Aufgabenbezogene Anforderungen/Besonderheiten

7

Aufgabenbezogene Anforderungen und Besonderheiten beziehen sich auf weitere strukturelle Rahmenbedingungen, die sich im Kontext der bislang erörterten Wirkungskriterien und Wirkungspfade noch nicht darstellen ließen. Für diese Kategorie lassen sich folgende Unterkategorien herausarbeiten, die in dieser Reihenfolge dargestellt und diskutiert werden:

- Zielgruppenmanagement,
- Marktabhängigkeiten,
- Messung von Social Impact,
- Gemeinnützigkeitsstatus,
- hybride Organisationsstrukturen sowie
- ergänzende Aspekte zu finanziellen Herausforderungen.

Zur Illustration werden dabei Schilderungen der Interviewpartner zu generierten Kodes wieder als Endnotenverweis eingearbeitet, und die gewonnenen Erkenntnisse werden an internationalen Studien, die im Forschungskontext der Arbeitsgestaltung und der Wirkung von Arbeit von Social Entrepreneuren bestehen, gespiegelt und in der bestehenden Forschungslandschaft verortet.

Kapitelabschließend wird aufgezeigt, welche Bedeutung die in diesem Kapitel dargestellten Erkenntnisse für das Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von SE besitzen.

Elektronisches Zusatzmaterial Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht
https://doi.org/10.1007/978-3-658-35145-8_7.

7.1 Zielgruppenmanagement

Versteht sich ein SE als Auftragnehmer für eine gesellschaftsbezogene Entwicklungs- bzw. Veränderungsaufgabe, beispielsweise zur Reduktion sozialer Benachteiligung bzw. zur Sicherung von sozialer Teilhabe und Menschenwürde, dann besteht die Gefahr, die Zielsetzung der SEO nicht hinreichend zu präzisieren (IP15⁴²¹; als Positivbeispiel: IPq⁴²²) – was zur Folge haben kann, dass sich keine spezifische Zielgruppe mehr bestimmen lässt. Das Fokussieren der Zielsetzung ist jedoch wichtig, um eine Zielgruppe eingrenzen zu können (IP10⁴²³; IPä⁴²⁴), und unumgänglich, um sich unternehmerisch am Markt etablieren und behaupten zu können (IP19⁴²⁵; IPM⁴²⁶; IP3⁴²⁷). SE müssen sich abgrenzen können gegenüber einem Auffangen und Bearbeiten von Anfragen sozial Benachteiligter, die nicht im Fokus der SEO stehen (IP21⁴²⁸). Dies kann sich als schwierig erweisen, wenn der Anspruch besteht, viele Akteure mit deren Belangen an Entscheidungsprozessen zu beteiligen (IPÜ⁴²⁹), so dass Kontaktgestaltung eine Verzettelungsgefahr darstellen kann (IPE⁴³⁰; IPQ⁴³¹; IPe⁴³²; IP25⁴³³). Beispielsweise bedauert ein Befragter, dass er sich Stakeholdern gegenüber nicht hinreichend abgegrenzt hat, die ihm mehr zutrauen, als er mit seiner SEO leisten konnte (IPR⁴³⁴). Dies hatte u. a. zur Folge, dass der SE mit seiner SEO die beabsichtigte soziale Zielsetzung weniger intensiv erreicht hat.

So kann für einen SE eine besondere Herausforderung darin liegen, wenn er sein Angebot beispielsweise aufgrund begrenzt zur Verfügung stehender Ressourcen eingrenzen muss, obwohl er eine gesamtgesellschaftlich wirksame Ansprache und Zielsetzung verfolgt. Dies veranschaulicht den äußeren Zwang, sich in seiner inhaltlichen und strategischen Vorgehensweise zu fokussieren. Demnach benötigen SE eine hohe Priorisierungskompetenz, wobei ein Fokussieren zur Reduktion von Konfliktpotenzialen führen kann (IP2⁴³⁵, i. V. m. IP2⁴³⁶). Entwickeln SE Ideen, ihre Zielsetzung zielgruppengerecht aufzubereiten und an ihre Zielgruppe zu koppeln, setzt dies hinreichend Flexibilität und Kompromissbereitschaft voraus (IPe⁴³⁷).

Unternehmerisch soll die Zielsetzung erreicht werden entweder mithilfe von Produkten und Dienstleistungen, wobei sowohl der Herstellungsprozess als auch der Produktkonsum bzw. die Inanspruchnahme der Dienstleistung von Bedeutung sein können. Dabei kann ein inhaltliches Ziel in Form einer Dienstleistung oder eines Produkts feststehen, so dass die Zielgruppenbestimmung in der Folge herausgearbeitet werden muss. Ebenso kann eine Zielgruppe feststehen, aus der eine Dienstleistung oder ein Produkt erst noch abgeleitet werden muss (IPu⁴³⁸). Gleichwohl kann sich beides gegenseitig bedingen und beeinflussen (IPg⁴³⁹; IP5⁴⁴⁰). Werden bei der Zielsetzung sowohl ein fachlich-inhaltlicher als auch

ein strategischer roter Faden miteinander zu einer hinreichend festen, stabilen Struktur verwoben und mit der Zielgruppe verbunden, kann daraus eine unternehmenswirksame Zugkraft hervorgehen.

Eine besondere Herausforderung kann darin bestehen, mehrere Zielgruppen zu haben, da deren unterschiedliche Ansprache schwierig sein und zu Irritationen in der inhaltlichen wie auch strategischen Vorgehensweise führen kann (IPu⁴⁴¹; IPß⁴⁴²; IP22⁴⁴³; IPP⁴⁴⁴). Die Besonderheit für SE liegt in der hohen Erklärungsbedürftigkeit, wobei sie Kunden nicht nur für eine Thematik gewinnen, sondern aufklären und eventuell begleiten müssen (IPd⁴⁴⁵). Dies bindet nicht nur zusätzliche Arbeitsressourcen im Alltag in Form von Zeit und Personal, sondern kann Rechtfertigungsdruck provozieren (IP10⁴⁴⁶). Dabei lassen sich soziale Zielsetzung und ebenso nachhaltige Entwicklung nicht absolut bestimmen und vereinheitlichen, was ein besonderes Spannungsfeld mit sich bringt (IPh⁴⁴⁷). Darüber hinaus muss für eine SEO der zahlende Kunde nicht ebenfalls der Leistungsempfänger sein. Gerade im sozialen Bereich kann eine Stiftung oder die öffentliche Hand der Geldgeber für sozialunternehmerische Maßnahmen sein. Leistungsempfänger hingegen sind Betroffene sozialer Benachteiligung oder gefährdete Personen, die u. U. erst von der Inanspruchnahme einer Dienstleistung überzeugt werden müssen, wie es z. B. bei der Gesundheitsprävention der Fall ist. Befragte zeigen auf, dass dann zwei verschiedene Zielgruppen zu überzeugen und zu befriedigen sind (IPu⁴⁴⁸, i. V. m. IPu⁴⁴⁹). Ein Beispiel ist mit der SEO von IP2 gegeben, die sich um sozial entwurzelte Menschen mit schwersten körperlichen und psychischen Traumatisierungen kümmert: Ämter entscheiden für jeden Wirkungsempfänger über eine Einzelförderung und lassen dabei keine Abweichung vom hierbei gesetzten Standard zu. Allerdings muss IP2 in seiner Arbeit mit den Leistungsempfängern vom Standard abweichen, um Erfolge im Sinne einer positiven Entwicklung bei den Leistungsempfängern erwirken zu können. Dieser Konflikt wird noch einmal aufgegriffen und vertiefend betrachtet in Abschnitt 8.8 im Rahmen der Diskussion zum Anspruchsniveau hinsichtlich Skalierung.

Zudem sollte das Kooperationsmanagement auf die Zielgruppe abgestimmt werden, um milieubezogenem Widerstand vorzubeugen, der beispielsweise als Abstrafung durch Kunden auftreten kann, wobei der Teufel eventuell im Detail steckt. Beispielsweise ging der Beirat eines Befragten (IPZ) eine strategische Kooperation mit einem weiteren SE ein, der als Erzeuger veganer Naturkosmetik seine Vertriebskanäle ausbauen musste. Der Beirat widmet sich u. a. dem Artenschutz, war auf der Suche nach einer Verwendung für nachhaltig geerntetes Bienenwachs und verfügt über geeignete Vertriebskanäle. Er nahm die Naturkosmetik-Produkte in seinen Vertrieb mit auf. Im Gegenzug produzierte der Naturkosmetik-Erzeuger für die SEO des Beirats zusätzlich Produkte mit dem

Bienenwachs. Nachdem der Naturkosmetik-Erzeuger zu Marketingzwecken seine Kooperation in sozialen Medien bekanntgegeben hat, kam es zum Shitstorm und in der Folge zu massiven Umsatzeinbrüchen, die ihren Teil zur späteren Insolvenz der Naturkosmetik-SEO beigetragen haben. Denn die veganen Kunden unterstellten, dass es eine nachhaltige Bienenwachsernte nicht geben könne und die Herstellung veganer Produkte in Gefäßen, in denen zuvor Bienenwachs verarbeitet wurde, per se unmöglich sei. Dem Produzenten ginge es nicht mehr hinreichend um die Sache, er sei unglaublich geworden und nur noch auf Profit aus.

