellt, vor allem für Personen ohne fundierte betriebswirtschaftliche Ausbildungen, eine große Herausforderung dar.

„Ich glaube das ist der Grund, warum dann viele auf dieses Franchise-Ding aufspringen. Weil das den, betriebswirtschaftlich häufig nicht so geschulten Social Entrepreneur überschaubarer erscheint, als wenn es sein eigenes Unternehmen plötzlich so groß wird. Und (...) da kriegen sie es dann, glaube ich oft ein bisschen mit der Angst zu tun.“ (BE2: Z 629-634).

8.2.3. Nachteile

Als Nachteil des Social Franchising Modells wurde von einer der interviewten Social Business Experten/Expertinnen eine **Inkompatibilität** mit einigen Wirkungsbereichen genannt. Vor allem Unternehmen im Bereich Sozialwesen und Pflege erscheint

Franchising als ungeeignet, da diese Konzepte nur schwer abgrenzbar und transferierbar erscheinen (vgl. BE2: Z 491-495). Durch die, meist recht hohe Eigenständigkeit der einzelnen Standorte und ihren BetreiberInnen, entsteht ein weiteres Problem. Durch den Verzicht einer Top-Down Strukturierung und daraus resultierenden flachen Hierarchien, verfügen die Dachorganisationen über weitaus **weniger Kontrolle**.

„Der Nachteil ist halt natürlich, dass wenn du nur eigenständig funktionierende Einheiten innerhalb eines Systems hast, dass die auch viel selbstbewusster auftreten.“ (BU3: Z 377-379).

Dies führt zum einen zu mehr Reibung zwischen der Dachorganisation und einzelnen Standorten als auch zu regionalen Qualitätsunterschieden. Verfehlungen einzelner Franchise-PartnerInnen die an die Öffentlichkeit geraten, treffen Social Businesses besonders schwer, da diese, aufgrund ihrer immer noch bestehenden Abhängigkeit von Förderungen und Spenden, stärker auf ein positives Image angewiesen sind als Unternehmen die sich gänzlich eigenständig finanzieren (z. B.: Benetton, Facebook).

8.3. Motivation

Eines der primären Ziele dieser Forschungsarbeit ist es, herauszufinden, was Social Businesses dazu bewegt, ihr Unternehmen wachsen lassen zu wollen. Die Antworten auf diese Frage sollen im folgenden Abschnitt beleuchtet werden. Durch die geführten Gespräche haben sich dabei fünf wesentliche Aspekte abgezeichnet.

8.3.1. Missionserfüllung

Aus den Interviews mit den UnternehmerInnen und Experten/Expertinnen geht hervor, dass der primäre Grund, warum Social Businesses wachsen wollen, in einer verbesserten Erfüllung der eigenen Mission liegt. Die befragten Personen gaben an, dass diese mit dem Wunsch, möglichst viele Personen mit dem eigenen Angebot zu erreichen und somit zu einer Verbesserung deren Lebenssituation beizutragen, definiert ist (vgl. BU1: Z 313-314, BU3 Z: 40-43, BE1: Z 113-115, BE2: Z 512-524). Mit anderen Worten: *„(...) mir geht es darum, wie Sie so schön genannt haben, unsere Mission in breiterem Rahmen anbieten zu können.“ (BU2: Z 192-193).* Eine/r der VertreterInnen der Social Business Plattform merkte aber an, dass die Mission mancher UnternehmerInnen stark regional begrenzt ausfällt und dadurch die optimale Organisationsgröße rasch erreicht werden kann bzw. je nach Größe des Marktes kein Wachstum notwendig ist.

„Ich kenne Sozialunternehmer, die explizit sagen, ich will nicht skalieren, wie das jetzt ja so schön heißt, ja. Also die haben ein funktionierendes Modell. Das war ein Beispiel, irgendwo in Südbayern. Der hat gesagt: ‚Ich mach das dort, ich wohne dort. Ich möchte dort positiv wirken. Ich muss das jetzt nicht nach Österreich oder Indien skalieren, was ich hier mache.‘“ (BE1: Z 137-141)

Neben der eben beschriebenen **Wirkungsskalierung** spielt aber auch die **Gewinnsskalierung** eine Rolle, wobei Letztere stets der Ersteren in ihrer Priorität nachgestellt ist. Die Motivation hinsichtlich der Steigerung der Gewinne besteht nämlich primär darin, die Wachstumsprozesse und die damit verbundene Erhöhung der Wirkung zu finanzieren (vgl. BE2: Z 565-567). Gleichzeitig korreliert die Verbesserung der Wirkung, über die Umwege einer erhöhten Reichweite und eines gestärkten Images, positiv mit der Höhe der Einnahmen. Somit kann im optimalen Fall ein sich selbst antreibender Kreislauf, bestehend aus Wirkungsskalierung und Gewinnsskalierung, erzielt werden.

„(...) also je mehr ich von einer bestimmten Einheit an einer Leistung, einer Dienstleistung, verkaufe, die irgendwie Impact-bezogen ist, desto mehr Impact habe ich. Also wenn ich irgendwie wachse und dann mehr Menschen aus einer marginalisierten Zielgruppe anstellen kann, dann erhöht das auch meinen Impact.“ (BE1: Z 428-431).

8.3.2. Markt

In den Interviews stellte sich heraus, dass auch der Markt einen der wesentlichen Motivationstreiber für die jeweiligen Wachstumsbemühungen darstellt. Einen häufig genannten Faktor stellte hier die **Nachfrage** dar. Zum einen wurde festgestellt, dass die angebotenen Dienstleistungen und/oder Produkte nicht nur von den ursprünglichen Zielgruppen, sondern auch von anderen Elementen aus der Bevölkerung und Wirtschaft angenommen wurden.

„Aber das ist eigentlich ja der Kern, aus dem heraus viel mehr gewachsen ist, weil wir ja festgestellt haben, dass das, was wir anbieten, für Inklusion nicht nur dieser Zielgruppe zugutekommt, sondern Allen zugutekommt.“ (BU1: Z 31-34).

Zum anderen sahen und sehen sich die UnternehmerInnen immer wieder mit Anfragen bzw. Bitten aus bis dahin unerschlossenen Gebieten konfrontiert. Dies zeigte den Social Businesses deutlich auf, dass ihr Konzept von ihren Zielgruppen gut angenommen wird und in den Regionen, die von ihnen nicht erreicht werden konnten, vermisst wurde (vgl. BU2: Z 232-233). Zusätzlich hat eines der befragten Unternehmen, bedingt durch anstehende gesetzliche Veränderungen, erkannt, dass die, für diesen Wandel im europäischen Raum benötigte Infrastruktur, zurzeit noch nicht ausreichend vorhanden ist (vgl. BU2: Z 136-140).

Des Weiteren stellte sich heraus, dass der Wunsch, mit der eigenen Wirkung nicht nur Individuen aus der eigenen Zielgruppe bei der Bewältigung von diversen Problemlagen zu unterstützen, sondern auch, auf einer übergeordneten Ebene, eine **Systemveränderung** herbeizuführen, besteht. Dies soll sowohl durch die Veränderung des Nachhaltigkeits-Bewusstseins der KonsumentInnen, als auch durch Zugangserleichterungen erreicht werden (vgl. BU2: Z 140-148). Zudem steigt mit der Unternehmensgröße auch die Relevanz und Sichtbarkeit einer Organisation. Somit erhöht sich auch die **Marktmacht**, welche es den Social Businesses ermöglicht mehr Druck auf politische Systeme auszuüben (vgl. BU1: Z 484-486) und „schwarze Schafe“ vom Markt zu verdrängen (vgl. BU2: Z 148-151).

Ein weiteres Ziel, welches durch das Wachstum angestrebt wird/wurde, ist es, die **Attraktivität** des Unternehmens zu **steigern**. Vor allem Social Businesses, die ihre Produkte und/oder Dienstleistungen großen Firmen, welche an vielen Standorten vertreten sind, verkaufen, profitieren davon, wenn sie ihr Angebot an möglichst vielen Niederlassungen ihrer Firmenkunden und -kundinnen anbieten können (vgl. BU3: Z 329-330). An dieser Stelle soll aber auch angemerkt werden, dass von den befragten Personen erkannt worden ist, dass **Wachstum** per se zu **begrenzen** ist. Die Vorstellung eines unendlichen Wachstums sei ungesund und nicht mehr zeitgemäß. Daher sollen Expansionen nur dann vollzogen werden, wenn diese auch wirklich sinnvoll erscheinen und dabei Achtsamkeit auf die Nachhaltigkeit des Vorhabens gelegt wird (vgl. BE2: Z 216-223).

8.3.3. Unabhängigkeit

Die Stärkung der Unabhängigkeit der eigenen Organisation war/ist ebenfalls ein Grund, warum Social Businesses wachsen wollen. Durch den Umstand, dass sich Soziale Unternehmen, trotz der selbstständigen Erwirtschaftung von Einkünften, weiterhin zu einem bedeutenden Teil über Leistungsverträge und Förderungen finanzieren, wird von den UnternehmerInnen eine massive Abhängigkeit von den jeweiligen **FördergeberInnen** wahrgenommen (vgl. BU1: Z 170-171). Zwei der befragten Personen gaben an, mit diesem Abhängigkeitsverhältnis schlechte Erfahrungen gemacht zu haben. Obwohl nachweisbare Erfolge hinsichtlich der Verbesserung der Lebensumstände der jeweiligen Zielgruppen kontinuierlich erzielt wurden, entschieden sich die geldgebenden Quellen die Finanzierung drastisch zu kürzen (vgl. BU1: Z 172-175) bzw. die Beauftragung gänzlich einzustellen.

„Dennoch wurde dann im Jahr 2007 mitgeteilt von unserem Fördergeber (anonymisiert), dass auf Grund einer Strategieänderung, dass unser Unternehmen (anonymisiert) nicht mehr beauftragt wird, diese Leistung für den Auftraggeber (anonymisiert) weiter zu erbringen (...).“ (BU2: Z 76-78).

Dies zeigt deutlich auf, dass Social Businesses stark auf das Wohlwollen politischer EntscheidungsträgerInnen angewiesen sind. Je nachdem, welche politische Partei gerade das Sagen hat bzw. welche sozialen Bereiche von diesen als für die Wählerschaft verkaufbar angenommen werden, werden diese Tätigkeitsfelder mehr oder weniger unterstützt. Daher wird von den Unternehmen auch eine größere Unabhängigkeit von der **Politik** angestrebt (vgl. BU1: Z 481-483). Eine der interviewten Experten/Expertinnen sieht hierin auch den Grund, warum sich immer mehr Social Entrepreneurs für die Gründung eines Social Business entscheiden.

„Ich glaube die Unabhängigkeit, eben von solchen politischen Trends und Entwicklungen durch die Wahl eines unternehmerischen Ansatzes ist glaube ich, einer der zentralen Gründe, warum sich Social Entrepreneurs für den Weg entscheiden. Also, das denke ich, dass einem die Markteinkünfte eine gewisse Unabhängigkeit geben.“ (BE2: Z 579-583).

Neben dem Aspekt der Finanzierungsabhängigkeit wurde aber auch der Wunsch nach einer erhöhten **Gestaltungsmöglichkeit** genannt. Denn die von Politik und InvestorInnen gestellten Vorgaben und Bedingungen, werden von den Befragten als kaum beeinflussbar (vgl. BU1: Z 203-204, BE1: Z 592-594) wahrgenommen. Zudem behindern diese das wirtschaftliche Wachstum und die Entwicklung der eigenen Marke. Dass die eigene Unabhängigkeit und der Wunsch zu wachsen, für Social Businesses einen hohen Stellenwert einnimmt, zeigt der Umstand, dass eines der Unternehmen bewusst auf mögliche Förderungen verzichtet hat, da diese so gestaltet waren, dass sie das wirtschaftliche Wachstum und die Entwicklung der eigenen Marke blockiert hätten (vgl. BU1: Z 164-167). Damit diese Emanzipation gelingt, wurden von dieser Organisation Pläne entwickelt, die auf die Erhöhung des selbst erwirtschafteten Einkommens ausgerichtet waren (**Eigenfinanzierung**).

„Wir hatten aus dem organischen Wachstum fünf Franchise-Partner und wir haben uns ausgerechnet, wenn wir es schaffen in drei Jahren uns zu versechsfachen auf 30 Franchise-Partner, dann könnte sich das ausgehen.“ (BU1: Z 199-201).

8.3.4. Wirtschaftliche Überlegungen

Auf die Frage, inwieweit eine Erhöhung des persönlichen **Einkommens** bei den Wachstumsintentionen eine Rolle gespielt hat, antworten die befragten UnternehmerInnen sehr unterschiedlich. Während BU2 angab, dass wirtschaftliche Aspekte nur am Rande eine Rolle spielen, denn es ginge nicht darum,

reich zu werden (vgl. BU2: Z 22-24), meinte BU3, dass es ihre Absicht ist mit ihrer Tätigkeit Geld zu verdienen (vgl. BU3: Z 191-192). Noch klarer für den Wunsch, persönlichen Profit zu machen, sprach sich BU1 aus:

„Wir sehen weder ein, warum Leute im Sozialbereich nicht gut verdienen können/sollen. Wenn sie irgendetwas entwickeln, was der Menschheit so nutzt, dass es auch viel prosperiert, auch wirklich viel verdienen können.“
(BU1: Z 269-271).

Neben der persönlichen Bereicherung wurde auch das Ziel genannt, durch das Unternehmenswachstum die eigene Organisation **finanziell abzusichern** (vgl. BU1: Z 462-464). Vor allem vor dem Hintergrund von Leistungsverträgen als Einnahmequelle, welche oft nur für einen kurzen Zeitrahmen vereinbart werden und in der Regel die Overheadkosten eines Unternehmens nicht, oder nicht ausreichend berücksichtigen, gewinnt eine gesteigerte Erzielung von Markteinkünften, welche durch das Wachstumsvorhaben angestrebt wird, an Bedeutung (vgl. BE1: Z 598-602). Von den Experten und Expertinnen wurden aber auch noch andere Faktoren eingebracht. Zum einen bestünde, wie im For-Profit Bereich, eine betriebswirtschaftliche und ökonomische **Notwendigkeit**, zu wachsen (vgl. BE1: Z 122-124). Denn ohne adäquate Erträge ist es Social Businesses nicht möglich, langfristig zu bestehen und somit eine gesellschaftliche Wirkung zu erbringen (vgl. BE2: Z 543-546). Zu dem fallen, angesichts der zunehmenden Probleme in unserer Gesellschaft und den wirtschaftlichen Krisen, öffentliche Mittel immer knapper aus (vgl. BE2: Z 588-591). Zum anderen wird es, durch die zunehmende Zahl an Sozialen Unternehmen, welche um die Gunst von einer beschränkten Anzahl an privaten Finanziers werben müssen, immer wichtiger werden, diesen zu beweisen, dass das eigene Unternehmen in der Lage ist, zu wachsen und Renditen auszuschütten, um so die **Attraktivität** gegenüber den potenziellen **InvestorInnen** zu steigern (vgl. BE2: Z 329-331).

