



*Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)*

# Skalierung sozialer Wirkung in Europa

Quantitative Analyse der Strategien und  
Erfolgsfaktoren von 358 Sozialunternehmen



Skalierung sozialer Wirkung in Europa



# Skalierung sozialer Wirkung in Europa

Quantitative Analyse der Strategien und  
Erfolgsfaktoren von 358 Sozialunternehmen

Prof. Dr. Christiana Weber

Dr. Arne Kröger, Cihan Demirtas

Institut für Unternehmensführung und Organisation

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

Creative Commons Attribution-NonCommercial-No-Derivatives 4.0  
Internationale Lizenz, die eine nicht kommerzielle Nutzung der Inhalte  
durch andere ermöglicht (<http://creativecommons.org>)

© 2015 Bertelsmann Stiftung, Gütersloh  
Verantwortlich: Gerald Labitzke  
Autoren: Prof. Dr. Christiana Weber, Dr. Arne Kröger, Cihan Demirtas  
Lektorat: Heike Herrberg, Bielefeld  
Gestaltung: Dietlind Ehlers, Bielefeld  
Umschlagabbildung: Fotolia, Creative business idea © alphaspirt  
Druck: Druckhaus Rihn

[www.bertelsmann-stiftung.de/effekt](http://www.bertelsmann-stiftung.de/effekt)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>1 Einleitung</b> .....	11
<b>2 Erfolgsfaktoren für die Skalierung sozialer Wirkung</b> .....	15
<b>3 Daten und Fakten zur Studie</b> .....	23
<b>4 Skalierungsstrategien in Europa – Ergebnisse der Studie und Implikationen</b> .....	26
4.1 Typ 1: Kapazitätserweiterung – Intensivierung der sozialen Aktivitäten aus der bisherigen Region heraus .....	31
4.2 Typ 2: Strategische Ausdehnung – Erschließung neuer Märkte und/oder Einführung neuer Produkte/Services .....	33
4.3 Typ 3: Vertraglich fundierte Partnerschaft – Errichtung neuer Standorte durch (feste) Vertragspartner .....	39
4.4 Typ 4: Wissensdiffusion – Verbreitung der Idee ohne gleichzeitiges Organisationswachstum .....	43
4.5 Strategiekombinationen .....	46
<b>5 (Trans-)Nationale Skalierung in ausgewählten Ländern</b> .....	47
5.1 Länderkontexte .....	48
5.2 Länderspezifische Unterschiede der Erfolgsfaktoren und Skalierungsstrategien .....	52
5.3 Transnationale Skalierung .....	54
<b>6 Fazit</b> .....	61
<b>Anhang</b>	
Literatur .....	64
Glossar .....	66
Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Textboxen .....	68





## Vorwort

Viele Sozialunternehmen leisten Erstaunliches. Mit Kreativität und unternehmerischen Mitteln lösen sie, bei aller Unterschiedlichkeit, gesellschaftliche Probleme – in dem Bestreben, ihre soziale Wirkung zu skalieren. Selten haben sie nur eine Region im Blick, sondern wollen möglichst vielen Menschen Gutes tun. Und das nicht nur im eigenen Land. Denn schließlich können gesellschaftliche Herausforderungen oft nur gelöst werden, wenn sich gute Ideen und wirkungsvolle Konzepte über Grenzen hinweg verbreiten. Für viele Sozialunternehmen bleibt dieses Ziel aber eher ein Wunsch: Es fehlt an Erfahrungen und dem Wissen, wie die systematische Skalierung zu planen ist.

Gemeinsam mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen baut die Bertelsmann Stiftung im Projekt »Effekt<sup>n</sup> – Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft« systematisch wissenschaftlich fundiertes Wissen auf und dokumentiert praktische Erfahrungen, wie soziale Wirkung verbreitet werden kann. Für die wissenschaftliche Analyse konnten wir Professorin Christiana Weber vom Institut für Unternehmensführung und Organisation der Leibniz Universität Hannover gewinnen. Sie entwickelte für die Weltbank bereits einen ersten internationalen Bezugsrahmen zur Beurteilung der Skalierbarkeit von sozialer Wirksamkeit.

Im Jahr 2013 wurden auf Grundlage der vorhandenen Forschung die Skalierungsstrategien von 24 Sozialunternehmen in Deutschland analysiert und in dem Handbuch Skalierung sozialer Wirkung veröffentlicht. Dieser qualitativen Analyse folgt nun eine quantitative Erhebung in sechs europäischen Ländern. Ziel dieser quantitativen Analyse ist es, Sozialunternehmen evidenzbasiertes Wissen für die Wahl der geeigneten Skalierungsstrategie vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Kontexte zur Verfügung zu stellen.

Die vorliegende Publikation ist die erste europäische Studie, die nationale und transnationale Skalierungsstrategien und deren Erfolgsfaktoren untersucht. Sie schafft eine Grundlage für den weiteren Wissensaufbau zur Skalierung sozialer Wirkung in Europa. Die Studie wurde in englischer und deutscher Sprache publiziert und steht unter einer Creative-Commons-Lizenz, die eine Übersetzung in Teilen und im Ganzen in alle Sprachen erlaubt und ausdrücklich wünscht.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

*Bettina Windau*  
Director Programm  
Zukunft der Zivilgesellschaft

*Gerald Labitzke*  
Projekt Manager  
Effekt<sup>n</sup>



# 1 Einleitung

Soziale Segregation, Kinderarmut oder der demographische Wandel sind Beispiele für drängende gesellschaftliche Probleme in vielen Ländern Europas. Traditionell sind es vor allem gemeinwohlorientierte Organisationen, die sich sozial benachteiligter Gruppen in der Gesellschaft annehmen. Die gestiegene Komplexität und Brisanz vieler gesellschaftlicher Problemlagen und der gleichzeitige Rückgang staatlicher Investitionen im sozialen Bereich haben auch die Anforderungen an gemeinnützige Organisationen und damit an die Wirksamkeit des gesamten gemeinnützigen Sektors steigen lassen. Dadurch ist es für manche Akteure teilweise schwierig geworden, diesem (neuen) Ausmaß an sozialen Bedürfnissen mit vorhandenen Strukturen und Ressourcen gerecht zu werden bzw. im Wettbewerb um externe (Spenden-)Gelder zu bestehen.

Als Reaktion auf dieses sich verändernde sozioökonomische und institutionelle Umfeld haben gemeinwohlorientierte Organisationen in jüngerer Zeit verschiedene unternehmerische Strategien eingeschlagen. Die einen generieren zusätzlich eigenes Einkommen durch den Verkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen. Andere gehen Partnerschaften mit Organisationen unterschiedlicher Art ein, um beispielsweise Synergien zu erzeugen. Wieder andere suchen nach kritischen Einflussfaktoren, die ihnen erlauben, ihre soziale Wirkung effektiver und/oder effizienter zu steigern. Dieses stärker unternehmerische Verhalten findet sich besonders ausgeprägt bei Sozialunternehmen (siehe Textbox 1).

Sozialunternehmen scheinen also geeignet, den Transfer bzw. die Skalierung ihrer bewährten, innovativen Programme und Projekte im Rahmen ihres gesellschaftlichen

## Textbox 1: Sozialunternehmen

Als Sozialunternehmen werden Organisationen bezeichnet, die ein bestimmtes soziales Problem identifiziert haben und mit innovativen, marktorientierten Ansätzen die Lösung dieses sozialen Missstandes verfolgen. Dabei stellen sie häufig bestehende, weniger effiziente Strukturen und Prozesse infrage. Alle Sozialunternehmen vereint das Bestreben, mit ihrer neuartigen Lösung eine möglichst hohe soziale Wirkung zu erzielen, um das adressierte Problem nachweislich und spürbar zu reduzieren. Entsprechend messen diese Organisationen sozialen Zielen eine höhere Priorität bei als finanziellen. Das zugrunde liegende operative Modell sollte robust und somit finanziell nachhaltig aufgestellt sein, um die soziale Mission langfristig zu realisieren. Der Gründer eines solchen Unternehmens wird als Sozialunternehmer bezeichnet.

Definition  
Sozialunternehmen

## 1 Einleitung

---

Engagements zu leisten – mit dem Ziel, die Wirksamkeit (social impact) ihrer Interventionen mithilfe entsprechender Hebel und Strategien nachhaltig zu multiplizieren. Die Frage der Skalierbarkeit sozialer Wirkung beschäftigt und interessiert dementsprechend die Politik, die Wirtschaft und Gesellschaft sowie den gemeinnützigen Sektor gleichermaßen (Kröger und Weber 2014). Auch unsere Studie zeigt diese Bedeutung: Mehr als die Hälfte der befragten europäischen Sozialunternehmer<sup>1</sup> gaben in unserer Studie an, die soziale Wirkung innerhalb der letzten drei Geschäftsjahre signifikant skaliert zu haben.

Wie dieser Erfolg im Sinne eines Transfers der sozialen Intervention, also einer entsprechenden Steigerung der sozialen Wirkung, am besten erreicht werden kann, wird sowohl im Umfeld der Sozialunternehmen als auch in der Wissenschaft seit längerem diskutiert. Gleiches gilt für die Definition von Skalierung. In Textbox 2 wird daher das für diese Studie geltende Verständnis von Skalierung sozialer Wirkung erläutert.

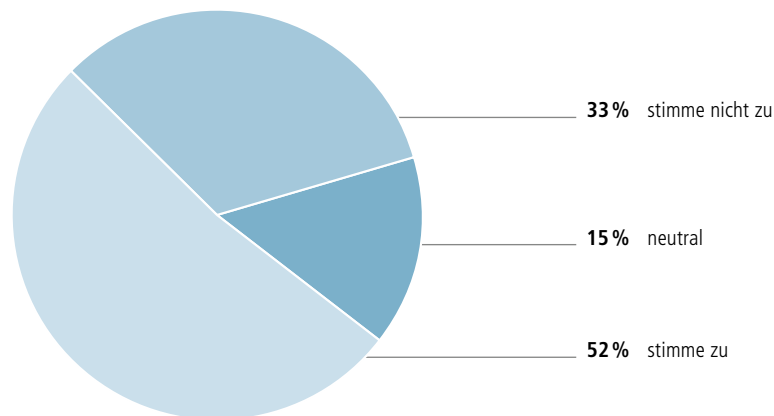
Die Forschung und direkte Beobachtung zeigen, dass es zahlreiche Hebel und Strategien gibt, die den Sozialunternehmen in ihren Skalierungsbemühungen zur Verfügung stehen (Bertelsmann Stiftung 2013). Welche der angewandten Strategien die Unternehmen zum Ziel führen (oder auch nicht) und warum, ist dagegen noch lange nicht immer er-

---

### Abbildung 1: Bedeutung von Skalierung sozialer Wirkung in Europa

---

»Innerhalb der letzten drei Geschäftsjahre haben wir als Ergebnis unserer Aktivitäten signifikant die Anzahl der Begünstigten erhöht«



Definition Skalierung sozialer Wirkung

#### Textbox 2: Skalierung sozialer Wirkung

Skalierung ist hier definiert als die möglichst effektive und effiziente Steigerung sozialer Wirkung, die ein Sozialunternehmen auf Basis seines operativen Modells generiert, mit dem Ziel, der Nachfrage nach diesem Produkt oder dieser Dienstleistung gerecht zu werden (Bertelsmann Stiftung 2013). Bei diesem Verständnis steht die Steigerung der sozialen Wirkung im Mittelpunkt der Betrachtung und nicht notwendigerweise das proportionale Wachstum des Sozialunternehmens selbst. Mit anderen Worten: Es ist durchaus denkbar und möglich, die neuartige Idee eines Sozialunternehmens durch Mechanismen zu skalieren, die anderen Gesetzmäßigkeiten folgen, als das bei kommerziell ausgerichteten Unternehmen der Fall ist.

<sup>1</sup> Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie von der Differenzierung nach Geschlechtern abgesehen.

sichtlich und auch weniger erforscht. In jedem Fall lässt sich festhalten, dass eine Skalierungsstrategie allein noch nicht den Erfolg oder Misserfolg eines Sozialunternehmens bzw. einer sozialen Intervention ausmacht. Denn die Faktoren, die den Erfolg beeinflussen, sind zahlreich und ihr Zusammenhang untereinander ist komplex (Weber et al. 2014).

Die »richtige« Kombination aus Skalierungsstrategie und Erfolgsfaktoren führt zum Ziel

Diese Komplexität wird deutlich anhand des von uns entwickelten Bezugsrahmens: Er integriert – auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche – alle von Theorie und Praxis als relevant erachteten organisationalen und kontextuellen Kernelemente der Skalierung von sozialer Wirkung. Angesichts dieser Vielschichtigkeit stellen sich somit folgende Fragen:

- Welche Strategien führen unter welchen Voraussetzungen zum Skalierungserfolg von Sozialunternehmen?
- Mit welchen Erfolgsfaktoren sollte welche Strategie gepaart sein? – oder:
- In welcher Konfiguration müssen welche Faktoren wie zusammentreffen?

Kurz: Unter welchen Umständen und in welchem Kontext wird eine Strategie erfolgreich?

Dieses Buch möchte Sozialunternehmer mit wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen bei ihrer Wahl und Implementierung der geeigneten (transnationalen) Skalierungsstrategie unterstützen und potenzielle Förderer für Schlüsselemente (transnationaler) Skalierung sensibilisieren. Als Ausgangspunkt dienen unsere Erkenntnisse aus konzeptionellen Vorarbeiten sowie die von der Bertelsmann Stiftung beauftragte empirische Studie »Skalierung sozialer Wirkung« (vgl. Bertelsmann Stiftung 2013). Diese Erkenntnisse gilt es nun in weiteren Ländern Europas zu testen und um länderspezifische Kontextfaktoren zu erweitern. Basierend auf Daten von Sozialunternehmen aus sechs ausgewählten europäischen Ländern sollen die im Jahr 2012 konzeptionell generierten Erfolgsfaktoren auf ihre Erklärungsmächtigkeit und auf ihre Relevanz für die jeweiligen Typen von Skalierungsstrategien hin überprüft werden. Die hier vorliegende Studie soll eine Reflexionshilfe darstellen:

Idee dieses Buches

- Sie unterstützt Sozialunternehmen mit bereits bewährten sozialen Programmen in der Wahl ihrer nationalen oder ggf. auch inter- bzw. transnationalen Verbreitungsstrategie.
- Sie berät Sozialunternehmen mit transnationalen Skalierungsbemühungen in der Wahl geeigneter Länder.
- Sie erlaubt Sozialunternehmen ein Verständnis für die erforderlichen Anpassungsnotwendigkeiten und die damit möglicherweise einhergehenden Transferkosten.
- Darüber hinaus soll sie Stiftungen und andere fördernde Organisationen bei der Entscheidung unterstützen, ob bzw. inwieweit die angestrebte Skalierungsstrategie eines potenziellen Förderkandidaten plausibel ist.

Ziele dieser Studie

Die beste Strategie hilft nicht, wenn die für sie entscheidenden Erfolgsfaktoren – innerhalb oder außerhalb der Organisation – unzureichend ausgeprägt sind. Daher richtet sich unser Augenmerk auf die Passung zwischen Erfolgsfaktoren und Skalierungsstrategie. Sollte ein Sozialunternehmen sich also bereits für eine Strategie entschieden haben, stellt sich die Frage, auf welche Erfolgsfaktoren es achten muss bzw. wie diese Faktoren ausgeprägt sein sollten. Falls sich herausstellt, dass die gewählte Strategie und die Erfolgsfaktoren nicht sinnvoll ineinandergreifen, das Unternehmen aber an relevanten »Stellschrauben« nicht drehen will oder kann, sollte es einen Schritt zurückgehen und über eine Strategie nachdenken, bei der es seine Stärken besser einbringen kann.

Die unterschiedlichen Kombinationen aus Erfolgsfaktoren, strategischer Herangehensweise und Erfolgslevel der untersuchten europäischen Sozialunternehmen bestätigen zu-

dem den sogenannten Konfigurationsansatz, wonach bestimmte Kombinationen, Gestalten oder »Archetypen« erfolgreicher sind als andere und deshalb vermehrt vorkommen (Mintzberg 1980, 1989).

Aufbau der  
Studie

Der Aufbau der Studie gestaltet sich entlang zweier Stränge: der Ebene der Organisation selbst bzw. des jeweiligen Programms oder Projekts und der Ebene des sozioökonomischen und institutionellen Kontextes, in den ein Sozialunternehmen eingebettet bzw. in dem es operativ tätig ist. Auf der Organisationsebene ist zunächst zu fragen, welche Skalierungsstrategien das Unternehmen sinnvollerweise verfolgen kann oder sollte. Die Antwort hängt überwiegend von den Stärken und Schwächen der Organisation selbst ab: Wie (gut) ist diese Organisation aufgestellt? In Kapitel 2 erläutern wir deshalb für die Skalierung grundsätzlich relevante Erfolgsfaktoren. Diese in der Studie abgefragten und analysierten Faktoren wurden im Rahmen einer umfassenden Literaturrecherche identifiziert (Weber et al. 2012) und bereits in der Vorläuferstudie 2013 bestätigt. Kapitel 3 skizziert unsere Stichprobe sowie das methodische Vorgehen der auf 358 Sozialunternehmen basierenden wissenschaftlichen Studie.

Analyseebene der  
Organisation

Kapitel 4 behandelt die Analyseebene der Organisation. Hier stellen wir umfassend die Ergebnisse unserer Studie vor. Nach einem ersten vergleichenden Überblick präsentieren wir verdichtet vier konzeptionelle Strategietypen zur Skalierung sozialer Wirkung (ebd.). Die Kapitel 4.1 bis 4.4 beinhalten für jeden Strategietyp exemplarisch die Ergebnisse für ein oder zwei Vertreter, die am häufigsten als wichtigste Strategie(n) aus diesem Typ genannt wurden. Bei unserer Darstellung achten wir besonders auf die häufigsten Skalierungshindernisse sowie Maßnahmen, die zu ihrer Überwindung genannt wurden. Gleichzeitig zeigen wir für jede präsentierte Strategie, mit welchen Erfolgsfaktoren in Kombination sie tendenziell zum Erfolg bzw. Misserfolg führen wird. In Kapitel 4.5 gehen wir schließlich auf die Vielfalt möglicher »Parallelstrategien« bzw. Strategiekombinationen ein, die unter anderem helfen können, den aufgezeigten Hindernissen auszuweichen.

Bei der Skalierung sozialer Wirkung macht es natürlich einen Unterschied, ob ein Sozialunternehmen im Herkunftsland oder in ein anderes Land skaliert, denn die sozioökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen des Ziellandes weichen bei transnationaler Skalierung ungleich stärker ab als bei der nationalen Skalierung. Auf der Kontextebene stellt sich daher zum einen die Frage, in welcher Form die Rahmenbedingungen – z. B. Gesetzgebung, Traditionen oder Bildungsgrad in der Bevölkerung – die Skalierungsbestrebungen der Unternehmen fördern oder einschränken. Kapitel 5 widmet sich mit ausgewählten Übersichtsstatistiken den Skalierungsstrategien und Erfolgsfaktoren im europäischen Ländervergleich. Zum anderen wird gezielt die Frage aufgeworfen: Ist transnationale Skalierung der richtige Schritt und, wenn ja, mit welchem Land bzw. welchen Ländern sollte man unter Anwendung welcher Strategie transnational beginnen? Kapitel 6 fasst schließlich die wesentlichen Erkenntnisse der Studie noch einmal zusammen.

## 2 Erfolgsfaktoren für die Skalierung sozialer Wirkung

In Folgenden behandeln wir zwei Voraussetzungen und sechs Erfolgsfaktoren, die sich im Zusammenhang mit Skalierung sozialer Wirkung in unterschiedlichsten Studien immer wieder als relevant erwiesen haben. Erfolgsfaktoren tragen zur erfolgreichen Umsetzung einer Strategie bei und können je nach gewählter Strategie variieren. Ein Sozialunternehmer, der die Optimierung seiner nationalen Skalierungsbemühungen oder sogar den Eintritt in transnationale Skalierung erwägt, sollte diese zentralen Erfolgsfaktoren bedenken und versuchen, die eigene Organisation hier möglichst realistisch einzuschätzen. Durch diese Einschätzungen zur Ausprägung und zum Potenzial der jeweiligen Erfolgsfaktoren erhält der Sozialunternehmer ein erstes Gefühl, ob er die passende Skalierungsstrategie eingeschlagen hat und an welchen »Stellschrauben« zur Optimierung ggf. gedreht werden sollte oder könnte.

Reflexionshilfe zur Skalierfähigkeit des eigenen Unternehmens

Diese erste realistische Einschätzung hilft, sich für oder gegen transnationale Skalierung zu entscheiden sowie bei dem Entschluss, ob und in welches Land eine Skalierung sinnvoll sein könnte. Zudem lassen sich bei dieser systematischen Analyse eigene Stärken und Schwächen erkennen, die zum Erfolg bzw. Misserfolg entsprechender Strategien beitragen könnten. Tendenziell gestaltet sich die Skalierung in andere Länder schwieriger als die im eigenen Land und sollte deshalb immer erst der zweite Schritt sein.

### 2.1 Voraussetzung 1: Tragfähigkeit des operativen Modells

Als grundlegende Voraussetzung jeder Skalierung bedarf es eines tragfähigen operativen Modells des Sozialunternehmens. Das operative Modell entspricht dem, was bei einem kommerziellen Unternehmen das Businessmodell wäre. Es beschreibt zum einen die konkreten sozialen Aktivitäten, den konkreten Lösungsansatz für den identifizierten sozialen Missstand bzw. Bedarf, und zum anderen erklärt es, wie diese Aktivitäten finanziert werden. Tragfähig bedeutet hier, dass sich der Lösungsansatz hinsichtlich der erreichten sozialen Wirkung bewährt hat und dass diesem Ansatz ein Finanzierungsmodell zugrunde liegt, welches nachhaltig ist.

Operatives Modell als Grundvoraussetzung jeder Skalierung

Nachhaltig ist hier zu verstehen im Sinne von dauerhaft. Es bedeutet nicht zwangsläufig, dass sich das Unternehmen aus eigenem Einkommen finanziert. Nachhaltigkeit bedeutet allerdings in jedem Fall, dass man nicht »von der Hand in den Mund« lebt, sondern dass das Sozialunternehmen eine Finanzierungsform gefunden hat, die die Sicherheit notwendiger Zahlungen kurz- und mittelfristig garantiert. Dies können Mitgliedsbeiträge

Nachhaltige Finanzierung

## 2 Erfolgsfaktoren für die Skalierung sozialer Wirkung

---

sein, Erlöse aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, aber auch Fördergelder von Stiftungen, Unternehmen oder der öffentlichen Hand. Welches operative Modell auch immer gewählt wird: Es muss bewiesen haben, dass es funktioniert, und es muss – um wettbewerbsfähig zu sein – bereits am Markt vorhandenen Modellen überlegen sein.

### 2.2 Voraussetzung 2: Überzeugung und Bereitschaft

Auf das Timing  
kommt es an

Unabhängig von der Wahl der eigentlichen Strategie ist zunächst das Timing der Skalierung relevant. Ein Sozialunternehmen sollte sich so früh wie möglich über das »Wann« und das »Wie schnell« der Skalierungsbemühungen klar werden, um den eigentlichen Prozess zu vereinfachen. Denn je nach Zeitpunkt der Skalierung im eigenen »Lebenszyklus« (Neugründung oder bereits langjährig am Markt) und angestrebtem Tempo eröffnen sich unterschiedliche Möglichkeiten.

Jede Skalierung steht und fällt mit der Person, die für diesen Prozess verantwortlich ist. In der Regel ist diese Person – wie in klassischen kommerziellen Unternehmen – der Gründer selbst, manchmal angestellte Manager, manchmal auch beide gemeinsam. »Eine starke Führung und das Engagement der Gründer bzw. des Managements können für eine erfolgreiche Skalierung besonders kritisch sein« (CASE 2003: 15). In dieser Hinsicht unterscheiden sich Sozialunternehmen kaum von kommerziellen Unternehmen.

Rollenwechsel im Verlauf  
der Skalierung

Mit der Skalierung, also mit der Vervielfältigung und Steigerung der bisherigen sozialen Aktivitäten, verändert sich – wie bei kommerziellen Unternehmen – die Rolle des Gründers in der Organisation. Das Sozialunternehmen wird entweder mit deutlich mehr Mitarbeitern oder mit deutlich mehr Kooperationspartnern agieren. In dem einen wie in dem anderen Fall wird der Gründer Verantwortung abgeben (müssen). Die Zahl der Personen, mit denen er regelmäßig interagiert, wird steigen, und das Tätigkeitsfeld wird sich in Richtung Management und Führung verschieben.

Alle diese Veränderungen sollte man sich im Vorfeld vergegenwärtigen und sich fragen, ob diese Entwicklung als positiv oder negativ wahrgenommen wird: Ist es beispielsweise eher belastend oder erleichternd, weniger mit den Zielgruppen selbst in Kontakt zu kommen und stattdessen verstärkt in Gespräche mit Mitarbeitern und Partnern involviert zu sein? Ist der Gedanke, mehr zu delegieren, zu motivieren und zu akquirieren statt selbst im operativen Geschäft aktiv zu sein, erfreulich oder bedauerlich?

### 2.3 Erfolgsfaktor 1: Managementkompetenz

Definition Management-  
kompetenz

Der Skalierungserfolg von Sozialunternehmen wird also – wie in klassischen kommerziellen Unternehmen – stark von der Managementkompetenz der Gründer bzw. Führungskräfte beeinflusst. Managementkompetenz wird hier verstanden als eine Fähigkeit, entlang betriebswirtschaftlich ausgerichteter Prozesse und Strukturen zu arbeiten. Dazu gehören beispielsweise das Setzen klarer Strategien und Ziele, das Festlegen von Kriterien, an denen die Erfolge der sozialen Aktivitäten gemessen werden sollen, die Erhebung des Ist- und eines angestrebten Sollzustandes, die regelmäßige Evaluation und Dokumentation des jeweiligen Zielerreichungsgrades, eine saubere Budgetierung und Kontrolle der Kosten, schriftliche Dokumentation zentraler Organisationsprozesse und kontinuierliche Verbesserungsbemühungen.



Eine hohe Managementkompetenz ist wichtig, um richtige Prioritäten zu setzen, den Überblick zu behalten, Zusatzarbeit zu vermeiden – und so eine erfolgreiche Skalierung zu garantieren. Daher sollte zu Beginn der Skalierungsbemühungen gefragt werden, inwieweit die oben genannten oder vergleichbare Prozesse bereits etabliert sind oder etabliert werden können. Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf die Indikatoren zur Messung der sozialen Wirksamkeit gerichtet sein. Darüber hinaus sollten solche Instrumente Beachtung finden, die zu jedem Zeitpunkt die Kosten- bzw. Einkommenssituation im Blick behalten helfen. Eine ausgeprägte Managementkompetenz hilft auch bei der Einhaltung der sozialen Mission – dem Kern dieses Tuns (Dees 1998) – während des Skalierungsprozesses.

### 2.4 Erfolgsfaktor 2: Replizierbarkeit

Während sich der zuvor genannte Aspekt auf den Gründer bzw. das Management des Sozialunternehmens bezieht, fokussiert der zweite die Replizierbarkeit des operativen Modells und damit den Kern jeder Skalierung. Replizierbarkeit wird hier verstanden als die Fähigkeit einer Organisation, nicht nur ihre Produkte und Dienstleistungen, sondern darüber hinaus ggf. auch ihre Strukturen und Prozesse national oder international zu reproduzieren (Alter 2007; Dees et al. 2004; Winter und Szulanski 2001).