Demzufolge kann der SE als Einzelperson mit seinem Verhalten unter Beobachtung und im Rampenlicht der Kundenbewertung stehen. Mit seiner Vorbildfunktion setzt sich ein SE unweigerlich – im doppelten Sinne des Wortes – in Szene und kann beim Markteintritt zum Vermarktungsobjekt seiner selbst und zum Spiegelbild seiner SEO werden (IPy⁴⁵⁰).

Darüber hinaus können sich KEO in Wettbewerberpositionen auf Kosten von SEO öffentlichkeitswirksam aufwerten, beispielsweise über Green- oder Social Washing. Dies kann es einem SE erschweren, den eigenen Maximen treu zu bleiben (IP28⁴⁵¹). SE können gegenüber ihrer Zielgruppe abermals unter Erklärungs- und Rechtfertigungsdruck geraten (FG5Z1284–1299⁴⁵²; IP10⁴⁵³; IP25⁴⁵⁴; IPε⁴⁵⁵; IP23⁴⁵⁶).

Zudem kann ein SE den Anspruch haben, mit seinem sozialunternehmerischen Engagement niemanden zu benachteiligen und keinen Schaden als Nebenwirkung zu produzieren (IP23⁴⁵⁷). Dass hierbei die SEO keinen Druck auf andere ausüben darf, relativiert IP23 dahingehend, dass Druck konstruktiv im Sinne einer nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung sogar auszuführen ist, indem er sich im Kontakt zu seinen Stakeholdern argumentativ gekonnt für seine Vision einsetzt, also seiner Haltung treu bleibt.

Bei fortbestehender Zielsetzung ist darüber hinaus denkbar, dass sich dennoch das Produkt bzw. die Dienstleistung und ebenso die Zielgruppe verändern, wenn ein höherer Wirkungsgrad erzielt werden soll. Beispielsweise verankert eine Befragte Transparenz in der Supply Chain als zentrales Ziel (IPT⁴⁵⁸) und entwickelt nach einer planmäßig umgesetzten Produkteinführung ein weiteres Geschäftsmodell (IPT⁴⁵⁹), wobei sie nicht nur ihr eigenes Produkt transparent vermarktet, sondern diese Transparenz fortan auch Wettbewerbern ermöglicht. Zielgruppenbestimmungen und Zielgruppenansprachen müssen sich beispielsweise an strukturelle oder soziale Veränderungen anpassen, zuweilen sogar komplett neu ausrichten (IPψ⁴⁶⁰). Zudem geht IPT hierbei nicht dogmatisch vor, sondern nimmt in der Kontaktgestaltung Perspektivwechsel ein, zeigt Kompromissbereitschaft und ebnet darüber einen Wirkungsweg (IPT⁴⁶¹).

7.2 Marktabhängigkeiten

Befragte geben zu verstehen: Wird ein neuer Markt erobert und müssen hierzu neue Verfahrenswege entwickelt werden, kann dies im Widerstand zu politischen und gesellschaftlich etablierten Strukturen stehen (IP14⁴⁶²; IPD⁴⁶³; IP25⁴⁶⁴). Eventuell müssen für das Erobern des Marktes erst politische Rahmenbedingungen geschaffen werden (IPb⁴⁶⁵). Kommt eine Produktentwicklung einem Experimentieren auf neuem Terrain gleich, erfordert dies Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft (IP25⁴⁶⁶; IP16⁴⁶⁷; IP25⁴⁶⁸) sowie das Bewusstsein darüber, dass ein Experiment und damit die SEO scheitern kann (IP15⁴⁶⁹). Denn bei Unternehmen, die sich mit ihrem Angebot in einem bereits dafür etablierten Markt befinden, können probate Bewertungskriterien und Messindikatoren vorhanden sein und auf die eigene Unternehmung übertragen werden, wobei der Unternehmer bereits – ggf. begrenzt – einschätzen kann, was er z. B. im Rahmen von Genehmigungsverfahren, bei seinem Lieferantenmanagement und bei Kooperationen zu beachten hat. Kommt jedoch ein neues Bewertungskriterium hinzu, ggf. sogar ein neuer Wert wie „soziale Wirksamkeit“, der nicht genormt sein kann, dann besteht keine standardmäßige Verfügbarkeit zur Bewertung; ein mehr oder weniger willkürlicher Interpretationsspielraum entsteht. Denkbar ist, dass gegenüber verschiedenartigen Wertmaßstäben und -angaben ein Abwägungsprozess vorzunehmen und zu priorisieren ist. Dabei besteht die Bedingung, dass Lieferanten und Kooperationspartner selbst transparent zu sein haben. Dies schränkt die Auswahl an Kooperationsmöglichkeiten ebenso ein wie die Handlungsoptionen, die sich aus den Bewertungen der Eignung potenzieller Kooperationspartner ergeben: Der passende, richtige Partner muss erst gefunden werden, was Zeit und weitere Ressourcen beansprucht. Daraus können in höherem Ausmaß Abhängigkeiten hervorgehen, wenn es infolge einer nicht zufriedenstellenden Kooperation an Alternativen für potenzielle Kooperationspartnerwechsel mangelt.

Da bei der Erschließung eines neuen Marktes in aller Regel Erfahrungswerte fehlen und weil selbst vergleichbare Kalkulationen anderer Programme keine Planungssicherheit bieten, kann darüber hinaus eine Kostenkalkulation nicht angemessen vorgenommen werden, was ein grundsätzliches Dilemma darstellt (IP25⁴⁷⁰; IP19⁴⁷¹; IP25⁴⁷²). Beispielsweise bietet IP α Dienstleistungen für Kommunen an und setzt Projekte teilweise selbst um. Dabei greifen die bereits diskutierte schlechte Bezahlung aus der öffentlichen Hand und die besseren Förderbedingungen für Trendthemen. Dies setzt den SE unter Druck, sich thematisch breit und flexibel aufstellen zu müssen, was die fachliche Kontinuität im Dienstleistungsangebot mindert. Nicht finanziert wird dabei das Einarbeiten in neue

Themen und das Finden geeigneter Projektpartner, zu denen ggf. erst eine Vertrauensbasis aufgebaut werden muss. In der Konsequenz sind die Entwicklungskosten dauerhaft auffallend hoch, die Ausführungsphase hingegen ist i. d. R. auf Monate begrenzt und damit auffallend klein. IP α hat demzufolge keine Cash Cow, mit der er andere Projekte finanzieren kann. In der Gesamtbetrachtung sind die sich daraus ergebenden Auswirkungen nicht kalkulierbar, so dass sie für die SEO kein Risiko darstellen, sondern Ungewissheit (IP α ⁴⁷³).

Zudem finden SE erschwerte Marktbedingungen vor, wenn sie mit ihrer Dienstleistung bzw. ihrem Produkt zwar einen gesellschaftlich qualitativ höheren Mehrwert schaffen wollen, als es ein KE im Wettbewerb realisiert, der sich bei gegebener Entscheidungsvielfalt schneller und unkomplizierter Vorteile verschaffen kann bzw. beim Vermarkten und Distribuieren seines Angebots anderer Informations- und Beschaffungskanäle bedienen kann. Hierbei lässt sich die grundsätzliche Frage ableiten, in welchen Kontexten dysfunktionale Marktanreize handlungshemmend und in welchen Kontexten sie aktivierend wirken.

Zwar kann es als positiv empfunden werden, wenn Nachahmer eine Unternehmensidee aufgreifen und so ihren Betrag leisten, auf einen sozialen Missstand aufmerksam zu machen (IPH⁴⁷⁴). Der damit verbundene steigende Aufmerksamkeitswert kann der SEO zugutekommen. Allerdings wird die Notwendigkeit geschildert, sich gegenüber KEO erfolgreich abgrenzen zu müssen. Zum einen kann es passieren, dass Unternehmer selbst der Meinung sind, ein Sozialunternehmen zu haben, wobei das sozialunternehmerische Engagement für andere nicht nachvollziehbar ist (IP1⁴⁷⁵). Besteht ein sozialunternehmerischer Ansatz, dann sollte dieser nachvollziehbar herausgearbeitet werden. Zum anderen können KEO absichtsvoll zu Trittbrettfahrern werden und sich das bereits Aufmerksamkeit weckende Attribut „Sozialunternehmen“ bewusst auferlegen (IPE⁴⁷⁶), ohne es mit angemessenem Inhalt zu füllen (IPÄ⁴⁷⁷). Dabei können finanzstärkere Nachahmer, die selbst keine thematische Betroffenheit mitbringen und Abstriche in der Vermittlung von Inhalten in Kauf nehmen, aus Sicht von SE, die eine eigene Betroffenheit vorweisen, ein falsches Bild der Ist-Situation von Betroffenen vermitteln (IP21⁴⁷⁸), so dass im Speziellen durch nicht selbst betroffene Engagierte die Gefahr der Verfremdung besteht.

