



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Skalierung sozialer Wirkung

Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren
von Sozialunternehmen

| **Verlag Bertelsmann Stiftung**

Skalierung sozialer Wirkung

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Skalierung sozialer Wirkung

Handbuch zu Strategien und
Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen

Prof. Dr. Christiana Weber,
Arne Kröger, Linda Kunz, Kathrin Lambrich, Maria Peters
am Institut für Unternehmensführung und Organisation,
der Leibniz Universität Hannover
Gerald Labitzke, Bertelsmann Stiftung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2013 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Gerald Labitzke
Lektorat: Helga Berger, Gütersloh
Herstellung: Sabine Reimann
Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke
Umschlagabbildung: [artburger-Fotolia.com](http://artburger-fotolia.com)
Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld
ISBN 978-3-86793-511-1

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Textboxen	7
Vorwort	9
1 Einleitung	11
2 Skalierung – ja oder nein?	15
3 Skalierungsstrategien	25
3.1 Methodik und Vorgehensweise	25
3.2 Typ 1: Kapazitätserweiterung – Intensivierung der sozialen Aktivitäten aus der bisherigen Region heraus. . .	27
3.2.1 Erläuterung des Strategietyps	27
3.2.2 Fördernde und hindernde Faktoren	28
3.3 Typ 2: Strategische Ausdehnung – Erschließen neuer Märkte und/oder Einführung neuer Produkte/Services . .	35
3.3.1 Erläuterung des Strategietyps	35
3.3.2 Fördernde und hindernde Faktoren	36
3.4 Typ 3: Vertraglich fundierte Partnerschaft – Errichten neuer Standorte durch (feste) Vertragspartner	43
3.4.1 Erläuterung des Strategietyps	43
3.4.2 Fördernde und hindernde Faktoren	47
Exkurs: Sozialunternehmen, Ressourcen und große etablierte (Mit-)Initiatoren.	61
3.5 Typ 4: Wissensdiffusion – Verbreitung der Idee ohne gleichzeitiges Organisationswachstum	64
3.5.1 Erläuterung des Strategietyps	64
3.5.2 Fördernde und hindernde Faktoren	65
3.6 Kombinationen mehrerer Strategietypen	72

4 Fazit	75
Anhang	77
Glossar	77
Literaturverzeichnis	80
Verzeichnis relevanter Programme und Ansprechpartner	82
Stichwortverzeichnis	85
Die Autorinnen und Autoren	86
Executive Summary	87

Vorwort

Prävention gegen jugendliche Gewalt, die Integration von Menschen mit Behinderung oder ein Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit – für viele gesellschaftliche Probleme gibt es wirksame Lösungsansätze. Trotz des nachweisbaren Erfolges schaffen es aber nur wenige Akteure, ihre Ansätze überregional oder auch international in die Breite zu tragen, um mehr Menschen zu erreichen. Es besteht somit weniger ein Mangel an innovativen Lösungen, sondern an der systematischen Skalierung erfolgreicher Ansätze. Eine Aufgabe, die in Zeiten abnehmender öffentlicher Budgets und bestehender gesellschaftlicher Probleme immer zentraler wird.

Ausgehend von der internationalen Entwicklungszusammenarbeit hat das Thema Skalierung wirksamer Ansätze auch in Deutschland an Bedeutung gewonnen. Analysiert man die Veröffentlichungen und Studien zu dem Thema, so fällt auf, dass es eine Vielzahl von unterschiedlichen, zum Teil gegensätzlichen Definitionen von Wirksamkeitsskalierung gibt. Eine Vielfalt, die es den Akteuren nicht einfach macht, die richtige Strategie zu wählen.

Das vorliegende Handbuch des Projektes Effektⁿ der Bertelsmann Stiftung und des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen ist als Orientierungshilfe für Sozialunternehmen und soziale Organisationen gedacht. Auf der Grundlage der vorhandenen Forschungsliteratur wurden 24 Beispiele unterschiedlicher Skalierungsstrategien in Deutschland analysiert, um Akteuren anhand von Fragen und Beispielen eine fundierte Entscheidung für die effektivste Strategie zu ermöglichen.