Definition Replizierbarkeit

Um diese Reproduktion zu ermöglichen, sollte das bereits auf seine Tauglichkeit und Überlebensfähigkeit getestete operative Modell nun auf Möglichkeiten überprüft werden, seine Komplexität zu reduzieren. Denn je mehr Komplexität aus dem operativen Modell herausgenommen und dieses auf seine Kernbestandteile reduziert werden kann – etwa durch Standardisierung und Technisierung –, desto eher wird es gelingen, diesen Kern anschließend zu replizieren. Die Kernbestandteile sind solche, die die soziale Wirkung am effektivsten erzeugen. Derartige Bestandteile lassen sich am besten mit dem sogenannten Fahrstuhlgespräch (engl. »elevator pitch«) identifizieren: Mit drei Sätzen erläutert man jemandem während einer Fahrstuhlfahrt von 60 Sekunden, was das operative Modell einzigartig macht. Darüber hinaus lässt sich von kommerziell erfolgreichen Organisationen lernen, dass Standardisierung und – wenn möglich – auch Technisierung die Skalierungsbemühungen extrem vereinfachen und erleichtern (von Krogh und Cusumano 2001).

Reduktion auf den Kern

Standardisierung als mögliche Voraussetzung

### 2.5 Erfolgsfaktor 3: Mobilisierung notwendiger Ressourcen

Der nächste zentrale Faktor zielt wieder stärker auf die individuelle Ebene des Gründer(-teams) bzw. des Managements. Es geht um die Frage, ob die Gründer/das Management in der Lage sein werden, die unterschiedlichen Ressourcen, die das Sozialunternehmen in den verschiedenen Phasen der Skalierung benötigt, eigenständig zu generieren oder alternativ über Dritte bzw. das eigene soziale Netzwerk, also mittels des eigenen Sozialkapitals, zu mobilisieren. Bei diesen Ressourcen handelt es sich primär um finanzielles Kapital, um Humanressourcen – insbesondere Wissen – und um zusätzliche soziale Kontakte, die den Zugang zu weiteren Ressourcen oder auch Partnern versprechen. Denn Skalierung bedeutet auch, eigene und fremde Ressourcen zusätzlich zum aktuellen Tagesgeschäft kontinuierlich und ausreichend bereitzustellen bzw. zu akquirieren.

Konkrete notwendige Ressourcen

Diese Extraleistung ist für junge und kleine Sozialunternehmen – wie auch für jedes kommerzielle Jungunternehmen mit Wachstumsambitionen – eine große Herausforderung. Erschwerend kommt hinzu, dass Sozialunternehmen – anders als kommerzielle

Ressourcenakquise unter erschwerten Bedingungen

### Textbox 3: Drei Arten von Wissen

Wissen stellt mit die wichtigste Ressource dar. Wissen ist deshalb so wichtig, weil es den Kern jeder Innovation bildet. Erst neues oder neu kombiniertes Wissen führt zu verbesserten oder veränderten Produkten bzw. Dienstleistungen. Das gilt für den sozialen wie für den kommerziellen Sektor gleichermaßen. Wissen wird oft noch weiter differenziert. Man unterscheidet ein Wissen um Daten und Fakten (Know-what) von sogenanntem Erfahrungs- oder auch Prozesswissen (Know-how). Gern wird auch noch der Kontakt oder der Zugang zu bestimmten Menschen als eigene Form des Wissens (Know-who) bezeichnet.

Unternehmen – oft keine wettbewerbsfähigen Marktpreise für Personal, Finanzierung und weitere Produktionsfaktoren zahlen können, vor allem, da sie aufgrund ihrer Zielgruppe selbst keine Marktpreise für ihre Leistungen verlangen (können). Diese Unternehmen müssen andere Wege gehen, um die notwendigen Ressourcen, insbesondere Finanzierung, Wissen und Personal, entsprechend zu akquirieren (Austin et al. 2006).

Bedeutung sozialer Netzwerke

Nicht selten eröffnet sich für Sozialunternehmen die Möglichkeit, zusätzliche Ressourcen über ihr direktes oder indirektes soziales Netzwerk zu generieren. Indem die Gründer überzeugend und professionell ihre Lösung für einen sozialen Missstand sowie ihre ersten Erfolge bei potenziellen Förderern und Unterstützern vorbringen, haben sie die Chance, über ihre soziale Mission Verbundenheit mit diesen Dritten herzustellen. Dieses Einverständnis in der Sache, aber oft auch in Werten und Normen, erhöht die Bereitschaft potenzieller Förderer, die benötigten Ressourcen unterschiedlicher Art bereitzustellen.

Risiko des »mission drift«

Gleichzeitig birgt eine solche emotionale Verbundenheit – und oft dazu die Abhängigkeit von lediglich einem Förderer – die Gefahr der ungewollten Einflussnahme durch den Geldgeber und damit einer Veränderung der originären Mission des Sozialunternehmens (Gefahr des »mission drift«). Diese Einflussnahme sollte unbedingt verhindert werden.

Daher sollte sich jedes Sozialunternehmen folgende Fragen stellen: Welche Ressourcen benötige ich am dringendsten für meine Skalierung? Über welche dieser Ressourcen verfüge ich selbst? Welche Partner könnten für mich die benötigten Ressourcen bereithalten? Welche Erwartungen verbinden diese Partner mit der Bereitstellung dieser Ressourcen? Welchen Beitrag erwartet der Partner als Gegenleistung von mir? Kann bzw. will ich diese Gegenleistung erbringen?

### 2.6 Erfolgsfaktor 4: Kontrolle und Abhängigkeiten

Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit mit Partnern

Da es also oft schwierig und langwierig ist, ausschließlich aus eigener Kraft zu wachsen, und Partner, Verbündete und Förderer wichtig für den Zugang zu Ressourcen und damit für eine erfolgreiche Skalierung sind, stellt sich die Frage: Wie eng möchte bzw. sollte das Sozialunternehmen mit diesen Partnern zusammenarbeiten? In der Regel gilt: Je näher Unternehmen und Partner zusammenrücken, desto mehr wird der Partner in dieses gemeinsame Projekt zu investieren bereit sein, desto größer ist also sein Wirkungshebel und desto schneller und erfolgreicher wird die soziale Wirkung skaliert werden können. Gleichzeitig wird der Partner mit zunehmender Intensität der Partnerschaft nicht selten auch die Steuerung bzw. Kontrolle über bestimmte Aktivitäten übernehmen (wollen) und damit den Einfluss und die Entscheidungsfähigkeit des Sozialunternehmens reduzieren.

Hierbei handelt es sich offensichtlich um eine sehr entscheidende Frage, die nicht nur mit dem Ausmaß und der Spezifität der benötigten Ressourcen zusammenhängt, sondern auch mit der grundsätzlichen Frage: Welche Rolle möchte ich zukünftig in meiner eigenen Organisation spielen? Je größer das Bedürfnis des Gründers nach alleiniger Entscheidungskompetenz und Kontrolle ist, desto weniger wird ihm die Eigeninitiative anderer behagen und wird er Verantwortung abtreten können, und desto weniger wird er zulassen, dass Dritte auf strategische Entscheidungen Einfluss nehmen. Ist er jedoch eher der Typ, der die eigenständige Übernahme von Verantwortung anderer begrüßt, oder überwiegt der Wunsch, so schnell wie möglich zu skalieren, desto eher wird ein Sozialunternehmer sich für enge Partnerschaften entscheiden – auch zu dem Preis, die eigenen Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten zu reduzieren.

Vor- und Nachteile unterschiedlicher Kontrollintensität

Wer der »richtige« Partner ist, lässt sich nicht allgemeingültig beantworten, sondern ist unbedingt individuell zu beleuchten. Denn was für das eine Unternehmen die ideale Passung ist, kann für das andere eine schlechte Wahl bedeuten. Die effektivste Variante sollte jedes Sozialunternehmen entlang seiner individuellen Kriterien für sich herausarbeiten – ohne jedoch die eigene soziale Mission aus dem Auge zu verlieren!

Partnerwahl

Sollte sich bei den ersten Bemühungen kein geeigneter Partner finden, ist unbedingt von Kompromissen abzuraten, die sich gleich zu Beginn nicht gut anfühlen. In einem solchen Fall sollte man sein Ziel lieber zunächst konsequent ohne Partner verfolgen. Denn wenn der eigene Weg zugunsten einer beispielsweise finanziell verlockenden Partnerschaft verlassen wird, besteht das Risiko, dass andere, bereits vertraute und wohlwollende Partner sich zurückziehen. Eine ungünstige Partnerschaft könnte außerdem zur Folge haben, dass wechselseitige Abhängigkeiten die vollständige Steuerung und alleinige Kontrolle der eigenen Organisation beeinträchtigen, zum Beispiel, wenn Partnerorganisationen Standorte in anderen Regionen managen oder Stimmrechte übernehmen.

Jeder Sozialunternehmer muss sich darüber klar werden, ob er diese Entwicklung einer erhöhten Abhängigkeit von Dritten, einer reduzierten Verantwortung und Einflussnahme auf Mitarbeiter und Organisation gutheißt oder sogar begrüßt – oder nicht. Zudem sollte im Fall einer Partnerschaft geklärt werden, welche Kontrollmöglichkeiten dem Sozialunternehmen bleiben, um möglicherweise fehlgeleitete Aktivitäten von Partnern zu überwachen und ggf. (nachträglich) zu beeinflussen.

Es gibt Sozialunternehmer, die der Meinung sind, sie seien so sehr mit ihrem Unternehmen verwoben, dass sie die Dinge nicht aus der Hand geben können und dass Dritte diese Aufgaben nicht übernehmen oder erlernen können oder sollen. In solch einem Fall sollte man sich darüber im Klaren sein, dass dieses große Bedürfnis des Gründers nach Kontrolle automatisch zu einer erheblichen Abhängigkeit der Mitarbeiter und der Organisation insgesamt von dieser Einzelperson führt. Dies hat Vor-, aber auch Nachteile. Diese Abhängigkeit birgt beispielsweise ein großes Risiko in Momenten körperlicher Schwäche des Gründers, und es reduziert auch die Wachstumsmöglichkeiten des Sozialunternehmens maßgeblich, da alle wichtigen Entscheidungen ausschließlich von dieser Einzelperson getroffen werden (müssen).

### 2.7 Erfolgsfaktor 5: Transferkosten

Welche Transferkosten müssen im Zuge der Skalierung veranschlagt werden? Das Konzept der Transferkosten ist angelehnt an die Transaktionskostentheorie (Williamson 1975; Coase 1937). Transferkosten können aus zwei großen Bereichen heraus entstehen:

Definition Transferkosten

### Interne Transferkosten

Interne Transferkosten

Interne Transferkosten werden durch notwendige Anpassungen des operativen Modells verursacht. Diese Anpassungen hängen unmittelbar mit dessen Komplexität zusammen sowie mit dem Sektor, in dem es tätig ist: Je komplexer das operative Modell und je mehr Anspruchsgruppen und/oder Kooperationspartner involviert sind, desto aufwendiger ist es, ein solches Modell an anderen Standorten als dem bisherigen zu implementieren. Liegt der innovative Ansatz eines Sozialunternehmens beispielsweise darin, bislang unverbundene Personen oder Institutionen mit dem Ziel besserer Kommunikation und besserer Absprachen zusammenzubringen, bedarf es an jedem Standort einer erneuten Konfiguration dieser relevanten Parteien.

### Externe Transferkosten

Externe Transferkosten

Externe Transferkosten entstehen aus der Anpassungsnotwendigkeit an unterschiedliche Kontexte, in die das Sozialunternehmen skalieren möchte. Agiert ein Sozialunternehmen beispielsweise im Bildungssektor, bedarf es neben allen anderen Anforderungen immer der Anpassung des operativen Modells an die teils erheblich divergierenden Regularien des jeweiligen Bundeslandes. Vergleichbare Anpassungsnotwendigkeiten können sich auch ergeben aufgrund veränderter Zielgruppen (z. B. Anpassungen eines Produkts für Kindergartenkinder an Schulkinder), divergierender Kulturen (z. B. Anpassung eines Produkts/einer Schulung für muslimische Immigranten an buddhistische Immigranten), ökonomischer Differenzen (z. B. Bremen versus Bayern) oder ergänzend angebotener Dienstleistungen (z. B. zusätzlich zu einem Angebot für Frauen werden deren Partner geschult).

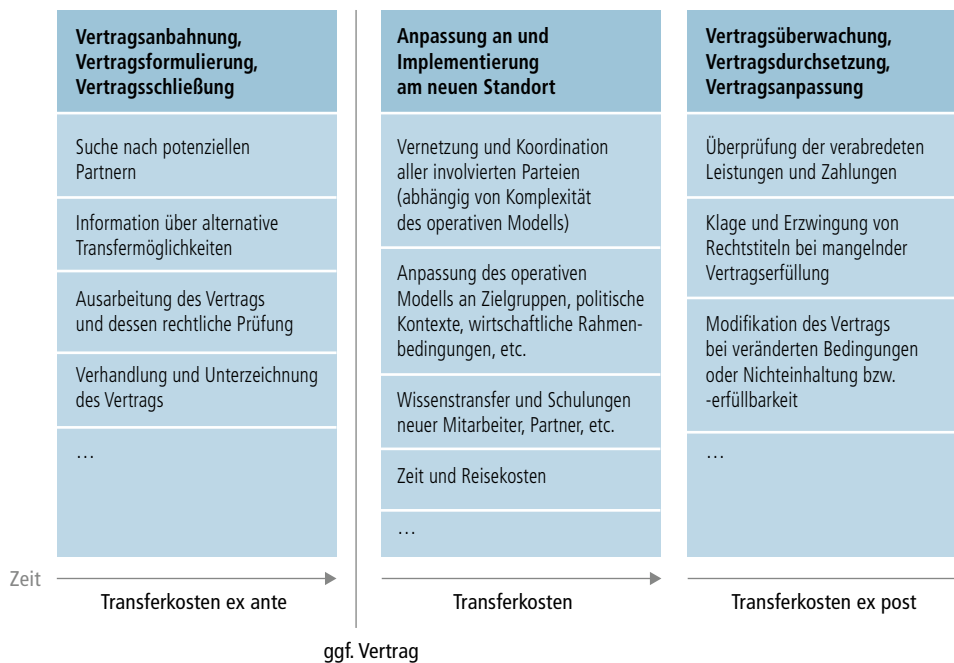
Die unterschiedlichen Zusammenhänge und damit die Anpassungsnotwendigkeiten steigen erheblich, sobald ein anderes Land, ein anderer Kulturkreis, eine andere Sprache, andere Normen und Werte in die Skalierungsbemühungen involviert sind. Transnationale Skalierung stellt somit – ähnlich wie die Internationalisierungsbemühungen kommerzieller Unternehmen – eine ganz besondere Herausforderung für ein Sozialunternehmen dar, die nicht zu unterschätzen ist. Die Hindernisse werden hier in der Regel größer bzw. neue – etwa sprachliche Barrieren – kommen erschwerend hinzu.

Die erfolgreiche Skalierung oder der erfolgreiche Transfer eines sozialen Modells erfordert also neben einer zwingenden Replizierbarkeit des operativen Modells nicht selten auch seine Integration in einen ähnlichen, aber dennoch neuen Kontext und/oder seine Anpassung an unähnliche Kontexte. All diese Anpassungen sind – wie die Transaktionskostentheorie zeigt – meistens mit Kosten verbunden, die das Sozialunternehmen aufbringen bzw. einkalkulieren muss.

Drei Arten der  
Transferkosten

Bei der Kalkulation der potenziellen internen wie externen Transferkosten ist zu bedenken, dass diese nicht nur im eigentlichen Anpassungs- und Implementierungsprozess entstehen, sondern auch bereits im Vorfeld (ex ante) in einer Anpassungsphase anfallen können – etwa bei der Informationssuche, der Vertragsanbahnung, der Verhandlung und des Abschlusses des Vertrags (siehe Abbildung 2). Darüber hinaus sind Kosten im Nachgang (ex post) denkbar – beispielsweise für die Qualitätskontrolle, für Nachschulungen und ggf. für die Vertragsüberwachung und -auflösung. Alle drei Phasen sollten für die internen und externen Transferkosten bedacht werden.

Abbildung 2: Anfallende Transferkosten nach Phase



2.8 Erfolgsfaktor 6: Legitimation und Reputation

Eng verbunden mit Ressourcen, und teils auch als immaterielle Ressourcen bezeichnet, sind Legitimation und Reputation. Legitimation beschreibt die allgemeine Wahrnehmung oder das Verständnis Dritter, dass die Handlungen einer Organisation innerhalb eines sozialen Systems von Normen und Werten erwünscht und angemessen sind (Suchman 1995: 574). Wenn eine Organisation entlang der erwarteten Normen und Werte innerhalb einer Gesellschaft agiert, erlangt sie Legitimation und Reputation. Organisationen, die über eine hohe Legitimation und Reputation verfügen, erlangen eine Art »Existenzrecht« in diesem sozialen System und können darüber leichter Ressourcen akquirieren, was wiederum weitere Legitimation erzeugt. Mit anderen Worten: Es handelt sich hierbei um einen sich selbst verstärkenden Prozess – allerdings wirkt er in beide Richtungen!

Dieses Phänomen, das für den nationalen wie internationalen Kontext gleichermaßen gültig ist, wollen wir kurz erklären:

Sobald ein Sozialunternehmen erste Erfolge in der Partner- und Ressourcenakquise sowie mit seiner sozialen Wirkung erzielt, bleibt das nicht unbemerkt: Andere, bisher möglicherweise zögerliche (ausländische) Beobachter/Interessierte betrachten diese Erfolge als Bestätigung des operativen Modells des Unternehmens und sprechen ihm eine erste Legitimation zu. Auf Basis dieser Legitimation sind die bisherigen Beobachter/Interessierten nun gewillt, dem Sozialunternehmen ihre Unterstützung und/oder die Eröffnung weiterer Kontakte anzubieten. Denn jeder dieser neuen Partner bringt immer unweigerlich seine sozialen Kontakte in die Partnerschaft mit. Der eine oder andere dieser Kontakte kann auch für das Sozialunternehmen von Interesse sein. Entwickelt sich eine Partnerschaft positiv, wird der neue Partner bereit sein, dem Sozialunternehmen diesen, für die Koope-

Definition Legitimation

Wechselwirkung zwischen Legitimation und Ressourcenakquise

## 2 Erfolgsfaktoren für die Skalierung sozialer Wirkung

---

ration interessanten Kontakt in Verbindung mit entsprechenden Referenzen zu eröffnen. Dieser ganz neue Kontakt wird dem Sozialunternehmen aufgrund der positiven Referenzen eine gewisse Legitimation zuschreiben und ihm wohlwollend begegnen, sodass die Wahrscheinlichkeit einer weiteren Unterstützung steigt (Kumar und Das 2007; Lambrich und Weber 2014). Mit anderen Worten: Erfolg führt zu weiterem Erfolg. Im besten Fall eröffnet der eine Partner den Zugang zum nächsten und auch wieder zu weiteren Ressourcen.

Preise und  
Auszeichnungen erhöhen  
Legitimation

Preise und Auszeichnungen sowie Präsenz in Medien und Presse erhöhen zudem die Legitimation und Reputation. Die Medienpräsenz wiederum steigert die Nachfrage nach den Produkten oder Dienstleistungen des Sozialunternehmens, verhilft zu weiterer sozialer Wirksamkeit und in der Folge zu mehr Legitimation, die die Ressourcenakquise beflügelt. Hohe Legitimation und Reputation reduzieren also nicht nur das Risiko einer Organisation, sich aufzulösen, sondern erhöhen ihre langfristigen Erfolgsaussichten signifikant (Deephouse und Suchman 2008). Dieser positive Spiraleffekt kann besonders im Zuge transnationaler Skalierung hilfreich sein, da sich das Sozialunternehmen dort in einem Kontext bewegt, der tendenziell fremder ist. Aber, wie bereits erwähnt: Die Spirale wirkt in beide Richtungen!

Die jeweilige Ausprägung der Erfolgsfaktoren in einem Sozialunternehmen wird – wie schon verdeutlicht – Einfluss haben auf die für die Organisation geeignete Skalierungsstrategie. Wenn sich ein Unternehmen also bereits für eine Strategie entschieden hat, sollte es auf die Ausprägung bestimmter Erfolgsfaktoren achten bzw. diese forcieren, um effektiv zu skalieren. Falls die für die gewählte Strategie erforderlichen Anpassungen nicht vorgenommen werden können, sollte unbedingt über einen Strategiewechsel nachgedacht werden.

Die in dieser Studie präsentierten vier großen Strategietypen beschreiben vier Cluster, innerhalb derer sich die Strategien ähneln und jenseits derer sie sich deutlich unterscheiden (siehe auch Alvord et al. 2004; Dees et al. 2004; CASE 2003, 2006; Weber et al. 2012):

Vier Strategietypen

1. **Kapazitätserweiterung** – Soziale Aktivitäten werden aus einer bestehenden Region heraus intensiviert.
2. **Strategische Ausdehnung** – Neue Standorte werden aufgebaut, neue Produkte/Dienstleistungen eingeführt, neue Zielgruppen angesprochen, geographische Expansion wird forciert.
3. **Vertraglich fundierte Partnerschaft** – Neue Standorte werden in Zusammenarbeit mit festen Vertragspartnern errichtet.
4. **Wissensdiffusion** – Die Idee wird verbreitet, ohne gleichzeitig die eigene Organisation zu vergrößern.

Die vier Strategietypen, die wir im Weiteren auch farblich differenzieren, präsentieren wir umfassend in Kapitel 4 – mit zahlreichen Beispielen und Ergebnissen sowie mit entsprechenden Ratschlägen und Handlungsanweisungen zur Skalierung. Damit die Auswertung und Analyse unserer Daten von 358 Sozialunternehmen nachvollziehbar sind, geben wir im folgenden Kapitel 3 zunächst einen kurzen Einblick in unsere Methodik und Vorgehensweise der Datenerhebung.

## 3 Daten und Fakten zur Studie

### 3.1 Stichprobe

Um unsere Grundgesamtheit zu bilden, führten wir in sechs kulturell unterschiedlichen europäischen Ländern (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Polen, Schweden und Spanien) eine umfassende Recherche durch. Dafür wurden zahlreiche Internetseiten von unterschiedlichsten Organisationen wie Sozialinvestoren, Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen nach Sozialunternehmen<sup>2</sup> durchsucht. In dieser Phase war es unerheblich, ob die Unternehmen bereits skaliert hatten oder nicht, da bewusst auch nicht erfolgreiche Organisationen in unsere Studie einbezogen werden sollten.

Generierung der Grundgesamtheit

Insgesamt konnten 2.218 Organisationen in den sechs Ländern identifiziert werden, die unsere Grundgesamtheit bildeten. Diese Organisationen wurden gebeten, einen geschlossenen, standardisierten Fragebogen zu beantworten, der in unterschiedlichen Sprachen über einen Link zugänglich gemacht wurde. Von den 2.218 Organisationen erreichten wir aufgrund falscher oder veralteter E-Mail-Adressen lediglich 1.996. Davon antworteten 378, was einer sehr guten Rücklaufquote von 19 Prozent entspricht. 20 Organisationen erfüllten nicht die Kriterien unserer Definition von Sozialunternehmen (siehe Textbox 1), weshalb sie aus der Stichprobe herausgenommen wurden. 137 weitere Organisationen erfüllten zwar unsere Kriterien, füllten den Fragebogen jedoch nicht vollständig aus und werden aktuell nacherhoben. Für einige Analysen konnten sie deshalb zunächst nicht berücksichtigt werden. Diese Analysen wurden in der Regel auf Basis von 221 Organisationen gerechnet.

Grundgesamtheit und Antwortverhalten in der Studie

Die Sozialunternehmen, deren Angaben vollständig und umfänglich in unsere Studie einfließen, verteilen sich wie folgt auf die sechs untersuchten Länder (siehe Abbildung 3): Mit 117 Sozialunternehmen stellt Deutschland die größte Gruppe dar, Polen und Großbritannien folgen mit 70 und 68, Spanien und Frankreich erreichen 56 und 31. Schweden, wo mit lediglich 16 Organisationen die wenigsten Sozialunternehmen identifiziert wurden, wird nur in die Gesamtstatistiken einbezogen, nicht jedoch bei spezifischen Ländervergleichen berücksichtigt.

Herkunft der Sozialunternehmen in der Studie

Durchschnittlich gaben die Sozialunternehmen in unserer Stichprobe an, 55 Prozent ihres Einkommens aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen zu generieren,

Durchschnittliche Einkommensquellen der Unternehmen

<sup>2</sup> Internetseiten von Ashoka, Britain's 50 New Radicals, Phineo, Schwab Foundation, SIFE/ENACTUS, Social Entrepreneurship Akademie, Portfolioorganisationen europäischer Sozialinvestoren, SE100 Index, Sidekick Studios, SOCAP, Social Hubs, Social Lab Köln, Social Venture Forum, startsocial, The new Guardian social enterprise network, etc.