Ein Befragter führt zudem als Beispiel eine erfolgreiche Projektumsetzung an, bei der sich ein kommunaler Kooperationspartner dem politischen Druck ausgesetzt sah, das Projekt auszuweiten. Zunächst wurde der SE aufgefordert, seine Prozesstransparenz zu belegen, indem er seine Arbeitsschritte genau dokumentierte und übermittelte; daraufhin beendete die Kommune die Zusammenarbeit und setzte das Projekt fortan alleine um. Dabei hat aus Sicht des SE die Qualität durch schlechte Umsetzung gelitten, weil das Know-how des SE nicht

mehr verfügbar war. In jedem Fall profitierte die Kommune von der unbezahlten Entwicklungsarbeit (vergleichbar bei IPN⁴⁷⁹).

Darüber hinaus können Stakeholder Schwierigkeiten bekunden, sich auf ein sozialunternehmerisches Businessmodell einzulassen, wenn Sozialunternehmertum für sie etwas Fremdes abbildet, zumal wenn ein Markt erst erschlossen werden muss (IP16⁴⁸⁰; IPx⁴⁸¹). Während eine bestehende Marktaktivität in der Unternehmenslandschaft bereits verortet wurde und operationalisierbare Kriterien bekannt sind, die beispielsweise bei Finanzbehörden erfasst und als Organisationsform ohne weiteren Klärungsbedarf verwaltet werden, lässt sich dies bei einer bevorstehenden Markterschließung eventuell nicht oder nur eingeschränkt sicherstellen.

Bewegt sich eine SEO mit ihrem Dienstleistungs- bzw. Produktangebot zudem in einem stark beforschten Feld, weil dies dem Trend entspricht, dann können gerade diese Produkte und Dienstleistungen infolge neuer Forschungserkenntnisse von Wettbewerbern dem erhöhten Risiko einer geringeren Halbwertszeit ausgesetzt sein.

In der Gesamtbetrachtung spricht vieles dafür, eine sozialunternehmerische Geschäftsidee mit Bedacht zu entwickeln, keinesfalls aber übereilt umzusetzen. Beispielsweise hat IP2 bei seiner Arbeit mit Betroffenen eine Idee über Jahre entwickelt und sich dabei auf die Bedürfnisse der Betroffenen eingelassen (IP2⁴⁸²; IP2⁴⁸³). Dabei konnte er sich fachliches und inhaltliches Know-how aneignen, das er für seine Strategieentwicklung zur unternehmerischen Planung im nicht erschlossenen Markt zielführend einbeziehen konnte. Dies kann eine präventiv wirksame Konfliktvermeidung darstellen.

7.3 Messung von Social Impact

Für Befragte ist zuweilen von normativer Bedeutung, soziale Wirksamkeit aufzuzeigen und belegen zu können und sich dadurch deutlich von KEO abzugrenzen (IPm⁴⁸⁴; IPY⁴⁸⁵). Der Nachweis des Social Impact kann dabei als Grundvoraussetzung für die Daseinsberechtigung einer SEO im Marktgeschehen aufgefasst werden (IPY⁴⁸⁶). Das sozialunternehmerische Ziel ist es demzufolge, einen Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung zu leisten (IP19⁴⁸⁷). Demnach bewerten SE unternehmerische Chancen im sozialen Kontext und reflektieren dabei die grundsätzlich relevante Wirkung eines sozialen Werts (Neck, Brush & Allen, 2009). Durch die Prozesse, die SE durch ihr eigenes Verhalten anstoßen, können sie zu „Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag“ werden (Beckmann & von Winning, 2012, S. 13).

Was hier für den SE einen Grundwert repräsentiert, kann für den KE, sofern überhaupt, nur einen Nutzeneffekt erwirken. Denn die zentral bedeutsame Verankerung zur sozialen Wertschöpfung weisen nur SE obligatorisch auf. Zudem sind Nutzeneffekte sowohl für den KE als auch für den SE im Gesamtkontext des unternehmerischen Wirkens zu bewerten, wobei Green- und Social-Washing-Phänomene ggf. herauszuarbeiten sind.

Eventuell muss ein SE gegenüber einem potenziellen Förderer die soziale Wirkung aufzeigen, bevor es zur Förderungszusage kommt. In diesem Fall kann es sein, dass sich der SE mit seiner SEO dafür zunächst verschulden muss und das damit verbundene unternehmerische Risiko alleine trägt (IPk⁴⁸⁸).

Wenngleich ein Produkt oder eine Dienstleistung gesellschaftlichen Mehrwert bewirken kann (IPG⁴⁸⁹), muss dies nicht zwangsläufig und unmittelbar der Fall sein, sondern kann als Mittel zum Zweck dienen (IP14⁴⁹⁰). So kann z. B. ein Produktvertrieb sowohl Mittel zum Zweck sein, mit dem Verbessern der Lebenssituation von Benachteiligten ein höherwertiges Ziel zu erreichen, als auch das Vehikel im Vertrieb, für die Lebenssituation der Benachteiligten zu sensibilisieren (IP10⁴⁹¹).

Dennoch divergieren auch hierbei die Vorstellungen der Befragten, wobei eine Parallele zu Öko-Entrepreneuren sichtbar wird: Der Ecopreneur kann neben dem beabsichtigten Umweltschutz zusätzlich soziale Ziele verfolgen. Wirbt beispielsweise der Ecopreneur bei seiner ökologischen Zielsetzung mit dem geschützten Biosiegel, dann muss er in der Produktherstellung unter ökologischem Gesichtspunkt entsprechende Gesetze und Verordnungen für die Herstellung von Bioprodukten einhalten und darf nicht bzw. nicht unkontrolliert mit Produkten aus der konventionellen Landwirtschaft arbeiten oder Materialien aus nicht-ökologischer Herkunft verarbeiten (vgl. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2021). Hierbei kann der Ecopreneur fakultativ beispielsweise sozial benachteiligte Menschen beschäftigen, also optional soziale Ziele verfolgen, ohne hierfür Zertifizierungsvorgaben einhalten zu müssen. Ebenso hat er im Rahmen der Bio-Zertifizierung in seinem Lieferketten-Management Vorgaben zu befolgen, beispielsweise zur Tierhaltung (ebd.); darüber hinaus kann der Ecopreneur auf freiwilliger Basis Maßstäbe zu Arbeitsbedingungen der innerhalb der Lieferkette Beschäftigten setzen. Wenngleich es keine dem Biosiegel gleichbedeutende SEO-Zertifizierung gibt, kann es sich dennoch beim SE vergleichbar verhalten, wenn dieser neben einem nachvollziehbaren, kriterienbasierten Abbau sozialer Benachteiligung oder neben dem messbar gestalteten Erhalt und Ausbau sozialer Teilhabe zusätzlich ökologische Ziele verfolgt. Dabei ist zu differenzieren, inwieweit sowohl der Herstellungsprozess eines Produkts oder einer Dienstleistung als auch der Nutzen, der durch die Produktanwendung oder Inanspruchnahme einer

Dienstleistung entsteht, wertvoll gestaltet werden. Ggf. erhält der Kunde eine gute, auch ökologisch wertvolle Produktqualität in Kombination mit sozial wie ökologisch gleichwertig wertvollen Herstellungsbedingungen (IP_Q⁴⁹²).

In der Gesamtbetrachtung ergeben die Codes der IP ein Muster, das im elektronischen Zusatzmaterial im Anhang O mit drei Tabellen herausgearbeitet worden ist. Dabei wird die gewählte Darstellungsform mit den getroffenen Attributionen der Zweckmäßigkeit halber und bei dem gegebenen Erkenntnisinteresse als kontingente Entscheidung getroffen. In diesem Verständnis illustrieren die drei Tabellen als Zusammenschau, welche Differenzierungsaspekte bei Social Entrepreneurship mit direktem Bezug auf umweltbezogene Ziele auf Basis der Kodierung relevant erscheinen.