Ich freue mich, dass wir Prof. Dr. Christiana Weber vom Institut für Unternehmensführung und Organisation der Leibniz Universität Hannover für dieses Handbuch gewinnen konnten. Sie ist eine der führenden Wissenschaftlerinnen auf dem Gebiet von Wirksamkeitsskalierung und hat im Jahr 2011 für die Weltbank einen umfassenden Bezugsrahmen zur Beurteilung der Skalierbarkeit von sozialer Wirksamkeit entwickelt.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und viel Erfolg dabei, mehr Wirkung zu erzielen.

Dr. Brigitte Mohn

Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

1 Einleitung

»Sozialunternehmer«, »Social Entrepreneurship«, »hybride Organisation«, »neues Bürgerengagement« – das sind Begriffe, die wir in diesen Tagen mehr denn je in der Presse, in der Politik und in der Wissenschaft vernehmen. Eine neue Form von Unternehmertum bahnt sich den Weg. Unternehmer setzen soziale Prioritäten, ohne altbekannte unternehmerische Prinzipien, Erfahrungen und Wahrheiten auszuklammern, sondern im Gegenteil, indem sie sich diese zunutze machen und ihnen einen neuen Rahmen verleihen.

Alle sozialen Unternehmungen vereint das Bestreben, durch neuartige Lösungen für altbekannte Probleme soziale Wirkungen zu generieren und bestehende Strukturen und Prozesse zu verbessern. Letzteres ist allerdings nur dann möglich, wenn jeweils eine »kritische Masse«, also eine bestimmte Anzahl an Bedürftigen/Betroffenen, durch diese neuartige Lösung auch tatsächlich erreicht wird. Dazu bedarf es zunächst einer entsprechenden Verbreitung der neuen Idee, ein Vorhaben, das sich je nach Komplexität und Zielgruppe für jedes Sozialunternehmen unterschiedlich schwierig darstellt – kann doch eine Verbreitung der jeweiligen sozialen Aktivitäten nicht zuletzt mit Anpassungserfordernissen an unterschiedliche Verordnungen von Stadtverwaltungen, Gesetzgebungen der Bundesländer, Wünsche von Industriepartnern oder Auflagen von Stiftungen einhergehen.

Die Idee zu diesem Buch entstand aus der Beobachtung, dass zahlreiche Sozialunternehmen zwar den Wunsch haben (oder den Druck verspüren), ihre Innovation zu verbreiten bzw. zu *skalieren*, jedoch häufig nicht sicher sind, wie sie diesen Prozess erfolgreich gestalten, oder sogar bereits einen weniger erfolgreichen Versuch hinter sich haben.

An dieser Stelle sollten wir klären, was wir meinen, wenn wir hier über Verbreitung und Skalierung sprechen: *Skalierung* bedeutet für uns sehr grundsätzlich, die soziale Wirkung, die ein Sozialunternehmen auf Basis seines operativen Modells generiert, möglichst effektiv und effizient zu steigern, um auf diese Weise der Nachfrage nach diesem Produkt oder dieser Dienstleistung gerecht zu werden. Hervorzuheben ist, dass bei diesem Verständnis die Steigerung der *sozialen Wirkung* im Mittelpunkt der Betrachtung steht, 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 dies bei kommerziell ausgerichteten Unternehmen der Fall ist.