### 3 Daten und Fakten zur Studie

Abbildung 3: Anzahl ausgefüllter Fragebögen pro Land (n= 358)

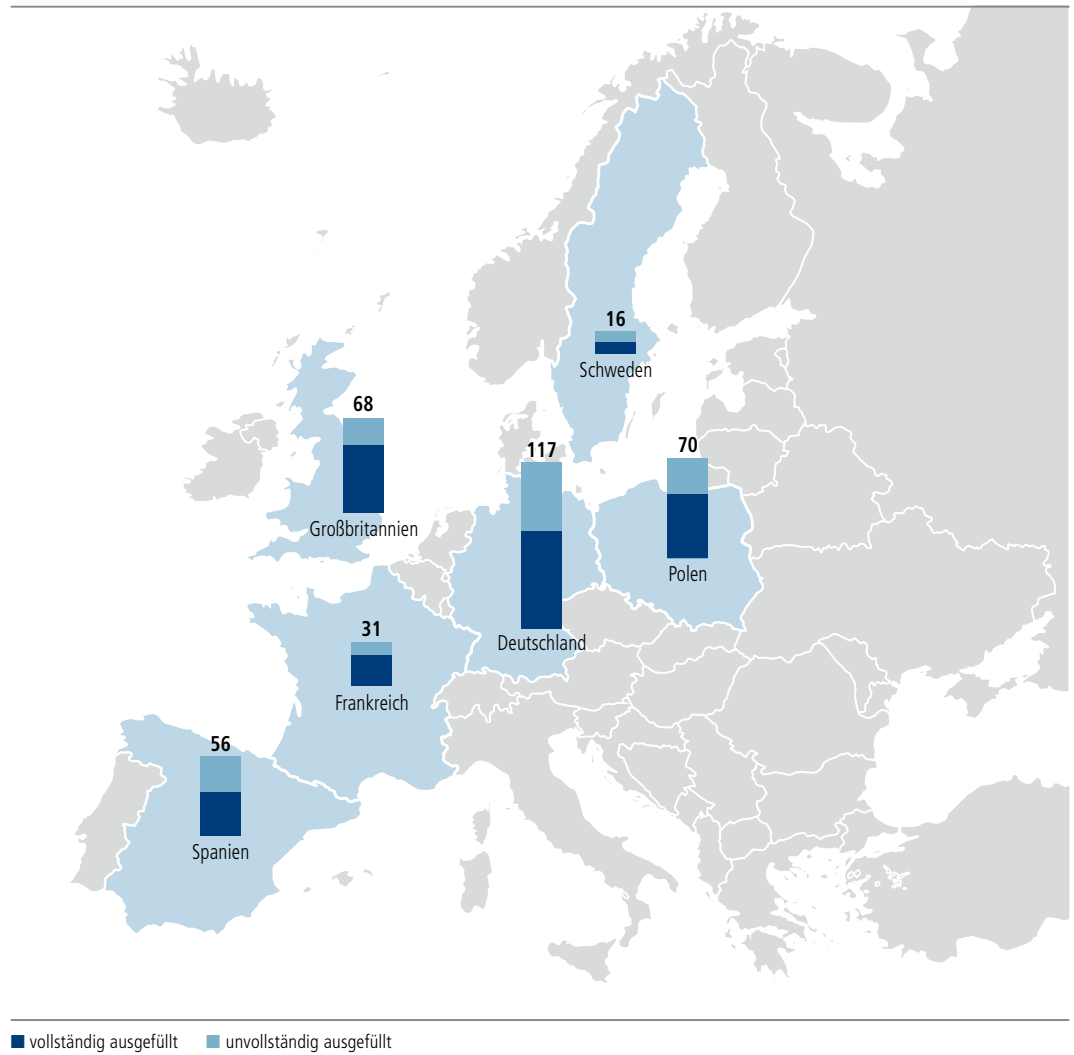
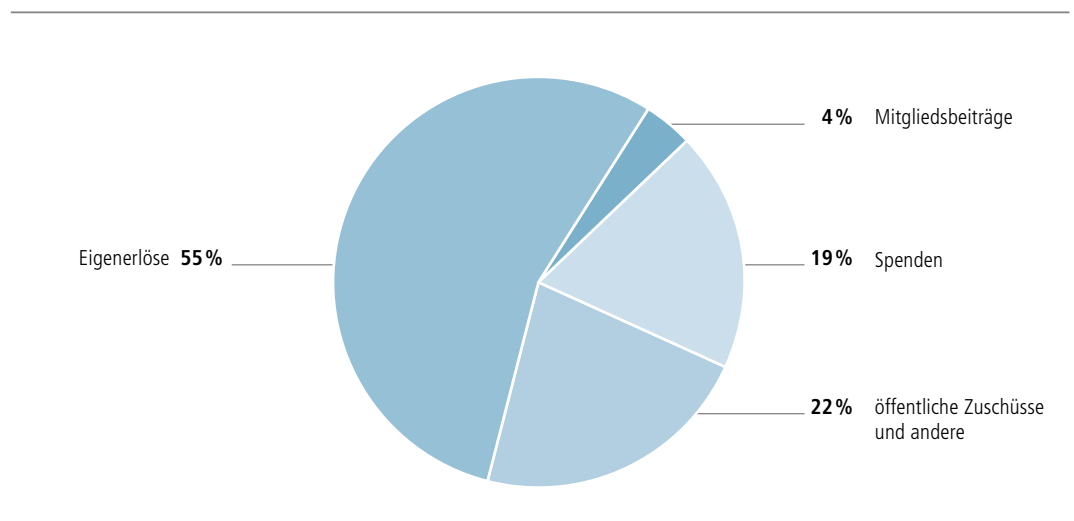


Abbildung 4: Relative Einkommensverteilung der befragten Sozialunternehmen, 2013





22 Prozent aus öffentlichen Zuschüssen, 19 Prozent aus Spenden und lediglich vier Prozent aus Mitgliedsbeiträgen (siehe Abbildung 4).

## 3.2 Methodik

Mithilfe eines standardisierten Online-Fragebogens wurden die Sozialunternehmen in den Ländern befragt, um den konzeptionell erarbeiteten und für Deutschland qualitativ erhärteten Bezugsrahmen zur Skalierbarkeit sozialer Wirkung empirisch zu validieren. Zunächst wurden dafür die konzeptionell identifizierten Erfolgsfaktoren der Skalierung überschneidungsfrei operationalisiert. Die Operationalisierung der genannten Elemente in Form einzelner Kennzahlen und Indikatoren erfolgte soweit möglich mithilfe von Variablen, die bereits erfolgreich in der empirischen Forschung zu Social Entrepreneurship oder dem verwandten Entrepreneurship Anwendung fanden. Zusätzlich wurden Indikatoren, für die bislang keine vergleichbaren Studien vorliegen bzw. für die die verwendeten Variablen nicht überzeugten oder funktionierten, selbst generiert und auf ihre Validität im Rahmen eines Pre-Tests überprüft.

Operationalisierung  
der Erfolgsfaktoren

Um die spezifischen Wirkungsmechanismen des sozioökonomischen und institutionellen nationalen Kontextes auf die Skalierfähigkeit und auf den Erfolg von Sozialunternehmen erfassen zu können, haben wir entsprechende Kennzahlen in unsere Analysen integriert. Zu den abgefragten Dimensionen zählten beispielsweise der Anteil der von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedrohten Bevölkerung, wahrgenommene Möglichkeiten, ein Unternehmen in der Region zu starten, eigene unternehmerische Intentionen oder das Vertrauen in die Bevölkerung des eigenen Landes. Diese Indikatoren wurden aus Datenbanken<sup>3</sup> über vier Jahre (2010–2013) herangezogen. Die Datenanalysen erfolgten mithilfe statistischer Standardsoftware wie PASW, PLS und/oder STATA. Dabei wurde auf Mittelwertvergleiche, Regressionsanalysen und auf Strukturgleichungsmodelle zurückgegriffen.

Generierung der  
Kontextdaten

Analyseverfahren

In den beiden folgenden Kapiteln präsentieren wir komprimiert ausgewählte Ergebnisse aus unserer Studie. In Kapitel 4 erfolgt die Darstellung entlang der vier grundlegenden Strategietypen. Kapitel 5 fasst die Besonderheiten und Eigenarten der betrachteten Länder zusammen. Darüber hinaus liefert es vor allem neue Erkenntnisse zu der bislang unerforschten Frage der transnationalen Skalierung.

<sup>3</sup> Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>), Global Entrepreneurship Monitor ([www.gemconsortium.org/](http://www.gemconsortium.org/)), Edelman Trust Index ([www.edelman.de](http://www.edelman.de)) und World Value Survey ([www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp](http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp)).

## 4 Skalierungsstrategien in Europa – Ergebnisse der Studie und Implikationen

Vier Grundtypen,  
elf Skalierungsstrategien

In unserer Studie und auf Basis vorheriger Forschung unterscheiden wir vier Grundtypen, denen wir elf Skalierungsstrategien zuordnen. Tabelle 1 illustriert diese Zuordnung der elf Strategien zu den vier Grundtypen. Alle elf Skalierungsstrategien wurden in dieser Studie separat abgefragt und werden im Folgenden präsentiert und erläutert.

**Tabelle 1: Kategorisierung relevanter Skalierungsstrategien**

Kapazitäts- erweiterung	Strategische Ausdehnung	Vertraglich fundierte Partnerschaft	Wissens- diffusion
Erweiterung der Kapazitäten	Neue Produkte / Dienstleistungen	Netzwerk	Imitation
	Neue Zielgruppe	Lizensierung	Lobbying
	Geographische Expansion	Social Franchise	Technische Unterstützung
		Joint Venture	

### 1. Typ: Kapazitätserweiterung

#### Strategie 1: Erweiterung der Kapazitäten

Sozialunternehmen dieses Typs investieren ausschließlich innerhalb ihrer Organisation, um deren Effektivität, Leistungsfähigkeit oder administrative und programmbezogene Leistung zu verbessern – ohne weitere Standorte zu eröffnen.

### 2. Typ: Strategische Ausdehnung

#### Strategie 2: Neue Produkte/Dienstleistungen

Sozialunternehmen dieses Typs entwickeln mindestens ein neues Produkt bzw. eine neue Dienstleistung für die bisher begünstigte Zielgruppe, ohne dafür neue Standorte zu eröffnen.

#### Strategie 3: Neue Zielgruppe

Diese Sozialunternehmen begünstigen mindestens eine neue Zielgruppe mit ihren bisherigen Produkten oder Dienstleistungen, ohne dafür neue Standorte zu eröffnen.

### **Strategie 4: Geographische Expansion**

Unternehmen dieses Typs eröffnen an anderen Standorten weitere Niederlassungen, die als Teil einer großen Organisation von der Hauptniederlassung aus verwaltet werden. Vom Hauptsitz ihrer Organisation aus stellen diese Sozialunternehmen das Management für die Niederlassungen ein, leiten die Abläufe und stellen die Qualität sicher.

### **3. Typ: Vertraglich fundierte Partnerschaft**

#### **Strategie 5: Netzwerk**

Die Unternehmen bauen ein Netzwerk von eigenständig agierenden Organisationen auf, die auf Basis von gemeinsamen Prinzipien, Zielen und Aktivitäten miteinander verbunden sind.

#### **Strategie 6: Lizenzierung**

Sozialunternehmen dieses Typs erstellen Leitfäden über Prozesse, Strukturen und Technologien ihrer Organisation sowie Marketing-Materialien und lizenzieren das gesamte »Paket« für eine bestehende oder neu gegründete Organisation an anderen Standorten.

#### **Strategie 7: Social Franchise**

Diese Unternehmen vereinbaren mit anderen Organisationen, dass diese ihre Prozesse und Strukturen replizieren und ihre Marke verwenden dürfen. Im Gegenzug verpflichten sich die anderen Organisationen, die von ihnen vorgegebenen Ziele, Richtlinien und Methoden zu befolgen.

#### **Strategie 8: Joint Venture**

Das Unternehmen tritt einem Joint Venture bei. Hierbei gründen die Partnerunternehmen ein rechtlich eigenständiges Unternehmen, in dem sie alle Aktivitäten bündeln, bei denen sie Skaleneffekte und/oder Synergien generieren können und wollen. Ein Joint Venture handelt im Interesse beider Partnerunternehmen. Die Anteile an dem Joint Venture können zwischen den Partnern unterschiedlich aufgeteilt sein; in der Regel findet allerdings eine paritätische Aufteilung statt.

### **4. Typ: Wissensdiffusion**

#### **Strategie 9: Imitation**

Im Zuge der hohen Bekanntheit der Aktivitäten einer Organisation (durch die Presse, Fallstudien, etc.) wird das Programm des Sozialunternehmens von mindestens einer anderen Organisation eigenständig, also ohne die Einbindung des Idee gebenden Sozialunternehmens, kopiert.

#### **Strategie 10: Lobbying**

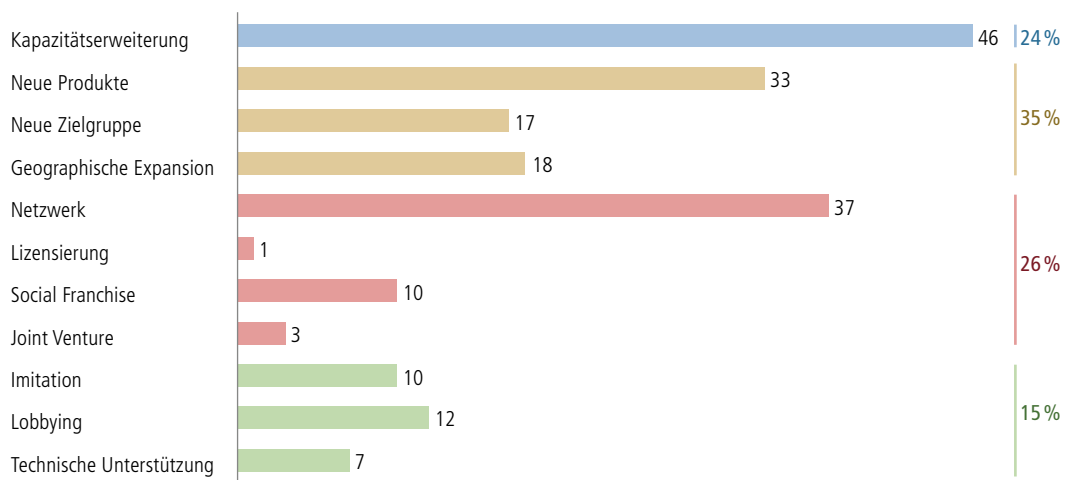
Die Unternehmen streben danach, Politik und/oder die öffentliche Meinung im Sinne der Zielgruppe zu beeinflussen und/oder das Bewusstsein für ein soziales Bedürfnis und des bisherigen Umgangs damit zu schaffen.

#### **Strategie 11: Technische Unterstützung**

Die Sozialunternehmen stellen technische Unterstützung bereit, geben Trainings oder beraten andere Organisationen, die ähnliche Programme und Aktivitäten anbieten wollen wie sie.

## 4 Skalierungsstrategien in Europa

**Abbildung 5: Dominante Strategien der Sozialunternehmen in Prozent (n=194) bei nationaler Skalierung**



Dominante und nachrangige Strategien

Zusätzlich zu der hier aufgeführten Differenzierung unterscheiden wir in unserer Studie zwischen dominanten bzw. den bedeutendsten Skalierungsstrategien, die von den Sozialunternehmen jeweils primär verfolgt wurden, und weiteren, zusätzlich parallel verfolgten Strategien. Im Folgenden konzentrieren wir uns zunächst auf die dominanten Skalierungsstrategien.

Demnach gaben 46 der 194 Sozialunternehmen, also 24 Prozent, in unserer Stichprobe an, »Kapazitätserweiterung« als dominante Strategie zu verfolgen, was somit die am häufigsten verfolgte Einzelstrategie darstellt. Die nächsthäufigeren Strategien sind »Netzwerk« (37) und »Neue Produkte« (33). Diese drei bilden die populärsten Strategien in den von uns betrachteten Ländern. Mit großem Abstand folgen dann weitere Strategien des Typs »Strategische Ausdehnung«, namentlich »Neue Zielgruppe« und »Geographische Ausdehnung« (siehe Abbildung 5).

Auswahl der betrachteten Strategien

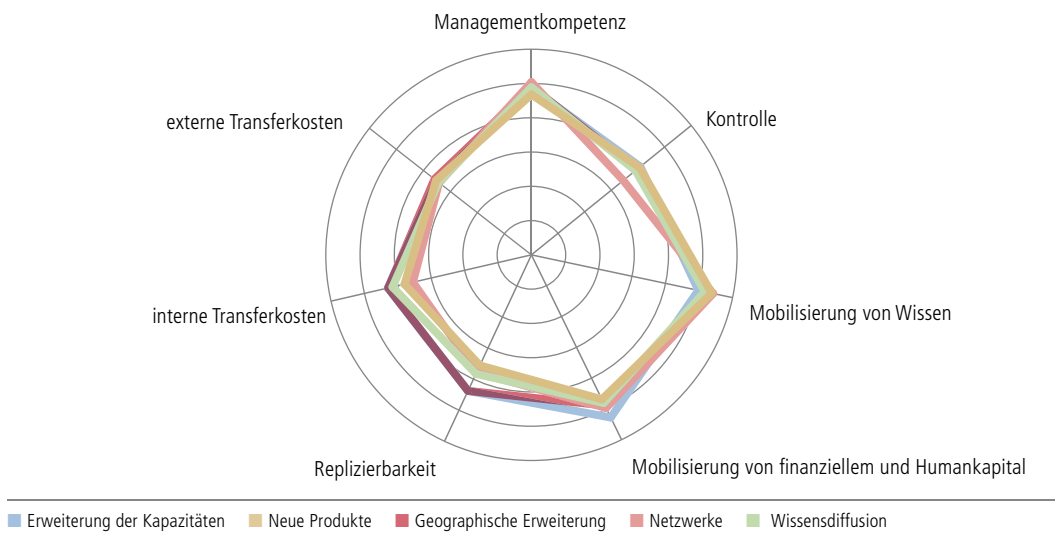
In den folgenden vier Kapiteln 4.1 bis 4.4 erläutern und analysieren wir die vorgestellten vier Strategietypen entlang der von den Sozialunternehmen jeweils am häufigsten genannten Vertreter der Gruppen (siehe Abbildung 5). Neben der Strategie »Kapazitätserweiterung«, die auch den gleichnamigen Strategietyp repräsentiert, haben wir aus dem Strategietyp »Strategische Ausdehnung« die Strategien »Neue Produkte« und »Geographische Expansion« sowie aus dem Strategietyp »Vertraglich fundierte Partnerschaft« die Strategie »Netzwerk« ausgewählt. Der Strategietyp »Wissensdiffusion« wurde nicht weiter untergliedert, da keine der zugehörigen Strategien ausreichend häufig genannt wurde, um statistisch robuste Analysen zuzulassen.

### Ausprägungen der Erfolgsfaktoren im Strategievergleich

Beigemessene Bedeutungen der jeweiligen Erfolgsfaktoren

Berechnet man für jede der gewählten Strategien die durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsfaktoren auf einer Skala von eins (= trifft überhaupt nicht zu) bis sieben (= trifft vollkommen zu), lässt sich ablesen, welche Bedeutung die Sozialunternehmen in unserer Studie jeweils den Erfolgsfaktoren im Strategievergleich beigemessen haben. Aus Abbildung 6 wird ersichtlich, dass sich – mit Ausnahme weniger Abweichungen – die den Erfolgsfaktoren beigemessenen Bedeutungen zwischen den Strategien zunächst kaum unterscheiden.

Abbildung 6: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsfaktoren je Strategie



Dieser erste Eindruck verändert sich, wie wir im weiteren Verlauf zeigen werden, da je nach gewählter Strategie unterschiedliche Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Skalierung sozialer Wirkung förderlich bzw. hindernd sind (siehe die jeweiligen Unterkapitel).

Die Ähnlichkeit der Werte lässt sich unter anderem damit begründen, dass diese Analyse sowohl erfolgreiche als auch nicht erfolgreiche Sozialunternehmen beinhaltet. Wenn also ein Erfolgsfaktor besonders erfolgskritisch ist, wird sein Durchschnittswert durch mögliche Ausprägungen weniger erfolgreicher Unternehmen nach unten nivelliert. Zudem spielt laut unseren Analysen das Alter der Organisationen eine zentrale Rolle. Denn die Bedeutung der einzelnen Erfolgsfaktoren scheint sich über die Zeit zu verschieben. Da wir in unserer Stichprobe jüngere wie auch ältere Sozialunternehmen haben, nivellieren sich die durchschnittlichen Angaben. Die durchschnittlichen Ausprägungen der Erfolgsfaktoren je Strategie sind in Tabelle 2 (siehe Seite 30) aufgeführt.

Eine detaillierte Betrachtung der unterschiedlichen Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in Tabelle 2 ergibt folgendes Bild:

**Managementkompetenz:** Die Managementkompetenz liegt insgesamt auf hohem Niveau. Diese Tatsache ist nachvollziehbar, da die Umsetzung jeder Strategie ein hohes Maß an betriebswirtschaftlichem Denken und Handeln erfordert. Managementkompetenz äußert sich beispielsweise in einer optimalen Allokation der verfügbaren Ressourcen eines Sozialunternehmens oder einer durchdachten Wirkungsanalyse, um angesichts oft knapper Ressourcen ein möglichst effektives und effizientes Agieren sicherzustellen. Wirkungsanalysen betrachten in einem Sozialunternehmen all diejenigen Prozesse auf ihre Hebelwirkungen und Verbesserungspotenziale hin, die direkt für die Erstellung der sozialen Produkte bzw. Dienstleistungen notwendig sind. Ein mögliches Analyseinstrument, um solche »Treiber« der sozialen Wirkung zu identifizieren, ist die »Impact Map«<sup>4</sup>.

**Kontrolle:** Bei der Strategie »Netzwerk« sehen die befragten Sozialunternehmer die Einflussmöglichkeit auf den Skalierungsprozess im Vergleich zu den anderen Strategien als

Durchschnittliche Ausprägung: Managementkompetenz

Wirkungsanalysen

Durchschnittliche Ausprägung: Kontrolle

4 Weiterführende Literatur zur Impact Map und zur Wirkungsanalyse: »A Practical Guide to Impact Measurement« (EVPA), der Ratgeber von NPC ([www.thinknpc.org/publications/npcs-four-pillar-approach](http://www.thinknpc.org/publications/npcs-four-pillar-approach)) oder auch das »Kursbuch Wirkung« ([www.kursbuch-wirkung.de](http://www.kursbuch-wirkung.de)).

## 4 Skalierungsstrategien in Europa

**Tabelle 2: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsfaktoren je Strategie**

	Kapazitäts- erweiterung	Neue Produkte	Geo- graphische Ausdehnung	Netzwerk	Wissens- diffusion	Differenz von Maximal- und Minimalwert
Managementkompetenz	4,87	↓ 4,68	4,91	↑ 5,04	4,89	0,36
Kontrolle	↑ 4,09	4,06	3,95	↓ 3,45	3,91	0,64
Mobilisierung von Wissen	↓ 4,98	5,38	5,21	↑ 5,42	5,17	0,45
Mobilisierung von finanziellem und Humankapital	↑ 5,28	↓ 4,69	4,89	4,97	4,81	0,59
Replizierbarkeit	↑ 4,38	↓ 3,56	↑ 4,38	3,78	3,83	0,82
»interne« Transferkosten	↑ 4,30	3,80	4,29	↓ 3,55	4,16	0,76
»externe« Transferkosten	3,51	3,53	↑ 3,59	↓ 3,42	3,44	0,17

↑ höchster Wert je Erfolgsfaktor im Strategievergleich    ↓ niedrigster Wert je Erfolgsfaktor im Strategievergleich

geringer an. Das hängt damit zusammen, dass die einzelnen Akteure in einem Netzwerk vergleichsweise unabhängig voneinander agieren. Sollte ein Sozialunternehmer also großes Interesse daran haben, dass die Dinge nach seinen Vorstellungen laufen, wäre es ratsam, von der Strategie »Netzwerk« abzusehen.

Durchschnittliche  
Ausprägung:  
Mobilisierung von  
Ressourcen

**Mobilisierung von Ressourcen:** Bei jeder Strategie konnten erfolgreich Ressourcen zur Implementierung der Strategien mobilisiert werden. Damit bestätigen sich die Ergebnisse aus der qualitativen Vorstudie, in der die befragten Sozialunternehmer angaben, dass Skalierung fast immer mit dem Bedarf an zusätzlichen Ressourcen einhergeht. Das gilt für Wissen sowie finanzielles und Humankapital gleichermaßen.

Durchschnittliche  
Ausprägung:  
Replizierbarkeit

**Replizierbarkeit:** Bei der Replizierbarkeit zeigt sich zwischen den Strategien »Neue Produkte« und »Geographische Ausdehnung« ein deutlicher Unterschied (0,82). Dieser erklärt sich damit, dass die Entwicklung neuer Produkte oft auch neue Strukturen und Prozesse erfordert, etwa wenn in ein neues Produkt neue Materialien einfließen sollen (z. B. bei Active Minds festere Pappe für Puzzle und stärkeres Papier für die Bücher, siehe Textbox 5). Im Gegensatz dazu ist bei der Strategie »Geographische Ausdehnung« das Ziel, zur Eröffnung neuer Standorte möglichst viele Strukturen und Prozesse konstant zu halten, also in gleicher Weise wie bei den bereits bestehenden Standorten ablaufen zu lassen. Dieses Ziel erreichen Sozialunternehmen, indem sie sich auf den Kern ihres Angebots konzentrieren – beispielsweise auf Basis einer hohen Standardisierung, welche die Komplexität ihres operativen Modells reduzieren hilft (Bradach 2003). Wie in der qualitativen Vorstudie dargestellt, werden solche Prozesse als »Kern« bezeichnet, die für die Erbringung ihrer sozialen Wirkung absolut zentral sind.

Darüber hinaus hat sich eine Art »Modulbaukastensystem« als sehr hilfreich erwiesen. Dabei handelt es sich um festgeschriebene Komponenten (z. B. Lehrmethoden oder Programmbausteine), die vom Sozialunternehmen je nach Bedarf, Region und Zielgruppe sehr flexibel und wahlweise eingesetzt, kombiniert und insbesondere separat angeboten werden können.

Bei der Kapazitätserweiterung besteht sowohl die höchste Ausprägung bei der Mobilisierung von Ressourcen als auch bei der Replizierbarkeit. Das kann folgendermaßen begründet werden: Im Rahmen der Kapazitätserweiterung scheint ein enger Zusammenhang zu bestehen zwischen einem einfachen und stark standardisierten operativen Modell, das dem Kunden gleich bleibende Preise und Produktqualität zusichert, und dem Einkommen des Sozi-

alunternehmens aus dem Verkauf dieser Produkte oder Dienstleistungen. Diese Erkenntnis wurde auch bereits in unserer qualitativen Vorstudie deutlich (Bertelsmann Stiftung 2013).

**Interne Transferkosten:** Bei der Strategie »Geographische Ausdehnung« finden sich hohe interne Transferkosten, da die Eröffnung und der Betrieb neuer Standorte oft mit Reisekosten, neuen Zuliefererverträgen, dem Aufbau neuer Vertriebs- und Distributionswege oder Ähnlichem verbunden sind. Diese Kosten fallen bei einem Netzwerk von mehreren, bereits existierenden Organisationen tendenziell geringer aus. Auch bei der Strategie »Kapazitätserweiterung«, bei der die Skalierung von einem Standort gesteuert wird, können Transferkosten entstehen – zum Beispiel, wenn Mitarbeiterverträge verändert oder neue Mitarbeiter eingearbeitet werden müssen.

Durchschnittliche Ausprägung: Interne Transferkosten

**Externe Transferkosten:** Bei der Skalierung sozialer Wirkung werden Sozialunternehmen unabhängig von der Strategiewahl immer mit irgendeiner Form externer Transferkosten konfrontiert sein. Während etwa die Strategie »Geographische Ausdehnung« tendenziell eher Hindernisse aufgrund kultureller Unterschiede zwischen dem alten und dem neuen Standort hervorruft, können bei der Kapazitätserweiterung beispielsweise rechtliche Hindernisse auftreten.

Durchschnittliche Ausprägung: Externe Transferkosten

#### 4.1 Typ 1: Kapazitätserweiterung – Intensivierung der sozialen Aktivitäten aus der bisherigen Region heraus

Bei dieser ersten Strategie geht es im Kern darum, die Dinge, die bislang erfolgreich umgesetzt wurden, in identischer Form auszuweiten. Sozialunternehmen, die diese Strategie verfolgen, investieren ausschließlich innerhalb ihrer Organisation, um deren Effektivität, Leistungsfähigkeit oder administrative und programmbezogene Leistung zu verbessern, ohne weitere Standorte zu eröffnen: gleiche Zielgruppe, gleiches Produkt, gleicher Standort – oft auch umschrieben als »mehr von dem Gleichen«.

Der Strategietyp »Kapazitätserweiterung« eignet sich dann, wenn ein Sozialunternehmen aus eigener Kraft, also ohne Partner oder einen anderen Verbund, seine »Effektivität, die Effizienz oder die Nachhaltigkeit der Aktivitäten« (Uvin 1995) steigern möchte. Dies lässt sich in der Regel auf zwei Arten erreichen:

- Das Sozialunternehmen wächst regional, in der Regel an nur einem Standort. Infolgedessen werden mehr Menschen begünstigt.
- Das Unternehmen erhöht die Effizienz bereits bestehender Prozesse und Strukturen. Infolgedessen wird die Effizienz der sozialunternehmerischen Aktivitäten gesteigert (mit der gleichen Menge an Ressourcen können dann mehr Menschen begünstigt werden) oder die Qualität des bestehenden Angebots verbessert (die gleiche Anzahl Begünstigter wird noch besser versorgt).