Zu bedenken ist hierbei, dass soziale Wirkung eine ökonomische Wirkung mit sich bringen kann und dass die ökonomische Dimension im Gegensatz zur ökologischen Dimension für eine SEO nicht als fakultativ betrachtet werden darf:

- Anhang O im elektronischen Zusatzmaterial zeigt mit Tabelle O1 eine kriterienbezogene Gegenüberstellung von Social Entrepreneurship, Ecopreneurship und konventionellem Entrepreneurship, die auf einer kodierungsbezogenen Differenzierung zwischen sozialer und umweltrelevanter Zielsetzung beruht. Dabei wird eine Klassifizierung vorgenommen nach Zielsetzung des Herstellungsprozesses und nach Zielsetzung des Produktkonsums bzw. der Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Bei dieser Darstellung stehen also nicht SEO im Mittelpunkt, sondern sie werden im Vergleich mit KEO und ökologischen/Green-Entrepreneurship-Organisationen verortet. Bei der Datenauswertung/Tabellenentwicklung wurde zum Teil die von Strauss und Corbin entwickelte Flipflop-Technik (1996, S. 64) angewandt. Dementsprechend wurden zu IP-Aussagen entgegengesetzte Aussagen formuliert und diese wiederum am Datenmaterial gespiegelt. Daraufhin wurde überprüft, inwieweit hierbei weitere Dimensionen, die einem Konzept innewohnen, herausgearbeitet werden können. Beispielsweise verfolgt IP10 mit ihrer SEO soziale Ziele, gibt aber infolge der Flipflop-Kodierung einen Hinweis, in welcher Qualität und Intensität konventionelle Unternehmen diese sozialen Ziele nicht verfolgen.
- Anhang O im elektronischen Zusatzmaterial zeigt mit Tabelle O2 kriterienbezogene SEO-Beispiele, klassifiziert nach Zielsetzung des Herstellungsprozesses und nach Zielsetzung des Produktkonsums bzw. der Inanspruchnahme einer Dienstleistung.
- Anhang O im elektronischen Zusatzmaterial enthält mit Tabelle O3 den Versuch einer begrifflichen Verortung des Sozialunternehmers in Bezug auf Zielsetzung des Herstellungsprozesses und Zielsetzung des Produktkonsums

bzw. der Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Hierbei wird der Sozialunternehmer in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt, um dessen Spektrum möglichst dezidiert zu erfassen. Der konventionelle Entrepreneur und der Eco-preneur werden dem Social Entrepreneur untergeordnet, so dass beispielsweise ein Entrepreneur mit ökologischer Zielsetzung sowohl für den Herstellungsprozess als auch für den Produktkonsum nicht als Eco-preneur bezeichnet wird, sondern in Abhängigkeit von seiner sozialen Zielsetzung als Social Entrepreneur (wenn beide Zielsetzungen das Soziale verfolgen) oder als Social Entrepreneur mit Einschränkungen (wenn nur eine der beiden Zielsetzungen das Soziale verfolgt). Bei dieser Darstellung bleibt daher die Bezeichnung „Sustainable Entrepreneur“ (vgl. z. B. Bohnsack & Divito, 2019) bewusst ebenfalls unberücksichtigt, wenngleich sie inhaltlich auf einen Entrepreneur zutreffen könnte, der hohe Sozial- und Umweltrelevanz sowohl bei der Zielsetzung für den Herstellungsprozess als auch bei der Zielsetzung für den Produktkonsum bzw. für die Inanspruchnahme der Dienstleistung verfolgt.

Was die Abbildungen plakativ darstellen, ist kritisch zu bewerten: SE setzen und verfolgen Fokusse bei ihren Zielsetzungen (IP8⁴⁹³; IPG⁴⁹⁴) und das „Vollbild Sozialunternehmer“ muss nicht mit Absolutheitsanspruch vertreten werden, sondern kann als **Haltungsziel** bestehen (IP6⁴⁹⁵; IPB⁴⁹⁶). Dementsprechend ist Social Impact im Anspruchsdenken zu relativieren. Denn in einer Gesellschaft mit sich widersprechenden Interessen ist undenkbar, widerspruchsfrei zu bestimmen, was noch bzw. nicht mehr in welcher Priorisierung als sozial zu bewerten ist; eine soziale Mission lässt sich per se nur mit Interpretationsspielraum diskutieren (IPE⁴⁹⁷; IPM⁴⁹⁸). Den Höhepunkt zu erreichen, also soziale Benachteiligung – und im Übrigen ebenso ökologische Fehlbelastung – zu eliminieren, erscheint bei dieser Betrachtung nur theoretisch denkbar, aber als Zielsetzung praktisch nicht erreichbar.

Eine eigene Belastungsdynamik liegt somit darin begründet, wenn soziale Aktivitäten nur relativ und nicht absolut messbar dargelegt werden können und sie somit einer Willkür in der Grenzziehung unterliegen (FG5Z1427–1465⁴⁹⁹). Dies negiert geradezu eine Objektivierbarkeit in der Messung, zumal im komplexen Bedingungsgefüge Neben- und Wechselwirkungen sozialen Engagements nur begrenzt isoliert werden können und kausale Wirkungszusammenhänge nicht gut bis gar nicht belegbar erscheinen. Somit kann diese Problematik im direkten Zusammenhang zum weiter oben bereits erwähnten Green- und Social Washing stehen.

Darüber hinaus betonen Befragte, dass Zertifizierungskosten wirtschaftlich nicht tragbar sind (IPy⁵⁰⁰). Eine freiwillige Selbstkontrolle muss für den Kunden jedoch nicht ausreichen, um ein Produkt zu erwerben – beispielsweise, wenn der Kunde Wert darauf legt, dass für ihn und für andere sichtbar ist, was er konsumiert.

Dennoch geben Befragte deutlich zu verstehen, dass sie sich in ihrer Wirksamkeit Dogmen unterwerfen. Somit setzen sie sich Stressoren aus und selbst unter Druck, der z. B. auch mit einem Problemlösungsanspruchsdenken deutlich wird (vgl. Abschn. 8.7). Die Befragten priorisieren Social Impact unterschiedlich, so dass in der Gesamtbetrachtung Bewertungsalternativen entstehen. Anhang K im elektronischen Zusatzmaterial zeigt für alle IP für verschiedene Aspekte, inwieweit sie Social Impact im Verhältnis zur Betriebswirtschaftlichkeit priorisieren, welche Ansprüche sie dabei selbst normativ zugrunde legen und inwieweit sie diese selbst erfüllen bzw. eben nicht erfüllen:

- 1) Zum einen kann Social Impact höhere Priorität beigemessen werden als der Betriebswirtschaftlichkeit, wobei sozialunternehmerische Produkte und Dienstleistungen mindestens den vergleichbaren Nutzen zu erbringen haben wie vergleichbare Produkte und Dienstleistungen konventioneller Unternehmen, darüber hinaus also eine soziale Wirkung einzutreten hat (IPn⁵⁰¹). Wenngleich diese SE weniger wirtschaftliches Wachstum als vielmehr soziale Veränderung verfolgen, kann dennoch eine hohe wirtschaftliche Wirkung erzielt werden. Dies gehört jedoch nicht zum Selbstverständnis für die Anforderungen an Wirkungsmessungen (vgl. z. B. Narangajavana, Gonzalez-Cruz, Garrigos-Simon & Cruz-Ros, 2016; Vogelbusch, 2018; Lall, 2019). Erinnert wird hierbei an die Ausführung in Abschnitt 5.10 zu dem Wohn- und Betreuungskonzept für eine Kleingruppe sozial benachteiligter Menschen. Denkbar ist zudem, dass sich unternehmerische Ambitionen erst im Laufe der Jahre – beispielsweise aus mehrjährigem Ehrenamt heraus (IP21⁵⁰²) – entwickeln. Hierbei erscheint die Ausbildung eines Vorurteils in der Öffentlichkeit denkbar: dass die inhaltliche Zielsetzung der SEO weiterhin ohne Geldverdienen – also „rein sozial“ – funktionieren könne, so dass die neuartige, unternehmerische Komponente nicht per se als positive Entwicklung aufgefasst werden muss. Zudem wird bemängelt, wenn in der Gesellschaft beim Blick auf Sozialunternehmertum außer Acht bleibt, dass in SEO anspruchsvolle Tätigkeiten durch qualifizierte Mitarbeiter verrichtet werden, die Social Impact erst ermöglichen (IPü⁵⁰³), und dass damit geldwerte Dienstleistungen für die Gesellschaft bzw. Geldbeträge erbracht werden, die an die Gesellschaft verschenkt werden

(IP33⁵⁰⁴). Doch bleiben diese Aspekte bei der Diskussion zur Wirkungsmessung von Social Impact ebenfalls unberücksichtigt (z. B. Costa & Pesci, 2016; Costa, Parker & Andreaus, 2014).