8.3.5. Mitbewerb

Nur einer der interviewten Personen beantwortete die Frage, ob Mitbewerb bei der Wachstumsmotivation eine Rolle gespielt hat, mit ja. Dies wurde damit begründet, dass es der Wunsch des Unternehmens ist, eine führende Rolle am Markt einzunehmen. *„Und da war eben das wirtschaftliche Ziel von unserem Angebot (anonymisiert) ein, also zumindest ein, wenn nicht der relevante Player am Markt zu bleiben.“* (BU1: Z 335-336). Zudem wurde angemerkt, dass eigens entwickelte Angebote als auch das angesammelte Wissen im Sozialen Sektor nicht patentiert werden können und das Unternehmen deshalb: *„(...) immer zwei Schritte vor der Konkurrenz (...)“* (BU1: Z 307-308) sein muss um die eigene **Marktposition** zumindest halten zu können.

Des Weiteren sollen durch ein Wachstum auch die Absicherung des wirtschaftlichen Erfolges und der Erhalt der geschaffenen Arbeitsplätze sichergestellt werden.

„Und an den Punkt war schon klar, dass wir, wenn wir wirtschaftlich weiterhin Erfolg haben wollen, unsere Arbeitsplätze, Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung weiterhin halten wollen, dann ist es entscheidend auch im Wettbewerb erfolgreich zu sein.“ (BU1: Z 302-305).

Aufgrund der Einzigartigkeit des Angebots, spielte der Wettbewerb für BU3 keine Rolle bei der Motivation zu wachsen (vgl. BU3: Z 264-266). Laut BE2 ist der Konkurrenzgedanke im sozialen Bereich generell nicht stark verbreitet, da die **Grundintension**, nämlich eine Verbesserung der Situation der jeweiligen Zielgruppen zu fördern, eine ganz andere als im For-Profit Bereich ist (vgl. BE2: Z 356-358). Dies spiegelte sich auch in Aussagen der UnternehmerInnen wider. Der Wettbewerb wurde hier als willkommene Alternative bezeichnet, der zu einer erhöhten Zielgruppenversorgung beiträgt (vgl. BU3: Z 278-281). Einer der Befragten würde sogar so weit gehen, MitbewerberInnen mit Beratung als auch Wissenstransfer zu unterstützen, da diesem die eigene **begrenzte Kapazität** bewusst ist und somit eine Veränderung des Systems nicht alleine zu schaffen ist.

„Ich würde das (Wettbewerb) auch unterstützen, weil ich bin mir bewusst dessen, dass wir mit unserem Franchise-System die erwartbare Nachfrage nach seriösen (anonymisiert)-Dienstleistungen nicht in ganz Europa decken können.“ (BU3: Z 205-207).

8.4. Chancen

Die mögliche Kritik, dass die Themenbereiche Motivation und Chancen sehr knapp beisammen liegen, kann vom Forscher zu einem gewissen Grad nachvollzogen werden. Schließlich muss davon ausgegangen werden, dass die erkannten Chancen erheblich zur Motivation beitragen. Jedoch besteht auch die Möglichkeit, dass diese Chancen nicht direkt mit der Motivation zusammenhängen, dass diese als Bonus, bzw. positiver Nebeneffekt wahrgenommen werden, oder überhaupt erst nach der Umsetzung von Wachstumsschritten registriert wurden. Daher beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit aus den Interviews extrahierten Aspekten, die diesem Themengebiet zugeordnet wurden. Es ist an dieser Stelle jedoch anzumerken, dass die Differenzierung dieser Gebiete dem Forscher nicht immer leichtgefallen ist und daher Überschneidungen mit dem Kapitel Motivation (8.3.) nicht gänzlich vermieden werden konnten.

8.4.1. Marktchancen

Befragt nach den Chancen, die Social Businesses durch Wachstum entstehen, beantwortete einer der Personen, dass es durch die Expansion des Unternehmens und der damit einhergehenden Erhöhung der Wirkung als auch des Bekanntheitsgrades möglich wurde, in Kooperation mit anderen AnbieterInnen einen **Markt** für die angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen zu **entwickeln** (vgl. BU1: Z 296-297). Durch die Verbreitung des Angebots konnten immer mehr Menschen auf dieses aufmerksam gemacht und durch die erzielten Erfolge von der Sinnhaftigkeit sowie dem Nutzen überzeugt werden. Somit fand ein Wandel von dem Agieren auf einem Nischenmarkt, hin zu einer Etablierung eines Massenmarkts, welcher sich durch eine hohe Nachfrage und eine Vielzahl an AnbieterInnen auszeichnet, statt. Dieser Prozess hat allerdings zehn Jahre benötigt (vgl. BU1: Z 299-301). Trotz dieser Entwicklung hätte der For-Profit Bereich keine Einbußen zu befürchten, denn:

"Social Entrepreneurship ist keine Alternative zur klassischen Wirtschaft, das ist ein komplementäres Teil, dass sich jetzt sehr gut in eine immer größer werdende Lücke hinein fügt." (BE2: Z 267-269).

Ebenso wurden diverse gesellschaftliche Veränderungen als Chance erkannt. Denn immer mehr Menschen haben das Bedürfnis, nachhaltige, sowie mit einer sozialen Mission verbundene Produkte und Dienstleistungen, zu konsumieren. Dafür sind diese auch bereit, höhere Preise zu bezahlen, da Billigangebote zunehmend mit schlechten Arbeitsbedingungen und umweltschädigenden Produktionspraktiken in Verbindung gebracht werden (vgl. BE2: Z 132-135). Von den interviewten UnternehmerInnen wurde erkannt, dass es sowohl eine Erhöhung der eigenen Kapazitäten als auch eine regionale Ausweitung benötigt, um das **gestiegene Interesse** an solchen Angeboten abdecken zu können (vgl. BU2: Z 89-91). Die Chance, dadurch höhere Umsätze bzw. Gewinne zu erzielen, stellt für die Befragten jedoch nicht den primären Anreiz dar. Viel mehr sehen diese es als Gelegenheit, den **Systemwandel** weiter **voranzutreiben**. Durch die Skalierung des eigenen Unternehmens haben diese die Möglichkeit:

„(...) nicht nur ein Tropfen auf dem heißen Stein zu sein beim Thema (...) Chancengerechtigkeit, sondern auch wirklich da so viel beitragen zu können, dass es auch auf der Meta- oder halt auf der größeren Ebene einen Unterschied machen kann. Das verstehe ich schon auch als eine große Chance.“ (BU3: Z 478-482).

Ein Umdenken ist zudem nicht nur bei den KonsumentInnen, sondern **vermehrt** auch bei **potentiellen InvestorInnen** wahrnehmbar. Während diese zwar auch weiterhin in gewinnorientierte Unternehmen, mit dem Ziel damit Renditen zu erzielen, investieren, sind Finanziere verstärkt auf der Suche nach Organisationen, welche eine Verbesserung

sozialer und ökologischer Bedingungen bewirken. Somit wird das eigene Bedürfnis, an einer positiven Veränderung der Gesellschaft und Umwelt teilzunehmen, befriedigt (vgl. BE1: Z 331-334).

„Es gibt so viel Geld, dass gescheitertes Investment sucht und wenn wir uns raustrauen, wenn wir uns selbstbewusst die Kapitalisten-Fremdsprache lernen, selbstbewusst in diese Welt begeben (...). Und wenn man diese Synergien und Hebel nützt, dann glaube ich, es gibt super Wachstumschancen für gute Social Businesses.“ (BE1: Z 721-723 & 724-726).

Als weitere Chance des Wachstums wurde von den interviewten Personen die Möglichkeit, **Wettbewerbsvorteile** gegenüber anderen AnbieterInnen zu erlangen bzw. diese auszubauen, erkannt (vgl. BU1: Z 309-312). Interessanterweise wurde an dieser Stelle auch eine **Staatskostenentlastung** genannt. Mit jedem Menschen, der durch die Leistungen des eigenen Unternehmens aus seiner Misslage befreit werden kann, werden dem Staat Kosten erspart (vgl. BU3: Z 171-174). Je mehr Personen erreicht werden können, desto größer wird auch die Ersparnis.

8.4.2. Unternehmensgröße

Aus den Interviews ging hervor, dass sich die befragten Personen ein **verbessertes Image** durch die gesteigerte Unternehmensgröße erwarten. Durch eine Ausweitung auf andere Bundesländer kann die Attraktivität gegenüber FördergeberInnen gesteigert werden (vgl. BU3: Z 247-253). Zudem soll der mit der Größe steigende Bekanntheitsgrad dazu beitragen, das Vertrauen von privaten InvestorInnen in das Unternehmen zu stärken.

„Es ist alles leichter, wenn du ein Konzept vertrittst, das einen gewissen Bekanntheitsgrad hat und gerade beim Geld auch. Weil Geld geben ist natürlich Vertrauenssache und wie vertrauenswürdig ist ein Konzept, von dem du vielleicht als Geldgeber noch nicht wirklich was gehört hast?“ (BE2: Z 438-441).

Ebenso wurde die Chance erkannt, dass Soziale Unternehmen interessanter für Großkunden werden, wenn für diese die Möglichkeit besteht, das Angebot an möglichst vielen Firmenstandorten in Anspruch nehmen zu können (vgl. BU3: Z 499-500).

Von einer der untersuchten Organisationen wurde Wachstum als Möglichkeit zur **Krisenbewältigung** erkannt. Das in For-Profit und Non-Profit Bereiche gegliederte Social Business sah sich in der Vergangenheit lange mit der Gefahr eines Konkurses konfrontiert. Um diesen abzuwenden, wurde eine Wachstumsstrategie entwickelt, mit der der gewinnorientierte Zweig genügend Einnahmen lukrieren konnte, um den wirtschaftlich ungesunden und immer geringer geförderten Teil des Unternehmens zu subventionieren (vgl. BU1: Z 192-197).

Des Weiteren kann durch die Vergrößerung und der damit erhofften Steigerung der Einnahmen, eine **Verbesserung der wirtschaftlichen Situation** der Unternehmensverantwortlichen, als auch der Angestellten erreicht werden (vgl. BU1: Z 149-150).

Auch bei der **Personalsuche** konnten Vorteile einer gesteigerten Unternehmensgröße ausgemacht werden. Gerade Personal mit den, für die Führung eines teilweise gewinnorientierten Unternehmens benötigten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, sind für Soziale Unternehmen in der Regel nur schwer greifbar. Denn diese haben in der Privatwirtschaft immer noch weitaus höhere Verdienstaussichten. Allerdings wird dieser Umstand durch eine beobachtbare Prioritätenverschiebung, nämlich den zunehmenden Verlust der Wichtigkeit eines hohen Gehalts, hin zu einem Bedürfnis sozial nachhaltig tätig zu werden, mitigiert. Durch die Erhöhung der Bekanntheit und der Wirkung, soll die Attraktivität, im Sozialen Sektor tätig zu werden, weiterhin gesteigert werden (vgl. BU1: Z 676-683).

8.4.3. Innovation, Forschung und Entwicklung

Das Budget rein staatlich finanzierter Organisationen ist in der Regel sehr eng geschnürt. Nach der Kostendeckung für Personal und Leistungserbringung, bleiben kaum noch finanzielle Mittel übrig. Selbst wenn es einem solchen Unternehmen gelingen würde, durch geschicktes Wirtschaften Geld anzusparen, riskieren diese Budgetkürzungen für die folgenden Finanzierungsperioden, da die GeldgeberInnen sehen, dass die Wirkung auch mit geringeren Mitteln erreicht werden kann. Somit haben klassische Soziale Organisationen keine Möglichkeit in die Forschung und Entwicklung neuer Angebote zu investieren (**keine staatliche Finanzierung**) (vgl. BU1: Z 533-534). Das Erwirtschaften eigener **Markterlöse** wird daher auch als Chance erkannt, Innovation zu **finanzieren** (vgl. BE1: Z 603-605). Je höher diese Erlöse ausfallen, desto mehr Geld steht auch für Forschung und Entwicklung zur Verfügung. Somit stellt auch dieser Aspekt einen Motivator für Wachstum dar. Neben der Entwicklung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen, soll aber auch eine Qualitätsverbesserung des bestehenden Angebots ermöglicht werden (vgl. BE2: Z 536-537). Als wesentlicher **Innovationsmotor** wurden die neuen PartnerInnen, welche durch das Social Franchising Teil des eigenen Unternehmens geworden sind, genannt. Diese können, aufgrund der erlaubten sowie geförderten Selbstständigkeit, eigene Ideen entwickeln als auch umsetzen, und bei Erfolg an die anderen Standorte weitergeben (vgl. BU1: Z 137-139). Einen zusätzlichen Vorteil hinsichtlich der Entwicklung des eigenen Angebots und Innovationen, sehen Social Businesses darin, dass diese, im Vergleich zu klassischen SPOs, mehr direktes

Kunden/Kundinnen-Feedback erhalten, da diese oft selbst die Kosten der Inanspruchnahme der Leistungen tragen und demnach selbstbewusster auftreten (vgl. BE1: Z 585-587 & 588-592). Auch hier gilt die Prämisse: je mehr Kunden/Kundinnen ein Unternehmen hat, desto mehr Feedback kann eingeholt werden.

8.4.4. Einflussnahme

Auch die Chance, auf eine **Steigerung** der Einflussnahme auf die Politik, wurde in den Interviews genannt.