Zwei Arten der Kapazitätserweiterung

Das regionale Wachstum eines Unternehmens ist dabei zunächst unabhängig von dessen sozialer Wirkung zu sehen. Während ein Sozialunternehmen regional ansässig ist, begünstigt es möglicherweise trotzdem sozial benachteiligte Menschen außerhalb seiner Region. Beispielsweise kann es mit einem einzigen Standort die Verarbeitung seiner Aufträge über externe Trainer oder Dolmetscher abwickeln, die auf selbstständiger Basis außerhalb dieser Region arbeiten. Internetbasierte Produkte/Dienstleistungen können ebenfalls von einem Standort aus über (Bundes-)Ländergrenzen hinweg sozial wirken. Ein Beispiel ist das erfolgreich agierende Sozialunternehmen Patients Know Best aus Großbritannien (siehe Textbox 4).

Regionales Wachstum bei überregionaler Skalierung der sozialen Wirkung

### Textbox 4: Fallbeispiel »Kapazitätserweiterung« – Patients Know Best (Großbritannien)

Die steigende Komplexität bei Patienten, die oft chronisch unter mehreren Krankheiten leiden und gleichzeitig eine Vielzahl an Medikamenten nehmen, erschwert Medizinern die Behandlung.<sup>5</sup> Häufig werden Krankenakten auf Papier geführt, die den Austausch von Daten erschweren, der – wenn überhaupt – bisher nur über unsichere Verbindungen erfolgte. Ärzte erhalten daher meist unvollständig Einblick in die Krankengeschichte.

**Lösung:** Das Unternehmen Patients Know Best (PKB) bietet ein Onlinesystem für Ärzte und Patienten zur digitalen Dokumentation der Krankengeschichte. Die Kommunikation findet zwischen den Ärzten sowie zwischen Arzt und Patient über verschlüsselte Kommunikationswege mit ergänzenden Informationsmöglichkeiten für den Patienten statt.

**Skalierungsstrategie:** Die Skalierung von PKB erfolgt, indem die Dienstleistung zur Steigerung der Effizienz kontinuierlich verbessert wird, etwa durch Optimierungen des Datenschutzes oder mobiler Anwendungen (Apps).<sup>6</sup> Langfristige Vision von PKB ist es, ihren Service global und länderübergreifend anzubieten.<sup>7</sup> Als Internetplattform ist PKB international verfügbar, sodass mit der gleichen Menge an Ressourcen durch Verbesserungen am Service mehr Menschen begünstigt werden können. Die Aufträge werden vom PKB-Hauptsitz in Cambridge zentral vertrieben und abgewickelt.

[www.patientsknowbest.com](http://www.patientsknowbest.com)

### Erfolgsfaktoren und Skalierungserfolg

Unsere Daten lassen eindeutig erkennen, dass keine der hier betrachteten Skalierungsstrategien isoliert per se erfolgreicher ist als eine andere. So reicht es für eine erfolgreiche Kapazitätserweiterung beispielsweise nicht aus, am eigenen Standort zu wachsen oder die Effizienz der bereits bestehenden Prozesse und Strukturen des Sozialunternehmens zu erhöhen. Vielmehr ist für eine erfolgreiche Kapazitätserweiterung die spezifische Ausprägung ausgewählter Erfolgsfaktoren entscheidend. Erst die »Kapazitätserweiterung« plus eine bestimmte Konfiguration der Erfolgsfaktoren fördert offenkundig den Erfolg. Diese Erkenntnis, dass Erfolg durch bestimmte Konfigurationen oder auch »Archetypen« begünstigt wird, finden wir bereits seit den 1980er-Jahren im kommerziellen Bereich im Strategischen Management.

Die Interaktionen, also das Zusammenwirken von »Kapazitätserweiterung« und dem Erfolgsfaktor »Kontrolle« bzw. dem Erfolgsfaktor »Transferkosten«, zeigten in unseren Analysen einen statistisch signifikanten Einfluss auf die erfolgreiche Skalierung sozialer Wirkung. Das bedeutet: Wenn sich ein Sozialunternehmen für die Kapazitätserweiterung entschieden hat, wird die Skalierung der Aktivitäten insbesondere durch eine hohe Kontrolle und geringe Transferkosten begünstigt (siehe Abbildung 7).

Während bei anderen Skalierungsstrategien eine hohe Kontrolle des Gründers die Wachstumsmöglichkeiten eines Sozialunternehmens tendenziell reduziert, kann der Einfluss des Gründers auf Abläufe und die strategische Ausrichtung des Unternehmens bei

Einflussreiche Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Kapazitätserweiterung«

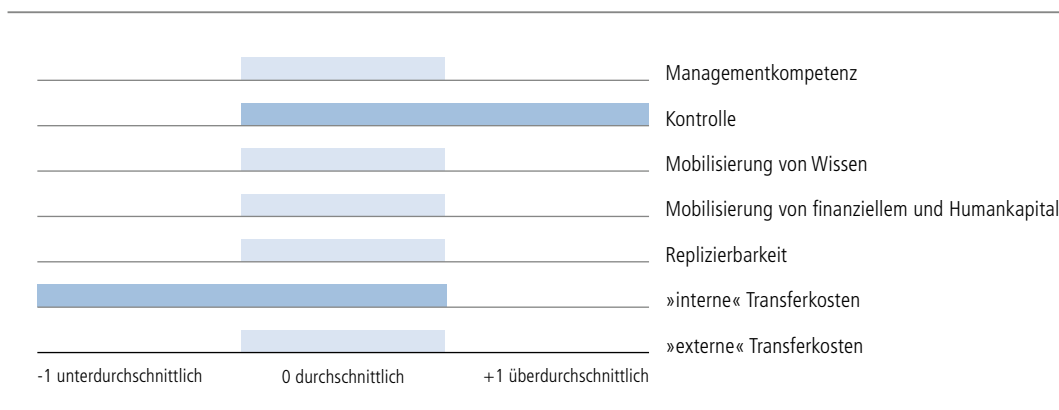
Interpretation zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Kapazitätserweiterung«

5 [uk.ashoka.org/fellow/mohammad-al-ubaydli](http://uk.ashoka.org/fellow/mohammad-al-ubaydli).

6 [blog.patientsknowbest.com/category/pkb-news/press](http://blog.patientsknowbest.com/category/pkb-news/press).

7 [www.patientsknowbest.com](http://www.patientsknowbest.com).



**Abbildung 7: Einfluss zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Kapazitätserweiterung«**

der Strategie »Kapazitätserweiterung« die Skalierung sozialer Wirkung forcieren. Das liegt daran, dass die Kapazitätserweiterung eine relativ einfach zu steuernde Strategie ist. Die bestehenden Aktivitäten am aktuellen Standort können ausgebaut und/oder effizienter gestaltet werden, ohne Anpassungen an neue Standorte oder neue Zielgruppen vornehmen zu müssen, die gegebenenfalls zusätzliches Wissen und Kompetenzen erfordern. Zudem kennt der Gründer seine Strukturen und Prozesse am besten und weiß dadurch in der Regel genau, an welchen Stellen Verbesserungsbedarf besteht und wie man die Aktivitäten optimal ausbaut.

Wie schon erwähnt, birgt die Konzentration von Entscheidungskompetenz beim Gründer immer auch das Risiko, dass ein Unternehmen scheitert – etwa aufgrund körperlicher Schwächen. Es ist daher mittelfristig zu überlegen, Kontrolle abzugeben und das Managementteam zu vergrößern.

Hat sich ein Sozialunternehmen für die Strategie der Kapazitätserweiterung entschieden, sollte es sich auf das Wachstum der Aktivitäten in der bestehenden Form konzentrieren und zunächst keine Experimente, etwa beim Preis oder bei den Produkten/Dienstleistungen eingehen. Derartige Anpassungen erzeugen in erster Linie Transferkosten, die sich in den Ergebnissen unserer Studie als eindeutig hinderlich für die Skalierung sozialer Wirkung im Rahmen der Kapazitätserweiterung erwiesen haben.

## 4.2 Typ 2: Strategische Ausdehnung – Erschließung neuer Märkte und/oder Einführung neuer Produkte/Services

Der Strategietyp »Strategische Ausdehnung« beschreibt ein Vorgehen, bei dem ein Sozialunternehmen eine strategisch günstige Position in mindestens einem »neuen« Markt versucht zu erschließen. Diese Markterschließung lässt sich in der Regel auf vier Arten erreichen (Edwards und Hulme 1992):

- Man bietet neue, ggf. komplementäre Produkte/Dienstleistungen im bestehenden Markt an.
- Man adressiert eine weitere Zielgruppe, die man bisher noch nicht begünstigt hatte, mit dem/der bestehenden Produkt/Dienstleistung.
- Man errichtet neue Standorte in einer anderen Region, in der man bisher noch nicht aktiv war.
- Man zielt auf eine Kombination der genannten Positionierungen in neuen Märkten.

Vier Arten der strategischen Ausdehnung

**Tabelle 3: Drei Kategorien strategischer Ausdehnung in Anlehnung an Ansoff (1965)**

		Produktlinien / Dienstleistungen	
		alt	neu
Markt	alt	(ursprüngliche Marktposition)	neue, ggf. komplementäre Produkte / Dienstleistungen (siehe Fallbeispiel »Active Minds«; Textbox 5)
	neu	Ausdehnung der sozialen Aktivitäten auf neue Zielgruppen oder Regionen (siehe Fallbeispiel DBS Screening; Textbox 6)	neue Standorte / neue Zielgruppe und neue Produkte / Dienstleistungen

Diese Alternativen lassen sich in der sogenannten Produkt-Markt-Matrix systematisieren (siehe Tabelle 3). Die Produkt-Markt-Matrix ist ein Instrument aus dem strategischen Management und wurde 1965 von Igor Ansoff vorgeschlagen (Ansoff 1965).

Eins der zentralen Merkmale »Strategischer Ausdehnung« ist, dass die Mutterorganisation die letztlich steuernde Einheit bzw. oberste Instanz bleibt. Im Detail gibt es unterschiedliche Ausprägungen. So kann die Muttergesellschaft Gesellschaftsanteile an den einzelnen Standorten besitzen oder finanziell an der Gründung der Standorte beteiligt sein (Fojcik 2009; CASE 2003). Oft werden auch grundlegende Prozesse (Buchhaltung, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, etc.) teilweise oder vollständig von der Mutterorganisation ausgeführt, also zentralisiert. Die Standorte können aber auch weitestgehend autonom aufgestellt sein (Dees et al. 2004). Eine Zentralisierung der Prozesse in der Mutterorganisation ermöglicht beispielsweise ein koordiniertes Fundraising (Oster 1995) und eine angemessene Kontrolle. Dafür sind Sozialunternehmen bei diesen Strategietypen häufig mit der Notwendigkeit konfrontiert, umfangreiche zeitliche und finanzielle Investitionen aus eigener Kraft bereitzustellen (Dees et al. 2004), was sich entsprechend ungünstig auf die zusätzlich erreichte soziale Wirkung pro Zeiteinheit niederschlagen kann.

Um ein konkreteres Bild der beschriebenen Produkt-Markt-Matrix-Optionen zu erhalten, erläutern wir an dieser Stelle exemplarisch zwei der drei aufgezeigten Varianten mit Beispielen und spezifischen Analysen im Detail: ein neues Produkt/eine neue Dienstleistung sowie ein neuer Markt.

### Einführung neuer, komplementärer Produkte oder Dienstleistungen

Grundsätzlich gilt, dass jede Art der »Strategischen Ausdehnung« erst dann angestrebt werden sollte, nachdem der Nachweis für die Wirksamkeit eines operativen Modells erbracht wurde. Denn eine möglichst genaue Fokussierung auf die Kernaktivitäten und ihre Feinjustierung in einem ersten Schritt sowie eine Ausdehnung der Aktivitäten in einem zweiten Schritt erhöhen definitiv die Erfolgsaussichten. Andernfalls besteht die Gefahr, Fehler fortzuschreiben oder sogar zu potenzieren und damit die notwendigen Maßnahmen nicht zielführend zu priorisieren. Zu diesem graduellen Skalierungsansatz, der sich ebenso bei kommerziell agierenden Unternehmen beobachten lässt, raten auch von Krogh und Cusumano (2001), da es risiko- und komplexitätsreduzierend ist, nicht von Beginn an ein ganzes Produkt- oder Dienstleistungsportfolio zu skalieren, sondern sich – mit Blick auf Lernkurveneffekte – zunächst auf ein Produkt oder eine Dienstleistung zu beschränken.

Eine parallele Einführung komplementärer Produkte oder Dienstleistungen sollte hingegen immer dann angestrebt werden, wenn die soziale Wirkung nur im Zusammenspiel mehrerer Aktivitäten erzielt wird. Denkbar wäre beispielsweise die Skalierung eines Pro-

**Textbox 5: Fallbeispiel »Neue Produkte« – Active Minds (Großbritannien)**

800.000 Menschen in Großbritannien und rund 36 Mio. Menschen weltweit leiden an Demenz. Diese Menschen sind meist isoliert, leiden unter Depressionen, Antriebslosigkeit und Isolation von ihrer Umwelt, Betreuern und Familie. Durch die schnell alternde Bevölkerung in Industrieländern wird dieses Problem zusätzlich forciert.

**Lösung:** Das Unternehmen Active Minds will die Lebensqualität von Menschen mit Demenz verbessern. Um der Isolation der Demenzkranken entgegenzuwirken, Kommunikation anzuregen und Orientierungshilfen zu schaffen, werden kontinuierlich neue altersgerechte Produkte geschaffen. Ziel ist es, die Qualität der Betreuung durch Interaktion und Beschäftigungsmöglichkeiten zu erhöhen.

**Skalierungsstrategie:** Das erste Produkt von Active Minds war ein Puzzle. Danach wurden (Mal-)Bücher für die Betreuung von Demenzbetroffenen angeboten, die andere komplementäre Reize setzen. Weitere Produkte wie Beschilderungen/Leitsysteme dienen als Orientierungs- und Kommunikationshilfen für Demenzkranke. Diese Produkte erleichtern Demenzkranken alltägliche Situationen wie das Anziehen, Zähneputzen oder die Wahl des Mittagessens. Active Minds skaliert, indem es neue Produkte für Demenzkranke entwickelt, ohne dafür neue Standorte zu eröffnen.

[www.active-minds.co.uk](http://www.active-minds.co.uk)

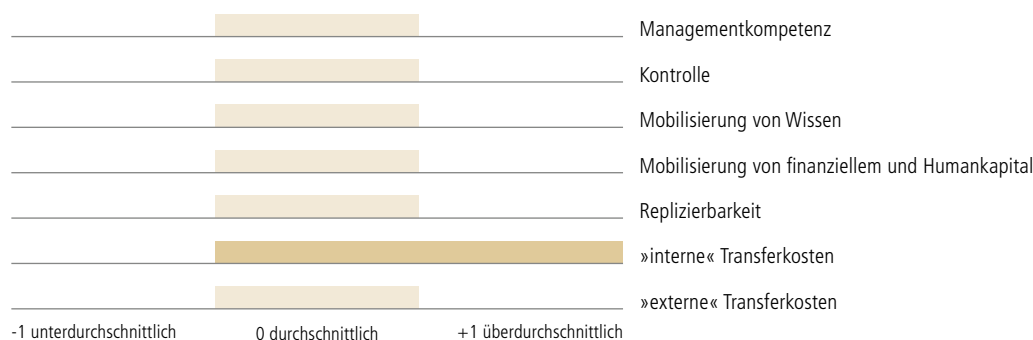
duktes für Senioren, das nur dann erfolgreich skaliert werden kann, wenn zusätzlich die Schulungen zum Umgang mit diesem Produkt sowie möglicherweise eine Telefonhotline ebenfalls skaliert werden. Ein Fallbeispiel dieses Strategietyps findet sich in Textbox 5.

**Erfolgsfaktoren und Skalierungserfolg**

Wie schon erwähnt, bestätigen unsere Analysen, dass keine der von uns betrachteten Strategien isoliert per se erfolgreicher wirkt als eine andere. Entsprechend reicht bei der Strategie »Neue Produkte« die reine Einführung dieser Produkte/Dienstleistungen in den Markt nicht aus. Vielmehr fördert auch bei dieser Strategie erst ein bestimmter »Archetyp«, also die Kombination aus der Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen und der spezifischen Ausprägung ausgewählter Erfolgsfaktoren, letztlich den Erfolg. Die Interaktion,

Einflussreiche Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Neue Produkte«

**Abbildung 8: Einfluss zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Neue Produkte«**



also das Zusammenwirken aus der Strategie »Neue Produkte/Dienstleistungen« und dem Erfolgsfaktor »Anpassung des operativen Modells« hatte in unseren Analysen einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Skalierung sozialer Wirkung. Dies bedeutet, dass entsprechende Anpassungen des operativen Modells die Skalierungsaktivitäten auf Basis der Strategie neuer Produkte/Dienstleistungen eindeutig begünstigen (siehe Abbildung 8).

Interpretation  
zentraler Erfolgsfaktoren  
bei der Strategie  
»Neue Produkte«

Derartige Anpassungen sind für eine erfolgreiche Skalierung sozialer Wirkung oft unumgänglich. Entsprechende zusätzliche Ausgaben sollten daher bei dieser Strategie eingeplant werden. Häufig kann ein Teil der bereits bestehenden Prozesse auch für die neuen Produkte bzw. Dienstleistungen genutzt werden. Während vermutlich Absatz- und Distributionskanäle eher vorhanden sind, trägt insbesondere eine Anpassung der Input-Ressourcen zu einer erfolgreichen Skalierung sozialer Wirkung im Rahmen der Strategie »Neue Produkte« bei. Hierbei entstehen zwar Transferkosten, die jedoch als »gut« investiert angesehen werden können.

### Geographische Expansion

Möchte ein Sozialunternehmen sein bestehendes Angebot – etwa ein Bildungsprogramm für blinde Kinder in Berlin – über die Grenzen der Stadt hinaus anbieten, sprechen wir über eine geographische Erweiterung der Aktivitäten. Zunächst sollte geklärt werden, wie weit konkret die sozialen Aktivitäten geographisch ausgeweitet werden sollen – hier, um bei unserem Beispiel zu bleiben: in die angrenzenden Umkreise Berlins oder besser in eine andere Großstadt wie Hamburg oder München? Im Anschluss sollten die derzeitigen Organisationsstrukturen und Prozesse sowie die Produkte und Dienstleistungen genau betrachtet werden. Falls diese nicht mit der angestrebten geographischen Erweiterung zusammenpassen, weil sie beispielsweise für die angestrebte Region (z. B. Brandenburg) zu

#### **Textbox 6: Fallbeispiel »Geographische Expansion« – Dry Blood Spot Screening (DBSS) (Spanien)**

Viele Menschen sterben täglich durch Krankheiten – nicht übertragbare, wie Herz-Kreislaufkrankungen, Herzkrankheiten, hohen Blutdruck, Diabetes, oder übertragbare Krankheiten wie HIV, Syphilis etc. Früherkennung kann helfen, Leben zu retten und Behandlungskosten sowie Kosten für das Gesundheitswesen stark zu verringern. Die Implementierung der Früherkennung misslingt meist jedoch aus Mangel an geeigneten Techniken.

**Lösung:** DBSS bietet eine einfache und kostengünstige Methode zur Analyse von Blut. Dafür hat das Unternehmen einen Filterpapierstreifen entwickelt, der darauf getropftetes Blut auf Diabetes, HIV, Syphilis und weitere Krankheiten analysiert. Er kann sowohl vom Patienten direkt als auch in Ländern bzw. Situationen mit geringer Diagnosemöglichkeit eingesetzt werden. DBSS bietet den Patienten die Möglichkeit, diese Krankheiten bzw. deren Symptome früh zu diagnostizieren und somit das Risiko, an chronischen oder tödlichen Krankheiten zu sterben, zu senken.

**Skalierungsstrategie:** Mit dem Ziel, DBSS weltweit anzubieten, eröffnete die Organisation neue Niederlassungen in Ländern wie Brasilien und Guatemala, und weitere sind in Planung. Die Niederlassungen sind Teil einer großen Organisation und werden vom Hauptsitz in Barcelona koordiniert. Vom Hauptsitz aus unterstützt DBSS das Management und die Abläufe der Niederlassungen, um die Qualität zu sichern.

[www.dbs-screening.org](http://www.dbs-screening.org) und [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

komplex sind, ist ein anderes Verbreitungsziel (z. B. Hamburg, wo zumindest geschultes Personal wäre) angebrachter.

Die Skalierung in eine andere Region könnte zum Beispiel problematisch sein, weil möglicherweise blinde Kinder in Berlin bereits eine Frühförderung erfahren, die in anderen Bundesländern bislang nicht existiert. Von einer geographischen Expansion in eine andere Region sollte auch abgesehen werden, wenn das operative Modell des Sozialunternehmens schwer replizierbar ist oder sehr spezifische Fähigkeiten erfordert, die in der Zielregion nicht ausreichend vorhanden sind (z. B. geschultes Personal). Alternativ zu einem anderen Verbreitungsziel besteht die Möglichkeit, die Organisationsstrukturen und Prozesse entsprechend zu ändern (z. B. ein Modul vor das bisherige »Berliner Programm« zu bauen, welches die besagte Berliner Frühförderung kompensiert). Ein konkretes Fallbeispiel dieses Strategietyps ist in Textbox 6 beschrieben.

### Erfolgsfaktoren und Skalierungserfolg

Für die geographische Expansion ist es erneut wichtig, zusätzliches Wissen zu mobilisieren, allerdings in diesem Fall ein anderes als bei der Strategie »Neues Produkt«. Denn in diesem Fall wird eine neue Region angestrebt. Es wird also Wissen über diese neue Region, diesen neuen Markt benötigt. Das angebotene Produkt oder die angebotene Dienstleistung soll so weit wie möglich konstant gehalten werden. Deshalb ist es auch so wichtig, im ersten Schritt die angestrebte neue Region auf ihre Ähnlichkeit bzw. auf ihre Unterschiede zur Ausgangsregion hin zu untersuchen. Je größer die Ähnlichkeit, desto unwahrscheinlicher sind große Anpassungen am bestehenden Produkt und desto eher werden die Skalierungsbemühungen erfolgreich sein. In diesem Punkt lassen sich bewährte Regeln aus dem kommerziellen strategischen Management anwenden (Cullen und Parboteeah 2013).

Umgekehrt gilt: je unähnlicher, desto höher die Anpassungs- und Veränderungsnotwendigkeit des bereits bewährten Angebots und desto tendenziell höher die erforderlichen Transferkosten – etwa durch neue Ansprechpartner in Behörden, veränderte rechtliche Rahmenbedingungen, angepasste Vertragswerke oder neue politische Prioritäten. Das genaue Ausmaß der Transferkosten hängt somit stark von der Entscheidung ab, in welche Region skaliert werden soll. Eine strategische Ausdehnung gänzlich ohne Transferkosten ist hingegen nicht realistisch.

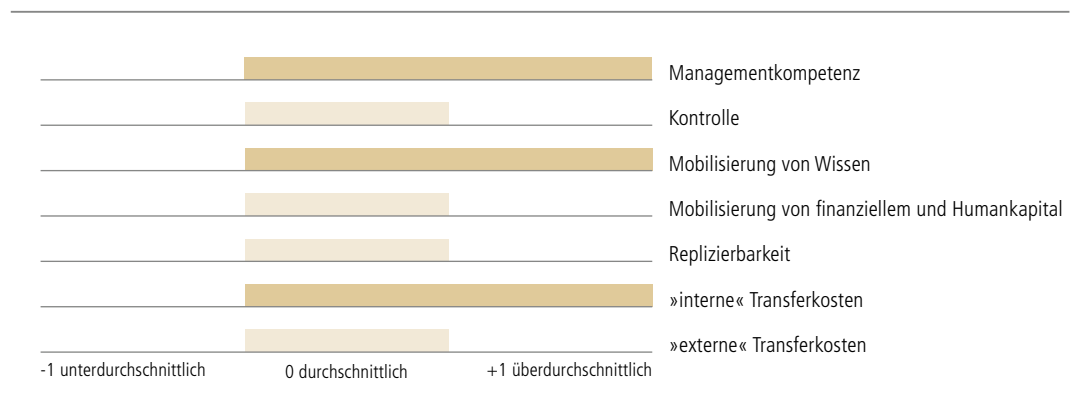
Auch bei der »Geographischen Ausdehnung« konnten wir keinen isolierten Zusammenhang zwischen Strategiewahl und erfolgreicher Skalierung nachweisen. Die Erkenntnis, dass keine Strategie per se erfolgreicher ist als eine andere, sondern es eher die spezifischen Konfigurationen von Strategie und Erfolgsfaktor sind, die den Erfolg begünstigen, ist somit sehr robust. Es reicht demnach nicht aus, neue Standorte in anderen Regionen oder gar Ländern zu eröffnen. Vielmehr steckt auch bei der »Geographischen Ausdehnung« der Erfolg in der spezifischen Kombination aus Skalierungsstrategie und ausgewählten Erfolgsfaktoren.

Die jeweiligen Interaktionen, also das Zusammenwirken der Strategie »Geographische Ausdehnung« mit den Erfolgsfaktoren »Managementkompetenz« bzw. »Mobilisierung von Ressourcen« bzw. »Anpassungen des operativen Modells« hatten in unseren Analysen einen statistisch signifikanten Einfluss auf die erfolgreiche Skalierung sozialer Wirkung. Diese Ergebnisse besagen, dass eine geographische Skalierung über neue Standorte neben der zu erwartenden Mobilisierung finanziellen und Humankapitals insbesondere begünstigt wird durch ein gutes Personalmanagement (Managementkompetenz), die erfolgreiche

Einflussreiche  
Erfolgsfaktoren

## 4 Skalierungsstrategien in Europa

Abbildung 9: Einfluss zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Geographische Ausdehnung«



Akquise von Wissen und/oder die Anpassungen des operativen Modells (interne Transferkosten) (siehe Abbildung 9).

Interpretation zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Geographische Ausdehnung«

Der Aufbau neuer Standorte erfordert in jedem Fall neue Mitarbeiter, um die es sich lohnt zu werben. Qualifizierte Mitarbeiter fühlen sich von einem Sozialunternehmen angezogen, wenn es als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Diese Attraktivität wird – wie in kommerziellen Unternehmen auch – entlang zahlreicher Dimensionen wie etwa der persönlichen Entwicklungsperspektive der Beschäftigten entschieden. Ein Sozialunternehmen, das geographisch expandiert, kann somit durch ein professionelles Personalmanagement seinen Skalierungserfolg begünstigen. Wie frühere qualitative Forschung zeigt (Bertelsmann Stiftung 2013), wird eine Organisation im sozialen Sektor nicht zwingend durch finanzielle Anreize als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen, sondern vielmehr aufgrund einer hohen Identifikation der Beschäftigten mit der sozialen Mission dieser Organisation. Diese Identifikation lässt sich beispielsweise dadurch erreichen, dass bei der Suche nach neuen Mitarbeitern die Erfolge des Sozialunternehmens und dessen professionelle Herangehensweise an soziale Probleme herausgestellt werden.

Als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, kann auch dabei helfen, neue Mitarbeiter zu begeistern, die spezielle Kenntnisse der sozioökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen am angestrebten neuen Standort mitbringen. Derartiges Erfahrungs- und/oder Prozesswissen ist laut unserer Ergebnisse ebenfalls ein entscheidender Erfolgsfaktor, der in Kombination mit der Strategie »Geographische Ausdehnung« die erfolgreiche Skalierung sozialer Wirkung forciert. Das Erfahrungs- und Prozesswissen hilft, die ggf. unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen, Präferenzen der Zielgruppe oder Ähnliches der Zielregionen oder -länder besser zu verstehen. Ergänzend zur Einstellung von Mitarbeitern mit entsprechender Expertise können natürlich auch Marktanalysen und Befragungen direkt bei der Zielgruppe durchgeführt werden.