- 2) Zum anderen können Social Impact und Betriebswirtschaftlichkeit als siamesischer Zwilling bzw. symbiotische Beziehung aufgefasst werden, untrennbar bzw. nur als gleichberechtigte, aufeinander angewiesene Einheit denkbar, wobei sich die Frage nach unterschiedlicher Priorisierung nicht stellt. Für SE, die diesen Konzeptansatz verinnerlichen, können wirtschaftliches Wachstum und soziale Veränderung gleichbedeutend sein. Dies trifft z. B. vom Ansatz her auf IP14 zu, der als von sozialer Benachteiligung Betroffener die Erfahrung gemacht hat, dass er im Rahmen des gegründeten und als gemeinnützig anerkannten Vereins spendenbasiert keine sichere Finanzierungsbasis erlangen konnte für das Ziel, soziale Teilhabe für mittellose Drogenabhängige zu erlangen. IP14 besetzt mit seinem sozialunternehmerischen Engagement negativ besetzte Aufmerksamkeitswerte in der Öffentlichkeit, deren gesellschaftliche Abwertung u. a. mit gesellschaftskulturellen Prägungen, Trends und akuten politischen Entwicklungen begründet werden kann. Aus diesem Grund war es ihm nicht möglich, Zuspruch in der Gesellschaft für das gezeigte Engagement zu erhalten. In der Folge entwickelte er zusammen mit weiteren Betroffenen zunächst ein konventionelles Unternehmen, das ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten angemessen erschien. Auf diesem Weg gelang es ihnen, einen Weg zu ebnen, der sie nicht nur aus finanzieller, sondern ebenso aus sozialer und psychischer Abhängigkeit herausgebracht hat. Den psychosozial stark beeinträchtigten Betroffenen wurden auf diesem Weg erstmalig gesellschaftliche Anerkennung und respektvoller Umgang zuteil. Ihre Selbstwirksamkeit, die die Betroffenen dabei durch ihre eigene Arbeitsleistung erfahren und gestärkt haben, wurde zur Basis für ihr weiteres sozialunternehmerisches Engagement, aus dem mittlerweile ein Komplex an erfolgreichen mittelständischen SEO hervorgegangen ist. Ihre initiale konventionelle Dienstleistung brachte nicht nur wirtschaftliche Unabhängigkeit hervor, sondern erwies sich zugleich als therapeutisch wirksam, da Abhängigkeiten von anderen durchbrochen werden konnten und dies zur hinreichenden Verbesserung der Lebensqualität führte. Dies zu erreichen war ebenfalls von Anfang an zentrale Zielsetzung. Im Zentrum aller sozialunternehmerischen Aktivitäten dieser SEO steht bis heute die Erkenntnis, durch die Übernahme von Selbstverantwortung Abhängigkeiten zu entkommen und selbstwirksam soziale Teilhabe zu gestalten. Als Wirkungsmessung dient ein Lebensgemeinschaftsmodell, das ein Regelwerk des Zusammenlebens ebenso beinhaltet wie ein selbst entwickeltes, funktionierendes Finanzierungsmodell, das die Altersabsicherung aller

Gemeinschaftsmitglieder bis zum Lebensende gewährleistet. Ebenso lässt sich die Wirkung darin belegen, dass der Förderanteil prinzipiell 25 % nicht übersteigen darf (IP14⁵⁰⁵). Markanterweise gehört IP14 zu denjenigen Befragten, die im Rahmen dieser Veröffentlichung keinen Wert auf Datenanonymisierung legen, da Abhängigkeiten offengelegt werden sollen und dadurch eine Befreiung erwirkt werden kann, so wie z. B. in Abschnitt 6.4 bei der Diskussion von Dilemmata von Politikern bereits aufgegriffen (IP14⁵⁰⁶; IP14⁵⁰⁷; IP14⁵⁰⁸).

- 3) Weitere Befragte geben eine dritte Bewertungsalternative zu verstehen, demgemäß sich Social Impact in geplanter Weise im Laufe des Unternehmertums entwickeln kann und dem Unternehmerischen unterzuordnen hat (IP1⁵⁰⁹). Fragwürdig erscheint hierbei, inwieweit ein Sozialunternehmen grundsätzlich den sozialen Zweck erst im Entwicklungsprozess entwickeln darf. Hierbei erscheint folgende weitere Differenzierung relevant: (1) Besteht die Zielsetzung eines Social Impact von vornherein, wird jedoch zunächst eine wirtschaftliche Basis geschaffen, um Social Impact darauf aufbauend zu ermöglichen? Oder (2) entwickelt sich die SEO aus einer KEO, vergleichbar mit einem konventionell betriebenen Bauernhof, der auf Bio-Landwirtschaft umstellt und einen unternehmerischen Transformationsprozess durchläuft? In beiden Fällen bestehen sowohl die bewusste Absicht als auch das konkrete Ziel, Social Impact zu erwirken. Ein Zufallsprodukt stellt Social Impact jeweils nicht dar, was zudem der einleitenden Ausführung zum Bedeutungsgehalt des Grundwerts widersprechen würde.

In der Gesamtbetrachtung wird damit deutlich, dass die Sozialunternehmer-Landschaft alles andere als eine konsistente Gruppe ist. Dabei erscheint denkbar, dass sich SE gegenseitig kritisieren und Rechtfertigungsdruck untereinander erzeugen (IP13⁵¹⁰; vgl. hierzu z. B. Abschn. 7.4 zur Gemeinnützigkeit; Abschn. 8.11 und 8.12 zur Bewertung von Unternehmertum).

Allerdings bestehen, wie bereits skizziert, keine eindeutigen, einheitlichen Regularien und Kriterien samt Indikatoren zur Messung sozialer Wirksamkeit. Angewandte Messparameter, Mechanismen und aufgestellte Prozesse zur Wirksamkeitsmessung werden als ineffektiv beschrieben (IPA⁵¹¹). Obwohl viele IP den Bedeutungsgehalt sozialer Wirkung reflektieren, verfügt kaum einer der Befragten über ein Konzept zur Messung des Social Impact ihrer SEO, geschweige denn, dass dieses tatsächlich gemessen wird (vgl. Anhang K im elektronischen Zusatzmaterial). In den wenigen Fällen, die eine Wirkungsmessung berichten, fällt das Niveau der Wirkungsevaluation sehr unterschiedlich aus. Somit variiert die Aussagekraft sowohl bezogen auf die Güte der Evaluation als auch auf den inhaltlichen Tiefgang (IPE⁵¹²; deutlich komplexer bei IP γ ⁵¹³; IPL⁵¹⁴). Erinnert

wird an die Ausführung in Abschnitt 6.2, dass Ressourcen für Evaluationen und damit auch für Wirksamkeitsmessungen nicht bereitgestellt werden. Ebenso kann das Selbstverständnis eines SE relativ wirkungslos bleiben, wenn er es nicht als hilfreich ansieht, die potenzielle soziale Wirkung im gegebenen dynamischen, komplexen Prozess zu testen, Prototypen zu entwickeln, zu experimentieren und erfahrungsbasiert im neu zu erschließenden Markt tätig sein zu wollen (IP25⁵¹⁵; IPp⁵¹⁶), also in der kontinuierlichen Entwicklung Bewertungskriterien definieren und priorisieren zu wollen.

Bereits punktuelle Eingriffe können im komplexen wie dynamischen gesamtgesellschaftlichen System zu spürbaren Auswirkungen im Gesamtsystem führen. Hinsichtlich der sozialen Wirkung lassen sich Mobile-Effekte feststellen, wonach weitere, nicht beabsichtigte soziale Wirkungen als soziale Nebenwirkungen eintreten (IP25⁵¹⁷). Ein Wirkungsorientierungsverständnis ist demzufolge grundsätzlich kritisch zu betrachten, wenn nur die unmittelbare Wirkung bezogen auf einzelne Tätigkeiten betrachtet wird, also keine systemische Betrachtung passiert. Selbst wenn eine konkrete Zielsetzung verfehlt werden sollte, kann in anderer Weise eine Wirkung erzielt werden (IPq⁵¹⁸). Insofern besteht kein allgemeingültiges Verständnis dazu, wann bzw. unter welchen Bedingungen vom Scheitern gesprochen werden kann (IPξ⁵¹⁹; IP8Z⁵²⁰; siehe auch Abschn. 9.7 zur Bewertung des Scheiterns).

Ebenso können infolge sozialunternehmerischer Aktivitäten Negativeffekte entstehen (IPp⁵²¹), z. B. die bereits aufgezeigten Ressourcenverluste durch falsche Managemententscheidungen, die der sozialen Zielsetzung nicht mehr zugutekommen können (IP15⁵²²). In Erinnerung gerufen wird ebenso die Ausführung zu Korruptionsfällen von Wohlfahrtsverbänden (Kap. 5). Dementsprechend lässt sich ebenfalls ein Bedarf an Schadwirkungsanalysen aufzeigen, die im Gesamtgefüge relativierend verortet werden sollten.

Ein weiteres Beispiel, das den Bedarf an Schadwirkungsanalysen aufzeigt, liefert IP3 im unmittelbaren Anschluss an sein Interview. Der Befragte thematisiert, dass er das Geschäftsmodell, unverkäufliche Lebensmittel von Großmärkten vor deren Vernichtung zu retten und diese Bedürftigen zukommen zu lassen, ambivalent bewertet und ein organisationales Wachstum – beispielsweise als Niederlassungen in anderen Städten – nicht gutheißt. Denn hinter der augenscheinlichen Erfolgsstory steckt für IP3 die Tatsache, dass diese SEO nicht an der ursächlichen Beseitigung zweier Problemstellungen ansetzt, sondern durch deren Engagement die sozialen Probleme sogar festigt: Zum einen erfahren Bedürftige keine im gesellschaftlichen System strukturell verankerte Absicherung, so dass sie in ihrer Armut steckenbleiben und keine gesellschaftlichen

Aufstiegschancen geboten bekommen. Zum anderen erfahren Lebensmittelkonzerne und Supermärkte keinen Anreiz, weniger Nahrungsmittel zu ordern, als sie verkaufen können, so dass Lebensmittel-Müllberge bestehen bleiben. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass der finanzielle Verlust durch den ausbleibenden Abverkauf und die Entsorgungskosten für verdorbene Waren auf die regulären Lebensmittelpreise umgelegt werden, so dass letztendlich der Endverbraucher für die damit verbundenen Kosten aufkommt und in der Folge Bedürftige sich noch weniger Lebensmittel im Geschäft leisten können. In diesem Verständnis kann bereits ein Geschäftsmodell und erst recht organisationales Wachstum kontraproduktiv sein, wenn durch die SEO-Aktivitäten bestimmte Schadschöpfungsstrukturen nicht abgebaut, sondern sogar gefestigt werden, so dass dies in der Gesamtbetrachtung der offensichtlichen sozialunternehmerisch erwirkten Wertschöpfung gegenüberzustellen ist.