Das vorliegende Buch entspringt dem Wunsch, Sozialunternehmen in ihrem Bemühen um die Wahl der richtigen Verbreitungs- bzw. Skalierungsstrategie mithilfe wissenschaftlich fundierter Kenntnisse – speziell im deutschsprachigen Social-Entrepreneurship-Markt erhoben – zu unterstützen. Entlang empirisch generierter *Erfolgsfaktoren* soll

Idee des Buchs

Definition Skalierung

1 Einleitung

Ziel des Buchs

es ihnen eine Reflexionshilfe in Form eines Leitfadens an die Hand geben: Mit seiner Hilfe werden kritische Fragen aufgeworfen, deren Beantwortung Schritt für Schritt die Wahl der geeigneten Verbreitungsstrategie erkennbar werden lässt. Ziel ist also,

- dass jeder Sozialunternehmer¹ mithilfe dieses Buchs und der angesprochenen Erfolgsfaktoren zunächst mit den richtigen Fragen konfrontiert wird, die es in einem erfolgreichen Skalierungsprozess unbedingt zu bedenken gilt,
- und sich diese in einem zweiten Schritt ehrlich und aufrichtig beantwortet, um dann seinen eigenen Weg der Verbreitung zu erkennen und die Erfolgswahrscheinlichkeit seiner Umsetzung entsprechend zu erhöhen.

Das Ziel ist allerdings auch, Sozialunternehmen die möglichen Grenzen oder Stolpersteine ihrer ganz eigenen Skalierungsbemühungen frühzeitig aufzuzeigen und Ansätze für deren Lösung zu skizzieren. Diese Lösung kann – nach entsprechender Prüfung individueller und organisationsbedingter Charakteristika – unter Umständen auch in der Erkenntnis bestehen, dass ein Sozialunternehmen aufgrund seiner spezifischen Eigenschaften oder Wünsche besser beraten ist, (zunächst) nicht zu skalieren, sondern sich auf die erfolgreiche Fortsetzung seines aktuellen Tuns zu konzentrieren.

Definition Sozialunternehmen

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. Diese Organisationen messen 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.

Aufbau des Handbuchs

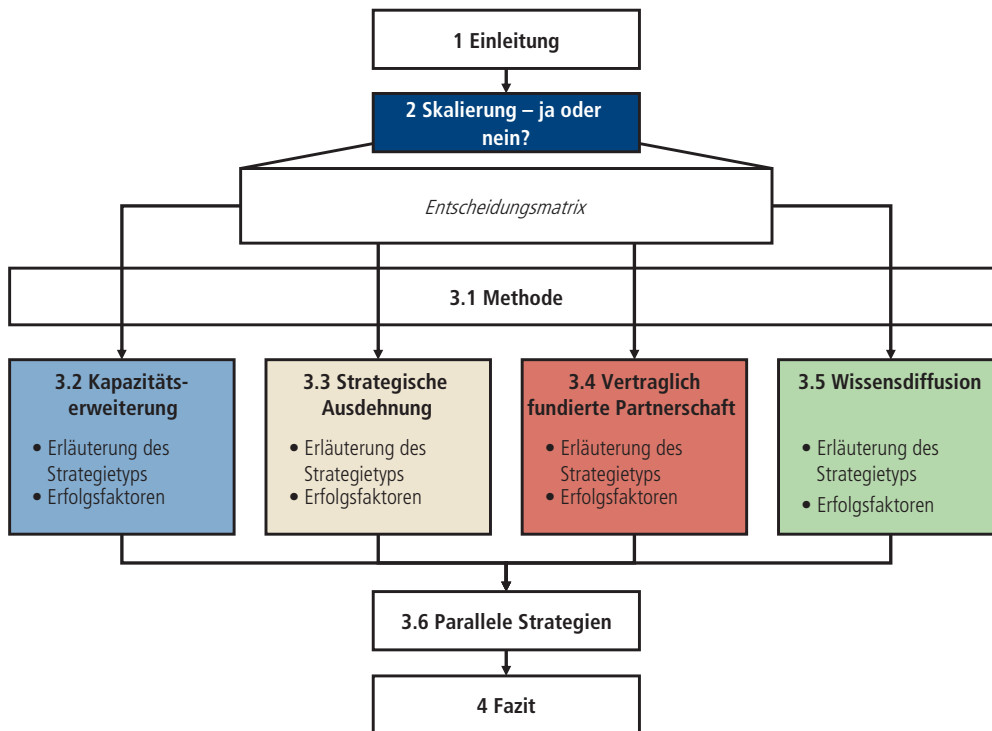
Der Aufbau des Handbuchs gestaltet sich wie folgt: Bevor wir uns den unterschiedlichen Skalierungsansätzen, also dem »wie« der Skalierung widmen, wollen wir zunächst die Frage nach dem »ob überhaupt« klären. Ist für Sie die Skalierung Ihres Sozialunternehmens überhaupt der strategisch sinnvolle nächste Schritt? Das Kapitel 2 *Skalierung – ja oder nein?* soll Ihnen in dieser zentralen Frage zu mehr Klarheit verhelfen. Soweit Sie zu dem Schluss kommen, dass Skalierung sinnvoll für Ihr Sozialunternehmen ist, finden Sie am Ende des Kapitels eine Entscheidungshilfe, um die für Ihr Sozialunternehmen passende Skalierungsstrategie abzuleiten. Das folgende Kapitel 3 *Skalierungsstrategien* skizziert sodann im Abschnitt 3.1 *Methodik und Vorgehensweise* das methodische Vorgehen unserer auf 24 Sozialunternehmen basierenden wissenschaftlichen Studie.² Zudem erfolgt hier die empirische Herleitung der Erfolgsfaktoren, die anschließend in den Abschnitten 3.2 bis 3.5 erörtert werden. Je nachdem, welchen Strategietyp Sie am Ende des zweiten Kapitels als adäquat für Ihr Sozialunternehmen erachten, können Sie direkt bei dem entsprechenden Strategietyp Ihrer Wahl weiterlesen. Präferieren Sie beispielsweise nach dem Lesen des zweiten Kapitels den Strategietyp »Wissensdiffusion« für Ihr Sozial-