„(...) einen gewissen Einfluss hat auf politische Schwerpunktsetzungen oder Entwicklungen, wenn man einfach eine gewisse Größe und Sichtbarkeit hat. Das jedenfalls! Das ist natürlich zum einen über Gewinnwachstum zu erreichen, aber auch durch jede andere Form von Wachstum. Also, wenn ich es schaffe, auch die Sichtbarkeit zu erhöhen und die Aufmerksamkeit zu erhöhen, beziehungsweise auch eine gewisse Community zu mobilisieren, trägt es natürlich auch weiter dazu bei, ja.“ (BE2: Z 592-597).

Je Größer eine Organisation wird, desto mehr Gewicht kann sie ihren Forderungen verleihen. Dies zeigt sich an dem Beispiel eines der untersuchten Unternehmen. Dem Social Business, welches auch in Deutschland aktiv ist, gelang es, durch die erreichte Größe, genügend Druck aufzubauen, um in einigen Städten und Bundesländern, in denen dieses stark vertreten ist, Gesetzesänderungen zum Vorteil der Zielgruppe herbeizuführen (vgl. BU1: Z 738-734).

Eine Zunahme des Einflusses kann, nach Aussage einer der befragten Experten/Expertinnen, nicht nur durch das eigene Wachstum erreicht werden. Auch durch die Kooperation mit gleichgesinnten AnbieterInnen, bzw. dem Zusammenschluss unter Dachorganisationen, kann dieser ausgebaut werden und wird daher von dieser/diesem angeraten. Solch ein Vorgehen sei aber in der Realität erstaunlich selten zu beobachten (vgl. BE1: Z 322-327).

8.4.5. COVID19-Chancen

Die Pandemie und ihre wirtschaftlichen Auswirkungen, haben auch Social Businesses hart getroffen. Dennoch wurden von einer der Experten/Expertinnen gleich mehrere, aus der Krise entstandenen Faktoren genannt, welche sich positiv auf Soziale Unternehmen und deren Wachstumschancen ausgewirkt haben. Durch die Pandemie seien viele soziale **Misstände**, welche davor im Verborgenen lagen, **aufgezeigt** worden (vgl. BE2: Z 139-143). Gleichzeitig hat sich in vielen Bereichen der **Bedarf** und somit auch die Nachfrage nach einem Unterstützungsangebot **erhöht**. Vor allem durch die Schließung von Schulen, welche bildungsferne Schichten besonders hart getroffen hat, wurde ein Handlungsbedarf im Bereich deutlich. Aber auch psychologische Hilfsangebote, besonders in digitaler Form, wurden verstärkt nachgefragt (vgl. BE2: Z 163-167).

Social Businesses, die in diesen Bereichen tätig sind, haben dadurch **mehr Aufmerksamkeit** erfahren und konnten in Folge ihre Produkte und/oder Dienstleistungen besser absetzen. Zudem erhielten Soziale Unternehmen, die bereits funktionierende Angebote am Markt hatten, jedoch nicht über die Kapazität verfügten, die gesteigerte Nachfrage zu decken, reichhaltige Unterstützung um ihr Leistungspotenzial auszubauen (vgl. BE2: Z 160-164). Somit wuchsen COVID bedingt sowohl die Einnahmen als auch die Unternehmensgröße mancher Sozialer Unternehmen. Neben den direkten wirtschaftlichen und betrieblichen Auswirkungen, profitierte der Social Business Sektor im Allgemeinen durch die erhöhte Sichtbarkeit und einer verbesserten **öffentliche Meinung**.

„Die Social Entrepreneurs haben halt auch Möglichkeiten und Wege aufgezeigt, quasi Geld zu verdienen und trotzdem die Missstände oder die Nachteile, die durch Covid aufgezeigt wurden oder auch entstanden sind, gleichzeitig ein bisschen zu reduzieren. Und das bringt was dann auch marktseitig, wenn man Dinge verkaufen möchte.“ (BE2: Z 171-175).

8.5. Risiken

Unternehmenswachstum ist naturgemäß immer auch mit Risiken verbunden. Welche Gefahren von den interviewten Personen als Folge der Expansionsbemühungen erkannt wurden, wird in diesem Kapitel dargestellt. Die Ergebnisse konnten dabei zu fünf Kategorien zusammengefasst werden.

8.5.1. Marktrisiken

Viele Risiken, welche Unternehmen aus Wachstum entstehen, wurden von den Befragten mit den vorherrschenden **Marktbedingungen** in Verbindung gebracht. Zum einen wurde das Problem genannt, dass die Gewinnerwartungen im Social Business Bereich stark fluktuieren (vgl. BE2: Z 539-541). Dabei sind Organisationen nach vollzogenen Wachstumsschritten besonders vulnerabel, da hierfür Kapital investiert werden musste, welches möglichst rasch wieder zurück erwirtschaftet werden muss. Zum anderen sei die Angebotspalette Sozialer Unternehmen oft nicht sehr breitenwirksam. Hier ist zwar langsam eine Veränderung bemerkbar, dennoch sind Social Businesses weiterhin darauf angewiesen, dass ihre Dienstleistung und/oder Produkte rasch von einer relativen kleinen KonsumentInnengruppe, auf die diese ausgerichtet sind, angenommen wird (vgl. BU2: Z 137-139 & 317-318). Zusätzlich haben vor allem Social Businesses, deren Angebote aus Upcycling und/oder Refurbishment bestehen, mit der, in der Gesellschaft immer noch stark ausgebildeten und von Werbung beeinflussten Meinung, dass neue Produkte erstrebenswerter sind, zu kämpfen (vgl. BU2: Z 344-347).

Eine weitere Gefahr, die genannt wurde, besteht in möglichen **Widerständen aus dem For-Profit Bereich**. Diese wollen naturgemäß die eigenen Gewinne wachsen lassen und ihre Marktposition behaupten bzw. ausbauen. Um Marktanteilsverluste an Soziale Unternehmen zu verhindern, haben diese die Möglichkeit, die eigenen Produkte und/oder Dienstleistungen medial intensiv zu vermarkten. Zusätzlich sind diese, aufgrund höherer Rücklagen und Finanzierungsmöglichkeiten, eher dazu in der Lage, sich auf Preiskämpfe einzulassen (vgl. BU2: Z 349-354). Social Businesses verfügen meist nicht über ausreichendes Budget, um in Werbekampagnen investieren zu können. Dies führt vor allem dann zu massiven **Wettbewerbsnachteilen**, wenn in Regionen expandiert wird, in denen sich bereits andere AnbieterInnen etabliert haben (vgl. BE2: Z 364-369). Vor allem Organisationen, die sehr schnell wachsen wollen, sind einem **starken Effizienz- und Effektivitätsdruck** und den damit verbundenen unerwünschten Nebeneffekten ausgesetzt.

„(...) wenn du natürlich schnell wachsen willst und produktiv sein willst, musst du effizient sein und effektiv. Das heißt, du musst Kosten senken und Lohnkosten sind sehr teuer. Du musst bei den Mitarbeitern die Produktivität erhöhen. Das geht dann oft zu Lasten von der Work-Live-Balance und Co. Und auch natürlich die Ressourcenproblematik. Um billig zu produzieren kannst du halt nicht immer das Ökologischste verwenden.“ (BE2: Z 235-241).

Soziale Unternehmen mit Wachstumsambitionen befinden sich demnach häufig in einem Spannungsfeld zwischen Wirkungserzielung und Wirtschaftlichkeit (siehe Kapitel 8.5.4.). Ebenso wurde die starke **politische Abhängigkeit** als Risikofaktor genannt. Hier musste in der Vergangenheit immer wieder die Erfahrung gemacht werden, dass die Umsetzung neuer Ideen (Innovationswachstum) an einem Unverständnis der verantwortlichen PolitikerInnen gescheitert sind (vgl. BU1: Z 477-481). Zudem haben, durch Wahlergebnisse bedingte Wechsel der regierenden Parteien, dazu geführt, dass die staatlichen Förderungen eingestellt wurden (vgl. BU1: Z 488-491). Je mehr, von solchen Änderungen betroffene Standorte, ein Social Business betreibt, desto schwieriger wird es für diese, zeitgerecht alternative Finanzierungsquellen zu akquirieren. Somit steigt hier das Risiko mit der Unternehmensgröße an. Als weiterer Risikofaktor, der zwar nur kurz in Bezug genommen wurde, jedoch deswegen nicht weniger signifikant ist, wurde ein feststellbarer **Fachkräftemangel** erwähnt (vgl. BU2: Z 469-470).

Eine andere Art von Risiko wurde von einer/m der befragten Experten/Expertinnen angesprochen. Von dieser/m musste immer wieder beobachtet werden, dass heimische, schnell wachsende Social Businesses, nach erfolgreicher Internationalisierung, gänzlich **ins Ausland abgewandert** sind.

Dabei wurden diese in ihrer Entstehung durch österreichische Steuergelder unterstützt. Der Verlust dieser Investitionen, sowie der Wirkung, der Arbeitsplätze und der Wertschöpfung aus der wirtschaftlichen Tätigkeit, ist zum Nachteil der heimischen Wirtschaft und Zielgruppen. Somit wurde die Förderung von schnellem Wachstum dieser Unternehmensform kritisch hinterfragt (vgl. BE2: Z 208-215).

8.5.2. Unternehmerische Risiken

Durch die geführten Interviews stellte sich heraus, dass **fehlende Kompetenzen** auf Seiten der UnternehmerInnen, als der wesentliche Risikofaktor wahrgenommen werden. Schlechtes Wachstumsmanagement führe oft zum Scheitern der Skalierungsvorhaben und könne somit auch die gesamte Organisation gefährden (vgl. BE2: Z 406-408). Neben dem Mangel an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, wurden auch fehlendes Know-How in den Bereichen Organisationsaufbau, Finanzierung, MitarbeiterInnenführung und Wirkungsmessung bzw. -darstellung, genannt (vgl. BE1: Z 532-536 & 545-547, BE2: Z 409-412). Diese häufig beobachteten Wissenslücken lassen sich laut den Experten/Expertinnen auf den Ausbildungshintergrund der UnternehmerInnen, welche oft nicht aus wirtschaftlichen Bereichen kommen, zurückführen (vgl. BE1: Z 178-180). Dies wurde in den Interviews mit den UnternehmerInnen bestätigt. BU1 hatte vor dem Einstieg in den Sozialen Bereich Musikwissenschaften studiert (vgl. BU1: Z 387-389). BU3 ist gelernter Jurist, eine/r der GründungspartnerInnen PolitikwissenschaftlerIn (vgl. BU3: Z 434-439). Auch BU2 gab zu, nicht über die benötigten betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zu verfügen und hat diese deshalb von außen in das Unternehmen geholt (vgl. BU2: Z 282-284).

Anders als klassische SPOs, sind Soziale Unternehmen darauf **angewiesen**, mit ihren Angeboten **wirtschaftliche Erfolge** zu erzielen. Ist dies nicht der Fall, so können diese auch ihre Wirkung, das eigentliche Ziel und Voraussetzung um langfristig Förderungen zu erhalten, nicht erreichen. Diese Doppelbelastung stellt, vor allem nach vollzogenen Wachstumsschritten, ein Risiko für Social Businesses dar (vgl. BE1: Z 443-450).

Mit der Vergrößerung des Unternehmens steigt auch die Gefahr, unerwünschte Nebenwirkungen innerhalb des Organisation zu erzeugen. Oft gewünschte flache Hierarchien, sind mit zunehmender Größe kaum noch haltbar. Auch der Bezug zu und die Einbindung von MitarbeiterInnen wird dadurch zunehmend schwierig (vgl. BE2: Z 608-614).

„(...) diese Größe, die ich dann durch das Wachstum erreiche, kann ich die auch weiter aufrechterhalten? Und (...) habe ich dann nicht Nachteile dadurch, dass ich vielleicht eine große Struktur auf einmal haben, die ich vielleicht dann nicht mehr managen kann?“ (BE2: Z 626-629).

Auf die Nachfrage, inwiefern sich ein **Scheitern** der Wachstumsbemühungen negativ auf die Dachorganisation auswirken würde, antworteten die Experten/Expertinnen und UnternehmerInnen sehr unterschiedlich. Während die Experten/Expertinnen Insolvenz und Schließung durchaus für möglich halten und auch schon beobachten mussten (vgl. BE1: Z 510-515, BE2: Z 260-261), sehen sich die befragten UnternehmerInnen weniger stark gefährdet.

„Also dann würde uns weiter geben in alter Qualität und Schönheit und wir würden halt wenige Franchise-Partner finden, aber wir sind nicht angewiesen auf die Franchisegebühren.“ (BU2: Z 414-416).

BU3 schließt die Auffassung einzelner, wirtschaftlich nicht funktionierender Standorte, sogar gänzlich aus, da der/die UnternehmerIn davon ausgeht, dass ein Grundstock an Finanzierung an den jeweiligen Standorten stets vorhanden sein wird. Es könnte jedoch notwendig werden, Kürzungen hinsichtlich des beschäftigten Personals und der angestrebten Wirkung vorzunehmen (vgl. BU3: Z 527-533).

Als Risiko, von dem vor allem Social Businesses betroffen sind, die über Franchising wachsen wollen, wurden die dafür benötigten **PartnerInnen** genannt. Passen diese nicht ins Unternehmen, können daraus große Konflikte entstehen bzw. gefährden gravierende Fehlleistungen dieser das Image der gesamten Organisation (vgl. BU3: Z 511-514).

8.5.3. Finanzierung

Angesprochen auf die finanziellen Risiken von Wachstum, antwortete eine/r der UnternehmerInnen damit, dass es schon damit anfängt, dass die **Branche** in der diese/r tätig ist, lange **nicht lukrativ** war (vgl. BU2: Z 177-180). Auch BU3 gibt an, zumindest noch keine nennenswerten Gewinne erwirtschaftet zu haben (siehe Kapitel 8.1.2.). BU1 äußerte sich diesbezüglich, dass die eigene Organisation ebenfalls lange von einem Konkurs bedroht war. Aufgrund des **fehlenden Eigenkapitals** war es somit nicht möglich, das Unternehmenswachstum aus eigener Hand zu finanzieren. Daher musste sich die Organisation in eine Abhängigkeit von Venture Capital GeberInnen begeben, um an die benötigten Mittel zu gelangen (vgl. BU1: Z 209-212). An einem, von einer der Experten/Expertinnen genannten Beispiel wird deutlich, dass diese Abhängigkeiten für Social Businesses durchaus problematisch sein können, da **Vorgaben von InvestorInnen nicht immer mit der eigenen Vision vereinbar** sind:

„(...) die (...) hätte auch einen großen Investor gekriegt, der gesagt hat: ‚Aber du kriegst das Investment nur, wenn du etwas produktiver wirst und mir mehr Rendite bringst! Und das geht halt nicht, wenn du da mit diesen Recyclingmaterial arbeitest. Das ist nicht kosteneffizient. Oder du hörst auf mit diesen Straffälligen zu arbeiten, die jetzt erst geschult werden müssen und die jetzt nicht so ausgebildet sind.‘“ (BE2: Z 345-350).