Zudem kann es passieren, dass eine beabsichtigte soziale Wirkung sich erst lange nach Beginn der sozialunternehmerischen Entwicklung zu zeigen beginnt (IP_Q^{523}). Dies kann nicht nur das eigene Durchhaltevermögen beanspruchen, sondern auch zu Rechtfertigungsdruck führen (IP_E^{524}). Eine weitere Herausforderung kann dann bestehen, wenn die soziale Wirkung bei der Zielgruppe zeitlich wie inhaltsbezogen unterschiedlich abläuft (IP_{25}^{525}).

Denkbar ist darüber hinaus, dass eine zurückliegende positive Wirkungsmessung durch Zukunftsereignisse hinfällig wird (IP_{16}^{526} , i.V. m. IP_{16}^{527}). Eine positive Wirkungsmessung kann daher stets nur eine Bestandsaufnahme abbilden und sollte in diesem Verständnis auch zur weiteren Planung genutzt werden, nicht aber als Garant für die Zukunft herangezogen werden. Hieraus resultiert, dass Ziele kleinschrittig und überschaubar zu definieren sind (vgl. hierzu Abschn. 8.10 zur Zielsetzung).

Mit den obigen Ausführungen lässt sich zeigen, dass das komplexe Bedingungsgefüge sozialer Wirksamkeit SE vor eigene Herausforderungen stellt. Dabei schildern Befragte, dass z. B. ebenso Rechtfertigungsdruck bestehen kann, wenn für SEO in der Betriebsphase ein Wirkungsnachweis zur Eintrittspforte bei der Spenden- und Drittmittelakquise wird (IP_{27}^{528} ; IP_{26}^{529}). Erlangen extrinsische Faktoren wie z. B. Kennzahlen in einer SEO im Rahmen einer Wirkungsmessung erstmalig an Bedeutung, eventuell sogar als Kontrollmechanismus, dann können durch das Fokussieren extrinsischer Motivationsmechanismen intrinsische Motivationsmechanismen verdrängt werden (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Gagné & Deci, 2005). Dabei kann zwar ein gemeinsamer Wertekanon bei den Beschäftigten z. B. im Hinblick auf die soziale Zielsetzung bestehen bleiben, aber die Arbeitsleistung kann dennoch nachlassen. Hieraus lässt sich als eine Grundanforderung an Steuerungsmechanismen zur Wirkungsmessungen ableiten, dass ein

rein zahlenbasiertes Vorgehen ohne Beachtung der Begleiteffekte und positiven Dynamiken zu vermeiden ist. Eine bedeutsame Herausforderung für SE besteht somit darin, innerhalb der SEO ein Gefühl der kollektiven Identität aufzubauen und einen mehrdeutigen moralischen Diskurs zu vermeiden (Dion, 2014).

Deutlich wird, dass soziale Wirksamkeitsmessung neben materiellen Ressourcen zugleich methodisches Know-how und Fachexpertise durch Erfahrungswerte infolge eines Feldzugangs erfordert.

7.4 Gemeinnützigkeitsstatus

Der Gemeinnützigkeitsstatus ermöglicht den Zugang zu Finanzierungsquellen und zu weiteren Ressourcen (IP ψ ⁵³⁰; IP15⁵³¹), die jedoch nicht hinreichend kalkulierbar sind (IP14⁵³², i.V. m. IP14⁵³³). Wenngleich ein professionelles Auftreten mit Markenbewusstsein als hilfreich für den Erhalt von Zuschüssen aus der öffentlichen Hand benannt wird (IP7⁵³⁴), wird ebenfalls erlebt, dass das Untersagen einer institutionellen Förderung ein selbstbewusstes unternehmerisches Auftreten behindert (IPE⁵³⁵). Fehlende Overheadfinanzierung – die ausbleibende Förderung von Personal-, Verwaltungs- und Mietkosten – hindert gemeinnützige SEO, die sich ausschließlich aus Förderungen finanzieren können, an einer professionellen Organisationsentwicklung und einem angemessenen Strukturaufbau und -ausbau (IP α ⁵³⁶; IPM⁵³⁷; IPÖ⁵³⁸; IP7⁵³⁹).

Zudem kann die Verwendung der Bezeichnung „gemeinnützig“ anstatt „sozial“ einen Zugang zu Stakeholdern begünstigen, denn das Präfix „Sozial“ bei Sozialunternehmen kann eine fehlkonnotierende Dominanz ausstrahlen, die das Unternehmerische in den Schatten stellt (IPE⁵⁴⁰).

Mehrere IP benennen den Gemeinnützigkeitsstatus als nicht kompatibel mit Unternehmertum (IP11⁵⁴¹; IP10⁵⁴²; IP19⁵⁴³; im Hinblick auf Nachhaltigkeit bei IP18⁵⁴⁴); er steht demnach sogar im Widerspruch zur Umsetzung von Geschäftsmodellen (IPH⁵⁴⁵; IP8⁵⁴⁶; IP21⁵⁴⁷). Die Vorstellung einer strukturell verankerten institutionellen Förderung kann demnach dem eigenen unternehmerischen Anspruchsdenken widersprechen (IP ε ⁵⁴⁸), zumal sie das Leistungsniveau mindern könnte (IP19⁵⁴⁹; IP14⁵⁵⁰; IP α ⁵⁵¹).

Nicht alle IP aus dem Feld der Sozialarbeit bezeichnen ihre gemeinnützige SEO als Unternehmen, sondern einige bezeichnen sie als Einrichtung; dies ist insbesondere bei SE der Fall, die das Soziale und das Unternehmerische grundsätzlich als nicht vereinbar betrachten (IP2⁵⁵²; IP2⁵⁵³; IPC⁵⁵⁴; IPg⁵⁵⁵; zur kritischen Begriffsverwendung siehe auch IPf⁵⁵⁶; vgl. auch IP28⁵⁵⁷) und dabei naive Vorstellungen zur Finanzierbarkeit ihrer SEO verinnerlicht haben können

(IPC⁵⁵⁸). Ebenso kann ein SE, der mit seiner SEO ausschließlich im Feld der Sozialarbeit aktiv ist, den Gemeinnützigkeitsstatus sogar als Voraussetzung für die Zugehörigkeit zum Sozialunternehmertum bewerten (IP7⁵⁵⁹). Dabei können SE mit Widerstand rechnen bzw. sich diesem gegenüber ausgesetzt erleben, wenn sie ein unternehmerisches Selbstverständnis nach außen tragen (IP7⁵⁶⁰; IP15⁵⁶¹).

Allerdings wird es aus unternehmerischer Perspektive vom Wording her ebenfalls als degradierend erlebt, wenn in der Öffentlichkeit von Einrichtungen und Projekten gesprochen wird, nicht aber von Unternehmen und Unternehmensbereichen. Dagegen anzukämpfen wird als kraftaufwendig und nervenraubend geschildert, wenn bei der Kontaktgestaltung Widerstand in den Köpfen der Akteure besteht (IP25⁵⁶²; IPF⁵⁶³) und die Tätigkeit des SE sich als erklärungsbedürftig erweist, was ebenso für die Finanzierung aus öffentlicher Hand der Fall sein kann (IP19⁵⁶⁴).

Darüber hinaus kann es passieren, dass sich SE, deren SEO sich ausschließlich dem sozialpädagogischen Arbeitsfeld und damit einem klassischen Feld gemeinnütziger Arbeit widmen, von SEO mit Gemeinnützigkeitsstatus bewusst abgrenzen (IP35⁵⁶⁵): Obwohl IP35 geradezu identische Schwierigkeiten bei der Finanzierbarkeit seiner SEO erlebt, wie sie von SE gemeinnütziger SEO geschildert werden (IP35⁵⁶⁶), setzt er sich zum Ziel, seine SEO von Förderfinanzierungen zu lösen und eigene Mittel durch Dienstleistungen zu akquirieren, die für sich stehend sozialwirksam sind und kein Instrumentalisierungsmittel zum Finanzierungszweck darstellen dürfen. Wenn es eine dauerhafte Förderfinanzierung gäbe, würde IP35 sich nicht um das eigene Erwirtschaften durch Dienstleistungen kümmern müssen (vgl. passend hierzu IPk⁵⁶⁷). Insofern kann das Erbringen einer zu bezahlenden Dienstleistung bei IP35 als Reaktion bewertet werden und nicht als unternehmerische Zielsetzung im Rahmen der Ausgangssituation. Durch die Erträge aus Dienstleistungen, die zudem im Gegensatz von Fördermitteln zeitlich entfristet erbracht werden, tritt die SEO von IP35 dennoch in eigener Ausprägung unternehmerisch auf.