1 Diese Publikation verwendet vorwiegend die männliche Sprachform. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets Männer und Frauen gemeint.

2 Auf Wunsch zahlreicher Sozialunternehmen und wie in der Wissenschaft üblich wurden die Ergebnisse unserer Studie – abgesehen von ausgewählten Fallbeispielen – anonymisiert verwendet.

unternehmen, können Sie direkt in den Abschnitt 3.5 *Wissensdiffusion* springen. Innerhalb jedes Strategietyps erörtern wir anschließend Best Practices und Widerstände, die von Sozialunternehmern des entsprechenden Strategietyps berichtet wurden. Im Abschnitt 3.6 *Parallele Strategien* wird auf Erfahrungen von Sozialunternehmern eingegangen, die mehrere Strategien gleichzeitig verfolgt haben. Das Kapitel 4 *Fazit* fasst die wesentlichen Erkenntnisse des Handbuchs zusammen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Struktur und Aufbau des Handbuchs



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.

Arne Kröger, Diplomkaufmann (Universität), arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Leibniz Universität Hannover. Er promoviert und forscht im Bereich Social Entrepreneurship, insbesondere Impact Measurement, Impact Investment und Scaling Social Impact.

Linda Kunz, M. A. in Organisationskulturen und Wissenstransfer, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Leibniz Universität Hannover. Sie promoviert und forscht in den Themengebieten (Corporate) Sustainability Management und (Corporate) Social Entrepreneurship, insbesondere Skalierung sozialer Wirkung.

Gerald Labitzke, M.A., ist Projekt Manager im Programm »Zukunft der Zivilgesellschaft« der Bertelsmann Stiftung und leitet das Projekt Effekt¹¹ – Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft. Er studierte am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Kathrin Lambrich, M. Sc. in Entrepreneurship, Unternehmensentwicklung und Innovation, Dipl.-Betriebswirtin (DH), ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Unternehmensführung und Organisation, Leibniz Universität Hannover. Sie promoviert und forscht in den Bereichen Social Entrepreneurship, Corporate Responsibility and Sustainability, insbesondere mit dem Fokus auf den Ressourcentransfer zwischen sozialen und kommerziellen Unternehmen.

Maria Peters, Diplom-Betriebswirtin (Universität), ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Unternehmensführung und Organisation, Leibniz Universität Hannover. Sie promoviert und forscht im Themengebiet Social Entrepreneurship.