Das Unternehmen in diesem Beispiel ist auf diese Forderungen nicht eingegangen, hat daher die Investition auch nicht erhalten und musste als Konsequenz den Betrieb einstellen (vgl. BE2: Z 350-353). Aufgrund der geringen Gewinnaussichten gestaltet sich die Suche nach privaten InvestorInnen aber generell schwierig (vgl. BU3: Z 149-152, BE1: Z 202-204). Auch das fehlende betriebswirtschaftliche Know-How der meisten SozialunternehmerInnen schreckte potenzielle Finanziere ab (vgl. BE2: Z 408-409).

Aber nicht nur die Forderungen privater InvestorInnen wurden kritisiert. Auch die Bedingungen, an die staatliche Finanzierungen geknüpft sind, werden von einer/m der UnternehmerInnen für Social Businesses als Zumutung empfunden. Vor allem die Auflage, das Soziale Unternehmen keine Rücklagen bilden dürfen, wird als problematisch empfunden (vgl. BU1: Z 514-518). Dies führe dazu, dass die **Organisationen** finanziell nur sehr **schlecht abgesichert**, und somit auch nicht krisenfest sind. Auch die Innovationsfähigkeit der einzelnen Unternehmen leide darunter deutlich (vgl. BU1: Z 520-526).

Von den Experten/Expertinnen wurde ein anderes Problem erwähnt. Wachstum bindet Kapital und **gefährdet** somit die **Liquidität** der Unternehmen (vgl. BE1: Z 476-479).

„Also "schaden", sie können massive Auswirkungen auf die Liquidität haben. Also wie viel Cash habe ich im Unternehmen, um Löhne zu bezahlen und all diese Dinge, wenn möglicherweise zu viel Kapital irgendwo gebunden ist, weil ich gerade irgendwie wachse, ja.“ (BE1: Z 489-492).

Aufgrund der, in Kapitel 8.5.1. bereits angesprochenen, starken Fluktuationen auf den sozialen Märkten, muss man hier z. B. an die Flüchtlingshilfe, fällt es Social Businesses besonders schwer, die Zukunft voranzuplanen. Dies ist hinsichtlich **zeitgerechter Rückzahlungen** von aufgenommenem Fremdkapital sehr relevant (vgl. BE1: Z 493-496).

Abschließend zu diesem Kapitel soll erwähnt werden, dass sich die UnternehmerInnen im Klaren sind, dass private **InvestorInnen** durch ihre Unterstützung selbst **finanzielle Risiken** eingehen, um so Social Businesses die Verwirklichung ihrer Ideen und auch die Erweiterung ihrer Wirkung zu ermöglichen. Daher schätzen sich diese für das entgegengebrachte Vertrauen glücklich und sind sich der damit verbundenen Verantwortlichkeit bewusst (vgl. BU1: Z 227-228).

8.5.4. Fokusverlust

Aufgrund von Druck privater InvestorInnen sowie auch der Notwendigkeit der Quotenerfüllung von Leistungsverträgen mit staatlichen FördergeberInnen, sind Social Businesses dem Risiko ausgesetzt, die eigentliche Mission der Organisation aus den Augen zu verlieren (vgl. BE2: Z 335-338).

Wenn Social Businesses sich zu sehr auf die wirtschaftlichen Aspekte konzentrieren bzw. konzentrieren müssen, kann dadurch ein **Mission-Drift** ausgelöst werden, durch den die erzielte Wirkung am Menschen in den Hintergrund gedrückt wird (vgl. BU1: Z 503-506). Des Weiteren kann es zu sogenannten **Creaming-Effekten** kommen.

„Auch da treibt die Finanzierung uns vielfach dorthin. Und das Einzige, was wir dem entgegensetzen, ist unsere Mission. (...) einer unserer Leistungsverträge heißt jetzt, wir kriegen Geld für unsere Dienstleistung, wenn wir es schaffen 50 Prozent der Menschen mit Behinderung in einem bestimmten Zeitpunkt in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln. Ja, was bedeutet denn das, wenn ich nicht eine sehr starke Eigenmotivation habe, dann picke ich mir die Rosinen raus und betreue nur mehr die Leute mit Behinderung wo das, eh aufgelegt ist, dass die Chance das zu erreichen, groß ist.“ (BU1: Z 586-587 & 592-598).

8.5.5. Konkurrenz

Hinsichtlich der Zielgruppen wird von den Befragten keine Konkurrenz zwischen den AnbieterInnen wahrgenommen. *„(...) soziale Probleme gibt es wie Sand am Meer und sie werden ja auch nicht weniger.“ (BE2: Z 284-286).* Die Wirkung stehe im Vordergrund, daher gebe es keine Intentionen sich gegenseitig zu schaden, indem mensch versucht, anderen Organisationen Angehörige gemeinsamer Zielgruppen zu entreißen (vgl. BE2: Z 377-380). Auf dieser Ebene findet also **kein Wettkampf** statt. Jedoch befinden sich Social Businesses in einem **Wettbewerb um die knappen Fördermittel und Firmenkunden/Firmenkundinnen** (vgl. BU3: Z 281-283, BE2: Z 326-328).

Die Märkte auf denen sich Soziale Unternehmen bewegen, werden jedoch nicht nur von anderen Social Businesses, sondern auch von For-Profit Organisationen und klassischen SPOs bespielt. Soziale Unternehmen seien im Vergleich zu diesen, bezogen auf Wettbewerb, benachteiligt. Der wesentliche **Nachteil gegenüber For-Profit** AnbieterInnen, wurde von einem/r der Experten/ExpertInnen folgendermaßen beschrieben:

„(...) wenn ich jetzt ein Hotel betreibe und da sind zwei Drittel meiner Belegschaft AsylwerberInnen, die Defizite haben und die eine Ausbildung brauchen im Gastro oder die Defizite haben in Sprachen und und und (...) haben wir einen Mehraufwand, der Sie ja eigentlich, jetzt rein ökonomisch, ein bisschen geringer wettbewerbsfähiger sein lässt als andere Hotels und das gilt es in irgendeiner Form auszugleichen.“ (BE1: Z 388-391 & 393-396).

Die Notwendigkeit, wirtschaftlich zu funktionieren und hierbei auch noch die eigene Gewinnorientierung gegenüber FördergeberInnen als auch der Gesellschaft im Allgemeinen, legitimieren zu müssen und der damit verbundene Aufwand, wurde als **Nachteil zu klassischen SPOs** genannt (vgl. BE1: Z 408-412).

8.6. Risikobegegnung

Obwohl es nicht im direkten Interesse hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfragen liegt, die mit Wachstum verbundenen Handlungen der befragten Unternehmen zu beleuchten, konnten aus den Interviews Strategien zur Vermeidung bzw. Linderung von unternehmerischen Risiken entnommen werden. Diese Informationen können, nach Auffassung des Autors, einen Mehrwert für interessierte LeserInnen darstellen und werden demnach im Folgenden dargestellt.

8.6.1. Vorausschauende Planung

Bevor sich ein Social Business für eine Skalierung entscheidet, gilt es zunächst zu hinterfragen, was durch diesen Schritt erreicht werden soll. Gesundes und nachhaltiges Wachstum muss immer einen **bestimmten Zweck verfolgen** (vgl. BU3: Z 576-579, BE2: Z 676-678). Aufgrund der hohen Aufwände und verbundenen Risiken, sollten zuerst auch **Alternativen** zu einem Wachstum **berücksichtigt** werden (vgl. BE2: Z 679-680). Damit sich UnternehmerInnen der Risiken ihrer Wachstumsambitionen überhaupt erst bewusst werden können, müssen sich diese zunächst für eine geeignete **Wachstumsform** entscheiden.

„Wir haben uns das damals ganz einfach überlegt von einer Kosten-Nutzen Relation. Eigene Filialen binden Geld, binden Zeit, haben das Risiko, dass man vor Ort erst recht nicht die Rahmenbedingungen so gut kennt wie die Leute, die vor Ort sind.“ (BU1: Z 94-97).

Zudem gilt es Wachstumsschritte gut vorzubereiten und bei der Durchführung auf die Geschwindigkeit zu achten (vgl. BU2: Z 571-572), da die Erfahrung gezeigt hat, dass schnell wachsende Unternehmen aufgrund wirtschaftlicher und/oder organisatorischer Ursachen, auch schnell wieder von der Bildfläche verschwinden (vgl. BE2: Z 260-261). Eines der untersuchten Social Businesses hat, zur Begegnung des erwähnten Fachkräftemangels, (siehe Kapitel 8.5.1.) ein eigenes **Ausbildungsprogramm** ins Leben gerufen, um somit die Versorgung an qualifizierten Personal für sich und die Franchise-PartnerInnen langfristig sicher zu stellen (vgl. BU2: Z 470-472).

8.6.2. Kompetenzerwerb

Mit der Größe einer Organisation steigen die Anforderungen an die Unternehmensführung in Umfang und Komplexität rapide an. Aufgrund beruflicher Hintergründe verfügen Soziale UnternehmerInnen meist nicht über das benötigte Know-How um diese Aufgaben zu meistern.

„Und das war erstmals dann einfach wirtschaftlich so eine große Organisation, dass ich mich mit meinem Hausverstandswissen nicht mehr gut gerüstet gefühlt habe und auf der Wirtschaftsuniversität ein Sozialmanagement nachgeholt habe. Damit ich auch da die Basis habe.“ (BU1: Z 392-395).

Neben der Absolvierung wirtschaftlicher Studiengänge, haben die interviewten UnternehmerInnen die benötigten **Kenntnisse autodidaktisch erworben**, um so ihre Organisation besser führen zu können (vgl. BU3: Z 430-434). Aber auch auf die Möglichkeit, die fehlenden Kenntnisse **von außen in das Unternehmen zu holen**, wurde zurückgegriffen (vgl. BU2: Z 282-284). BU1 machte dabei aber die Erfahrung, dass Personen mit den benötigten Kompetenzen, nicht über den herkömmlichen Weg einer Stellenausschreibung gefunden werden konnten. Deshalb musste ein/e Head-HunterIn engagiert werden, der/die sich auf die Jagd nach dem geeigneten Personal gemacht hat (vgl. BU1: Z 673-676). Der steigende Bedarf von betriebswirtschaftlichen Kompetenzen innerhalb des Sozialen Sektors wurde auch vom bestehenden **Lehrangebot** erkannt und die Curricula mittlerweile entsprechend **angepasst** (vgl. BU2: Z 588-590).

8.6.3. Fokussierung

Um einen Mission-Drift und/oder Creaming-Effekte zu verhindern, ist es nach Aussage einer der Experten/ExpertInnen, wichtig, die **Balance** zwischen Wirkung und Wirtschaftlichkeit zu **halten** (vgl. BE2: Z 558-563). Um dies zu erreichen wird angeraten, Instrumente wie den **Social Reporting Standard (SRS)** zu verwenden. Diese helfen nicht nur dabei, die erzielte Wirkung als auch wirtschaftliche Kennzahlen nach außen zu kommunizieren, sondern es:

„(...) hilft eben das Reporting nach dem Social Reporting Standard. Weil das ja eigentlich auch immer wieder eine Überprüfung nach Innen ist, ob man seinen Zielen treu bleibt, der eigenen Mission treu bleibt und ob man tatsächlich die Dinge richtig macht.“ (BU1: Z 506-509).

Außer der Unternehmensdarstellung und der internen Überprüfung der Missionseinhaltung, erzeugt die Verwendung von SRS den weiteren Vorteil, dass dadurch eine Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen entsteht. Dies gibt potenziellen Finanziers eine gute Informationsbasis und kann diese, bei entsprechend guten Werten, zur Investition in das jeweilige Unternehmen überzeugen (vgl. BU1: Z 375-378). Die Erhebung und Darstellung des Datenmaterials ist zwar durchaus mit einem Aufwand verbunden, dieser sei Sozialen Organisationen aber zuzumuten (vgl. BU1: Z 368-369).

Ein weiteres Instrument, das angesprochen wurde, ist der **Social Return On Investment** (SROI). Wenn seriös umgesetzt, wird auch dieser als gute Darstellungs- und Überprüfungsmethode angesehen. Jedoch ist diese zum einen um einiges teurer als der SRS, zum anderen wurde kritisiert, dass dieser: „*eine Vergleichbarkeit suggeriert, die das Instrument nicht hergeben kann.*“ (BE1: Z 351-352). Auch BU1 äußerte Bedenken gegenüber diesem Instrument:

„Inhaltlich habe ich ein bisschen Vorbehalte, weil ich zwar sehe, dass sie gut funktioniert, gerade durch die Verkürzung. Ein Euro bewirkt halt dann, ich weiß nicht 17. Aber genau dort liegt auch die Gefahr. Das man halt dann vergleicht und sehr platt sagt: "Ja, wenn das Investment in den Sozialbereich, jetzt weiß ich nicht, in der Drogenarbeit 1 zur 17 bringt und in der Aids-Prävention nur 1 zur 5, dann machen wir das eine eben nicht mehr. Also da sehe ich schon diese Gefahr.“ (BU1: Z 575-581).

8.6.4. Ratschläge

Gegen Ende der Interviews wurden die TeilnehmerInnen gefragt, welche Tipps sie Sozialen UnternehmerInnen mit Wachstumsambitionen geben würden. Dabei wurde dringlichst angeraten, dass bevor sich ein Unternehmen dazu entschließt zu wachsen, der **Markt** genau zu beobachten ist und genügend Informationen zu sammeln sind, um zumindest zeitnahe Entwicklungen auf diesem **richtig einschätzen** zu können.

„Man vielleicht manchmal zu warten sollte, ob sich ein Trend, auf dem man aufspringt, wirklich stabilisiert und bleibt. Und da ein bisschen reflektierter ist. Das gilt natürlich auch im Wirkungsbereich, dass man eben schaut, wie entwickelt sich das? Ist das wirklich etwas, wo ich mehrere Jahre wirken kann?“ (BE2: Z 620-624).

Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, die **Komplexität** des eigenen Unternehmens so **niedrig** wie möglich zu **halten**. Die Angebot- und/oder Produktpalette sollte überschaubar bleiben und die Anzahl an unterschiedlichen Finanzierungsquellen geringgehalten werden. Dies erleichtert die Organisationsverwaltung und das Stakeholder-Management (vgl. BE1: Z 617-626).

Als weiterer Tipp wurde empfohlen, sich der eigenen Netzwerkmöglichkeiten bewusst zu werden und diese dann auch gezielt zu nutzen. Hier wurden sowohl private **Netzwerke**, wie Familie, Freunde und Bekannte, als auch Unterstützungsangebote wie das Social Entrepreneurship Center und Social Entrepreneurship Network Austria, genannt. Während die privaten Verbindungen gut dazu geeignet sind, die eigenen Vorhaben zu reflektieren, sowie Ratschläge und Erfahrungsberichte hinsichtlich der Umsetzung einzuholen, helfen die etablierten Netzwerk-Plattformen bei der systemischen Verankerung und dem Kennenlernen sowie dem Austausch mit anderen Sozialen UnternehmerInnen. (vgl. BU3: Z 449-455 & 458-467).

Die Vernetzung helfe zudem auch dabei die eigene Motivation aufrecht zu erhalten, Abkürzungen zu generieren und zusammen an gemeinsamen Problemen zu arbeiten (vgl. BE1: Z 640-645).

Zudem wird empfohlen, sich selbst nicht zu viel zuzumuten und sich rechtzeitig Unterstützung zu holen.

„Also ich habe die Erfahrung gemacht, dass es einfach extrem wichtig ist in so einem Unternehmen, dass jetzt einmal auch Wachstum anstrebt, dass du da nicht ganz allein auf weiter Flur bist, sondern, dass du das eben mit anderen Leuten zusammen machst.“ BU3: Z 602-605).

Die richtige **Auswahl der PartnerInnen** ist für den Erfolg der Wachstumsvorhaben, wie auch für den des Unternehmens an sich, von größter Wichtigkeit (vgl. BU3: Z 539-540). Daher sei es hier wichtig, sich genügend Zeit zu nehmen und auch „Nein“ sagen zu können.

Trotzdem der Blick eines Unternehmens mit Wachstumsintentionen naturgemäß eher nach Außen und in die Zukunft gerichtet ist, sei es wichtig, das bestehende **Team** nicht zu übersehen und weiterhin in dieses zu **investieren**. Das Wissen der Basis, welche die wirkungserzeugende Tätigkeit erbringt und im direkten Kontakt mit der/den Zielgruppe(n) steht, ist durch nichts zu ersetzen. Auswirkungen organisatorischer Änderungen werden hier am schnellsten spürbar und das Feedback der Kunden/Kundinnen direkt wahrgenommen. Zudem können auch BasismitarbeiterInnen wertvolle Ideen für die weitere Organisationsentwicklung einbringen. Dieses Wissen und diese Informationen, können aber nur durch einen regelmäßigen und offenen Austausch abgeholt werden, darum ist es wichtig, diesen auch in Wachstumsphasen stetig zu fördern (vgl. BU3: Z 545-555).

Abschließend wird empfohlen, das Wachstumsvorhaben und die zur Erreichung durchgeführten Schritte, **genau zu dokumentieren**. Zum einen hilft dies dabei, eine klare Linie, wie Wachstum im Unternehmen zu funktionieren hat, zu etablieren, zum anderen kann dadurch eine Wiederholung von gemachten Fehlern besser verhindert werden (vgl. BU3: Z 540-543).

9. Interpretation der Ergebnisse

Nach der Darstellung der Ergebnisse sollen diese im Folgenden kurz mit den theoretischen Ausführungen verglichen und dabei Übereinstimmungen sowie Abweichungen aufgezeigt werden. Ergänzend versucht der Autor, die Resultate des Vergleichs interpretativ zu erklären.

Die in Kapitel 5.1. beschriebene grundlegende Voraussetzung der Wachstumsbereitschaft, war bei den befragten UnternehmerInnen deutlich wahrnehmbar. Die Absicherung der eigenen Organisation bildet bei Social Businesses zwar ebenfalls einen wichtigen Motivationsfaktor, jedoch steht dies hinter einer Wirkungsskalierung an. Die Aussicht, mehr Menschen bei der Bewältigung von Notlagen zu unterstützen, stellt die primäre Antriebsquelle dar, mit der sich auch Basis-MitarbeiterInnen identifizieren können. Daher kann davon ausgegangen werden, dass im Sozialen Sektor unternehmensintern mit weniger Wachstums- und Veränderungswiderständen als im For-Profit Bereich zu rechnen ist. Dieser Vorteil wird allerdings zu einem Teil durch die oft mangelnden Führungsfähigkeiten negiert. Vor allem die Teamleitungsebene besteht häufig aus beförderten Basis-MitarbeiterInnen. Diese haben zwar fundierte Kenntnisse über die Arbeit mit und den Bedürfnissen von der Zielgruppe, jedoch nur selten eine Ausbildung, in Changemanagement und Personalführung absolviert.

Hinsichtlich der zweiten Grundvoraussetzung für Wachstum, nämlich der Wachstumsfähigkeit, sind Soziale Unternehmen weniger gut aufgestellt. Zum einen spielen auch hier wieder mangelnde (in diesem Fall betriebswirtschaftliche) Kenntnisse der Führungsebene eine wesentliche Rolle. Die Expansion eines Unternehmens ist eine komplexe und riskante Angelegenheit. Ohne das erforderliche Know-How können wichtige Elemente übersehen bzw. schwerwiegende Fehler begangen werden. Zum anderen leiden Social Businesses an einem Kapitalproblem. Die eigene wirtschaftliche Tätigkeit generiert in den meisten Fällen, wenn überhaupt, nur geringe Gewinne und die vorhandenen staatlichen Leistungsverträge sind zu knapp auf die Leistungserfüllungskapazität kalkuliert, als dass damit ein Unternehmenswachstum finanziert werden könnte. Aus den Interviews ging hervor, dass zwar immer mehr private Finanziere bereit sind, in Soziale Unternehmen zu investieren und dass diese über einen gesteigerten Bekanntheitsgrad von Netzwerkplattformen leichter erreicht werden können, jedoch ist fraglich, wie lange dieser Trend, angesichts einer stetig angespannteren Weltwirtschaftslage, anhalten wird.

Zusätzlich fehlt es Social Businesses an auf sie zugeschnittene Rahmenbedingungen. Die gesetzliche Voraussetzung, keine Rücklagen bilden zu dürfen, um als gemeinnütziges Unternehmen zu gelten, nimmt diesen die Möglichkeit, finanzielle Risiken einzugehen bzw. Misserfolge selbstständig kompensieren zu können (siehe Kapitel 5.6.2.).

Durch die aktuelle Marktsituation erscheinen Wachstumsbemühungen von Social Businesses allerdings vielversprechend. Soziale Unternehmen können davon ausgehen, dass der Bedarf und somit die Nachfrage nach ihren Angeboten, auf absehbare Zeit bestehen, bzw. zunehmen wird. Gekoppelt mit einer immer höher werdenden Visibilität und Popularität, können diese damit rechnen, ihre Produkte und/oder Dienstleistungen verstärkt auf ihren Märkten unterbringen zu können (siehe Kapitel 3.2. und 4.1.). Um von diesen guten Voraussetzungen auch langfristig zu profitieren, geht es schon jetzt darum das eigene Unternehmen auf diesen zu positionieren (siehe Kapitel 5.3.1. und 5.4.6.). Denn, wie es sich aus den Interviews ergeben hat, besteht von Seiten der Social Businesses kein Interesse, gegenseitig in einem Wettkampf um gemeinsame Zielgruppen zu treten. Selbst wenn sich dieser Umstand in Zukunft ändern würde, mangelt es Sozialen Unternehmen an effizienten Möglichkeiten, Zielgruppenangehörige und Firmenkunden und -kundinnen von der Konkurrenz abzuwerben. Hierzu fehlt sowohl das Budget für teure Werbekampagnen als auch, aufgrund der gering gehaltenen Gewinnmargen und fehlenden Rücklagen, die Möglichkeit, in einen Preiskampf zu treten. Hat sich eine andere Organisation bereits in einer Region etabliert und deckt die Bedürfnisse der Zielgruppe ausreichend ab, so scheidet dieser Standort damit für eine eigene Expansion aus.

Hinsichtlich der Wachstumsstrategie haben die Interviews gezeigt, dass sich alle befragten Unternehmen für ein Social Franchising System (siehe Kapitel 5.4.7.) entschieden haben. Dies ist zum einen dadurch begründbar, dass hierfür weitaus weniger finanzielle Mittel und zeitliche Ressourcen von der Dachorganisation investiert werden müssen. Der Aufbau neuer Standorte kann sowohl organisatorisch als auch finanziell, den neuen PartnerInnen vor Ort überlassen werden. Zudem verfügen diese meist schon über gute Kenntnisse der örtlichen Rahmenbedingungen, haben Kontakte zur Zielgruppe und sind mit relevanten Behörden und Institutionen bereits vernetzt. Zum anderen entstehen somit viele kleine und daher überschaubare Organisationseinheiten. Das Management kleinerer Einheiten erscheint den betriebswirtschaftlich oft unerfahrenen UnternehmerInnen eher als eine bewältigbare Aufgabe. Zudem können dadurch die hierarchischen Ebenen relativ flach gehalten werden. (siehe Kapitel 5.6.4.).

Dies ist im Sozialen Bereich ein wichtiger Wohlfühlfaktor. Sowohl Führungskräfte, als auch BasismitarbeiterInnen, bevorzugen ein sozial und demokratisch gestaltetes Arbeitsklima. Allerdings sind Soziale Unternehmen von der Bildung interner Subkulturen besonders stark betroffen. Dies bedingt sich einerseits durch den Umstand, dass häufig kein ultimativ richtiger Weg, wie mensch die Zielgruppe erreicht bzw. ihr am besten hilft, existiert. Zum anderen eben durch die flachen Hierarchien und der, in diesem Bereich vorhandenen Reluktanz, Angestellte zu kündigen. Auch die Möglichkeit, über Franchise-Gebühren, welche neue PartnerInnen bei ihrem Eintritt in die Organisation zu entrichten haben, Einkommen zu generieren, wird als Vorteil genannt. Dies gestattet es Social Businesses, Einnahmen durch die Bereitstellungen eines funktionierenden Konzepts zu lukrieren und so einen Gegenwert für die geleistete Vorarbeit zu erhalten. Von den UnternehmerInnen wurden aber auch Nachteile dieser Strategie angesprochen. Die Selbstständigkeit der einzelnen Standorte wirkt sich zwar positiv auf die Innovationfähigkeit der Organisation aus, allerdings verliert die Dachorganisation damit auch ein beträchtliches Ausmaß an Kontrolle. Damit die Qualität der eigenen Marke abgesichert werden kann, muss viel Zeit in eine sorgfältige PartnerInnenwahl investiert werden. Alternativ dazu haben die interviewten UnternehmerInnen verbindliche Vereinbarungen mit ihren Franchise-NehmerInnen getroffen bzw. überlegen einen Umstieg auf ein, mit mehr finanziellen Risiken verbundenes, Filialsystem.

Bezogen auf die Wachstumsform konnte festgestellt werden, dass die untersuchten Social Businesses neben der eben beschriebenen Mischform, aus horizontalem (siehe 5.4.4.) und kooperativen Wachstum (siehe 5.4.6.) auch vertikal (siehe 5.4.5.) expandieren. Zum einen konnte der Autor hier ein Ausbau erfolgreicher Standorte durch eine Implementierung zusätzlicher Teams ausmachen. Zum anderen haben Unternehmen ihr Angebot erweitert und sind dabei aber mehr oder weniger in der gleichen Branche verblieben bzw. verwenden sie hierfür dieselben Ressourcen, die auch für die ursprünglichen Dienstleistungen und/oder Produkte verwendet wurden. Dieses Vorgehen erscheint dem Autor naheliegend, da sich die Ressourcen aber auch die Ausrichtung der Wirkung, an den jeweiligen Zielgruppen der einzelnen Sozialen Unternehmen orientieren und hier nur mit wenig Veränderung zu rechnen ist. Zusätzlich benötigt diese Verfahrensweise keine intensive Wissenserweiterung, da bereits ein Großteil des benötigten Know-Hows vorhanden ist. Aber auch rein vertikales und kooperatives Wachstum erscheint dem Verfasser, zumindest für einige Social Businesses als geeignet. So würde sich eine vertikale Expansion z. B. für Organisationen anbieten, welche unter Einbezug einer benachteiligten Zielgruppe Lebensmittel produzieren.

Hier bietet sich sowohl eine Rückwärtsintegration, in Form eines landwirtschaftlichen Betriebes, als auch eine Vorwärtsintegration durch die Eröffnung eines eigenen Restaurants, in dem die selbst erzeugten Lebensmittel verarbeitet und verkauft werden, an. Auch kooperatives Wachstum in Form von Zusammenschlüssen hat viel Potential. Durch die so erreichte Vergrößerung würden alle Beteiligten dadurch profitieren, dass sie sprunghaft mehr Einflussmöglichkeiten, also Marktmacht erhalten würden.

Dies wurde auch von den befragten Experten/Expertinnen erkannt, jedoch vermissen sie dieses Vorgehen in der Praxis. Der Autor vermutet, dass die, für erfolgreiche Zusammenschlüsse benötigten, Kompromisse einer der Hauptgründe dafür sind. Unabhängigkeit und die Möglichkeit Angelegenheiten so zu erledigen, wie mensch es selbst für richtig hält, zählen schließlich zu den wesentlichen Gründen, warum sich UnternehmerInnen für die Gründung eines Social Business entschieden haben.