Gemeinnützigkeit und Unternehmertum beißen sich zudem im bestehenden Finanzsystem (IPM⁵⁶⁸; IPγ⁵⁶⁹; IP11⁵⁷⁰). Dies kann es beispielsweise erforderlich machen, dass eine gemeinnützige SEO auf Expertenberatung zum Gemeinnützigkeitsrecht angewiesen ist (IP26⁵⁷¹; IP6⁵⁷²), zumal der SE das volle Haftungsrisiko trägt. Dabei unterbinden Auflagen zur willkürlich fristgebundenen, schnellen Mittelverwendung ein geplantes Wachstum der SEO (IP14⁵⁷³). Beispielsweise führt ein SE aus, für seine gemeinnützige SEO in Vorkasse gehen zu müssen (IPγ⁵⁷⁴), so dass in der Folge unternehmerische Investitionen nicht mehr ermöglicht werden können.

Die Rechtsform mit Gemeinnützigkeitsstatus kann sogar verschiedenste Komplikationen nach sich ziehen (IP6⁵⁷⁵; IPR⁵⁷⁶; IP γ ⁵⁷⁷; IP25⁵⁷⁸; IPQ⁵⁷⁹; IP $\ddot{U}$ ⁵⁸⁰; IP14⁵⁸¹; IP15⁵⁸²), zumal besondere Nachweispflichten gegenüber den Finanzbehörden bestehen (IP9⁵⁸³) und der Gemeinnützigkeitsstatus, wie bereits skizziert, rückwirkend aberkannt werden kann (IP14⁵⁸⁴). Dies kann existenzbedrohende bis -vernichtende Folgen haben, wie beispielsweise die medial intensiv thematisierte Situation der Organisation Attac belegt (vgl. Attac Trägerverein, 2020). Im Anschluss an das Interview mit IP9 wird thematisiert, dass eine vergleichbar arbeitende gemeinnützige SEO, die von derselben Kommune jährlich Fördermittel im unteren siebenstelligen Bereich zugewiesen bekommt, die Rückmeldung vom Finanzamt erhalten hat, im Rahmen der rückwirkenden Prüfung aufgrund eines dabei entdeckten Formfehlers bei der Änderung der Vereinssatzung den Gemeinnützigkeitsstatus aberkannt zu bekommen, so dass nur noch die Insolvenz als Konsequenz bleibt und zudem die private Haftungsfrage offenbleibt.

Für SEO mit anerkanntem Gemeinnützigkeitsstatus werden umfangreiche wirtschaftliche Pflichten des SE geschildert sowie einschränkende Vorgaben an den SE. Beispielsweise muss der SE vor Beginn seiner Aktivitäten im Markt, den er erst noch erobern muss, mit der Satzung seines gemeinnützigen Vereins die Zukunft beschreiben (IP21⁵⁸⁵). Weitere Restriktionen bestehen z. B. in der Verlinkung mit Partnern und im Sponsoring-Verbot (IPE⁵⁸⁶). Ein bedeutsamer Indikator für das Gewährleisten der Gemeinnützigkeit stellt für die Finanzbehörden dar, dass Gewinne relativ geringgehalten werden (IP25⁵⁸⁷; IPE⁵⁸⁸) und ein gemeinnütziger Verein dem SE und dessen Mitarbeitern kein angemessenes Gehalt auszahlen kann (IP3⁵⁸⁹; IPQ⁵⁹⁰; FG5Z1144–1154⁵⁹¹; IP γ ⁵⁹²; IP $\ddot{U}$ ⁵⁹³).

Ebenso können Finanziers Vorgaben machen (IPX⁵⁹⁴; IPH⁵⁹⁵) mit schwerwiegenden Folgen, z. B. wenn ein Träger das Hochskalieren einer SEO nicht unterstützt (IPY⁵⁹⁶). Allgemein wird eine chronische Unterfinanzierung gemeinnütziger SEO-Arbeit beklagt (IPF⁵⁹⁷).

Gerade Auflagen für gemeinnützig tätige Vereine werden als hinderlich beschrieben (IP ω ⁵⁹⁸). Dabei besteht z. B. die Gefahr, dass Mitglieder durch ihr Stimmrecht die Organisationsentwicklung regelrecht vorgeben (IP15⁵⁹⁹), so dass der SE einem Willkürfaktor bis hin zur sog. Vereinsmeierei ausgesetzt ist (IPg⁶⁰⁰; IP γ ⁶⁰¹; IPC⁶⁰²), die es möglichst vorsorglich zu vermeiden gilt (IPR⁶⁰³). Somit besteht nicht nur Mitspracherecht auf der Ebene einer Arbeitnehmervertretung, die die Interessen der angestellten Mitarbeiter vertritt, sondern das Gesamtunternehmen kann sich willkürlich verändern infolge des gesetzlich geregelten Einflusses von ehrenamtlichen Kräften auf die unternehmerischen Entscheidungsprozesse (IP26⁶⁰⁴). So gibt der Staat rechtlich vor, dass im Verhältnis zu konventionellen

Unternehmensformen ein gleichberechtigter Unternehmensstatus bei gemeinnützigen SEO weder bestehen kann noch bestehen darf. IP21 macht hierbei aus der Not eine Tugend und legt Vorgaben flexibel zu ihren Gunsten aus (IP21⁶⁰⁵). Wenngleich Vorzüge in Vereinsstrukturen gesehen werden (IP τ ⁶⁰⁶), werden diese nur marginal geschildert.

Allerdings gibt es ebenso SE, die in ihrem Unternehmertum eine breit aufgestellte partnerschaftliche Mit- und Zusammenarbeit im Dienst des Allgemeinwohls ausdrücklich fördern (IP25⁶⁰⁷) und z. B. mit der gemeinnützigen Genossenschaft diese Möglichkeit geboten bekommen und realisieren (IP28⁶⁰⁸; IPÜ⁶⁰⁹).

7.5 Hybride Organisationsstrukturen

Einige Befragte gründeten zunächst eine gemeinwohlorientierte, auf die soziale Zielsetzung ausgerichtete Organisation und i. d. R. zu einem späteren Zeitpunkt zusätzlich eine gewinnorientierte, auf marktwirtschaftliche Performance ausgerichtete Organisation. Dabei bestehen unterschiedlichen Konstellationen: z. B. eine identische Unternehmensform einmal mit anerkannter Gemeinnützigkeit und einmal ohne Gemeinnützigkeitsstatus (IPY⁶¹⁰; IP23⁶¹¹), ebenso z. B. in Kombination aus eingetragenen Verein und GmbH (IP ω ⁶¹²; IP14⁶¹³).

Einerseits entsteht hierbei eine übergeordnete, künstliche Struktur aus zwei aneinandergekoppelten Organisationen. Andererseits verkörpert jede Organisationsform weiterhin für sich betrachtet eine eigenständige Logik (vgl. Battilana & Lee, 2014, S. 400 ff.), die beide zusammen innerhalb einer Organisation nicht vereinbar sind und damit widersprüchlich erscheinen (Pache & Santos, 2013, S. 973 ff.). Dies kann Konfliktpotenzial mit sich bringen (Battilana & Dorado, 2010) und die Leistungsfähigkeit einer SEO beeinträchtigen (Santos, Pache & Birkholz, 2015; vgl. hierzu IP β ⁶¹⁴). Derartige Hybride legitimieren sich nicht von alleine und können daher erklärungsbedürftig sein. Es wird davon ausgegangen, dass die Ausprägung denkbarer Spannungen davon abhängt, inwieweit die soziale Zielsetzung und die marktwirtschaftliche Ausrichtung im Widerspruch zueinanderstehen oder ob sie sich miteinander vereinbaren lassen (Battilana & Lee, 2014, S. 413). Nach Kreutzer und Niendorf (2017) variiert von SEO zu SEO, welche der begrenzt vorhandenen Ressourcen zur ökonomischen und welche zur sozialen Wertschöpfung investiert werden. Eine Analyse dieser Ressourcenallokation kann helfen, die SEO mit ihren Absichten und Belastungssituationen sowie etwaige Widersprüchlichkeiten besser zu verstehen und sie daraufhin sozialunternehmerisch passgenau beraten zu können.

Da Hybride eine eigene Wertschöpfungslogik verkörpern (vgl. Pache & Santos, 2013, S. 993 ff.; D'Aunno, Sutton & Price, 1991), bei der je nach Zielsetzung und Zielgruppe unterschiedliche Leistungsempfänger bestehen können, sollte weniger von marktbezogenen als vielmehr von aktionsfeldbezogenen Anforderungen und Besonderheiten gesprochen werden. Beispielsweise können Vereinsspenden einer anderen Zielgruppe zugutekommen als Einnahmen aus einem Produktvertrieb, so dass erst die Vereinskonstruktion eine besondere wie gezielte Einnahmequelle darstellen kann, wie IP_{ω} betont (IP_{ω}^{615}).

