



# MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Der Einfluss der Innovationsstrategie auf das Erreichen der Ziele eines Sozialunternehmens. Eine qualitative Analyse von sozialunternehmerischen Start-ups in Deutschland und Österreich.

verfasst von | submitted by  
Nina Nicole Baptist B.A.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree  
programme code as it appears on the  
student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree  
programme as it appears on the student  
record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

Mag. Mag. Dr. Gabriela Csulich PhD

## **Inhaltsverzeichnis**

1.	Einleitung .....	3
2.	Sozialunternehmen in der Europäischen Union .....	7
2.1	Social Economy .....	7
2.2	Definitionen von Sozialunternehmen .....	14
2.3	Spektrum von Sozialunternehmen .....	19
3.	Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich .....	21
3.1	Historische Entwicklung und heutige Sozialunternehmen .....	21
3.2	Definition von deutschen und österreichischen Sozialunternehmen .....	23
3.3	Gemeinwohlorientierung .....	27
3.3.1	Gemeinwohl-Ökonomie .....	27
3.3.2	Sustainable Development Goals (SDGs).....	31
3.3.3	Gemeinnützigkeit.....	35
4.	Rechtsform und Finanzierung von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich ....	40
4.1	Rechtsformwahl von Sozialunternehmen .....	40
4.1.1	Der eingetragene Verein (e.V.).....	42
4.1.2	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	44
4.1.3	Gegenüberstellung des Vereins und der GmbH .....	48
4.2	Einkommensformen von Sozialunternehmen .....	50
5.	Sozialunternehmen auf Unternehmensebene .....	53
5.1	Sozialunternehmen als hybride Organisationen.....	53
5.2	Innovationsstrategien .....	59
5.2.1	Innovationen .....	59
5.2.2	Arten von Innovationen .....	62
5.2.3	Social Innovation .....	63
5.2.4	Sozialunternehmerische Innovationen.....	67
6.	Methodik .....	71
6.1	Forschungsfragen und Hypothesen.....	71
6.2	Literaturrecherche .....	72
6.3	Expert*inneninterviews .....	74
6.3.1	Konstruktion des Interviewleitfadens .....	75
6.3.2	Auswahl der Interviewpartner*innen .....	76
6.3.3	Befragte Personen.....	77
6.3.4	Durchführung und Transkription der Interviews.....	79
6.4	Qualitative Inhaltsanalyse .....	80
7.	Diskussion der Ergebnisse .....	82

7.1 Auswirkungen der Innovationsstrategie auf das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele eines Sozialunternehmens .....	82
7.2 Veränderungen der Gemeinwohlorientierung eines Sozialunternehmens .....	90
7.3 Limitationen und Implikationen .....	97
8. Fazit .....	99
Literaturverzeichnis .....	105
I. Abbildungsverzeichnis .....	113
II. Tabellenverzeichnis .....	114
III. Abkürzungsverzeichnis .....	115
Anhang .....	116

# 1. Einleitung

Sozialunternehmen werden als eine Möglichkeit betrachtet, die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs) zu erreichen und tragen somit dazu bei, aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen. Diese Arbeit beantwortet die Forschungsfrage, wie die Innovationsstrategie das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele eines Sozialunternehmens beeinflusst, und trägt damit zum Verständnis des Sozialunternehmertums in Deutschland und Österreich bei. Es wurden 11 semi-strukturierte Expert\*inneninterviews geführt und anschließend nach Mayrings (2022) qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Steigende Inflation, die sich in steigenden Preisen äußert, Energiekrise, Folgen durch die Covid-19-Pandemie, ebenso wie durch den Ukrainekrieg gehören nur zur einigen aktuellen Herausforderungen. Der Klimawandel, der demografische Wandel und wachsende soziale Ungleichheiten, sowie Armut zählen zu weiteren Herausforderungen dieser Zeit, die in ganz Europa auf die eine oder andere Weise spürbar sind. Viele dieser gesellschaftlichen Probleme benötigen dringend Lösungen. An dieser Stelle sind Sozialunternehmer\*innen mit ihren Sozialunternehmen gefragt (Bandini, Boni, Fia & Toschi, 2023, S. 2). Sozialunternehmen werden häufig als ein wichtiger Treiber betrachtet, die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (UN SDGs) zu realisieren (Coulter et al., 2023, S. 5; Dupain et al., 2022, S. 44; Whan, Malmqvist, Lee & York, 2018, S. 10).