Wie in unserer qualitativen Studie (vgl. Bertelsmann Stiftung 2013) erörtert, kann die Errichtung neuer Standorte insbesondere Anpassungen der Produkte oder Dienstleistungen an die veränderten Rahmenbedingungen notwendig machen. Aus unseren Analysen wird deutlich, dass die mit solchen Anpassungen verbundenen Ausgaben bei der Strategie »Geographische Ausdehnung« die erfolgreiche Skalierung sozialer Wirkung begünstigen. Sozialunternehmen, die diese Strategie verfolgen, sollten zudem darauf achten, dass sie die Transferkosten aus (vertraglichen) Vereinbarungen so gering wie möglich halten, denn diese beeinträchtigen bei der Strategie »Geographische Ausdehnung« eine erfolgreiche Skalierung sozialer Wirkung.

### 4.3 Typ 3: Vertraglich fundierte Partnerschaft – Errichtung neuer Standorte durch (feste) Vertragspartner

Sozialunternehmen des Strategietyps »Vertraglich fundierte Partnerschaft« wollen – vergleichbar der geographischen Expansion – vor allem mehr Begünstigte in weiteren Regionen erreichen, also ihren Aktivitätsradius verbreitern. Im Unterschied zu den zwei zuvor beschriebenen Strategietypen wird hier die Skalierung der sozialen Wirkung nicht allein angestrebt, sondern gemeinsam mit Partnern. Dazu schließt das Sozialunternehmen die eine oder andere vertragliche Vereinbarung mit Partnern, die sich in der Regel an neuen Standorten befinden (Dees et al. 2004; Fojcik 2009).

Vertragliche Vereinbarung

Die Strategie »Vertraglich fundierte Partnerschaft« ermöglicht Sozialunternehmen eine besonders schnelle Verbreitung ihrer sozialen Wirkung in unterschiedliche Regionen, da die Partner notwendige Ressourcen selbst vor Ort bereitstellen (müssen) (Kutschker und Schmid 2011). Auf diese Weise kann das Unternehmen seine eigenen Anstrengungen bei der Ressourcenakquise reduzieren. Um diese komplementäre und damit in Teilen risikoreiche Herangehensweise abzusichern, sollte ausreichend Zeit in die Vertragsverhandlungen mit dem Partner investiert werden. Die zukünftigen Partner sollten bereits über gute Kenntnisse und Kontakte sowie eine hinreichende Reputation in ihrer eigenen Region verfügen. Denn das erhöht nicht nur ihre Glaubwürdigkeit, sondern vereinfacht auch den Zugang zu weiteren Ressourcen (Bradley 2002) und zur eigentlichen Zielgruppe.

Ressourcenakquise und Kontakte der Partner

Mit der Skalierung über vertraglich fundierte Partnerschaften überträgt das Sozialunternehmen einen Teil der Verantwortung auf seine Partner an den anderen Standorten. Das heißt, es kann (und muss) seine Verantwortung im Gegenzug reduzieren. Der Beitrag an konkreten Ressourcen seitens der Partner vor Ort und deren Aussicht auf Verantwortungsübernahme motiviert Partnerorganisationen zudem, entsprechende Leistung vor Ort zu erbringen (Schöning 2007). Aus theoretischer Sicht zählen Strategien wie »Netzwerk«, »Franchise«, »Lizenz«, »Strategische Allianz« und »Joint Venture« zur »Vertraglich fundierten Partnerschaft«. In der Praxis der Sozialunternehmen scheinen allerdings überwiegend die Strategien »Netzwerk« und »Franchise«, deutlich seltener »Lizenz« und »Joint Venture«, angewandt zu werden. Aufgrund dieser erstaunlich geringen Fallzahlen in unserer Studie erläutern wir »Franchise« und »Lizenz« lediglich in aller Kürze. Die Skalierung über »Netzwerk« – die am häufigsten genannte Strategie – stellen wir ausführlich mit Beispielen und Zahlenmaterial dar.

Verantwortung und Motivation der Partner

#### Franchise und Lizenzierung

»Franchise« oder »Lizenzierung« bieten sich zur Skalierung sozialer Wirkung an, wenn ein Sozialunternehmen einerseits an einer schnellen geographischen Verbreitung mit eigenständig vor Ort agierenden Partnern interessiert und es ihm andererseits wichtig ist, dennoch eine im Vergleich zum »Netzwerk« größere Kontrolle auf seine Partner ausüben zu können. Franchise und Lizenzierung sind dadurch charakterisiert, dass das Sozialunternehmen eine Art Netzwerk gründet (Dees et al. 2004), bei dem es seinen Partnern, den Franchise- bzw. Lizenznehmern, das Recht gewährt, die von ihm entwickelten Produkte oder Dienstleistungen zu nutzen bzw. zu verkaufen. Als Gegenleistung zahlt der jeweilige Franchise- bzw. Lizenznehmer dem Initiator bzw. »Erfinder« eine einmalige oder laufende Lizenzgebühr (siehe Kutschker und Schmid 2011; Bradley 2002; Tracey und Jarvis 2007; Oster 1995).

Höhere Kontrolle

Während also in allen Fällen »Vertraglich fundierter Partnerschaft« Kooperationsverträge abgeschlossen werden, wird die Zusammenarbeit der Partner bei einem Franchise-



## 4 Skalierungsstrategien in Europa

---

Zahlung von Franchise-  
bzw. Lizenzgebühren

bzw. Lizenzvertrag deutlich stärker strukturiert und reglementiert, als das beispielsweise durch die Vereinssatzung eines Netzwerks der Fall ist. Dabei werden die konkreten Zahlungen von Franchise- bzw. Lizenzgebühren festgelegt sowie bestimmte Qualitätsstandards bei Produkten und Dienstleistungen definiert, aber auch standardisierte Abläufe oder die Verwendung des Logos. Der Franchise- bzw. Lizenzvertrag erlaubt damit eine deutlich höhere Kontrolle des Partners durch das als Franchisegeber agierende Sozialunternehmen als bei der Strategie »Netzwerk«, aber eine deutlich geringere als bei der Skalierung ohne Partner.

Dieses vertraglich zugesicherte höhere Maß an Kontrollmöglichkeit, aber auch -verpflichtung, ist für das Sozialunternehmen als Franchise- oder Lizenzgeber mit höherem Aufwand bzw. höheren Kosten der Koordination und Kontrolle der verschiedenen Standorte als beim Netzwerk verbunden. Diese Kosten muss man einkalkulieren. Auch sollte man davon ausgehen, dass die verschiedenen Standorte ggf. Anpassungserfordernisse hinsichtlich der Produkte bzw. Dienstleistungen mit sich bringen. Dieser Fall könnte insbesondere dann auftreten, wenn innerhalb eines Landes unterschiedliche föderalistische Strukturen und Gesetzmäßigkeiten vorliegen oder wenn Landesgrenzen überschritten werden.

Gute Gründe für  
Franchise und Lizenz

Um besser einschätzen zu können, ob sich dieser Strategietyp zur Skalierung für ein Sozialunternehmen eignet, sollten zusätzlich zu dem Vorzug der schnellen geographischen Verbreitung und der Übertragung von Verantwortung auf die Partner insbesondere folgende Aspekte bedacht werden:

- Es ist wichtig, dass sich die Partner bei der Skalierung zunächst genau an die vorgegebenen Anweisungen und Regeln sowie ggf. gemeinsame Qualitätsstandards halten, damit die Ursprungsidee nicht »verwässert«.
- Übergeordnete Funktionen wie etwa Ladengestaltung, Marketing/PR sollte das initiiierende Sozialunternehmen nicht aus der Hand geben.
- Dennoch ist es bedeutsam, dass die Partner relativ selbstständig vor Ort agieren (können).
- Diese Form der Skalierung bringt relativ hohe Transferkosten mit sich, da beispielsweise Anpassungen an die spezifischen Eigenheiten der neuen Standorte nicht ausgeschlossen werden können bzw. eher wahrscheinlich sind.

Unterschiede zwischen  
Franchise und der  
Lizenzierung

Der Unterschied zwischen »Lizenzierung« und »Franchise« besteht hauptsächlich in dem Gegenstand, der übertragen wird: Während bei der »Lizenzierung« eher Patente, Markenrechte, Namen und Know-how übertragen werden, adressiert das »Franchise« das »unternehmerische Gesamtkonzept« (Kutschker und Schmid 2011). In der Praxis sind diese beiden Arten allerdings oft kaum zu unterscheiden. In Textbox 7 präsentieren wir ein erfolgreiches Sozialunternehmen, das die Skalierungsstrategie »Social Franchise« gewählt hat.

Zur Strategie »Social Franchise« konnten in unserer Studie keine spezifischen Auswertungen erfolgen, da die Stichprobe zu dieser konkreten Strategie zu klein war.

### Netzwerk

Loser Verbund von  
Partnern mit gleichen  
Zielen

Die Strategie des Netzwerks beinhaltet, dass ein Sozialunternehmen auf Basis einer gemeinsamen, übergeordneten Idee mit verschiedenen Organisationen in einen Netzwerkverbund eintritt, in dem dennoch jeder Partner überwiegend eigenständig agiert. Gleichzeitig werden die gemeinsamen Ziele (z. B. verankert in einer Vereinssatzung) oder die verabredeten Qualitätsstandards nach innen gemeinsam angestrebt und nach außen ein-



### Textbox 7: Beispiel Social Franchise – Generationsbrücke Deutschland

Die deutsche Gesellschaft altert aufgrund sinkender Geburtenraten. Die große Zahl alter, oft allein-stehender und zum Teil pflegebedürftiger Menschen stellt Deutschland vor neue Herausforderungen, auf die Antworten gefunden werden müssen.

**Lösung:** Das Sozialunternehmen Generationsbrücke Deutschland bringt im Rahmen einer Kooperation zwischen einem Pflegeheim und einer (Grund-)Schule alte und junge Menschen zusammen, damit beide Freude und Zuwendung erfahren. Der Austausch erfolgt regelmäßig und langfristig, wobei das Miteinander bei Aktivitäten wie gemeinsamem Ballonspielen, Walzertanz und Beruferaten im Vordergrund steht.

**Skalierungsstrategie:** Wenn ein Pflegeheim sich entscheidet, das Konzept der Generationsbrücke umzusetzen, wird ein Kooperationsvertrag geschlossen. Dieser gibt den übernehmenden Partnern das Recht, die Inhalte der Generationsbrücke sowie den Namen unter Berücksichtigung eines detaillierten Leitfadens zu nutzen. Im Gegenzug zahlen die Pflegeheime eine jährliche Lizenzgebühr. Diese investiert die Generationsbrücke Deutschland in die anfängliche Schulung vor Ort mit einem Zertifikat oder in zusätzliche Materialien. Darüber hinaus erfolgen jährliche Kontrollen, um festzustellen, ob das Konzept entlang des Leitfadens eingehalten und damit der einheitliche Auftritt der Organisation gewahrt wurde.

[www.generationsbruecke-deutschland.de](http://www.generationsbruecke-deutschland.de)

### Textbox 8: Fallbeispiel »Netzwerk« – tato.net (Polen)

Polen erlebte in den 1990er-Jahren einen massiven gesellschaftlich-politischen Wandel. Damit veränderte sich auch die gesellschaftliche Wahrnehmung der (traditionellen) Rolle von Vätern als Alleinernährern und Familienführern. Viele Familienväter haben seither Schwierigkeiten, sich in die Erziehung einzubringen und ihre neue Rolle zu finden bzw. zu definieren. Während bislang die Frau als Haupterziehungsperson im Fokus der Unterstützung stand, gibt es hinsichtlich der sozialen Interaktion in der Familie zu wenige unterstützende und beratende Angebote für Männer. Vielen Männern fällt es aufgrund mangelnden Wissens schwer, sich in die veränderte Vaterrolle einzufinden.

**Lösung:** An dieser Stelle setzt tato.net an und organisiert ein loses Netzwerk von Vätergruppen, die rechtlich unabhängig voneinander sind. In diesem Netzwerk können Väter ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit dem gemeinsamen Ziel austauschen, Fähigkeiten zu erlernen, die es ihnen ermöglichen, sich aktiv und konstruktiv in die Erziehung ihrer Kinder einzubringen. Somit fördert es die positive Entwicklung des Kindes, welche sich durch ein starkes Vertrauen und Selbstbewusstsein ausprägt.

**Skalierungsstrategie:** Die Skalierung der Idee erfolgt über das Netzwerk der Vätergruppen, die das Konzept verbreiten – durch das Internetportal sowie durch Workshops, soziale Kampagnen, Konferenzen, Publikationen und Seminare. Dabei wird tato.net von Kooperationspartnern aus Gesellschaft und Wirtschaft unterstützt. Das Unternehmen agiert mittlerweile nicht nur in Polen, sondern auch in Ländern wie Brasilien, Großbritannien, Russland, Rumänien, Slowakei, der Ukraine und den USA.

[www.tato.net](http://www.tato.net) und [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

## 4 Skalierungsstrategien in Europa

heitlich vertreten (Dees et al. 2004). Das geht auch einher mit der Idee des Netzwerkansatzes, bei dem nicht – wie etwa bei der strategischen Ausdehnung – eine zentrale Einheit die dezentralen Einheiten steuert, sondern bei dem an den unterschiedlichen Standorten des Netzwerks jeweils relativ eigenständige Einheiten agieren. Ein Fallbeispiel dieses Strategietyps findet sich in Textbox 8.

Die Skalierungsstrategie durch Netzwerke birgt somit qua Struktur den Vorzug der schnellen geographischen Verbreitung, aber auch den Nachteil einer vergleichsweise geringen Kontrollmöglichkeit, da das initiiierende Sozialunternehmen Verantwortung abgeben und beispielsweise auf konkrete organisatorische Belange der Netzwerkpartner nicht einwirken kann. Vorteilhaft ist, dass die Verantwortung der kontinuierlichen Ressourcenakquise großenteils ebenfalls an die anderen Standorte abgegeben wird. Die Übertragung der Verantwortung entlastet den initiiierenden Sozialunternehmer, weil jedes Mitglied des Netzwerks sich auf seinen eigenen Standort, an dem es die relevanten »Player« kennt, konzentrieren kann. Gleichzeitig birgt diese große Unabhängigkeit dann ein Risiko, wenn einzelne Netzwerkstandorte nicht erfolgreich agieren.

Risiko zu hoher  
Eigendynamik

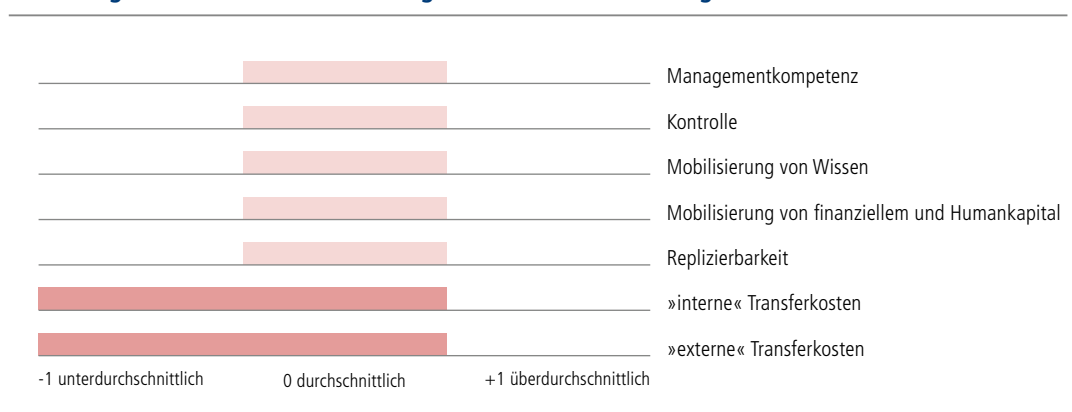
Damit das »große Ganze« des Netzwerks nicht in seine Einzelteile zerfällt, sollte das initiiierende Unternehmen beachten, dass durch eine zu hohe Flexibilität und Selbstständigkeit an den einzelnen Standorten ein Maß an Eigendynamik entstehen kann, welches schließlich die ursprüngliche Idee verwässert. Dieses Risiko lässt sich vermeiden, indem der Netzwerkkinitiator eine allgemein akzeptierte koordinierende Funktion übernimmt.

Diese Koordinierung ist besonders dann empfehlenswert, wenn bei der Skalierung mit hohen Transferkosten zu rechnen ist, da beispielsweise die neuen Standorte spezifische Eigenheiten aufweisen und somit am ursprünglichen Produkt entsprechende Anpassungen vorgenommen werden müssen. Diese Notwendigkeit der Anpassung gilt verstärkt für Länder mit föderalistischen Strukturen und Gesetzmäßigkeiten sowie bei transnationaler Skalierung.

### Erfolgsfaktoren und Skalierungserfolg

Wie schon bei den vorherigen Strategien dargestellt, bestätigt sich auch bei der Strategie »Netzwerk« der Konfigurationsansatz. Wir finden auch für das »Netzwerk« in allen hier betrachteten Kontexten keine Anzeichen einer isolierten Erfolgswirkung auf die Skalierung sozialer Wirkung. Es reicht folglich nicht aus, auf Basis einer gemeinsamen, übergeordneten Idee mit gleichgesinnten Organisationen einen Netzwerkverbund aufzubauen bzw. in einen solchen einzutreten, in dem gleichzeitig jeder Partner ganz überwiegend

Abbildung 10: Einfluss zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Netzwerk«



eigenständig agiert. Auch bei dieser Skalierungsstrategie entscheidet erst die Kombination aus »Netzwerk« und spezifisch ausgeprägten Faktoren über den Erfolg. Die Interaktion, also das Zusammenwirken aus der Strategie »Netzwerk« und dem Erfolgsfaktor »Transferkosten« hatte in unseren Analysen einen statistisch signifikanten negativen Einfluss auf die Skalierung sozialer Wirkung. Mit anderen Worten: Beim Aufbau eines neuen Netzwerkverbunds können insbesondere zu hohe Transferkosten – verursacht durch notwendige Anpassungen wie Schulungen oder neue Vertragsabschlüsse – eine erfolgreiche Skalierung sozialer Wirkung verhindern (siehe Abbildung 10).

Wie oben erläutert, unterteilen sich die Transferkosten hierbei in eine »interne« und eine externe Komponente. Interne Transferkosten werden durch die Anpassungen des operativen Modells verursacht. Aus unseren Ergebnissen geht hervor, dass insbesondere Transferkosten aus neuen Vertragsabschlüssen eine erfolgreiche Skalierung erschweren. Dies bedeutet, dass ein Netzwerk als informeller Verbund erfolgreicher skaliert, als wenn es durch umfassende Verträge die Aktivitäten der einzelnen Netzwerkakteure zu stark reguliert bzw. erschwert. Im Rahmen eines informellen Verbundes können die einzelnen Akteure möglicherweise flexibler auf spezielle Bedürfnisse und Präferenzen ihrer Zielgruppe reagieren. Es sei jedoch erwähnt, dass diese Flexibilität und dieser Freiraum das oben erwähnte Risiko der Verwässerung in sich bergen.

Externe Transferkosten betreffen die Anpassungsnotwendigkeit an unterschiedliche sozioökonomische und institutionelle Bedingungen in anderen Regionen oder Ländern. Hier zeigen unsere Ergebnisse, dass vor allem politischer Widerstand die Erweiterung des Netzwerkes tangieren kann. Ein möglicher Ausweg wäre, in der Zielregion oder dem Zielland Schirmherren und andere Promotoren für die Aktivitäten des Netzwerkes zu gewinnen (Bertelsmann Stiftung 2013). Ist das nicht möglich, sollte ggf. ein anderes Land gewählt werden, in dem dieser Widerstand nicht oder nur in geringerem Maß zu erwarten ist. Letzteres gilt selbstverständlich nur, wenn der politische Widerstand selbst nicht das eigentliche Ziel des Sozialunternehmens darstellt.

#### 4.4 Typ 4: Wissensdiffusion – Verbreitung der Idee ohne gleichzeitiges Organisationswachstum

Beim Strategietyp »Wissensdiffusion« steht die Vermittlung von Wissen im Vordergrund. Ein Sozialunternehmen gibt sein Wissen primär durch aktives Anbieten von Informationen weiter, manchmal auch durch (technische) Unterstützung bzw. Anleitung und Beratung anderer Sozialunternehmen, die diese Innovation in vergleichbarer oder abgewandelter Form in ihrer Gemeinschaft bzw. Region umsetzen möchten (Dees et al. 2004). Die eigentliche Idee oder der Ansatz kann also nur so gut von Dritten übernommen werden, wie das initiiierende Sozialunternehmen bereit ist, sein Wissen zu teilen.

Dieser Strategietyp ermöglicht es einem Unternehmen, seine soziale Wirkung zu maximieren und seine soziale Mission zu erfüllen, ohne zwangsläufig die eigene Organisation entsprechend vergrößern (Uvin 1995) oder – wie bei vertraglich fundierten Partnerschaften – langfristige Bindungen eingehen zu müssen. Der Mechanismus hinter dem Strategietyp »Wissensdiffusion« ist besonders einfach, da ein Sozialunternehmen – abhängig von der Intensität der Begleitung – meist nur geringe Ressourcen einsetzen muss. Zudem ist die übernehmende Organisation rechtlich selbstständig, wodurch der Initiator im Grunde keine Verantwortung für, aber auch keine Kontrolle über das Unternehmen haben kann. Ein Fallbeispiel dieses Strategietyps findet sich in Textbox 9.

Einflussreiche Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Netzwerk«

Viel Wissen teilen

Geringer Ressourceneinsatz, keine Kontrolle

Darüber hinaus kann Wissensdiffusion auch eingesetzt werden, um relevante Entscheider für Sozialunternehmen zu beeinflussen (Lobbying) oder um Aufmerksamkeit zu erzeugen für die soziale Sache bzw. die Gruppe der Bedürftigen der Sozialunternehmen, denen ihre Arbeit zugutekommt (Aktivismus).

### Erfolgsfaktoren und Skalierungserfolg

Auch dieser letzte analysierte Strategietyp ist in seiner isolierten Betrachtung nicht per se erfolgreich oder erfolgreicher als eine der anderen Strategien. Es ist abschließend folglich nicht zielführend, beim Strategietyp »Wissensdiffusion« das eigene Wissen »einfach« anzubieten und zu verbreiten oder andere Organisationen zu beraten. Es bedarf vielmehr erneut einer Kombination mit der Strategie »Imitation« und weiteren spezifisch ausgeprägten Erfolgsfaktoren.

Einflussreiche  
Erfolgsfaktoren  
beim Strategietyp  
»Wissensdiffusion«

Die Interaktionen, also das jeweilige Zusammenwirken aus dem Strategietyp »Wissensdiffusion« und den Erfolgsfaktoren »Mobilisierung von finanziellem und Humankapital«, »Replizierbarkeit« bzw. »Legitimation« hatten in unseren Analysen einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Skalierung sozialer Wirkung. Mit anderen Worten: Die Skalierung durch Wissensdiffusion bedarf nachweislich nur eines geringen Budgets. Zudem wird sie begünstigt durch die Transaktionskosten reduzierende Standardisierung,

#### Textbox 9: Fallbeispiel »Imitation« – DORV-Zentrum (Deutschland)

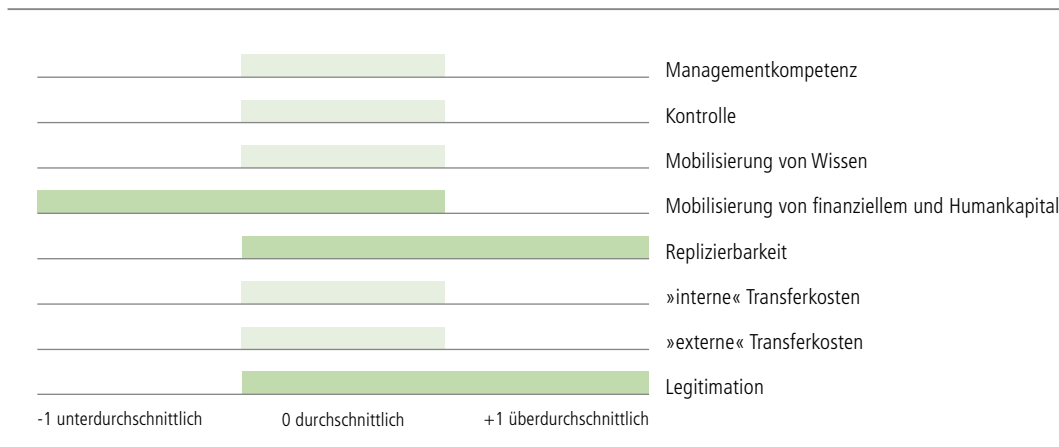
Deutschland ist – wie andere Länder auch – in manchen, vor allem ländlicheren Regionen zunehmend mit dem Problem der Landflucht konfrontiert. Damit einher geht ein Verfall der relevanten Infrastrukturen, was den Prozess beschleunigt.

**Lösung:** Die Idee des DORV-Zentrums besteht darin, Versorgungszentren in ländlichen, unterversorgten Regionen einzurichten, um diese wieder zu beleben und die Eigenständigkeit sowie Unabhängigkeit der Bewohner zu erhöhen. Ein DORV-Zentrum besteht aus fünf Säulen: Lebensmittel, Dienstleistungen wie etwa ein Geldautomat, sozial-medizinische Versorgung, Kommunikation und Kulturangebote. Im Vordergrund stehen die Produkte aus der Region (regionale Frische) und der soziale Kontakt zwischen den Dorfbewohnern.

**Skalierungsstrategie:** Aufgrund großer Nachfrage haben die Gründer ein Modell entwickelt, welches das Konzept replizierbar und auf andere Orte übertragbar macht. Die Gründer unterstützen die anfragenden Dörfer in dem Maße, wie es die Partner benötigen. Dabei geben sie das Wissen, das sie bei der Errichtung ihres eigenen DORV-Zentrums generiert haben, in Form von Beratung, Prozessbegleitung und persönlichen Kontakten weiter. Die einzelnen DORV-Zentren sind unabhängig und für ihre Ressourcenakquise eigenständig verantwortlich. Sie können das bestehende Grundgerüst (Fünf-Säulen-Modell) unterschiedlich ausgestalten und dürfen ihren Namen frei wählen. Die Wissensweitergabe des DORV-Zentrums reicht sogar so weit, dass andere Anbieter, also »Wettbewerber«, das konzeptionell ausgearbeitete Fünf-Säulen-Modell übernommen haben.

[www.dorv.de](http://www.dorv.de)

**Abbildung 11: Einfluss zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie  
»Wissensdiffusion, Lobbying, Technische Assistenz«**



das heißt die komplexitätsreduzierende Vereinfachung der originären Ideen. Schließlich setzt sich eine Idee nur durch bzw. fragen andere Organisationen das angebotene Wissen nur ab, wenn das anbietende Sozialunternehmen über ein hohes Maß an Legitimation verfügt (siehe Abbildung 11).

Der Strategietyp »Wissensdiffusion« ermöglicht also auch bei geringem Budget eine erfolgreiche Skalierung. Je nach Einbindungsgrad der Partner ergeben sich dadurch mindestens zwei Szenarien:

1. Der Partner übernimmt nach erfolgreichem Wissenstransfer seine Ressourcenmobilisierung selbstständig vor Ort: Nach einer einführenden Schulung gibt es für jeden Standort ein eigenes Finanzierungskonzept und die Standorte stemmen ihre Ressourcenausstattung komplett eigenverantwortlich.
2. Die Partner werden bei der Ressourcenmobilisierung unterstützt: Mit zunehmendem Engagement der Sozialunternehmen intensiviert sich in der Regel deren Beziehung zu ihren Partnern. In diesen Fällen lässt sich eine erhöhte Bereitschaft der Unternehmen beobachten, die neuen Standorte bei ihrer Ressourcengenerierung zu unterstützen. Dabei profitieren die Partner von den bereits bestehenden Strukturen und weiteren Kooperationspartnern, sodass die notwendigen Ressourcen teilweise sogar umfangreich mobilisiert werden.