7.6 Ergänzung zu finanziellen Herausforderungen

Grundsätzlich geben SE finanzierungsbezogene Hürden zu verstehen, die ebenso von KE zu meistern sind ($IP1^{616}$; IP_{γ}^{617} ; IPN^{618}). Beispielsweise kann eine Finanzierungszusage oder die vielversprechende Anbahnung einer Geschäftsentwicklung abhängig sein von persönlichen Kontakten zu Entscheidungsträgern in unterstützenden Organisationen (IP_{γ}^{619} ; IP_{σ}^{620} ; IP_{ψ}^{621}) sowie durch Glück und planvolles Agieren beeinflusst werden ($IP_{\ddot{A}}^{622}$; $IP_{\ddot{U}}^{623}$). Ebenso erscheint für SE die eigene Sorgfalt bei der Investoren- und Fördererwahl genauso relevant wie bei KE, so dass sich für einen Entrepreneur generell die Frage stellen sollte, welche Form der Bindung er bereit ist einzugehen und wo die Grenzen liegen sollten, um sich selbst und das unternehmerische Konzept nicht zu gefährden ($IP1^{624}$; $IP30^{625}$; IP_{ϵ}^{626} ; $IP20^{627}$; $IP22^{628}$). Das Eingehen von Bindungen sollte auf einer Vertrauensbasis beruhen (IPB^{629}), insbesondere wenn SE den monetären Gewinn nicht vor den Social Impact setzen (IPB^{630} ; IPc^{631}). Denn in einem solchen Fall ist eine andere Risikobewertungssituation gegeben (IPs^{632}) und bei Negativentwicklungen muss eventuell eine vertragliche Bindung zum Investor zur Wahrung der inhaltlichen SEO-Zielsetzung wieder gelöst werden ($IP\ddot{O}^{633}$), was für den Ausbau der SEO zu wesentlichen Einbußen führen kann. Die Entwicklung einer Vertrauensbasis darf aber nicht in Romantisierung oder Naivität umschlagen, sondern muss messbar gestaltet werden für Entscheidungen, die zu treffen sind ($IP18^{634}$). Ebenso ist denkbar, dass ein Finanzierer erst zur Förderung bereit ist, nachdem der SE erste Erfolge nachweisen konnte ($IP26^{635}$). Gegebenenfalls können bürokratische Hürden die Gefahr einer Mission Drift in sich bergen (vertiefend betrachtet in Abschn. 8.8), so dass sich der kontinuierlich auf den Kern seiner Mission besinnen muss, um sich nicht davon zu distanzieren.

Gerade im sozialen Bereich können programmbezogene Aktivitäten, die aus der öffentlichen Hand oder beispielsweise durch Stiftungen gefördert werden, zwangsläufig zum Abbruch kommen, wenn die Aktivitäten länger dauern als

der bewilligte Förderzeitraum und weitere Folgemitel nicht erfolgreich akquiriert werden können (IP25⁶³⁶).

Gleichwohl gibt es spezielle Finanzierungsmodelle für SEO-Vorhaben, die eine hohe Wirkung entfalten können. Hierzu zählen Crowdfunding (zur Wirksamkeit vgl. z. B. Hörisch, 2019; Stanko & Henard, 2017) und philanthropische Investitionsmodelle, bei denen Geldmittelgeber auch ihr Know-how beisteuern (zur Wirksamkeit von Corporate Philanthropy vgl. Gautier & Pache, 2015; zur Entscheidungsfindung der SE siehe Eger, Miller & Scarles, 2019).

Auch wenn es im Interview ironisch gemeint war, kann es tatsächlich der Fall sein, dass Mitarbeiter ihr Know-how beisteuern, jedoch auf ihre Entlohnung verzichten müssen und dies in der Konsequenz die „größte Gegenfinanzierung“ darstellt (IPÖ⁶³⁷). Auf diese Weise kann ein SE z. B. im Hinblick auf seine Altersabsicherung selbst zum sozial Benachteiligten werden (IPM⁶³⁸).

7.7 Verortung der Erkenntnisse im Wirkungsmodell zur Arbeitsgestaltung von Social Entrepreneuren

Mit den in diesem Kapitel diskutierten Teilergebnissen lässt sich somit zweierlei aufzeigen:

Erstens: Aufgabenbezogene Anforderungen und Besonderheiten wie z. B. finanzrechtliche Auflagen zur Gemeinnützigkeit setzen Rahmenbedingungen zur Arbeitsgestaltung von SE. Diese Rahmenbedingungen wirken dementsprechend als eigenständiges Kriterium (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungskriterium III).

Zweitens: Entscheidungsprozesse zu aufgabenbezogenen Anforderungen und Besonderheiten, also dynamische Prozesse wie z. B. das Bedienen unterschiedlicher Zielgruppen, wirken dabei direkt auf das Beanspruchungsgefüge, das SE erleben (im Wirkungsmodell wiedergegeben als Wirkungspfad 3).

Literatur- und Quellenverzeichnis

Attac Trägerverein (2020). Dokumentation. Aberkennung der Gemeinnützigkeit von Attac Deutschland durch das Finanzamt Frankfurt/Main. Attac Trägerverein e. V., Februar 2020. Abrufbar auf: https://www.attac.de/fileadmin/user_upload/Kampagnen/jetzt-erst-recht/200204_AttacTraegervereineV_DokumentationGemeinnuetzigkeit_2020-02-04.pdf. Abgerufen am: 9.3.2020.

- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations. The Case of Commercial Microfinance Organizations. In: *Academy of Management Journal*, 53 (6), S. 1419–1440.
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. In: *Academy of Management Annals*, 8 (1), S. 397–441.
- Beckmann, M. & von Winning, A. (2012). Eine ordonomische Perspektive. Die Professionalisierung von CSR in Theorie und Praxis. München: Roman Herzog Institut, Selbstverlag.
- Bohnsack, R. & Divito, L. (2019). Motivations and entrepreneurial orientation of sustainable entrepreneurs. An exploratory study of sustainable entrepreneurship archetypes in the fashion industry. In: A. Lindgreen, C. Vallaster, F. Maon, S. Yousafzai & B. Palacios Florencio (Hrsg.), *Sustainable Entrepreneurship. Discovering, Creating and Seizing Opportunities for Blended Value Generation*. London (Großbritannien): Routledge, S. 24–38.
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2021). Gesetze und Verordnungen für die Herstellung von Bioprodukten. Abrufbar auf: <https://www.oekolandbau.de/landwirtschaft/umstellung/rechtliches/gesetze-und-verordnungen>. Abgerufen am: 23.1.2021.
- Costa, E., Parker, L. & Andreasson, M. (Hrsg.) (2014). *Accountability and Social Accounting for Social and Non-profit Organizations*. Bingley (Großbritannien): Emerald.
- Costa, E. & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? In: *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7 (1), 2016, S. 99–124.
- D'Aunno, T., Sutton, R. & Price, R. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments. A study of drug abuse treatment units. In: *Academy of Management Journal*, 34 (3), S. 636–661.
- Deci, E., Koestner, R. & Ryan, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. In: *Psychological Bulletin*, 125 (6), S. 627–668.
- Dion, M. (2014). The economic and non-economic dimensions of social enterprises' moral discourse: an issue of axiological and philosophical coherence. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, S. 385–408.
- Eger, C., Miller, G. & Scarles, C. (2019). Corporate Philanthropy Through the Lens of Ethical Subjectivity. In: *Journal of Business Ethics*, 156 (1), S. 141–153.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-Determination. Theory and Work Motivation. In: *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), S. 331–362.
- Gautier, A. & Pache, A. (2015). Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment. In: *Journal of Business Ethics*, 126 (3), S. 343–369.
- Hörisch, J. (2019). Take the money and run? Implementation and disclosure of environmentally-oriented crowdfunding projects. In: *Journal of Cleaner Production*, 223, S. 127–135.
- Kreutzer, K. & Niendorf, E. (2017). Soziale Geschäftsmodelle – eine Typologie. In: *Verbands-Management*, 43 (3), S. 13–21.
- Lall, S. (2019). From Legitimacy to Learning: How Impact Measurement Perceptions and Practices Evolve in Social Enterprise – Social Finance Organization Relationships. In: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30, S. 562–577.
- Narangajavana, Y., Gonzalez-Cruz, T., Garrigos-Simon, F. & Cruz-Ros, S. (2016). Measuring social entrepreneurship and social value with leakage. Definition, analysis and policies

- for the hospitality industry. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, S. 911–934.
- Neck, H., Brush, C. & Allen, E. (2009). The Landscape of Social Entrepreneurship. In: *Business Horizons*, 52 (1), S. 13–19.
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. In: *Academy of Management Journal*, 56 (4), S. 972–100.
- Santos, F., Pache, A.-C. & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Alining Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. In: *California Management Review*, 57 (3), S. 36–58.
- Stanko, M. & Henard, D. (2017). Toward a better understanding of crowdfunding, openness and the consequences for innovation. In: *Research Policy*, 46 (4), S. 784–798.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Vogelbusch, F. (2018). *Management von Sozialunternehmen. Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Abbildungen und Praxisbeispielen*. München: Franz Vahlen.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.