Durch Wachstum entstehende Skalierungseffekte, wie Fixkostendegression und durch ein erhöhtes Volumen bedingte niedrigere Einkaufspreise (siehe Kapitel 5.5.2.), welche im For-Profit Bereich als wichtige Quelle einer Gewinnmaximierung gelten, wurden von den befragten Sozialen UnternehmerInnen nicht erwähnt. Zum einen lassen sich die Gründe hierfür darin verorten, dass Social Businesses nicht auf eine Gewinnmaximierung aus sind, wenngleich sie von erhöhten Einnahmen durchaus profitieren würden. Zum anderen ist das Einkaufsvolumen ihrer Organisationen wahrscheinlich (noch) nicht groß genug, um hier wirkliche Vorteile erfahren zu können. Jedoch wurden sehr wohl Größenvorteile bezüglich eines verbesserten Images der eigenen Organisation genannt. Je größer eine Organisation wird, desto mehr Menschen erfahren von ihr bzw. treten mit ihr in Kontakt. Erfahrungen mit den Unternehmen werden folglich dem eigenen Umfeld mitgeteilt. Fallen diese Berichte positiv aus, so erhöht sich das Ansehen des Unternehmens. Dies wirkt sich nicht nur günstig auf den Zulauf von Angehörigen der bedienten Zielgruppe, Arbeitsuchende sowie Firmenkunden und -kundinnen aus, sondern lässt die Organisation auch für potenzielle InvestorInnen vertrauenswürdiger und interessanter erscheinen (siehe Kapitel 5.5.4.).

Nach Aussage einer der befragten Experten/Expertinnen sind Social Businesses besonders stark marktbedingten Risiken (siehe Kapitel 5.6.1.) ausgesetzt, da Soziale Märkte vergleichsweise stark fluktuieren. Somit kann nur schwer verlässlich berechnet werden, wann getätigte Wachstumsinvestitionen zurück erwirtschaftet werden können. In Kombination mit den nicht vorhandenen Rücklagen und geringen Gewinnerzielungen, kann dies Soziale Unternehmen schnell in finanzielle Schwierigkeiten bringen. Zudem sind Soziale Unternehmen gegenüber traditionellen Anbietern am Markt benachteiligt.

Und zwar deswegen, da ihre Zielgruppen oft in die Produktion bzw. der Bereitstellung angebotener Dienstleistungen eingebunden sind und aufgrund diverser Einschränkungen nicht in der Lage sind, denselben Output zu liefern wie „normale“ Angestellte. Zusätzlich werden diese auch noch häufig durch zusätzliches Personal geschult und unterstützt, was wiederum zusätzliche Kosten verursacht. Soziale Unternehmen, die dennoch wettbewerbsfähig sein wollen bzw. müssen, laufen Gefahr, nur noch die fähigsten Zielgruppenangehörigen zu beschäftigen (zu können) und somit die Erfüllung der ursprünglichen Mission zu verfehlen. Im Vergleich zum For-Profit Bereich, ist das Risiko, Managementfehler zu begehen, im Bereich der Social Businesses, aufgrund der mangelnden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, ebenfalls höher. Jedoch genießen diese gegenüber profitorientierten Unternehmen den Vorteil, dass sie im Notfall eher mit Aushilfen aus der Bevölkerung rechnen können, da angenommen werden kann, dass die Bereitschaft, eine sozial wirkende Organisation zu retten, höher ist, als es einigen wenigen Führungskräften weiterhin zu ermöglichen, reich zu werden.

Die, von den Interview-PartnerInnen angegebenen Methoden zur Begegnung von Risiken, decken sich überwiegend mit den, im theoretischen Teil angeführten, Strategien (siehe Kapitel 5.6.). Vor allem vorausschauende Planung und regelmäßige und standardisierte interne Überprüfungen, wurden an dieser Stelle genannt. Ersteres fällt Sozialen Unternehmen leichter, als klassischen SPOs, da diese gänzlich auf das Wohlwollen, meist staatlicher FördergeberInnen angewiesen sind und aufgrund kurzfristiger Leistungsverträge, langfristige Planungen wenig Sinn ergeben.

Dabei werden im Sozialen Bereich auch vermehrt klassische betriebswirtschaftliche Instrumente adaptiert (z. B. SRS) und eingesetzt. Dabei scheint der Widerstand gegen die Verwendung solcher Methoden in Social Businesses niedriger auszufallen, als in klassischen SPOs. Diese Bereitschaft erklärt der Autor damit, dass sich Social Businesses zu einem überwiegenden Teil selbst finanzieren und sich somit ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein hinsichtlich der optimalen Verwendungen der finanziellen Mittel als auch der zeitlichen Ressourcen etabliert.

Ein Vorteil, den Soziale Unternehmen gegenüber dem For-Profit Sektor genießen, ist die Möglichkeit, andere Unternehmen innerhalb ihrer Branche um Rat fragen zu können. Da eine optimale Versorgung der Zielgruppen im Vordergrund steht, ist die Bereitschaft anderen Organisationen zu helfen, wesentlich größer.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Social Businesses den Wunsch haben zu expandieren und dabei die aktuellen Bedingungen relativ günstig erscheinen. Bezüglich konkreter Motivationen und den erkannten Chancen und Risiken, bewegen sie sich dabei zwischen den gängigen Überlegungen und Vorgangsweisen von For- und Social-Profit Bereich. Dies ist wenig überraschend, da sich Soziale Unternehmen in der Lücke zwischen diesen Sektoren positionieren wollen.

10. Conclusio und Ausblick

Unter der Annahme, dass Social Businesses, aufgrund ihrer wirtschaftlichen Orientierung und der rapiden Zunahme an Sozialen Unternehmen, vermehrt unter Wachstumsdruck stehen, um auf ihren Märkten langfristig erfolgreich sein zu können, hat sich der Autor in der vorliegenden Masterarbeit mit der Thematik Unternehmenswachstum dieser Organisationsform auseinandergesetzt. Im abschließenden Teil dieser Forschungsarbeit, sollen die eingangs gestellten Forschungsfragen (siehe Kapitel 1.3.) beantwortet werden. Um die Aussagekraft der Ergebnisse genauer zu beleuchten, wird das Vorgehen des Autors, hinsichtlich des Forschungsprozesses, kritisch reflektiert. Abschließend wird in einem Ausblick dargestellt, welche Möglichkeiten für weitergehende und vertiefende Forschungen aus dem Resultat dieser Masterarbeit extrahierbar sind.

10.1. Beantwortung der Forschungsfragen

Aus dem Forschungsinteresse des Autors wurden zu Beginn zwei zentrale Forschungsfragen abgeleitet. Diese lauteten:

- Welche Motivation steht hinter den Wachstumsbemühungen von Social Businesses?
- Welche, mit Wachstum verbundene Chancen und Risiken, werden auf unternehmerischer Seite im Vorfeld erkannt?

Die Fragen wurden bereits indirekt in Kapitel 9 beantwortet, sollen aber an dieser Stelle noch einmal kurz und konkret zusammengefasst werden.

Die angestellten Untersuchungen ergaben, dass das primäre Wachstumsziel von Social Businesses, in einer Vergrößerung der eigenen Wirkung und somit in einer verbesserten Erfüllung der eigenen Mission liegt. Auch die Verwirklichung der eigenen Vision, welche meist auf eine ganzheitliche Veränderung der Gesellschaft abzielt, um somit die Ursachen sozialer Benachteiligung und Missstände zu beseitigen, also einen Systemwandel herbeizuführen, wird mit dem Unternehmenswachstum verfolgt.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist das Erlangen von Unabhängigkeit. Hiermit ist vor allem eine Verringerung der Abhängigkeit von staatlichen FördergeberInnen zu verstehen. Mit einer Steigerung der Unternehmensgröße wird also auch eine Erhöhung der Einnahmen angestrebt. Generell konnten bezüglich der wirtschaftlichen Orientierung, große Unterschiede zwischen den befragten Personen wahrgenommen werden. Die Ansätze reichen hier von der puren Notwendigkeit, das eigene Unternehmen finanziell

abzusichern und das Erreichen der sozialen Wirkung zu ermöglichen, über das Bedürfnis, Innovationen finanzieren zu können, bis hin zu dem Wunsch, selbst gut zu verdienen.

Während die Wachstumsmotivation von Social Businesses durch ihre Wirkungsorientierung, eher mit dem Verhalten von klassischen SPOs als For-Profit Organisationen vergleichbar ist, verhält es sich hinsichtlich der erkannten Chancen und Risiken gegenteilig. Aufgrund ihrer wirtschaftlichen Ausrichtung und dem Umstand, dass die Kunden/Kundinnen im Vergleich zu klassischen SPOs oft selbst für die Inanspruchnahme des Angebots aufkommen, müssen Soziale Unternehmen Märkte und absehbare Entwicklungen genau analysieren und entsprechende Strategien entwerfen. Werden diese erfolgreich umgesetzt, entsteht ihnen die Chance, die eigene Organisation am Markt zu etablieren bzw. durch entwickelte Innovationen neue Märkte zu kreieren. Durch den zunehmend höheren Bekanntheitsgrad von Social Businesses, einem bemerkbaren Umdenken hinsichtlich der Förderung von nachhaltigem sowie sozialem Konsum in Gesellschaft und bei Finanziers als auch durch eine verbesserte Infrastruktur in Form von Netzwerken und Interessensvertretungen, erkennen die befragten UnternehmerInnen und Experten/Expertinnen viel Wachstumspotenzial, das genutzt werden will.

Durch die Vergrößerung der Organisation erhoffen sich die UnternehmerInnen eine gesteigerte Attraktivität hinsichtlich InvestorInnen, Kunden/Kundinnen und Arbeitssuchenden. Das Wachstum der erwerbsorientierten Geschäftsfelder wurde auch als Möglichkeit zur Krisenbewältigung erkannt. So besteht hier die Chance, mit einer bewussten und kalkulierten Skalierung, wirtschaftlich ungesunde Teile des Unternehmens quer zu subventionieren und somit am Leben zu erhalten. Dadurch entsteht allerdings auch das Risiko, dass der Wirtschaftlichkeit verhältnismäßig zu viel Aufmerksamkeit geschenkt (werden muss) und die eigentliche Mission in den Hintergrund gerückt wird.

Auch hinsichtlich finanzieller Risiken befinden sich Social Businesses näher an For-Profit Unternehmen, als an SPOs, da sie auf ihren Märkten wirtschaftlich erfolgreich sein müssen, um langfristig zu bestehen. Dabei fehlt es ihnen jedoch an, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene, rechtliche Rahmenbedingungen und Finanzierungsmöglichkeiten.

Aufgrund einer oft fehlenden betriebswirtschaftlichen Ausbildung, sind Soziale Unternehmen zudem besonders stark gefährdet, schwerwiegende Managementfehler zu begehen und somit den gesamten Erfolg des Unternehmens zu gefährden.

Hier gut ausgebildetes Personal zu finden, fällt Social Businesses aufgrund des vergleichsweise niedrigen Lohnniveaus und trotz einer beobachteten Prioritätenverschiebung, weiterhin schwer.

Die Annahme des Autors, dass Social Businesses, aufgrund der zunehmenden Vermarktlichung des Sozialen Sektors, ihrem Auftreten auf gewinnorientierten Märkten und einer rasanten Zunahme an Sozialen Unternehmen, welche um die Gunst derselben Zielgruppen kämpfen, bereits einem Wachstumsdruck ausgesetzt sind, wurde durch die Interviews jedoch nicht bestätigt. Trotz der wirtschaftlichen Komponente von Social Businesses, steht der soziale Aspekt im Unternehmen weiterhin an oberster Stelle. Die Versorgung der jeweiligen Zielgruppe(n) durch andere AnbieterInnen wird begrüßt, in manchen Fällen sogar gefördert. Allerdings scheint der Soziale Markt noch lange nicht gesättigt zu sein. Ob und inwiefern sich das Verhalten und der Konkurrenzgedanke von Sozialen Unternehmen verändern wird, sobald der Markt stagniert bzw. schrumpft, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

10.2. Reflexion des eigenen Vorgehens

Das Interesse an dem Forschungsgebiet des Wachstums Sozialer Unternehmen, entstand aus dem persönlichen Wunsch heraus, selbst eine Organisation zu gründen. Diese soll im kleinem Umfang starten, dann aber relativ zügig ausgebaut und in anderen Städten und Ländern proaktiv repliziert werden. Da Wachstum von klassischen SPOs, der Beobachtung nach eher reaktiv, also als Reaktion auf erkannten und dringenden Bedarf, passiert, erschien die Untersuchung von Social Businesses, welche aufgrund ihrer marktorientierten Komponente eher proaktiv wachsen, als geeigneteres Forschungsfeld.

Eine intensiv betriebene Literaturrecherche ergab, dass das Gebiet der Wachstumsmotivation Sozialer Unternehmen noch unerforscht ist. Zwar konnten Quellen gefunden werden, die sowohl bestätigen, dass Social Businesses wachsen, also auch Empfehlungen wie diese wachsen können (siehe Kapitel 5.4.7.), die Suche nach Motiven, Chancen und Risiken, brachte jedoch keine Resultate. Um dennoch einen Vergleich zwischen Theorie und Praxis zu ermöglichen, musste dementsprechend auf Quellen aus dem For-Profit Bereich zurückgegriffen werden. Hier liegt der Fokus von Wachstum zu einem überwiegenden Teil auf der Steigerung von Gewinnen, die zugrundeliegenden Gedanken wurden bereits vor langer Zeit etabliert und haben sich seitdem nur wenig verändert. Deshalb fiel es dem Autor nicht immer leicht, diese Ansätze auf den Sozialen Bereich zu übersetzen.

Alternativ zu der angewandten Methode des Experten/Expertinnen-Interviews, wurde überlegt, einen Online-Fragebogen zu entwerfen und diesen, direkt und/oder über Netzwerkplattformen, Social Businesses zukommen zu lassen. Nach genauerer Überlegung erschienen die Interviews allerdings als geeigneteres Instrument, um einen Einblick in die individuellen Gedankengänge der UnternehmerInnen zu erhalten. Folglich hat der Forscher Soziale Unternehmen, von denen bekannt war, dass diese bereits gewachsen sind bzw. vorhaben zu expandieren, direkt angeschrieben. Zusätzlich dazu wurden die Netzwerke SEC und SENA gebeten, Empfehlungen hinsichtlich weiteren, den Kriterien entsprechenden Social Businesses abzugeben, bzw. selbst an der Befragung teilzunehmen. Trotz deren Teilnahmebereitschaft und Unterstützung bei der Suche, konnten insgesamt nur fünf GesprächspartnerInnen gefunden werden. Die genauen Gründe für den geringen Rücklauf entziehen sich den Kenntnissen des Autors, decken sich jedoch mit den Erfahrungen von anderen, in diesem Umfeld durchgeführten Masterarbeiten (vgl. Lang 2020: 87f). Aufgrund der geringen Anzahl wurde überlegt, kurzfristig die beiden genannten Methoden zu kombinieren, also zusätzlich zu den Interviews einen Online-Fragebogen zu entwerfen und auszuschicken. Da sich die geführten Interviews allerdings als sehr ausführlich und aufschlussreich erwiesen und durch eine Kombination der Methoden es dem Autor, aufgrund des vorgegebenen Rahmens dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre, sowohl die Resultate der Interviews, als auch die des Fragebogens, ausführlich darzustellen, wurde schlussendlich davon abgesehen. Die gewählte Vorgangsweise erscheint somit retrospektiv als geeigneter Zugang, um die Forschungsthematik zu untersuchen.