Eigenständige  
Ressourcenausstattung  
der übernehmenden  
Organisationen

Partner profitieren von  
bestehenden Strukturen

Sozialunternehmen erleichtern es anderen Akteuren, ihre eigene Idee zu verstehen und nachzuahmen, indem sie möglichst viele Prozesse dokumentieren und eine Art Werkzeugkasten mit Materialien zusammenstellen, die sie regelmäßig aktualisieren. Unsere Ergebnisse zeigen, dass aktuelle Checklisten und Handbücher in Kombination mit dem Strategietyp »Wissensdiffusion« eine Skalierung sozialer Wirkung eindeutig begünstigen. Auch eine erhöhte Medienpräsenz sowie Auszeichnungen eines Sozialunternehmens fördern die Skalierung sozialer Wirkung (Bertelsmann Stiftung 2013). Die Medienpräsenz steigert die Bekanntheit und im zweiten Schritt die Legitimation des Sozialunternehmens. Eine höhere Legitimation wiederum generiert weitere Anfragen – nicht nur von der Presse, sondern insbesondere auch von Personen und Organisationen, die an der Umsetzung des Ansatzes interessiert sind. Zudem geht eine erhöhte Legitimation meistens mit einem verbesserten Ressourcenzufluss und mit einer leichteren Ressourcenakquise einher.

4.5 Strategiekombinationen

Unsere vorgestellten Ergebnisse lassen eindeutig erkennen, dass die Wahl einer einzelnen Strategie noch keine Erfolgsgarantie für Skalierung ist. Im Gegenteil: Es müssen jeweils mehrere Erfolgsfaktoren in bestimmten Konfigurationen zusammenkommen, um einen Skalierungserfolg zu erzielen. Diese Erkenntnis passt zum sogenannten Konfigurations- oder auch Gestaltansatz im Strategischen Management, den prominent beispielsweise Mintzberg (1980, 1989) vertritt. Interessanterweise scheint bei den betrachteten Sozialunternehmen auch die Kombination von Strategien in sich selbst eine Strategie zu sein. Denn 90 Prozent der von uns befragten Sozialunternehmen gaben an, neben ihrer dominanten, primären Skalierungsstrategie auch eine oder mehrere andere Strategien zu verfolgen, um ihre soziale Mission zu verbreiten.

Häufigkeit paralleler Strategien

Diese oft zu beobachtende Kombination von Strategien haben wir genauer analysiert. Dafür wurde eine Tabelle mit den dominanten Skalierungsstrategien sowie den von Sozialunternehmen nachrangig und parallel verfolgten Strategien erstellt (siehe Tabelle 4).

Wie aus Tabelle 4 ersichtlich, bestehen auffällige Häufungen innerhalb der jeweiligen Strategietypen – insbesondere bei Typ II und Typ IV – sowie zwischen den Typen. So lassen sich unterschiedlichste Kombinationen aus »Kapazitätserweiterung« und verschiedenen Arten des Typs »Strategische Ausdehnung« beobachten. Die Strategie »Netzwerk« wird häufig mit »Imitation«, »Technische Unterstützung« und »Lobbying« oder ebenfalls mit den verschiedenen Spielarten der »Strategischen Ausdehnung« kombiniert. Auch in diesem Punkt gibt es also auffällige Ähnlichkeiten mit dem klassischen strategischen Vorgehen kommerzieller Organisationen, da diese ebenfalls oft mehrere Strategien für unterschiedliche Märkte verfolgen.

Tabelle 4: Übersicht dominanter und nachrangiger Skalierungsstrategien

		nachrangig											absolute Häufigkeit
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
dominant	1. Kapazitätserweiterung		18 39%	16 35%	31 67%	19 41%	7 15%	9 20%	14 30%	13 28%	12 26%	21 46%	46
	2. Geographische Expansion	11 65%		8 47%	9 53%	10 59%	6 35%	8 47%	6 35%	9 53%	10 59%	12 71%	17
	3. Neue Zielgruppe	11 69%	9 56%		10 63%	7 44%	5 31%	6 38%	4 25%	6 38%	8 50%	10 63%	16
	4. Neue Produkte	18 56%	11 34%	16 50%		11 34%	8 25%	11 34%	10 31%	11 34%	12 38%	12 38%	32
	5. Netzwerk	16 50%	10 31%	17 53%	15 47%		7 22%	6 19%	6 19%	14 44%	19 59%	19 59%	32
	6. Lizenzierung	1 100%	0 0%	0 0%	1 100%	1 100%		0 0%	1 100%	1 100%	1 100%	1 100%	1
	7. Social Franchise	7 70%	7 70%	4 40%	4 40%	5 50%	7 70%		4 40%	3 30%	4 40%	6 60%	10
	8. Joint Venture	1 33%	2 67%	1 33%	3 100%	1 33%	1 33%	1 33%		1 33%	2 67%	2 67%	3
	9. Imitation	5 50%	4 40%	5 50%	4 40%	3 30%	2 20%	3 30%	3 30%		6 60%	10 100%	10
	10. Technische Unterstützung	3 50%	2 33%	1 17%	2 33%	3 50%	2 33%	1 17%	1 17%	3 50%		2 33%	6
	11. Lobbying	7 64%	5 45%	6 55%	8 73%	6 55%	4 36%	4 36%	4 36%	7 64%	5 45%		11

## 5 (Trans-)Nationale Skalierung in ausgewählten Ländern

Nach diesem Überblick über die Bedeutung von Erfolgsfaktoren und Strategien für die Skalierbarkeit sozialer Wirkung stellt sich die Frage, wie unterschiedliche sozioökonomische und institutionelle Rahmenbedingungen von Ländern den Skalierungserfolg der Sozialunternehmen beeinflussen. Diese Frage betrifft die Skalierung innerhalb der Länder, also von einer Region in eine andere (national), aber auch aus einem Land heraus in eine andere Nation (transnational).

Zentrale Fragen des Kapitels

Warum sind diese Fragen für die hier vorgelegte Studie interessant und wertvoll? Was lässt sich aus solchen Informationen ableiten? Aus dem kommerziellen Bereich wissen wir, wie viel Geld und Zeit Unternehmen in die Analyse neuer Märkte stecken. Das tun sie aus gutem Grund, da das Risiko, in fremden Märkten zu scheitern, nachweislich extrem steigt. Nur eine genaue Analyse der Rahmenbedingungen in den potenziellen neuen Märkten kann letztlich annähernd die Frage beantworten, wie hoch die Erfolgswahrscheinlichkeit sein wird. Gleiches gilt für Sozialunternehmen. Die sozioökonomischen Kontexte und die verschiedenartigen kulturellen Dimensionen sind für die Skalierung hoch relevant. Denn aus ihnen lassen sich grobe Einschätzungen der zu erwartenden internen wie externen Transferkosten im Zuge der Skalierungsbemühungen ableiten.

Relevanz der Kontextdaten

### **Textbox 10: Fallbeispiel transnationale »geographische Ausdehnung« – Mobilearn (von Schweden nach Großbritannien und Kanada)**

Eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Integration der jährlich rund 1,7 Millionen Immigranten in die EU ([ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat)) ist eine gültige Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis. Der Antrags- und Genehmigungsprozess gestaltet sich jedoch sehr langwierig, da die Immigranten oft nicht über den Zugang zu den relevanten Informationen und/oder über die notwendigen Sprachkenntnisse verfügen. Infolgedessen entstehen soziale Ungleichheiten sowie Verwaltungs- und volkswirtschaftliche Kosten für die Gesellschaft.

**Lösung:** Das Unternehmen Mobilearn bietet ein Onlinesystem, das staatliche Regelungen und Antragsformulare aufbereitet und in die jeweilige Sprache der Immigranten übersetzt. So werden diese dabei unterstützt, sich in den vielen bürokratischen Vorgaben des neuen Landes zurechtzufinden. Der Prozess der Antragstellung und Genehmigung wird dadurch verkürzt. Gleichzeitig reduzieren sich die Anfragen bei staatlichen Institutionen aufgrund der Klärung wesentlicher Fragen im Vorfeld über »Mobilearn« um 25 Prozent, und Ausgaben für den Lebensunterhalt der Immigranten



während des laufenden Verfahrens werden signifikant eingespart. Zudem können die aufnehmenden Staaten ihre Einnahmen aus Sozialabgaben steigern, da die Immigranten frühzeitiger in das System einzahlen können.

**Skalierungsstrategie:** Mobilearn wurde 2010 in Göteborg gegründet und expandierte 2014 nach Großbritannien und Kanada. Aus schwedischer Perspektive bietet Großbritannien günstige Rahmenbedingungen: Die englische Sprache wird in Schweden bereits frühzeitig vermittelt und stellt damit nur eine geringe Barriere für die geographische Expansion dar. Zudem wurden in UK überflüssige rechtliche Barrieren und Hindernisse für Sozialunternehmen insgesamt abgebaut. Bei den wahrgenommenen unternehmerischen Opportunitäten liegt das Land hinter Schweden auf Platz zwei. Der vergleichsweise hohe Anteil der dort von Armut und sozialer Ausgrenzung bedrohten Menschen (2012: 24,1 %) erfordert dringend innovative Lösungsansätze im sozialen Sektor. Außerdem ist Großbritannien mit etwa 500.000 Immigranten jährlich (ec.europa.eu/eurostat) ein attraktives und wichtiges Zielland für Mobilearn. Die größten Barrieren bei der transnationalen Skalierung von Schweden nach Großbritannien waren der Mangel an finanziellem Kapital und qualifizierten Mitarbeitern sowie infrastrukturelle Barrieren, beispielsweise, als verschiedene Kommunen von der Mobilearn-Dienstleistung überzeugt werden mussten. Mobilearn passte daraufhin seine Prozesse und Verkaufsstrukturen an die neuen Bedingungen im Zielland an.

<https://se.mobilearn.com/en>

Um das Ausmaß der Komplexität besser einordnen zu können und um aufzuzeigen, wie sich Sozialunternehmen mit vorhandenen Daten und Zahlen einen ersten Überblick über die Länderkontexte verschaffen können, geben wir vorab einen kurzen Überblick zu ausgewählten Kontextdaten, die wir exemplarisch für diese Länder zusammengestellt haben.

### 5.1 Länderkontexte

Ein Blick auf die Übersichtstabelle (Tabelle 5) lässt erkennen, dass sich die betrachteten Länder in ihren jeweiligen Rahmenbedingungen erheblich unterscheiden. Auf Einzelheiten und Besonderheiten dieser Unterschiede werden wir im weiteren Verlauf jedoch nur exemplarisch eingehen.

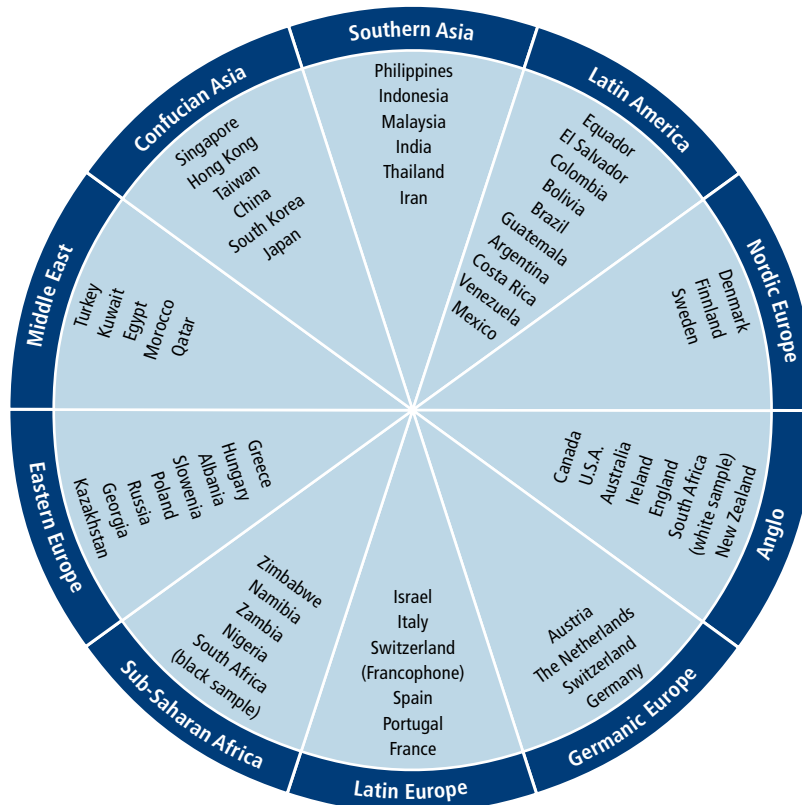
Zusätzlich zu den Kontextfaktoren über vier Jahre (2010–2013) aus Eurostat, dem Global Entrepreneurship Monitor, dem Edelman Trust Index und dem World Value Survey stellen wir kurz die in der Forschung zu interkulturellem Management sehr verbreiteten Kulturdimensionen der GLOBE-Studie (2001, 2004) vor, die als Fortsetzung der viel zitierten Studie von Hofstede (1980) verstanden werden darf. Es handelt sich um neun Dimensionen, die GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) in 62 Ländern bei 951 Organisationen und 17.370 Managern erhoben hat. Die Dimensionen werden üblicherweise herangezogen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten verschiedener Landeskulturen bzw. Kulturräume zu beschreiben und zu erklären. Diese besser zu verstehen, ist bei der Frage nach transnationaler Skalierung von erheblicher Bedeutung.

GLOBE-  
»Kultur-Cluster«

Im Zuge der GLOBE-Datenauswertung von 61 untersuchten Kulturen haben sich zehn geographische »Kultur-Cluster« herausgebildet (siehe Seite 49), die sich hinsichtlich ihrer



Abbildung 12: Kultur-Cluster der GLOBE-Studie



Quelle: GLOBE (2001, 2004)

Kulturdimensionen (siehe Seite 51) stark voneinander unterscheiden, innerhalb der Cluster aber jeweils starke Gemeinsamkeiten aufweisen. Die GLOBE-Studie untersucht damit primär Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Kulturräumen. Die Studie ermöglicht, Aussagen über Ergebnisse in einer Kultur für andere Kulturen des gleichen Clusters zu verallgemeinern, und verdeutlicht, welche Kulturen sich am stärksten ähneln bzw. unterscheiden. Mit den sechs gewählten Ländern in unserer Studie decken wir fünf der zehn Kulturräume ab (siehe oben). In Tabelle 6 finden sich die Werte für die hier betrachteten Länder – jeweils unterteilt nach tatsächlich gelebter Praxis (Istzustand) und den Ansprüchen bzw. Werten oder Erwartungen (Sollzustand, in Klammern).

Aus diesen Kontextinformationen können die Sozialunternehmen grobe Einschätzungen über die zu erwartenden internen wie externen Transferkosten der Skalierungsbemühungen ableiten. So geht der Transfer eines sozialen Programms innerhalb eines Kulturraums sehr wahrscheinlich mit weniger Anpassungsnotwendigkeiten einher als ein Transfer in einen anderen Kulturraum. Betrachtet man die konkreten Ausprägungen zu den neun Kulturdimensionen, lässt sich zudem abschätzen, inwieweit der von einem Sozialunternehmen zur Skalierung angepeilte Kulturraum zu der vorhandenen Organisationskultur passt.

Beispiel Unsicherheitsvermeidung: Kulturen mit einer Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung sind eher risikoavers. Dort werden nicht eindeutige, unklare Situationen schwer ertragen und finden sich eher formalisierte und standardisierte Prozesse und Strukturen; in Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung ist die Bereitschaft, Dinge zu riskieren

Relevanz der  
GLOBE-Studie

## 5 (Trans-)Nationale Skalierung in ausgewählten Ländern

**Tabelle 5: Übersicht ausgewählter Kontextfaktoren je Land**

		<b>Einkommen pro Kopf</b> (US-Dollar in Kaufkraftparität)	<b>Arbeitslosenquote</b> (in Prozent)	<b>Von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedrohte Personen</b> (Prozent der Bevölkerung insgesamt)	<b>Wahrgenommene Möglichkeiten</b> (Prozent der 18- bis 64-jährigen Bevölkerung, die gute Möglichkeiten sehen, ein Unternehmen in der Region zu starten, in der sie leben)	<b>Unternehmerische Intention</b> (Prozent der 18- bis 64-jährigen Bevölkerung – abzüglich Personen, die bereits unternehmerisch aktiv sind –, die ein Unternehmen in den kommenden drei Jahren zu starten gedenken)	<b>Edelman Trust Index</b> (Vertrauen in Unternehmen, Regierung, Medien und NGOs)
Deutschland	2010	40.198	7,1 %	19,7 %	28 %	6,4 %	n/n
	2011	43.742	6,0 %	19,9 %	35 %	5,5 %	44 %
	2012	42.625	5,6 %	19,6 %	36 %	6,0 %	39 %
	2013	43.967	5,5 %	n/n	31 %	6,8 %	55 %
Spanien	2010	30.334	20,1 %	26,7 %	19 %	5,8 %	n/n
	2011	32.360	21,6 %	27,7 %	14 %	8,0 %	51 %
	2012	30.150	24,2 %	28,2 %	14 %	11,1 %	37 %
	2013	30.543	23,9 %	27,3 %	16 %	8,4 %	42 %
Großbritannien	2010	36.371	7,9 %	23,2 %	29 %	5,1 %	n/n
	2011	38.592	8,0 %	22,7 %	33 %	8,9 %	40 %
	2012	38.891	8,3 %	24,1 %	33 %	9,5 %	41 %
	2013	40.604	8,2 %	n/n	36 %	7,2 %	53 %
Polen	2010	12.286	9,6 %	27,8 %	n/n	n/n	n/n
	2011	13.540	9,6 %	27,2 %	33 %	22,7 %	49 %
	2012	14.039	9,4 %	26,7 %	20 %	21,6 %	44 %
	2013	14.645	9,1 %	n/n	26 %	17,3 %	48 %
Frankreich	2010	40.809	9,8 %	19,2 %	34 %	14,2 %	n/n
	2011	44.008	9,7 %	19,3 %	35 %	17,7 %	50 %
	2012	42.793	9,9 %	19,1 %	38 %	17,3 %	40 %
	2013	43.775	10,1 %	n/n	23 %	12,6 %	54 %
Schweden	2010	49.078	8,4 %	15,0 %	66 %	8,5 %	n/n
	2011	56.956	7,5 %	16,1 %	71 %	9,8 %	52 %
	2012	57.948	7,5 %	15,6 %	66 %	11,0 %	49 %
	2013	60.300	7,7 %	n/n	64 %	9,5 %	54 %

**Vertrauen in die Bevölkerung** (Prozent der Bevölkerung, die der Aussage zustimmen würden, dass den meisten Menschen in ihrem Land vertraut werden kann)

		Deutschland	Spanien	Großbritannien	Polen	Frankreich	Schweden
Ende der jeweils vierjährigen Erhebungswelle	1998	n/n	29 %	n/n	17 %	n/n	57 %
	2004	n/n	33 %	n/n	n/n	n/n	64 %
	2009	34 %	20 %	30 %	18 %	19 %	65 %
	2014	45 %	19 %	n/n	22 %	n/n	60 %

Quellen: Eurostat, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Edelman Trust Index, World Value Survey

### Textbox 11: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program

#### Die neun GLOBE-Kulturdimensionen:

**Unsicherheitsvermeidung:** Ausmaß, in dem sich eine Gesellschaft oder Kultur auf etablierte Normen, Rituale oder Prozesse verlässt, um Unsicherheit zu vermeiden, und nach vorgegebenen Richtlinien, Gesetzen und formalen Strukturen lebt

**Machtdistanz:** Ausmaß, in dem Mitglieder einer Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist; Macht konzentriert sich auf obere Führungsebenen

**Institutioneller Kollektivismus:** Ausmaß, in dem gemeinsames Handeln und Teilen von Ressourcen gefördert und belohnt wird

**Intra-Gruppen-Kollektivismus:** Ausmaß, in dem ein Mitglied einer Gruppe, z. B. einer Familie oder Organisation, Stolz, Loyalität und Gruppenzusammenhalt zeigt

**Geschlechtergleichheit:** Ausmaß, in dem eine Gesellschaft Unterschiede in den geschlechtlichen Rollen minimiert und Gleichheit der Geschlechter fördert

**Bestimmtheit:** Ausmaß, in dem Individuen in Organisationen oder Gesellschaften in sozialen Beziehungen selbstbewusst, aggressiv oder konfrontativ auftreten

**Zukunftsorientierung:** Ausmaß, in dem Mitglieder einer Gesellschaft oder Organisation zukunftsorientiertes Verhalten wie Planung oder Investitionen zeigen

**Leistungsorientierung:** Ausmaß, in dem Organisationen oder Gesellschaften ihre Mitglieder für Leistungssteigerung oder Innovation belohnen bzw. dazu anspornen

**Soziale Orientierung:** Ausmaß, in dem Organisationen oder Gesellschaften ein faires, altruistisches großzügiges oder freundliches Verhalten ihrer Mitglieder unterstützen und belohnen

GLOBE (2004)

**Tabelle 6: Ausgewählte europäische GLOBE-Kulturdimensionen**

GLOBE-Kulturdimensionen	Deutschland	Großbritannien	Polen	Spanien	Frankreich	Schweden
Unsicherheitsvermeidung	5,22 (3,32)	4,65 (4,11)	3,62 (4,71)	3,97 (4,76)	4,43 (4,26)	5,32 (3,6)
Machtdistanz	5,25 (2,54)	5,15 (2,8)	5,1 (3,12)	5,52 (2,26)	5,28 (2,76)	4,85 (2,7)
Institutioneller Kollektivismus	3,79 (4,82)	4,27 (4,31)	4,53 (4,22)	3,85 (5,20)	3,93 (4,86)	5,22 (3,94)
Intra-Gruppen-Kollektivismus	4,02 (5,18)	4,08 (5,55)	5,52 (5,74)	5,45 (5,79)	4,37 (5,42)	3,66 (6,04)
Geschlechtergleichheit	3,10 (4,89)	3,67 (5,17)	4,02 (4,52)	3,01 (4,82)	3,64 (4,4)	3,84 (5,15)
Bestimmtheit	4,55 (3,09)	4,15 (3,7)	4,06 (3,9)	4,42 (4,0)	4,13 (3,38)	3,38 (3,61)
Zukunftsorientierung	4,27 (4,85)	4,28 (5,06)	3,11 (5,2)	3,51 (5,63)	3,48 (4,96)	4,39 (4,89)
Leistungsorientierung	4,25 (6,01)	4,08 (5,9)	3,89 (6,12)	4,01 (5,8)	4,11 (5,65)	3,72 (5,80)
Soziale Orientierung	3,18 (5,46)	3,72 (5,43)	3,61 (5,3)	3,32 (5,69)	3,4 (5,67)	4,1 (5,65)

Quelle: GLOBE (2004)

## 5 (Trans-)Nationale Skalierung in ausgewählten Ländern

**Tabelle 7: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsfaktoren je Land**

	Deutschland	Großbritannien	Polen	Spanien	Frankreich
Managementkompetenz	↓ <b>4,63</b>	↑ <b>5,21</b>	5,04	4,92	4,68
Kontrollbedürfnis	3,99	3,93	↑ <b>4,38</b>	↓ <b>3,36</b>	4,05
Mobilisierung von Wissen	↓ <b>4,92</b>	↑ <b>5,57</b>	5,38	5,35	5,05
Mobilisierung von Finanzen und Humankapital	4,66	5,27	↓ <b>4,65</b>	↑ <b>5,38</b>	5,17
Replizierbarkeit	3,51	4,84	↓ <b>3,49</b>	↑ <b>4,87</b>	4,19
»interne« Transferkosten	4,07	3,97	↑ <b>4,51</b>	3,83	↓ <b>3,63</b>
»externe« Transferkosten	3,79	↓ <b>3,25</b>	↑ <b>4,56</b>	3,63	3,99

↑ höchster Wert je Erfolgsfaktor im Ländervergleich   
↓ niedrigster Wert je Erfolgsfaktor im Ländervergleich

oder in unsichere Situationen und Gelegenheiten zu investieren, deutlich ausgeprägter. Beispiel Kollektivismus: In kollektivistisch geprägten Kulturen herrschen tendenziell Erwartungen bedingungsloser Integrität, das Individuum wird dem Kollektiv untergeordnet; individualistisch geprägte Kulturen hingegen spüren Verantwortung primär für sich und ihre Familien, nicht jedoch notwendigerweise für die Gemeinschaft.

### 5.2 Länderspezifische Unterschiede der Erfolgsfaktoren und Skalierungsstrategien

Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsfaktoren je Land

Mit diesen Vorkenntnissen ausgestattet, präsentieren wir in Tabelle 7 die durchschnittlichen Werte aus den Angaben der Sozialunternehmen unserer Studie entlang der Erfolgsfaktoren und sortiert nach den betrachteten Ländern im Vergleich.

Darüber hinaus liefern Vergleiche der Mittelwerte einzelner Länder mit denen der Restgruppe generalisierbare Erkenntnisse zur Skalierung sozialer Wirkung in diesen Ländern. Die spezifischen sozioökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen sind sowohl für die Skalierung innerhalb eines Landes als auch für die transnationale Skalierung von großer Bedeutung. Sozialunternehmen, die transnational skalieren wollen, können sich so vorab ein Bild machen, in welchem Land ihr operatives Modell die größten Erfolgsaussichten hat und in welchem Land sie möglicherweise mit welchen Hindernissen konfrontiert werden. In Tabelle 8 zeigen wir im Überblick, bei welchen Strategien und Erfolgsfaktoren das jeweils betrachtete Land signifikant positiv oder negativ von den anderen Ländern abweicht.

Unser Blick auf die europäischen Nationen und ihre jeweiligen Sozialunternehmerlandschaften lässt ein extrem heterogenes Bild erkennen: sehr unterschiedliche Kontexte, unterschiedliche Historien und, in der Folge, extrem unterschiedliche Antworten, die die Sozialunternehmen jeweils entwickelt haben, um sozialen Mehrwert zu entfalten. Als zentrale Erkenntnisse unserer Analysen lassen sich stichpunktartig folgende Rahmenbedingungen der Länder festhalten:

Zentrale Erkenntnis zur Skalierbarkeit in Deutschland

- Deutschlands Sozialunternehmen scheinen unter ihrem Potenzial zu agieren. Denn obwohl mit zahlreichen Ressourcen und Tugenden ausgestattet, nutzen deutsche Sozialunternehmen ihre Möglichkeiten offenbar nur in Teilen. Da es sich hierbei primär um eine unterdurchschnittliche Managementkompetenz handelt, interpretieren wir diesen Zustand insofern als gute Nachricht, als in diesem Punkt mithilfe geziel-

**Tabelle 8: Statistisch signifikante Abweichungen im Ländervergleich**

Statistisch relevante Abweichungen bei Skalierungsstrategien und Erfolgsfaktoren	Deutschland	Großbritannien	Polen	Spanien	Frankreich
Kapazitätserweiterung	↓	↑	↓		
Netzwerk	↑	↓			
Neue Produkte			↑		
Kontrollbedürfnis			↑	↓	↑
Abhängigkeit vom Gründer	↑		↓	↓	↑
Ressourcenmobilisierung		↑	↓		
Replizierbarkeit	↓	↑		↑	↑
Anpassungen Prozesse, Strukturen, Preise	↓	↑	↓		
Einkommen aus Spenden	↑			↓	
Einnahmen aus Produkten und Dienstleistungen				↑	

↑ überdurchschnittlich    ↓ unterdurchschnittlich

ter Schulungen und Trainings besonders leicht positive Veränderungen möglich sind. Zusätzlich zu konkreten Managementseminaren mit dem Ziel erhöhter Professionalisierung könnten Anreize zu mehr unternehmerischem Denken und Handeln hilfreich sein, da die Deutschen – laut GLOBE – eher risikoavers sind. Um die relevante Managementkompetenz weiter zu steigern, Prozesse und Strukturen sinnvoller aufzustellen bzw. zu optimieren, könnte auch ein Blick nach Großbritannien helfen, um sich dort die eine oder andere »good practice« anzuschauen und ggf. zu übertragen.