Dem Autor ist bewusst, dass aus den Ergebnissen der drei UnternehmerInnen-Interviews, keine verlässlichen Verallgemeinerungen geschlossen werden können. Zudem zeigte sich bei den UnternehmerInnen-Interviews, dass abgesehen von einer Verbreiterung der Wirkung, zum Teil sehr unterschiedliche Beweggründe von Wachstum angeführt wurden. Auch die erkannten und priorisierten Chancen und Risiken, wichen mitunter deutlich voneinander ab. Dies erklärte sich der Forscher damit, dass zum einen noch nicht alle Beteiligten den Wachstumsprozess begonnen bzw. abgeschlossen haben. Zum anderen sind die untersuchten Unternehmen sehr unterschiedlich strukturiert. Somit flossen zwar verschiedene Meinungen und Erfahrungswerte in das Ergebnis ein, jedoch war eine Kontrastierung dadurch nur schwer möglich. Aufgrund der geringen Sampling-Größe kann daher nicht davon ausgegangen werden, die Thematik in ihrer Gesamtheit erfasst zu haben. Dieser Umstand wurde allerdings durch die Befragung der Netzwerke SEC und SENA aufge bessert.

Die hier interviewten Experten/Expertinnen haben im Zuge ihrer Tätigkeit viele Social Businesses beraten und bei diversen Prozessen (inklusive Wachstumsschritten) begleitet. Aufgrund dieser Erfahrungen konnten Eindrücke aus der Metaebene in das Ergebnis einfließen. Somit ist der Autor zuversichtlich, dass mit den vorliegenden Resultaten ein viabler Einblick in das untersuchte Themengebiet abgebildet werden konnte.

10.3. Ausblick

Die Motivation von Social Businesses zu wachsen und den daraus entstehenden Chancen und Risiken war, nach Recherche des Autors, eine gänzlich unerforschte Thematik. Im Rahmen dieser Masterarbeit konnte lediglich ein erster Einblick in diese Materie abgebildet werden. Eine tieferführende Auseinandersetzung, in welcher eine größere Anzahl an UnternehmerInnen befragt werden, erscheint demnach sinnvoll. Hierbei könnten auch andere Instrumente, wie der bereits angesprochene Online-Fragebogen, Anwendung finden. Zusätzlich erscheint eine Untersuchung, inwieweit die aktuellen Rahmenbedingungen, mit denen Soziale Unternehmen konfrontiert sind, das Wachstum dieser Organisationsform hemmen, reizvoll. Auch ein genauerer Vergleich zu dem Wachstum von For-Profit Unternehmen und/oder klassischen SPOs, könnte interessante Ergebnisse produzieren.

Wie ebenfalls bereits angesprochen, florieren die Märkte, auf denen Social Businesses agieren. Angesichts dieser Tatsache und der Zunahme an den benötigten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen seitens der Geschäftsführenden, kann davon ausgegangen werden, dass existierende Unternehmen verstärkt versuchen werden, ihre Organisationen zu skalieren und in anderen Regionen zu replizieren. Zusätzlich liegt die Vermutung nahe, dass durch Bemühungen der Europäischen Union, es für diese immer leichter werden wird, in ausländischen Märkten Fuß zu fassen. Somit kann prognostiziert werden, dass auch der österreichische Markt zukünftig von ausländischen Unternehmen bedient werden wird. In Kombination mit der rasanten Anzahl an Neugründungen, scheint eine eintretende Marktsättigung früher oder später als logische Konsequenz. Inwieweit es sich Social Businesses unter den dadurch veränderten Rahmenbedingungen weiterhin erlauben können, nicht untereinander in Konkurrenz zu treten, ist fragwürdig. Da davon ausgegangen wird, dass eine Veränderung des Konkurrenzverhaltens einen Einfluss auf die Wachstumsmotivation und den damit verbundenen Chancen und Risiken hätte, erscheint es als untersuchungswert, das Forschungsergebnis kontinuierlich zu überprüfen.

Quellenverzeichnis

- Arnold, Ulli / Grunwald, Klaus / Maelicke, Bernd (2014): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 4. erweiterte Auflage.
- atempo (o. J.): Homepage: <https://www.atempo.at/> (letzter Zugriff am 10.02.2022).
- Birkenmeier, Beat (2019): Exploration strategischer Fokusfelder als Hilfsmittel bei der Erschließung neuer Wachstumspotenziale. In: Verkuil, Arie Hans / Hinkelmann, Knut / Aeschbacher, Marc (HG): Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management. Aktuelle Perspektiven auf die digitale Transformation von Unternehmen und Lebenswelten. Basel: edition gesowip.
- Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Brinkmann, Volker (2010): Sozialwirtschaft. Grundlagen, Modelle, Finanzierung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Caritas Österreich (2015): Jahresbericht 2014.
https://www.caritas.at/fileadmin/storage/global/pdf/Jahresbericht/108304_Jahresbericht_2014_DE_Screen_V2.pdf (letzter Zugriff am 03.09.2021).
- Caritas Österreich (2016): Jahresbericht 2015 .
https://www.caritas.at/fileadmin/storage/global/pdf/Jahresbericht/108688_Jahresbericht_2015_DE_SCREEN_V3.pdf (letzter Zugriff am 03.09.2021).
- Dacin, Peter / Dacin, Tina / Matear, Margaret (2010): Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. In: Academy of Management Perspectives 24/3, 37-57.
- Dahme, Heinz-Jürgen / Kühnlein, Gertrud / Wohlfahrt, Norbert (2005): Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft. Berlin: edition sigma.
- Dees, J. Gregory (2001): The Meaning of "Social Entrepreneurship". Kansas: Kauffman Foundation and Stanford University.
- Department for Business, Energy & Industrial Strategy (2016): Information and guidance notes. London: Office of the Regulator of Community Interest Companies.
- Dresing, Thorsten / Pehl, Thorsten (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg: Eigenverlag.

- Eckert, Roland (o. J.): Sanierung und Restrukturierung neu betrachtet. <http://www.hyperwettbewerb.com/new-blog/2016/9/26/sanierung-und-restrukturierung-neu-betrachtet-1> (letzter Zugriff am 27.10.2021).
- Europäische Kommission (2010): Mitteilung der Kommission Europa 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum.
- Europäische Kommission (2014): The Social Business Initiative of the European Commission.
- Europäische Kommission (2021): Social Enterprises. https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_de (letzter Zugriff am 18.10.2021).
- Flick, Uwe (2012): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 5. Auflage. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Froschauer, Ulrike / Lueger Manfred (2005): ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. In: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hg): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag. 223-240.
- Froschauer, Ulrike / Lueger Manfred (2020): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. 2. Auflage. Stuttgart: facultas.wuv.
- Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Glaum, Martin / Hommel, Ulrich / Thomaschewski, Dieter (2002): Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen. Internes vs. Externes Unternehmenswachstum. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Hackl, Valerie (2011): Social Entrepreneurship multiplizieren und skalieren. Wege und Beispiele von Social Franchising. In: Hackenberg, Helga / Empter, Stefan (Hg): Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag, 313–327.
- Hardwig, Thomas / Bergstermann, Manfred / North, Klaus (2011): Wachstum lernen. Eine praxiserprobte Handlungsanleitung zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in KMU. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

- Hutzschenreuter, Thomas (2001): Wachstumsstrategien. Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Huybrechts, Benjamin / Nicholls, Alex (2012): Social Entrepreneurship. Definitions, Drivers and Challenges. In: Volkmann, Christine / Tokarski, Kim Oliver / Ernst Kati (2012): Social Entrepreneurship and Social Business. An Introduction and Discussion with Case Studies. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Jungwirth, Birgit (1994): Franchising. Chancen und Risiken aus der Sicht österreichischer Franchise-Nehmer. Wien: Service Fachverlag.
- Kröger, Fritz / Deans, Graeme (2004): Wachstum wagen. Wie Unternehmen ihre Wachstumsreserven entdecken. Weinheim: WILEY-VCH Verlag.
- Küting, Karlheinz (1980): Unternehmerische Wachstumspolitik. Eine Analyse unternehmerischer Wachstumsentscheidungen und die Wachstumsstrategien deutscher Unternehmungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Lang, Robin (2020): Die bedarfsgerechte Planung von Social Business in Österreich. Wien: FH Campus Wien
- Lueger, Manfred (2010): Interpretative Sozialforschung. Die Methoden. Wien: facultas wuv.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 6. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hg): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag. 71-93.
- Meyer, Jörn-Axel (2006): Kleine und mittlere Unternehmen in neuen Märkten. Aufbruch und Wachstum. Jahrbuch der KMU-Forschung und –Praxis 2006 in der Edition „Kleine und Mittlere Unternehmen“. Köln: JOSEF EUL Verlag.
- Pennersdorfer, Astrid / Schneider, Ulrike / Reitzinger, Stephanie (2015): Nonprofit Organisationen in Österreich 2014. Wien: Wirtschaftsuniversität.
- Raisch, Sebastian / Probst, Gilbert / Gomez, Peter (2010): Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Raithel, Jürgen (2008): Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

- Rall, Wilhelm (2002): Internes versus externes Wachstum. In: Glaum, Martin / Hommel, Ulrich / Thomaschewski, Dieter (Hg): Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen. Internes vs. Externes Unternehmenswachstum. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 3-19.
- Rosenthal, Gabriele (2015): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. 9. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa Verlag.
- Rubin, Herbert J. / Rubin, Irene S. (1995): Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data. London: Sage Publications.
- R.U.S.Z – Reparatur- und Service-Zentrum (o. J.): Homepage: <https://rusz.at/> (letzter Zugriff am 10.02.2022).
- Schindewolf, Hanns Martin (2004): Organisches Wachstum internationaler Unternehmen. Eine empirische Exploration. Köln: Josef Eul Verlag.
- Schwenker, Burkhard / Bötzel, Stefan (2006): Auf Wachstumskurs. Erfolg durch Expansion und Effizienzsteigerung. Berlin: Springer Verlag.
- SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (2020): Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020. Eine Erhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftsstandort und Digitalisierung. Endbericht.
- SENA – Social Entrepreneurship Network Austria (o. J.): Homepage: <https://sena.or.at/> (letzter Zugriff am 10.02.2022).
- Schneider, Hanna / Maier Florentine (2013): Social Entrepreneurship in Österreich. Wien: Wirtschaftsuniversität.
- Simsa, Ruth / Meyer, Michael / Badelt, Christoph (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 5. überarbeitete Auflage.
- Sindbad – Social Business (2022): Homepage: <https://www.sindbad.co.at/> (letzter Zugriff am 10.02.2022).
- SMART CITY (2021): UN ernennt Reparaturservice zur Erfolgsgeschichte. <https://smartcity.wien.gv.at/reparatur-und-re-use-von-elektrogeraeten/> (letzter Zugriff am 10.02.2022).
- Skidelsky, Robert / Skidelsky, Edward (2013): Wie viel ist genug? Vom Wachstumswahn zu einer Ökonomie des guten Lebens. München: Antje Kunstmann Verlag.
- Steigleder, Sandra (2008). Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Marburg: Tectum Verlag.

- Vandor, Peter / Millner, Reinhard / Moder, Clara / Schneider, Hanna / Meyer, Michael (2015): Das Potential von Social Business in Österreich. Wien: Wirtschaftsuniversität.
- Volkmann, Christine / Tokarski, Kim Oliver / Ernst Kati (2012): Social Entrepreneurship and Social Business. An Introduction and Discussion with Case Studies. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Wahldatenbank Österreich (o. J.): Ergebnisse der Nationalratswahlen 2013 und 2017 und Landtagswahlen in der Steiermark, Oberösterreich, Burgenland und Wien 2015. <https://www.wahldatenbank.at/> (letzter Zugriff am 02.09.2021).
- Wirtschaftsuniversität Wien (2022): Social Entrepreneurship Center. <https://www.wu.ac.at/sec> (letzter Zugriff am 10.02.2022).
- Yunus, Muhammad (2009): Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. New York: PublicAffairs.
- Zapf, Wolfgang (1989): Über soziale Innovation. In: Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung 40/2, 170-183.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Organisationsformen von Social Entrepreneurship (Vandor et al. 2015: 10).....	14
Abb. 2: Vier Geschäftsmodelle von Social Business (Vandor et al. 2015: 22).....	20
Abb. 3: Restructuring Wheel (Eckert o. J.: o. S.).....	32

Anhang

Anhang 1: Leitfaden UnternehmerInnen.....	120
Anhang 2: Leitfaden Experten/Expertinnen.....	123
Angang 3: Kategoriensystem.....	125
Angang 4: Auszug aus der Kodierung.....	128

Anhang 1: Leitfaden UnternehmerInnen

Warm-Up:

- Können Sie mir bitte die Geschichte, die Ziele, die Mission und die Vision Ihres Unternehmens und Ihre Rolle in diesem, kurz zusammenfassen?

Hauptteil:

- Ihr Unternehmen ist, seit seiner Entstehung bereits gewachsen beziehungsweise planen Sie gerade dieses zu erweitern. Können sie mir erzählen wie dies geschehen ist, bzw. geschehen soll?

Um welche Art des Wachstums handelt es sich? (Expansion, Diversifizierung, Franchise, ...)

Wurden neue Standorte eröffnet? Hat sich die Anzahl der MitarbeiterInnen/KundInnen erhöht? Welche wirtschaftlichen Folgen ergeben sich daraus?

- Was war/ist die Motivation hinter diesen Bemühungen? Was erhoffen Sie sich davon?

Sie wollten Ihre Idee also „einfach“ nur weiterverbreiten?

Sie wollten Ihr Angebot erweitern? Sich breiter aufstellen?

Sie wollten einen neuen Markt erschließen?

Sie wollten Ihr langfristiges bestehen absichern?

Sie wollten/mussten Ihre Einnahmen erhöhen?

Haben Sie durch Stakeholder oder dem Markt Druck zum Wachsen verspürt?

Wollen/wollten Sie einfach nur Menschen erreichen, oder spielten auch wirtschaftliche Überlegungen eine Rolle?

Welche Vorteile erhoffen Sie sich daraus?

- War dieser Wachstumsprozess (a) von Anfang an vorgesehen oder (b) hat sich der Wunsch nach Wachstum erst mit der Zeit ergeben?

(a) Gab es hier einen fixen Zeitplan?

(a) Woran haben Sie den geeigneten Zeitpunkt erkannt?

(a) Welche Indikatoren/Kennzahlen haben dabei eine Rolle gespielt?

(b) Woraus hat sich der Wunsch ergeben?

Wie sicher waren Sie sich, dass Wachstum der richtige Weg ist?

Woher stammt die konkrete Idee?

Ist der Prozess bereits abgeschlossen oder sind bereits weitere Wachstumsschritte geplant? (Wann haben Sie Ihre Wunschgröße erreicht?)

- **Wie haben Sie den Wachstumsprozess vorbereitet? / Wie bereiten Sie diesen Prozess vor?**

Haben Sie im Vorfeld Marktforschung betrieben? (Wie hat diese ausgesehen?)

Welche Fragen hat sich das Unternehmen im Vorfeld gestellt? (welche Kundengruppen sollen erreicht werden? Welches Geschäftsmodell ist erfolgsversprechend? Welche Trends werden die Branche beeinflussen? Welchen Platz will das U einnehmen?...

Haben Sie im Vorfeld Meilensteine definiert? Wenn ja, welche?

Wie haben Sie die Erreichung dieser überprüft?

Wurden Stakeholder (wenn ja, welche?) und/oder MitarbeiterInnen miteinbezogen?

Mussten Sie sich neue Kompetenzen aneignen? (Wie haben Sie das getan?)

Wurden Informationen/Kennzahlen aus dem eigenen Unternehmen (aber ev. auch Konkurrenz) betrachtet? (Wen ja welche und was haben diese ausgesagt?)

Wie lange hat dieser Prozess gedauert? Gab es einen vorgesehenen Zeitrahmen? Konnte dieser eingehalten werden?

Haben Sie sich bei Ihrem Vorgehen an privatwirtschaftlichen Vorgehensweisen orientiert?

- **Wie hat Ihr Unternehmen das Wachstum finanziert? (Eigenkapital, Kredit, Spenden, Förderungen, Mix?)**

Wie schwierig war es das benötigte Kapital zu beschaffen?

- **Welche Chancen für Ihr Unternehmen haben Sie sich durch das Wachstum erhofft?**

Wie haben Sie diese Chancen erkannt?

Sind die gewünschten Effekte eingetreten? Wie haben Sie das kontrolliert?

Wie schaut das Best-Case-Szenario aus und dieses eingetreten?

- **Konnten Sie im Vorfeld auch Risiken für Ihr Unternehmen identifizieren? Wenn ja, welche?**

Wie haben Sie diese erkannt?

Wie hätte/würde das Worst-Case-Szenario ausgesehen/aussehen?

Was haben Sie unternommen um diese Risiken zu minimieren/eliminieren?

Warum haben Sie, trotz dieser Risiken weitergemacht?

- **Was konnten Sie aus diesen Prozessen lernen?**

Was hat gut, was weniger gut und was hat gar nicht so funktioniert, wie Sie es sich anfangs vorgestellt haben? (Warum?)

Hat sich in Ihrem Unternehmen eine standardisierte Vorgehensweise für weitere Wachstumsschritte etabliert?

Würden Sie, wenn Sie die Zeit zurück drehen könnten nochmals so vorgehen oder würden Sie etwas anders machen? (Was?)

Abschluss-Teil:

- **Was sind, Ihrer Meinung nach, die wichtigsten zu beachtenden Faktoren hinsichtlich Wachstum im sozialwirtschaftlichen Kontext?**

*Unterscheiden sich diese, Ihrer Meinung nach von Vorgängen in der Privatwirtschaft?
Wenn ja, inwiefern?*

- **Welche(n) Ratschlag/Ratschläge würden Sie einem anderen Unternehmen bezüglich Wachstum geben?**

- **Wenn unsere Rollen vertauscht wären, welche Frage(n), welche ich nicht gestellt habe, würden Sie mir noch stellen/als Wichtig/Interessant (hinsichtlich Erkenntnisinteresse) erachten?**

Könnten Sie mir diese gleich beantworten?

Anhang 2: Leitfaden Experten/Expertinnen

Warm-Up:

- **Herr/Frau X, können Sie mir bitte etwas mehr über Sie, Ihren beruflichen Werdegang und Ihre derzeitige Rolle im Unternehmen erzählen?**

Wie lange sind Sie schon in deiner derzeitigen Position?

Hauptteil:

- **In Ihrem/dem Bericht „Das Potential von Social Businesses in Österreich“ von Vandor/Millner et al. 2015 wurde ein starker Anstieg von Social Businesses bis 2025 prognostiziert. Haben Sie einen Einblick, in wie weit sich diese Prognose bis dato bestätigt hat?**

In wie weit hat die Zunahme der Unternehmensanzahl Einfluss auf bereits bestehende Social Businesses?

Hat sich die Situation am Markt verändert?

Ist eine Marktsättigung (in manchen Bereichen) bereits absehbar?

Gibt es schon ESEM-Austria Ergebnisse?

- **Vor dem Hintergrund der Vermarktlichung des sozialen Sektors und gesellschaftlichen und politischen Wandels und der wachsenden Anzahl an Social Businesses, für wie wichtig halten Sie Wachstumsbemühungen solcher Unternehmen?**

Müssen SB wachsen um langfristig ihr Bestehen abzusichern?

Inwieweit spielen wirtschaftliche Aspekte eine Rolle?

Was ist die optimale Größe bzw. wie kann diese eruiert werden?

- **Was brauchen Social Businesses in Österreich um erfolgreich(er) wachsen zu können?**

Enabling Social Entrepreneurs to Scale their Impact Internationally? Ergebnisse? Auch auf nationaler Ebene relevant?

- **Welche Wachstumsformen (intern/extern) + (qualitativ/quantitativ) und Wachstumsrichtungen (vertikal, horizontal, heterogen) sehen Sie für Social Businesses als gut geeignet/vielversprechend an?**

Warum?

Welche nicht und warum?

- **Können Sie Instrumente, Methoden und Vorgangsweisen, welche sich hinsichtlich Wachstums-bemühungen von Unternehmungen im Allgemeinen (privat und sozial) bewährt haben, benennen/anführen?**

Wie sieht für Sie die optimale Planung solcher Vorgänge aus?

Was müssen Unternehmen beim Wachstum beachten/bedenken?

- **Inwieweit sind gängige Vorgangsweisen auf Social Businesses übertragbar?**

Was funktioniert, und warum?

Was funktioniert nicht, und warum?

Brauchen SB eigne Werkzeuge/Abläufe und wie könnten diese aussehen?

- **Welche Chancen entstehen einem SB durch Wachstum?**

Unterscheiden sich diese von privatwirtschaftlichen Unternehmen?

Wie können diese genutzt werden?

- **Welche Risiken entstehen einem SB durch Wachstum?**

Unterscheiden sich diese von privatwirtschaftlichen Unternehmen?

Wie kann diesen am besten begegnet werden?

- **Welche Kompetenzen benötigen Unternehmen/die durchführenden Personen um erfolgreich wachsen zu können?**

Sind diese, Ihrer Meinung nach in Social Business bereits ausreichend vorhanden?

Woran mangelt es meisten?

Wie können diese Erworben werden?

Abschluss-Teil:

- **Was sind, Ihrer Meinung nach, die wichtigsten zu beachtenden Faktoren hinsichtlich Wachstum im sozialwirtschaftlichen Kontext?**

Unterscheiden sich diese, Ihrer Meinung nach von Vorgängen in der Privatwirtschaft?

- **Welche(n) Ratschlag/Ratschläge würden Sie einem anderen Unternehmen bezüglich Wachstum geben?**

- **Wenn unsere Rollen vertauscht wären, welche Frage(n), welche ich nicht gestellt habe, würden Sie mir noch stellen/als Wichtig/Interessant (hinsichtlich Erkenntnisinteresse) erachten?**

Könnten Sie mir diese gleich beantworten?

Anhang 3: Kategoriensystem

Dimension	Kategorie	Subkategorie
Wachstum	Wachstumswille	<ul style="list-style-type: none"> • von Beginn an vorgesehen • Wachstum von Anfang an vorgesehen • Größenziel • Internationalisierung
	Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsform/Rechtsstatus • Finanzierungsinfrastruktur • Gewinnausschüttung • Finanzierungsquellen • unterstützende Infrastruktur • Visibility
	Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • bewährtes Angebot • Marktforschung • Dauer • Standardisierungsgrad
	Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Open-Source • Filialsystem • Franchising • Mergers & Acquisitions

Social Franchise	Tauschmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Franchise-Fees • Abgeltung von Vorleistungen • Teilnahmebedingungen • Konzeptübernahme
	Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsverbreiterung • geringeres finanzielles Risiko • geringerer Verwaltungsaufwand • Überschaubarkeit
	Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Inkompatibilität • weniger Kontrolle

Dimension	Kategorie	Subkategorie
Motivation	Missionserfüllung	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsskalierung • Gewinnskalierung
	Markt	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage • Systemveränderung • Marktmacht • Attraktivitätssteigerung • Wachstumsgrenzen
	Unabhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • FördergeberInnen • Politik • Gestaltungsmöglichkeit • Eigenfinanzierung
	wirtschaftliche Überlegungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gehalt/Einkommen • finanzielle Absicherung • Notwendigkeit • Attraktivität - InvestorInnen
	Mitbewerb	<ul style="list-style-type: none"> • Marktposition • Grundintension • begrenzte eigene Kapazität

Chancen	Marktchancen	<ul style="list-style-type: none"> • Marktentwicklung • steigendes Interesse • Systemwandel vorantreiben • mehr potenzielle InvestorInnen • Wettbewerbsvorteile • Staatskostenentlastung
	Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> • verbessertes Image • Krisenbewältigung • Verbesserung der wirtschaftlichen Situation aller Beteiligter • Personalsuche
	Innovation, Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • keine staatliche Finanzierung • durch Markterlöse finanziert • Innovationsmotor
	Einflussnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung
	COVID-Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • hat Missstände aufgezeigt • hat Bedarf erhöht • Social Businesses erfahren mehr Aufmerksamkeit • öffentliche Meinung

Dimension	Kategorie	Subkategorie
Risiken	Marktrisiko	<ul style="list-style-type: none"> • Marktbedingungen • Widerstände aus Profit Bereich • Wettbewerbsnachteile • Effizienz- und Effektivitätsdruck • politische Abhängigkeit • Fachkräftemangel • Abwanderung ins Ausland
	Unternehmerisches Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Kompetenzen • angewiesen auf wirtschaftlichen Erfolg • Scheitern • PartnerInnen
	Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Branche nicht lukrativ • fehlendes Eigenkapital • mit Vision unvereinbare Vorgaben von InvestorInnen • schlechte Absicherung der Organisation • Liquidität gefährdet • zeitgerechte Rückzahlung • Risiko für Investoren
	Fokusverlust	<ul style="list-style-type: none"> • Mission-Drift • Creaming
	Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> • kein Wettkampf um Zielgruppe • Kampf um Fördermittel und KundInnen (Firmen) • Nachteil gegenüber For-Profit • Nachteil gegenüber SPOs

Risiko begegnung	vorausschauende Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstum sollte Zweck verfolgen • Alternativen Berücksichtigen • Wachstumsform • Ausbildungsprogramme
	Kompetenzerwerb	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse autodidaktisch erworben • ins Unternehmen geholt • angepasstes Lehrangebot
	Fokussierung	<ul style="list-style-type: none"> • Balance halten • Social Reporting Standard • Social Return On Investment
	Ratschläge	<ul style="list-style-type: none"> • Markt richtig einschätzen • Netzwerke nutzen • Komplexität niedrig halten • Auswahl der PartnerInnen • ins eigene Team investieren • alles genau dokumentieren

Anhang 4: Auszug aus der Kodierung

Dimension	Kategorie	Subkategorie	Zitat	Paraphrase	Quelle
M o t i v a t i o n	wirtschaftliche Überlegungen	Gehalt/Einkommen	Wir sehen weder ein, warum Leute im Sozialbereich nicht gut verdienen können/sollen. Wenn sie irgendetwas entwickeln, was der Menschheit so nutzt, dass es auch viel prosperiert, auch wirklich viel verdienen können.	Personen, die Angebote entwickeln und leisten, welche positive Effekte auf die Menschheit haben, sollen dem entsprechend gut verdienen können	BU1 269-271
			(wirtschaftliche Überlegungen) Die spielen nur am Rande eine Rolle. Mir geht es nicht darum, reich zu werden,	Gewinne spielen keine große Rolle,	BU2 191-192
			(Gründung) Wir haben es als Sozialunternehmen gegründet, das heißt so, quasi kurz gesagt, etwas Gutes tun, um damit Geld zu verdienen.	Ziel ist es mit guten Taten Geld zu verdienen	BU3 22-24
	Notwendigkeit	Notwendigkeit	Aber es gibt natürlich aus einer betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Sicht heraus die Notwendigkeit zu wachsen.	aus betriebswirtschaftlicher und ökonomischer Sicht besteht eine Notwendigkeit zu wachsen	BE1 122-124
			ich kann eigentlich nur wirken, wenn ich auch ökonomisch funktioniere.	ein Unternehmen kann nur dann wirken, wenn es auch ökonomisch funktioniert	BE1 436-437
			Und zweitens, weil auch natürlich die Ressourcen von der öffentlichen Seite immer weniger werden, angesichts der zunehmenden Probleme. Und da man sicherlich auch dann einen gewissen Druck ausüben kann als Social Entrepreneur	öffentliche Mittel werden immer knapper	BE2 588-591