- Großbritanniens Sozialunternehmen zeichnen sich durch hohe Professionalität und Erfahrung aus und agieren unter vergleichsweise günstigen Rahmenbedingungen. Rechtliche Veränderungen, wie etwa die explizit eingeführte Organisationsform der Community Interest Company (CIC) oder die Entwicklung neuer Finanzierungsinstrumente fördern Sozialunternehmertum und zeugen von der hohen Zukunftsorientierung (GLOBE 2004). Zudem erfahren »Social Impact Investment«-Initiativen in Großbritannien Unterstützung von höchster Ebene durch die Regierung. Als Ergebnis verzeichnet das Land im Grad der Professionalisierung die höchsten Werte; der Anteil an transnational skalierenden Sozialunternehmen ist dort fast doppelt so hoch wie der nächste höhere Anteil in Deutschland.
- Polens Sozialunternehmen agieren unter erschwerten Rahmenbedingungen, zeichnen sich jedoch durch gutes unternehmerisches Potenzial und ein geringes Maß an Unsicherheitsvermeidung (GLOBE 2004) aus. Polen verfügt über das im Vergleich geringste Pro-Kopf-Einkommen und sieht sich großer Armut gegenüber. Gleichzeitig sind die Voraussetzungen für erfolgreiches Sozialunternehmertum mit der Einführung von Sozialgenossenschaften und angesichts des polnischen Unternehmergeistes günstig.
- Spaniens Sozialunternehmen haben erschwerte Bedingungen und sind in der Regel auf sich selbst angewiesen, nicht zuletzt, da der Gesellschaft insgesamt ein vergleichsweise geringes soziales Verhalten zugeschrieben wird (GLOBE 2004). Einen überdurchschnittlich hohen Anteil ihres Budgets generieren spanische Sozialunternehmen aus dem Verkauf ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen; ihr Anteil am Spendenzufluss ist sehr gering und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen sind dem Sozialunternehmertum (noch) eher wenig förderlich.
- Frankreichs Sozialunternehmen leben ihren Individualismus und agieren unter ihrem Potenzial. Sie zeigen ein überdurchschnittlich hohes Kontrollbedürfnis und ihre Abhängigkeit vom jeweiligen Gründer ist groß. Obwohl die Sozialunternehmen

Zentrale Erkenntnis zur Skalierbarkeit in UK

Zentrale Erkenntnis zur Skalierbarkeit in Polen

Zentrale Erkenntnis zur Skalierbarkeit in Spanien

Zentrale Erkenntnis zur Skalierbarkeit in Frankreich

## 5 (Trans-)Nationale Skalierung in ausgewählten Ländern

vergleichsweise günstige Rahmenbedingungen vorfinden, ist ihr unternehmerisches Denken und Handeln wenig ausgeprägt. Zudem tun sie sich besonders in der finanziellen Steuerung ihrer Organisationen eher schwer.

Welche Bedeutung haben unsere Ergebnisse nun für die transnationale Skalierbarkeit europäischer Sozialunternehmen? Die Daten machen unmittelbar deutlich, dass transnationale Skalierung eine große Herausforderung für die europäischen Sozialunternehmen ist und vorläufig bleiben wird. Daher widmen wir uns dieser besonderen Form der Skalierung ausführlich.

### 5.3 Transnationale Skalierung

Transnationale Skalierung kommt in Europa noch immer selten vor. Lediglich 42 Sozialunternehmen, und damit 19 Prozent in unserer Studie, gaben an, transnational skaliert zu haben. Dieser Wert ist insofern nachvollziehbar, als viele Unternehmen ihre nationalen Zielgruppen noch gar nicht abschließend bedient haben. Zudem wird offenkundig, dass die Komplexität in diesem Prozess sprunghaft steigt und damit auch die Wahrscheinlichkeit zusätzlicher Fehler und Hindernisse. Bei einem Vergleich zwischen nationalen und transnationalen Hindernissen haben wir folgende generalisierbare Unterschiede gefunden:

Transnationale  
Hindernisse

- Kulturelle und rechtliche Hindernisse sind bei transnationaler Skalierung signifikant größer als bei nationaler Skalierung.
- Geographische Entfernungen zwischen dem Hauptsitz des skalierenden Sozialunternehmens und dem angestrebten neuen Standort beeinträchtigen vergleichsweise stärker die transnationale als die nationale Skalierung. Das heißt, dass grenzübergreifende Aktivitäten trotz der Freizügigkeit europäischer Staaten als komplexer wahrgenommen werden als Aktivitäten innerhalb eines Landes.
- Diese höhere Komplexität könnte mit dem Mangel an Humankapital zusammenhängen, der sich ebenfalls bei transnationaler Skalierung signifikant negativer auswirkt als bei nationaler Skalierung.

Abbildung 13: Mangel an finanziellen Ressourcen bei transnationaler Skalierung

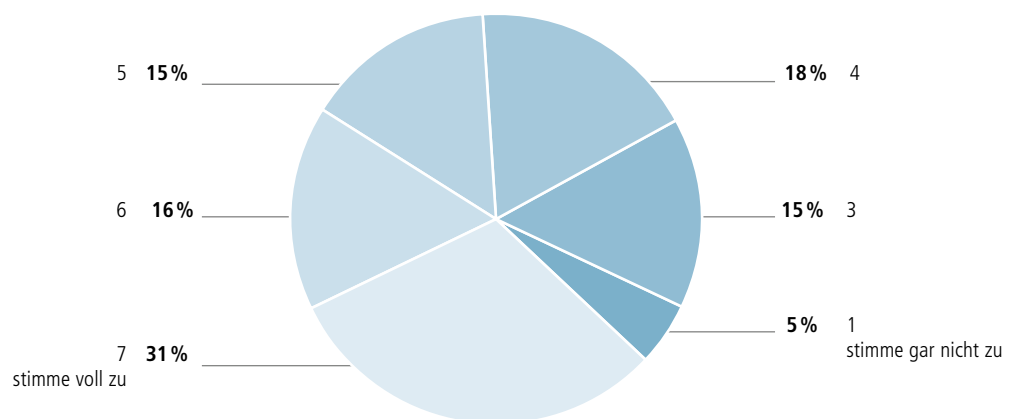
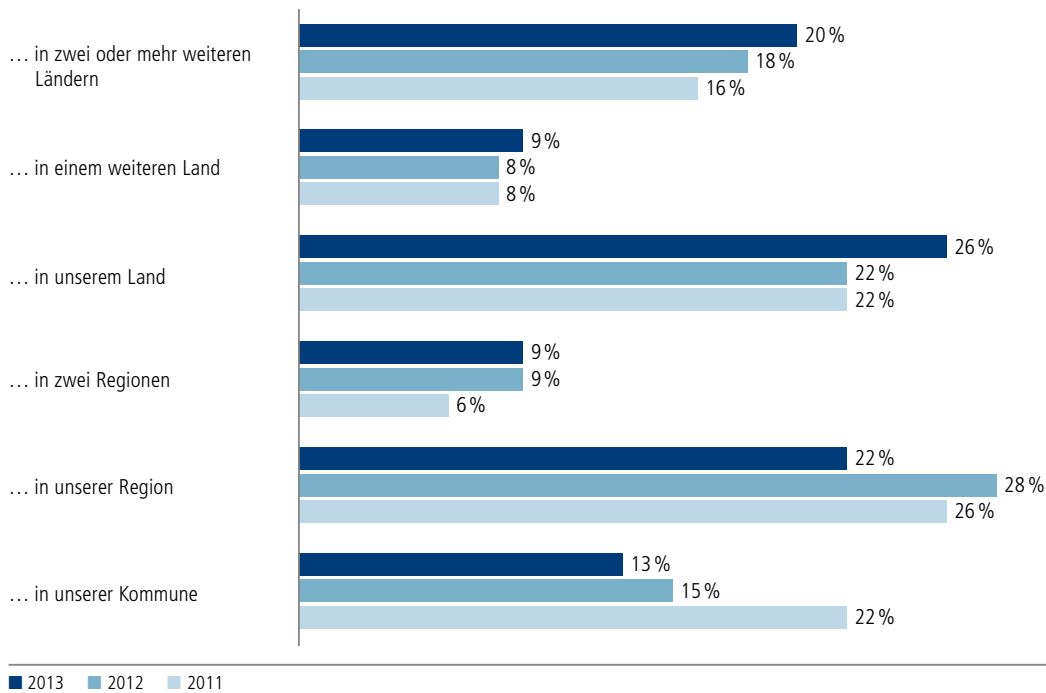


Abbildung 14: Geographische Ausbreitung 2011 – 2013 in der Studie



Der Entschluss zur transnationalen Skalierung sollte also sehr bewusst und koordiniert erfolgen. Die Sozialunternehmen, die transnational skaliert haben, berichteten zudem häufig von einem erheblichen Mangel an finanziellen Ressourcen.

Transnationale Skalierung kann aber trotzdem sehr attraktiv sein. So können zum Beispiel im Einkauf, in der Auslastung von Maschinen oder bei der Schulung von Mitarbeitern bei größeren Mengen Skaleneffekte durch die Reduktion der Kosten pro Produkt oder Dienstleistung erzielt werden. Auch können Sozialunternehmen im Zuge transnationaler Skalierung ggf. komplementäre Kompetenzen aufbauen, indem sie im Zielland Abläufe und Strukturen oder Kundenpräferenzen kennenlernen, die ihnen auch in ihrem Herkunftsland helfen können. Des Weiteren kann eine transnationale Skalierung förderlich sein für Partnerschaften mit multinationalen kommerziellen Unternehmen oder international agierenden NGOs, die eventuell in mehreren Ländern kooperieren wollen.

Die zunehmende Attraktivität transnationaler Skalierung zeigt Abbildung 14, in der zu erkennen ist, wie sich die europäischen Sozialunternehmen unserer Studie in den vergangenen drei Jahren transnational weiter ausgebreitet haben: Während 71 Prozent der befragten Unternehmen angaben, im Jahr 2013 lediglich innerhalb ihres Landes skaliert zu haben, weiteten immerhin 29 Prozent ihre Aktivitäten in andere Länder aus.

Außerdem nahm die transnationale Skalierung der befragten Sozialunternehmen von 2011 bis 2013 zu, während die nationale Skalierung tendenziell zurückging. Gaben für 2011 erst 24 Prozent an, transnational skaliert zu haben, waren es 2013 bereits 29 Prozent. In gleichem Maße, wie die transnationale Skalierung zunahm, ging die kommunale Skalierung tendenziell zurück, das heißt: Ressourcen wurden vermehrt in die Skalierung jenseits des unmittelbaren Standorts investiert.

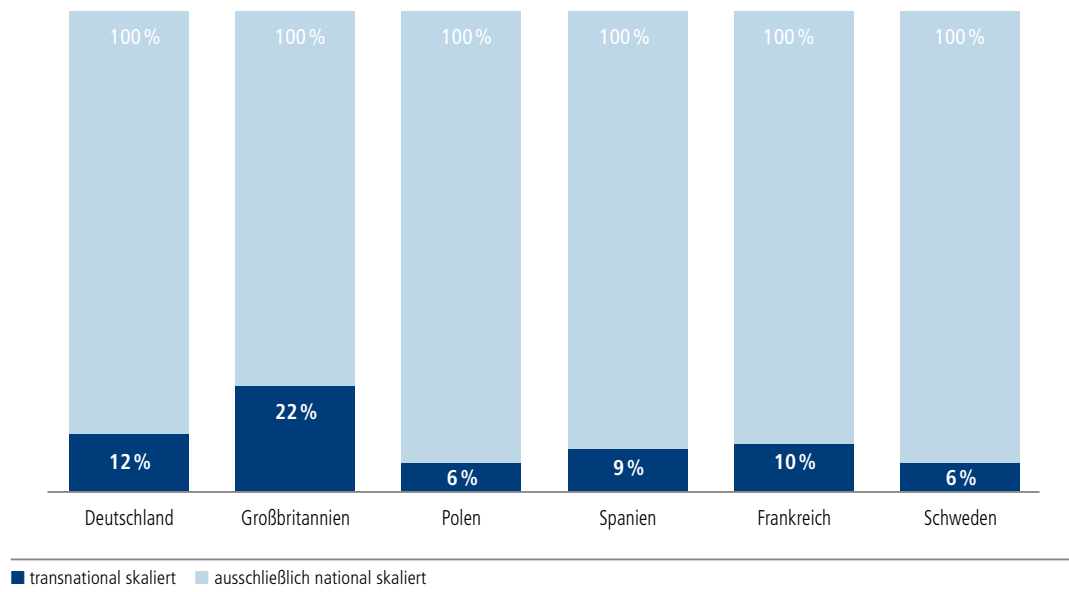
Diese Entwicklung lässt sich einerseits erklären mit gewonnener Sicherheit hinsichtlich des eigenen operativen Modells und mit Erfahrungswissen bzgl. der eigenen Prozesse

Vorteile transnationaler Skalierung

Empirische Evidenz zur Attraktivität transnationaler Skalierung

## 5 (Trans-)Nationale Skalierung in ausgewählten Ländern

Abbildung 15: Herkunftsländer transnationaler Skalierung



und Strukturen, also mit einem entsprechenden Reifegrad der Sozialunternehmen. Andererseits hängt diese Entwicklung möglicherweise auch mit einer »Marktsättigung« im heimischen Markt zusammen. Zudem ist denkbar, dass zweckgebundene Fördergelder, die beispielsweise nur paneuropäisch vergeben werden, Sozialunternehmen in andere Länder zieht. Wer also transnational skalieren möchte,

- dessen zugrunde liegendes operatives Modell sollte robust und somit finanziell nachhaltig aufgestellt sein, um die eigene soziale Mission langfristig realisieren zu können, und
- sollte zunächst erfolgreich national skaliert haben, um erste Erfahrungen mit anderen Zielgruppen und Rahmenbedingungen zu sammeln.

Transnationale Skalierung sollte demnach erst in einem späteren Stadium des »Lebenszyklus« eines Sozialunternehmens erfolgen, wenn also ausreichend Vertrautheit und Erfahrung mit dem eigenen operativen Modell gewonnen ist. Diese Erkenntnis geht auch aus Abbildung 15 hervor. Dort wird deutlich, dass speziell Großbritannien als das Land mit dem höchsten Entwicklungsgrad an ohnehin überdurchschnittlich professionellen Sozialunternehmen mit ausgeprägtem sozialunternehmerischem Denken und Handeln auch den höchsten Anteil an transnational skalierten Unternehmen aufweist: 22 Prozent der in Großbritannien befragten Sozialunternehmen gaben an, transnational skaliert zu haben. Mit Abstand folgen die deutschen Sozialunternehmen mit zwölf Prozent. Der deutlich höhere Wert transnationaler Skalierungsaktivitäten in Großbritannien könnte sich auch durch den dort herrschenden hohen »Wettbewerb« am Markt erklären. Unter Umständen erscheint es Sozialunternehmen in Großbritannien sinnvoller oder einfacher, ihre sozialen Aktivitäten in Ländern fortzusetzen, in denen mit dem gleichen Aufwand mehr soziale Wirkung erzielt werden kann.

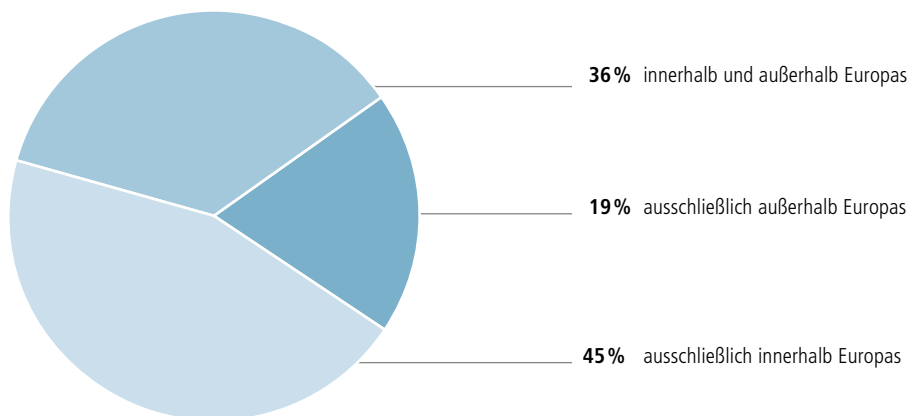
Neben der Frage, ob und in welchem Ausmaß die europäischen Sozialunternehmen transnational skaliert haben, interessierte uns: Wohin denn primär? Gibt es bestimmte, überdurchschnittlich präferierte Zielländer oder Zielregionen? Derartige Länder oder Regio-



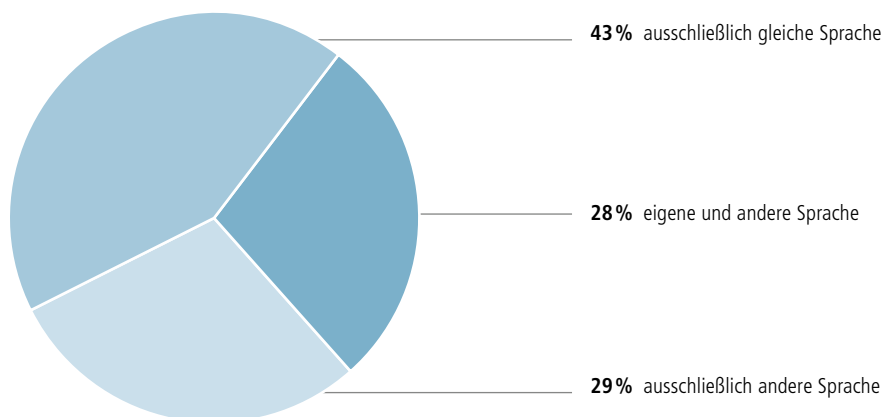
nen konnten wir in unseren Analysen nicht ausmachen. Vielmehr wurde offenkundig, dass die meisten Sozialunternehmen in unserer Studie einer anderen Logik folgten: Sie neigten dazu, in geographisch nahe und/oder kulturell ähnliche Länder zu skalieren (Abbildung 16). 45 Prozent der befragten Unternehmen, die angaben, transnational skaliert zu haben, taten dies ausschließlich innerhalb Europas; weitere 36 Prozent ausschließlich außerhalb.

Fast die Hälfte der 42 Sozialunternehmen (43 %) skalierten in Länder mit gleicher Sprache (z. B. von Deutschland nach Österreich), sodass keine Sprachbarriere als Hinderungsgrund zu befürchten war (siehe Abbildung 17). 28 Prozent der Unternehmen skalierten in Länder mit gleicher und mit anderer Sprache (z. B. von Deutschland nach Österreich, Schweiz, Frankreich, England, Ungarn). 29 Prozent waren ausschließlich in Ländern aktiv, in denen eine andere als ihre eigene Sprache gesprochen wurde. Der Sprache als zentralem Verständigungsmedium wurde bei der Wahl der avisierten Länder also offenbar eine große Bedeutung beigemessen. Sprache kann in diesem Zusammenhang auch als Indikator für kulturelle Ähnlichkeit angesehen werden.

**Abbildung 16: Zielländer bei transnationaler Skalierung nach Distanz (n=42)**



**Abbildung 17: Zielländer bei transnationaler Skalierung nach Sprache (n=42)**



## 5 (Trans-)Nationale Skalierung in ausgewählten Ländern

**Tabelle 9: Zielländer bei transnationaler Skalierung nach Sprache und geographischer Distanz**

		Zielländer (in der Studie) nach Sprache		
		ausschließlich gleiche Sprache	eigene und andere Sprache	ausschließlich andere Sprache
Zielländer (in der Studie) nach Distanz	ausschließlich innerhalb Europas	67 %		
	innerhalb und außerhalb Europas			
	ausschließlich außerhalb Europas	33 %		

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass 67 Prozent der befragten Sozialunternehmen, die angaben, transnational skaliert zu haben, der Logik »geographische und/oder kulturelle Nähe bzw. Distanz« folgen (siehe Tabelle 9).

Sozialunternehmen, die dieser Logik folgen, gehen also schrittweise vor und bewältigen möglichst immer nur eines der anfangs dargestellten transnational stärkeren Hindernisse. Für Unternehmen mit transnationalen Skalierungsambitionen bedeutet dieses Prinzip, dass es ratsam erscheint, zu Beginn ein Land bzw. Länder zu wählen, die eine möglichst große Ähnlichkeit mit dem Herkunftsland haben. Diese Empfehlung zur Internationalisierung entlang der Dimension kultureller Nähe findet sich bereits ausführlich in der Literatur zum kommerziellen internationalen Management. Entsprechend lassen sich in diesen Handbüchern viele hilfreiche Überlegungen für transnationale Skalierungsbestrebungen im sozialen Sektor ableiten (Kutschker und Schmid 2011; Holtbrügge und Welge 2010; Deresky 2014). Sollte ein Unternehmen einen besonders hohen sozialen Bedarf für seine Aktivitäten in einem Land sehen, das seinem Herkunftsland eher unähnlich ist, sollten unbedingt zusätzliche Ressourcen und vielleicht sogar Experten oder Partner vor Ort für die transnationale Skalierung eingeplant werden.

Bevor die Entscheidung zur transnationalen Skalierung für ein Land getroffen wird, sind möglichst umfangreich die sozioökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen dieses Landes und insbesondere die Differenzen zwischen diesem und dem Herkunftsland der sozialen Intervention zu analysieren. Eine solche detaillierte Analyse lässt sich mithilfe zahlreicher europäischer und weltweiter Datenbanken, von denen einige oben vorgestellt wurden, erleichtern.

Schließlich stellt sich noch die Frage, ob die bisherige Strategie für die transnationale Skalierung beibehalten oder – aufgrund der veränderten Ressourcenlage oder der abweichenden Rahmenbedingungen in dem avisierten Land – besser eine andere Strategie verfolgt werden sollte. Angesichts der geringen Fallzahl an transnational agierenden Sozialunternehmen in unserer europäischen Stichprobe sind wir mit einer Empfehlung in diesem Punkt zurückhaltend. Dennoch lässt sich festhalten, dass sich die von uns befragten Sozialunternehmen tendenziell für einen Strategiewechsel entschieden haben (siehe Abbildung 18).

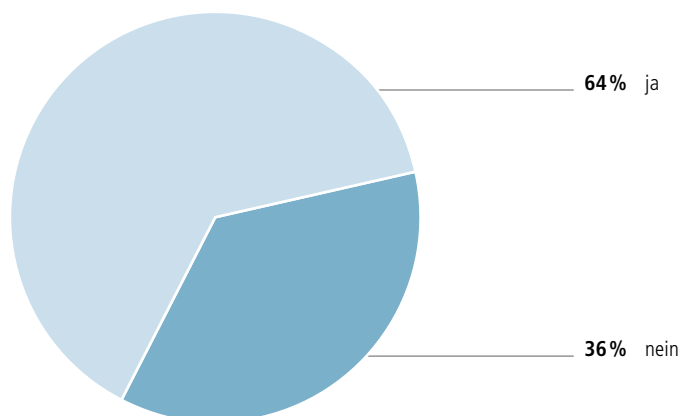
In der Regel wurde transnational in Kooperation mit einem oder mehreren Partner(n) skaliert. Dieses Vorgehen ist sinnvoll, wenn der Partner zum Beispiel

- lokal vor Ort und somit besser mit den Besonderheiten des Landes oder der Zielgruppe vertraut ist,
- in der dortigen Gesellschaft als sozial legitimiert gilt,
- bereits über hilfreiche Netzwerke verfügt, z. B. stabile Zulieferer- und Vertriebswege erschlossen hat.

Ähnlichkeit von Ziel- und Herkunftsland

Sinnvolle Strategien bei transnationaler Skalierung

Kriterien bei der Partnerwahl

**Abbildung 18: Strategieänderung bei transnationaler Skalierung gegenüber nationaler Skalierung****Textbox 12: Fallbeispiel transnationale Skalierung****»Netzwerk« – EMBRACE-Hotels (von Deutschland nach Belgien, Griechenland, Italien und in die Schweiz)**

Menschen mit Behinderung sind sozialen Problemen verstärkt ausgesetzt. Innerhalb der EU ist mindestens jeder Fünfte von ihnen von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht. Menschen, die durch ihre Behinderung beruflich eingeschränkt sind, haben doppelt so oft mit Arbeitslosigkeit zu kämpfen wie Menschen ohne Behinderung (ec.europa.eu/eurostat).

**Lösung:** Die EMBRACE-Hotels sind ein Netzwerk von mehr als 40 unternehmerisch selbstständig tätigen Hotels, bei denen mindestens 50 Prozent der Beschäftigten Menschen mit Behinderung sind. Das Ziel des Netzwerkes ist es, »Arbeitsplätze für behinderte Menschen in der Hotellerie zu erhalten und neu zu schaffen sowie die Begegnung zwischen Menschen mit und ohne Hilfebedarf zu fördern« ([www.embrace-hotels.de](http://www.embrace-hotels.de)).

**Skalierungsstrategie:** Ausgehend vom »Stadthaushotel Hamburg« wurde 2006 der Dachverband der EMBRACE-Hotels gegründet, um den Erfahrungsaustausch zwischen den Einrichtungen zu fördern, Vorzugspreise für Waren und Dienstleistungen bei Lieferanten auszuhandeln sowie die Außendarstellung zu vereinheitlichen und zu professionalisieren. Im ersten Schritt wurde innerhalb Deutschlands skaliert. Anschließend kamen Hotels anderer Länder hinzu. Mit Deutschland, Belgien, Griechenland, Italien und der Schweiz befinden sich die Standorte ausschließlich in Europa bzw. in relativ geringer geographischer Distanz zueinander. Die Standorte in Belgien und der Schweiz liegen zudem im gleichen Kulturkreis wie Deutschland (GLOBE 2004). Da die Strategie »Netzwerk« bereits national Erfolg gezeigt hatte, wurde sie bei der transnationalen Skalierung beibehalten. Diese Skalierung in Kooperation mit Partnern hat den Vorteil, dass die Mitglieder an dem neuen Standort bereits lokal verankert und so mit den kulturellen und politischen Besonderheiten des Landes oder der Zielgruppe vertraut sind. Zudem verfügten die jeweiligen Partner über ausreichend eigene Ressourcen, sodass die Akquise zusätzlicher Ressourcen kein wesentliches Problem darstellt.

[www.embrace-hotels.de](http://www.embrace-hotels.de)

## 5 (Trans-)Nationale Skalierung in ausgewählten Ländern

---

Auch oder gerade für die transnationale Skalierung sollte der Partner sehr bewusst ausgewählt werden, damit der Prozess erfolgreich verläuft. Wichtig ist: Transnationale Skalierung sollte nicht um jeden Preis erfolgen. Vor der Entscheidung, die sozialen Aktivitäten in ein anderes Land auszuweiten, sollten unbedingt die angesprochenen eingehenden Analysen zum eigenen operativen Modell, zum eigenen Kontext und vor allem hinsichtlich der Differenz zum neuen Kontext vorgenommen werden. Zudem muss geprüft werden, ob die interne Ressourcenbasis sowie die interne Managementkapazität und -kompetenz in ausreichendem Maße vorhanden sind, um die mit der transnationalen Skalierung verbundenen zusätzlichen Herausforderungen stemmen zu können. Die oben in Kapitel 2 aufgeworfenen Fragen können dabei als Orientierung dienen.

## 6 Fazit

Ziel dieses Forschungsvorhabens war es, eine großzahlige quantitative europäische Studie zur Skalierbarkeit bei Sozialunternehmen bzw. Organisationen, die sich einer sozialen Mission verschrieben haben, am Beispiel von mindestens fünf Ländern durchzuführen.

### **Konkret soll diese Studie Antworten liefern auf die eingangs gestellten Fragen zu**

- den möglicherweise unterschiedlichen Skalierungsstrategien im Ländervergleich
- dem Einfluss des Länderkontextes auf den Skalierungserfolg der sozialen Wirkung
- dem Einfluss der relevanten Einflussfaktoren auf die (transnationale) Skalierbarkeit von sozialer Wirkung
- der möglicherweise unterschiedlichen Bedeutung und Gewichtung dieser Faktoren
- den ersten Erkenntnissen über hindernde und fördernde Faktoren transnationaler Skalierung
- weiteren Erkenntnissen über die verschiedenen Skalierungsstrategien mit Partnern

Dafür wurden Sozialunternehmen in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Spanien, Polen und Schweden analysiert, und für die ersten fünf Länder (bei Schweden war die Rücklaufquote zu gering) wurden zusätzlich länderspezifische Betrachtungen angestellt. Auf Basis von 358 Antworten konnten wir gänzlich neue Erkenntnisse über die Art und das Ausmaß der Skalierung sozialer Wirkung europäischer Sozialunternehmen innerhalb und außerhalb ihrer nationalen Grenzen gewinnen. Denn Transfer- und Skalierfähigkeit wird letztlich durch die Replizierbarkeit und insbesondere die Adaptierbarkeit bewährter, innovativer Ansätze sozialer Programme und Projekte konstituiert. Letztere ist besonders für transnationale Skalierungsbemühungen von großer Bedeutung: Diese sind den in Kapitel 5 diskutierten sozioökonomischen Kontextänderungen unterworfen und machen damit Anpassungen an das soziale Angebot des Unternehmens an diesen Kontext erforderlich. Die Skalierung von sozialer Wirkung ist somit nie als isolierte Aktivität zu betrachten: Ein soziales – wie jedes kommerzielle – Unternehmen steht kontinuierlich im Austausch mit dem Kontext, in dem es operativ tätig ist.

### Die zentralen Erkenntnisse der Studie fassen wir hier noch einmal zusammen.

- Skalierung sozialer Wirkung ist unverzichtbar, um soziale und gesellschaftliche Probleme zu reduzieren. Mehr als die Hälfte aller befragten Sozialunternehmen erklärten: Innerhalb der letzten drei Geschäftsjahre haben sie als Ergebnis ihrer Skalierungsaktivitäten in ihrem wichtigsten Programm einen signifikanten Fortschritt bei der Linderung des von ihnen adressierten sozialen, ökologischen und/oder gesellschaftlichen Problems gemacht.
- Skalierungsstrategien führen isoliert nicht per se zum Erfolg. Keine einzige der von uns abgefragten elf Skalierungsstrategien konnte ohne Berücksichtigung weiterer Erfolgsfaktoren als beste Strategie überzeugen.
- Der Erfolg nationaler wie transnationaler Skalierung erklärt sich aus Konfigurationen von Skalierungsstrategie plus ausgewählter, spezifisch ausgeprägter Erfolgsfaktoren. Damit schließen unsere Ergebnisse an Mintzbergs (1980, 1989) bekannten Konfigurationsansatz aus dem klassischen Strategischen Management an. Denn während die durchschnittlichen Ausprägungen der Erfolgsfaktoren über die verschiedenen Strategien hinweg oft nur marginal variieren, kommt bestimmten Faktoren in Kombination mit einer spezifischen Strategie zum Teil plötzlich eine besondere, statistisch signifikante, erfolgswirksame Bedeutung zu.

Erkenntnisse zu den  
Transferkosten

- Transferkosten sind ein geeignetes Differenzierungsmerkmal für die Strategiewahl. Die aus der Transaktionskostentheorie (Williamson 1975) abgeleiteten Kosten liefern eine hilfreiche Orientierung im Prozess der Wahl einer geeigneten Skalierungsstrategie. Je höher die Transferkosten, desto mehr Ressourcen erfordert ein Skalierungsbestreben und desto wahrscheinlicher wird es, dass diese Ressourcen gemeinsam mit Partnern aufgebracht werden (müssen).

Unterteilung: Interne und  
externe Transferkosten

- Eine Unterteilung der Transferkosten in interne und externe Kosten ist sinnvoll – diese sollten von den Sozialunternehmen möglichst separat analysiert werden. Hintergrund ist, dass interne Transferkosten direkt und vom Unternehmen selbst kontrolliert und ggf. auch reduziert werden können (Beispiel: Prozessanpassungen). Externe Transferkosten, die beispielsweise durch unterschiedliche Gesetzgebungen anfallen, sind weder kontrollierbar noch kann das Sozialunternehmen sie kurzfristig beeinflussen.

Erkenntnisse zur  
Kontrolle

- Eine Differenzierung der Kontrolle in Kontrollbedürfnis und Abhängigkeit vom Gründer ist sinnvoll. Auch die Kontrolle sollte differenzierter betrachtet werden. Denn dieser Erfolgsfaktor ist insofern komplex, als dass er zum einen aus Sicht des Sozialunternehmers dessen Bedürfnis beschreibt, jederzeit größtmögliche Kontrolle über den Skalierungsprozess zu haben und zu behalten. Gleichzeitig beschreibt Kontrolle aber auch aus der Perspektive der Mitarbeiter oder Mitstreiter das Ausmaß der Abhängigkeit vom Sozialunternehmer, welches sie im Rahmen des Skalierungsprozesses empfinden.

Einfluss des Alters der  
Organisation

- Der Einfluss der Erfolgsfaktoren variiert über den Lebenszyklus der Sozialunternehmen. Dabei verändert sich der Einfluss mancher Faktoren mit dem Alter der Unternehmen. Dieses Ergebnis betrifft insbesondere die Transferkosten und die Abhängigkeit von Gründer. Während Letztere über die Zeit sinkt, steigen die Transferkosten in der Summe mit zunehmender Ausbreitung.

- Transnationale Skalierung gewinnt an Bedeutung, aber der Fokus bleibt national. 71 Prozent der Sozialunternehmen in unserer Studie gaben an, innerhalb ihres Landes skaliert zu haben. Lediglich 29 Prozent wagten den Sprung über die Grenze. Damit liegt der Fokus der meisten Unternehmen ganz klar in ihren heimischen Grenzen, wo sie zunächst ihre Erfahrungen sammeln und ihr operatives Modell perfektionieren (können).
- Transnational aktive Sozialunternehmen tendieren dazu, »schrittweise« zu skalieren und immer nur ein transnational bedeutendes Hindernis – insbesondere kulturelle und geographische Barrieren – zur selben Zeit anzugehen. Unternehmen, die den Schritt über die Grenze wagen, tun das also überwiegend vorsichtig und reduzieren ihr Risiko, indem sie entweder in kulturell ähnliche und/oder geographisch nahe Länder skalieren – sie wählen also ein Land, dessen Sprache sie sprechen, oder eins, das ebenfalls in Europa liegt.
- Transnational wird häufiger in Kooperation mit einem Partner skaliert als im Alleingang. Die Komplexität und die Unerfahrenheit mit dem neuen Kontext führen dazu, dass die europäischen Sozialunternehmen lieber transnational im Schulterchluss mit (lokalen) Partnern agieren. Diese Kooperationsneigung, die im kommerziellen Sektor sehr verbreitet ist und oft auch Sektor übergreifend erfolgt, deutet auf Kompetenzen, die sich ergänzen und die es in der transnationalen Skalierung synergetisch zu nutzen gilt.

Ergebnisse zu  
transnationaler  
Skalierung

# Anhang

## Literatur

- Alter, K. *Social enterprise typology*. 2007. [www.4lenses.org/setypology/print](http://www.4lenses.org/setypology/print).
- Alvord, S. H., L. D. Brown und C. W. Letts. »Social entrepreneurship and societal transformation: An explanatory study«. *The Journal of Applied Behavioral Science* 40 2004. 260–282.
- Ansoff, H. I. *Corporate Strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York 1965.
- Austin, J., H. Stevenson und J. Wei-Skillern. »Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?« *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 2006. 1–23.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen*. Gütersloh 2013.
- Bradach, J. »Going to scale: The challenge of replicating social programs«. *Stanford Social Innovation Review* 1 (1) 2003. 18–23.
- Bradley, E., und R. J. Tibshirani. *An introduction to the bootstrap*. New York 1993.
- Bradley, F. *International Marketing Strategy*. London 2002.
- CASE – Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. *Nonprofit geographic expansion: Branches, affiliates, or both?* Durham, NC, 2003. [www.caseatduke.org/documents/workingpaper4.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/workingpaper4.pdf).
- CASE – Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. *The CASE 2005 Scaling Social Impact Survey: A Summary of the Findings*. Princeton 2006. [www.caseatduke.org/documents/scalingsocialimpact\\_finalreport.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/scalingsocialimpact_finalreport.pdf).
- Coase, R. H. »The Nature of the Firm«. *Economica* 4 (16) 1937. 386–405.
- Cullen, J. B., und P. K. Parboteeah. *Multinational Management*. 6. Auflage, Mason 2013.
- Deephouse, D., und M. Suchman. »Legitimacy in organizational institutionalism«. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Hrsg. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby und K. Sahlin. London 2008. 49–78.
- Dees, J. G. »Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short?« *Harvard Business Review* 76 (1) 1998. 55–67.
- Dees, J. G., B. B. Anderson und J. Wei-Skillern. »Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations«. *Stanford Social Innovation Review* 1 (4) 2004. 14–32.
- Defourny, J., und M. Nyssens. »Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences«. *Journal of Social Entrepreneurship* 1 (1) 2010. 32–53.



- Deresky, H. »*International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases*«. 8. Auflage, Prentice Hall 2014.
- Edwards, M., und D. Hulme. »Scaling up NGO impact on development: Learning from experience«. *Development in Practice* 2 (2) 1992. 77–91.
- Fojcik, T. M. *Scaling social impact: Der Open-Innovation-Ansatz bei Nonprofit-Organisationen*. Norderstedt 2009.
- GLOBE – House, R., M. Javidan und P. Dorfman. »Project GLOBE: An Introduction«. *International Association for Applied Psychology* 50 (4) 2001. 489–505.
- GLOBE – House, R., P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman und V. Gupta. *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA, 2004.
- Hofstede, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills 1980.
- Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2. Auflage, Thousand Oaks, CA, 2001.
- Holtbrügge, D., und M. Welge. *Internationales Management*. 5. Auflage, Stuttgart 2010.
- Kotler, P. *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*. New York 1999.
- Krogh, G. von, und M. A. Cusumano. »Three strategies for managing fast growth«. *MIT Sloan Management Review* 42 (2) 2001. 53–61.
- Kotler, P., und K. L. Keller. *Marketing Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*. München 2007.
- Kröger, A., und C. Weber. »Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation«. *Academy of Management Review* 39 (4) 2014. 513–540.
- Kumar, R., und T. K. Das. »Interpartner legitimacy in the alliance development process«. *Journal of Management Studies* 44 2007. 1425–1453.
- Kutschker, M., und S. Schmid. *Internationales Management*. 7. Auflage, München 2011.
- Lambrich, K., und C. Weber. »Gaining external legitimacy through interpartner legitimacy and resource transfer – A quantitative analysis on social enterprises and their most important partners«. Paper, präsentiert bei der Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), 4.–7.6.2014, London, Kanada, 2014.
- Mintzberg, H. »Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design«. *Management Science* 26 1980. 322–341.
- Mintzberg, H. *Mintzberg on Management*. New York 1989.
- Oster, S. *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Oxford 1995.
- Schöning, M. »Multiplikation durch Franchising«. *Finanzierung von Sozialunternehmern: Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs*. Hrsg. A.-K. Achleiter, R. Pöllath und E. Stahl. Stuttgart 2007. 192–202.
- Suchman, M. C. »Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches«. *Academy of Management Review* 20 1995. 571–610.
- Tracey, P., und O. Jarvis. »Toward a Theory of Social Venture Franchising«. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31 (5) 2007. 667–685.
- Uvin, P. »Fighting hunger at the grassroots: Paths to scale up«. *World Development* 23 1995. 927–939.
- Weber, C., A. Kröger und K. Lambrich. »Scaling social enterprises – A theoretically grounded framework«. *Frontiers of entrepreneurship research*. Hrsg. A. Zacharakis, C. Brush, G. Bruton, A. Corbett, D. Dimov, L. Edelman, M. Gruber, B. Honig, B. Leleux, S. Matu-sik, M. Schindehutte, J. Sohl und R. Sørheim. Babson College, MA, 2012. 752–766.
- Weber, C., A. Kröger und K. Lambrich. »A theoretical model for understanding the scalability of social impact«. *Theory and empirical research in social entrepreneurship*. Hrsg.

- P. H. Phan, J. Kickul, S. Bacq und M. Nordqvist. Cheltenham, UK, und Northampton, MA, 2014. 112–153.
- Williamson, O. »Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization«. New York 1975.
- Winter, S., und G. Szulanski. »Replication as strategy«. *Organization Science* 12 2001. 730–743.

## Glossar

### Bildungssektor

Organisationen, die im Bildungssektor tätig sind, verfolgen den Zweck, Menschen, die das Angebot von Bildungsinstitutionen wahrnehmen (möchten), beim Zugang oder bei der Nutzung dieser Angebote sowie beim Übergang zwischen Bildungsinstitutionen zu unterstützen, um strukturelle Defizite im Bildungssystem zu überwinden.

Zielgruppe sind Menschen unterschiedlichen Alters. Die Unterscheidung der Organisationen erfolgt primär nach der Art der Bildungsinstitution: Vorschule, primäre, sekundäre Bildung, Hochschule, berufliche Aus- und Fortbildung, sonstige Bildungsträger zur Weiterqualifikation.

### Erfolgsfaktoren

Zentrale Treiber, welche direkt oder indirekt die Skalierung der sozialen Wirkung fördern und beschleunigen.

### Lebenszyklus einer Organisation

Lebenszyklus bezeichnet den »Alterungsprozess«, den eine Organisation seit ihrer Gründung durchläuft. Der Lebenszyklus einer Organisation wird traditionell in mehrere Phasen unterteilt – wie Gründung, Wachstum, Reife/Sättigung, Degeneration –, oft auch in Analogie des menschlichen Organismus.

### Legitimation

Legitimation beschreibt die allgemeine Wahrnehmung oder das Verständnis Dritter, dass die Handlungen einer Organisation innerhalb eines sozialen Systems von Normen und Werten erwünscht und angemessen sind.

### Mission drift

Als »mission drift« wird eine temporäre oder langfristige Abweichung der Aktivitäten und Entscheidungen von der grundlegenden sozialen Mission der Organisation verstanden. Ein »mission drift« birgt das Risiko, dass ein Sozialunternehmen Glaubwürdigkeit, Reputation sowie Legitimation gegenüber anderen Anspruchsgruppen (z. B. der Zielgruppe) einbüßt.

### **Operatives Modell**

Das operative Modell beschreibt zum einen die Strukturen und Prozesse, mit deren Hilfe ein Sozialunternehmen seine soziale Wirkung erzielt, und zum anderen, welche Finanzierungsmechanismen dem zugrunde liegen. Eine ausführliche Darstellung operativer Modelle ist zu finden bei Alter (2007).

### **Produktlebenszyklus**

Produktlebenszyklus bezeichnet den »Alterungsprozess«, den ein Produkt ab der Einführung in den Markt durchläuft. Der Lebenszyklus eines Produktes oder einer Dienstleistung kann in vier Phasen unterteilt werden: Einführung, Wachstum, Reife/Sättigung, Degeneration.

### **Produkt-Markt-Matrix**

Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1965) ist ein Instrument zur Marktanalyse und Strategiefindung. Auf zwei Achsen werden neue oder gegenwärtige Produkte sowie neue oder gegenwärtige Märkte unterschieden, woraus sich vier Wachstumsstrategien ergeben (Produktentwicklung, Diversifikation, Marktdurchdringung, Markterschließung). In einer erweiterten Form nach Kotler (1999) werden die Strategien um eine dritte Achse, neue oder gegenwärtige Zielgruppen, erweitert.

### **Replizierbarkeit**

Replizierbarkeit bezeichnet die Reproduktion des operativen Modells bzw. des Kerns eines Sozialunternehmens. Dabei steht nicht nur die Reproduktion der Produkte und Dienstleistungen, sondern ggf. auch die der Strukturen und Prozesse des Unternehmens im Fokus.

### **Skalierung**

Skalierung bezeichnet die möglichst effektive und effiziente Steigerung der sozialen Wirkung, die ein Sozialunternehmen auf Basis seines operativen Modells zur Befriedigung einer sozialen Nachfrage generiert. Diese Wirkungssteigerung steht im Mittelpunkt der Betrachtung – nicht zwangsläufig das proportionale Wachstum des Unternehmens selbst.

### **Sozialunternehmen**

Als Sozialunternehmen werden Organisationen bezeichnet, die ein bestimmtes soziales Problem identifiziert haben und mit innovativen, marktorientierten Ansätzen die Lösung dieses sozialen Missstandes verfolgen. Das zugrunde liegende operative Modell sollte robust und somit finanziell nachhaltig aufgestellt sein. Der Gründer einer solchen Unternehmung wird als Sozialunternehmer bezeichnet.

### **Soziale Mission**

Die soziale Mission bildet die Grundlage aller Aktivitäten des Sozialunternehmens. Der Fokus auf die Lösung eines sozialen Missstandes unterscheidet eine soziale Mission von der eines kommerziellen Unternehmens.

### Sozialer Sektor

Organisationen, die im sozialen Sektor tätig sind, verfolgen den Zweck, allen Menschen – unabhängig von ihrem Alter –, die durch materielle, finanzielle und/oder persönlichkeits- oder gesundheitsbedingte Probleme einen gesellschaftlichen Nachteil erleiden, humane und soziale Dienste bereitzustellen, die ihnen eine (bessere) Teilhabe an der Gesellschaft ermöglichen. Als benachteiligte Zielgruppen stehen im Zentrum: Migranten und Flüchtlinge, Obdachlose und von Armut betroffene Menschen, Behinderte und Alte. Das kann sich auch auf ganze Familien beziehen.

### Soziale Wirkung

Als soziale Wirkung ist die direkte und indirekte Veränderung der sozialen Situation einer benachteiligten Zielgruppe zu verstehen, die aufgrund der Aktivitäten des Sozialunternehmens entsteht. Als Vergleichsmaß gilt der Missstand, der ohne diese Veränderung für die Zielgruppe herrschen würde. Die Steigerung des sozialen Werts kann sich in verbesserten Bedingungen der Einkommenssituation, der Bildungschancen, der Gesundheit, im Umweltschutz etc. ausdrücken.

### Transferkosten

Transferkosten sind als Kosten zu verstehen, die durch die Übertragung bzw. Skalierung des operativen Modells entstehen. Angelehnt ist dieses Konzept an die Transaktionskostentheorie, die besagt, dass beim Austausch von Gütern oder Dienstleistungen zwischen Organisationen oder Organisationsteilnehmern stets Kosten entstehen. Unter Transferkosten werden in dieser Studie beispielsweise Reisekosten, Zeit, Anbahnungs-, Informations- und Vertragskosten verstanden. Transferkosten können vor, während und/oder nach dem Übertragungs- bzw. Anpassungsprozess entstehen.

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedeutung von Skalierung sozialer Wirkung in Europa .....	12
Abbildung 2: Anfallende Transferkosten nach Phase .....	21
Abbildung 3: Anzahl ausgefüllter Fragebögen pro Land (n= 358) .....	24
Abbildung 4: Relative Einkommensverteilung der befragten Sozialunternehmen, 2013 .....	24
Abbildung 5: Dominante Strategien der Sozialunternehmen in Prozent (n=194) bei nationaler Skalierung .....	28
Abbildung 6: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsfaktoren je Strategie .....	29
Abbildung 7: Einfluss zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Kapazitätserweiterung« .....	33
Abbildung 8: Einfluss zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Neue Produkte« ....	35
Abbildung 9: Einfluss zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Geographische Ausdehnung« .....	38

Abbildung 10: Einfluss zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Netzwerk« .....	42
Abbildung 11: Einfluss zentraler Erfolgsfaktoren bei der Strategie »Wissensdiffusion, Lobbying, Technische Assistenz« .....	45
Abbildung 12: Kultur-Cluster der GLOBE-Studie .....	49
Abbildung 13: Mangel an finanziellen Ressourcen bei transnationaler Skalierung .....	54
Abbildung 14: Geographische Ausbreitung 2011–2013 in der Studie .....	55
Abbildung 15: Herkunftsländer transnationaler Skalierung .....	56
Abbildung 16: Zielländer bei transnationaler Skalierung nach Distanz (n=42) .....	57
Abbildung 17: Zielländer bei transnationaler Skalierung nach Sprache (n=42) .....	57
Abbildung 18: Strategieänderung bei transnationaler Skalierung gegenüber nationaler Skalierung .....	59

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorisierung relevanter Skalierungsstrategien .....	26
Tabelle 2: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsfaktoren je Strategie .....	30
Tabelle 3: Drei Kategorien strategischer Ausdehnung in Anlehnung an Ansoff (1965) .....	34
Tabelle 4: Übersicht dominanter und nachrangiger Skalierungsstrategien .....	46
Tabelle 5: Übersicht ausgewählter Kontextfaktoren je Land .....	50
Tabelle 6: Ausgewählte europäische GLOBE-Kulturdimensionen .....	51
Tabelle 7: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsfaktoren je Land .....	52
Tabelle 8: Statistisch signifikante Abweichungen im Ländervergleich .....	53
Tabelle 9: Zielländer bei transnationaler Skalierung nach Sprache und geographischer Distanz .....	58

## Verzeichnis der Textboxen

Textbox 1: Sozialunternehmen .....	11
Textbox 2: Skalierung sozialer Wirkung .....	12
Textbox 3: Drei Arten von Wissen .....	18
Textbox 4: Fallbeispiel »Kapazitätserweiterung« – Patients Know Best (Großbritannien) .....	32
Textbox 5: Fallbeispiel »Neue Produkte« – Active Minds (Großbritannien) .....	35
Textbox 6: Fallbeispiel »Geographische Expansion« – Dry Blood Spot Screening (DBSS) (Spanien) .....	36
Textbox 7: Beispiel Social Franchise – Generationsbrücke Deutschland .....	41
Textbox 8: Fallbeispiel »Netzwerk« – tato.net (Polen) .....	41
Textbox 9: Fallbeispiel »Imitation« – DORV-Zentrum (Deutschland) .....	44
Textbox 10: Fallbeispiel transnationale »geographische Ausdehnung« – Mobilearn (von Schweden nach Großbritannien und Kanada) .....	47
Textbox 11: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program .....	51
Textbox 12: Fallbeispiel transnationale Skalierung – »Netzwerk« – EMBRACE-Hotels (von Deutschland nach Belgien, Griechenland, Italien und in die Schweiz) .....	59

## Zum Projekt

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen des Projektes »Effekt<sup>n</sup> – Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft« erarbeitet. Es handelt sich um ein gemeinsames Projekt der Bertelsmann Stiftung und des Bundesverbands Deutscher Stiftungen.

## Bertelsmann Stiftung

Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Gemeinwohl ein. Sie fördert die Zivilgesellschaft und engagiert sich in den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Soziales, Gesundheit sowie internationale Verständigung. Durch ihr gesellschaftliches Engagement will sie alle Bürger ermutigen, sich für das Gemeinwohl einzusetzen.

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

## Bundesverband Deutscher Stiftungen

Als unabhängiger Dachverband vertritt der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Interessen der Stiftungen in Deutschland. Der größte Stiftungsverband in Europa hat mehr als 3.900 Mitglieder; über Stiftungsverwaltungen sind ihm mehr als 7.000 Stiftungen mitgliederschaftlich verbunden. Damit repräsentiert der Dachverband rund drei Viertel des deutschen Stiftungsvermögens in Höhe von mehr als 100 Milliarden Euro.

Bundesverband Deutscher Stiftungen  
Haus Deutscher Stiftungen  
Mauerstraße 93  
10117 Berlin  
Telefon +49 30 89 79 47-0  
[www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

## Die Autorinnen und Autoren

**Prof. Dr. Christiana Weber** ist Direktorin des Instituts für Unternehmensführung und Organisation an der Leibniz Universität Hannover. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Wissens- und Innovationsmanagement, (Social-) Entrepreneurship, Soziale Netzwerkforschung und Corporate Venturing.

**Dr. Arne Kröger** lehrt und forscht als Akademischer Rat am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Leibniz Universität Hannover. Sein Forschungsschwerpunkt liegt an der Schnittstelle zwischen Entrepreneurship und Not-for-Profit-Management und beinhaltet insbesondere Fragestellungen zum Social Impact Measurement, Impact Investment und Scaling Social Impact.

**Cihan Demirtas**, M. Sc. in Unternehmensführung (Universität), arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Leibniz Universität Hannover. Er promoviert und forscht im Bereich Social Entrepreneurship und Social Network Theory, insbesondere aus Perspektive des Strategischen Managements.

**Institut für Unternehmensführung und Organisation an der Leibniz Universität Hannover** – Das Institut für Unternehmensführung und Organisation hat es sich zum Ziel gesetzt, in den Themenbereichen Innovationsmanagement, soziale Netzwerkforschung, (soziales) Unternehmertum und Corporate Sustainability Management erstklassige, internationale Forschung und Lehre zu betreiben. Dazu arbeitet das Institut in nationalen und internationalen Kooperationen mit namhaften Universitäten, wissenschaftlichen Einrichtungen, Unternehmen und Stiftungen zusammen.



Sozialunternehmer – eine neue Form von Unternehmertum bahnt sich den Weg. Unternehmer mit sozialer Mission setzen neue Prioritäten, ohne bewährte unternehmerische Prinzipien auszuklammern. Selten haben sie nur eine Region im Blick, sondern wollen eine möglichst hohe soziale Wirkung erreichen. Und das nicht nur im eigenen Land. Denn viele gesellschaftliche Herausforderungen können nur gelöst werden, wenn sich gute Ideen und wirkungsvolle Konzepte über Grenzen hinweg verbreiten.

Die vorliegende Publikation ist die erste europäische Studie, die sowohl nationale als auch transnationale Skalierungsstrategien und deren Erfolgsfaktoren untersucht. Für die quantitative Studie wurden 358 Sozialunternehmen in sechs europäischen Ländern befragt. Die Studie schafft eine Grundlage für den weiteren Wissensaufbau und bietet eine Entscheidungshilfe für die Wahl der richtigen Skalierungsstrategie von Sozialunternehmen.

[www.bertelsmann-stiftung.de/effekt](http://www.bertelsmann-stiftung.de/effekt)