Diese Rolle von Sozialunternehmen, als mögliche Lösung gesellschaftlicher Probleme, erklärt das aktuelle, gesteigerte Interesse an sozialen Unternehmen in Wissenschaft und Forschung, aber auch im öffentlichen Diskurs (Anastasiadis, Gspurning & Lang, 2018, S. 29; Bosma, Schøtt, Terjesen & Kew, 2016, S. 9; Defourny & Nyssens, 2010, S. 32; Smith, Gonin & Besharov, 2013, S. 407). Dabei entstand insbesondere in den letzten 15 bis 20 Jahren ein neuer Diskurs über ein neues Konzept von gesellschaftlichen Unternehmer\*innen in Deutschland und Österreich, nicht zuletzt durch die Neugründungen insbesondere in den letzten 10 Jahren begründet (Kiefl, Scharpe, Wunsch & Hoffmann, 2021/2022, S. 22; Schneider, H. & Sims, 2018, S. 5; Vandor, Millner, Hobodites, Matzawrakos & Winkler, 2022, S. 19). Muhammad Yunus erhielt 2006 den Friedensnobelpreis für sein soziales Unternehmen, die Grameen Bank, welche Mikrokredite an Menschen ohne Einkommenssicherheiten in Bangladesch vergibt. Die Grameen Bank verfolgt das Ziel die Armut der Bevölkerung zu verringern, welches dem ersten SDG *keine Armut* entspricht (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Der Friedensnobelpreis des Jahres 2006 wurde zu gleichen

Teilen der Grameen Bank und ihrem Gründer Yunus zuerkannt (NobelPrize.org, 2023). Dieses Ereignis gilt als besonders ausschlaggebend für ein neues Sozialunternehmertum in Deutschland und Österreich.

Sozialunternehmen, als eine spezifische Art von Unternehmen, unterscheiden sich von klassischen gewinnorientierten Unternehmen, insofern, dass sie gesellschaftliche Herausforderungen lösen wollen. Sozialunternehmen arbeiten innovativ und nutzen unternehmerische Mittel, um ein oder mehrere spezifische gesellschaftliche Probleme zu lösen. Dabei messen sie ihren Erfolg nicht nur an klassischen Kennzahlen der Betriebswirtschaft, wie beispielsweise Gewinn, sondern auch an der gesellschaftlichen Wirkung, die sie erreichen, *social/environmental impact*. Sozialunternehmen können als eigene Organisationsform zwischen traditionellen Non Profit Organisationen (NPOs), welche keinen Gewinn anstreben, und klassischen Unternehmen gesehen werden (Vandor, Millner, Moder, Schneider & Meyer, 2015, S. 10). Sie sind sehr vielfältig und unterscheiden sich beispielsweise in Größe und Entwicklungsphase, sowie Rechtsform. Sozialunternehmen können demnach sowohl als Start-ups als auch als etablierte Organisationen existieren, sowie beispielsweise als GmbH oder Verein (e.V.) (siehe Kapitel 4.1) (Vandor, Millner et al., 2015, S. 11). Sie sind in allen Branchen vertreten. Eine Variante sind Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration, *work-integration social enterprise* (WISE), die als die älteste Form von Sozialunternehmen gelten (Göler von Ravensburg, Mildenberger & Krlev, 2021, S. 85; Smith et al., 2013, S. 409).

Dadurch, dass es keine allgemein anerkannte Definition von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich gibt, unterscheiden sich die Angaben über ihre Anzahl. Außerdem ist die Verfügbarkeit von Daten und deren Qualität problematisch (Borzaga et al., 2020, S. 23). Die Europäische Kommission (2020) schätzt die Anzahl von Sozialunternehmen in Deutschland im Jahr 2017 auf 77.459 (Borzaga et al., 2020, S. 23). In Österreich wurde die Anzahl der Sozialunternehmen im Jahr 2019 auf 2.240 geschätzt, auf Annahmen der Studie der Wirtschaftsuniversität Wien (2015) beruhend (SENA - Social Entrepreneurship Network Austria, 2020, S. 26).

In dieser Arbeit soll die Funktionsweise und das Operieren von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich betrachtet werden und damit ein Beitrag zum Verständnis von Sozialunternehmen geleistet werden. Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: *Wie beeinflusst die Wahl der Innovationsstrategie das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele eines Sozialunternehmens?* Darüber hinaus wurden weitere Fragen formuliert, die diese Arbeit beantworten soll:

- *Inwiefern ist bei Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich ein mission drift, also eine Abweichung oder Verschiebung der ursprünglichen Gemeinwohlorientierung wahrzunehmen?*
- *Wie operieren und agieren Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich?*
- *Wie ist die Organisationsstruktur von Sozialunternehmen aufgebaut, wird die GmbH von den befragten Sozialunternehmen als die „beste Rechtsform“ für Sozialunternehmen betrachtet?*
- *Mit welchen Herausforderungen sehen sich Sozialunternehmer\*innen konfrontiert?*

Es wurden drei Hypothesen formuliert. Hypothese 1: *Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich befinden sich in einem Spannungsfeld, welches aus der Synchronie von unternehmerischem Handeln und Gemeinwohlorientierung resultiert.* Hypothese 2: *Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich setzten bei der Gründung eine gesellschaftliche Innovation um.* Hypothese 3: *Da Sozialunternehmen in hohem Maß von aktuellen und vergangenen Krisen betroffen und damit konfrontiert sind, sind Veränderungen der Innovationsstrategie verglichen mit dem Zeitpunkt der Gründung oder der Gründungsidee zu erfassen.*

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Es wurden 11 semi-strukturierte Expert\*inneninterviews mit Gründer\*innen und Geschäftsführer\*innen von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich geführt. Die Sozialunternehmen mussten dabei in den Branchen Gesundheit oder Bildung tätig sein, über eine GmbH als Rechtsform verfügen und ein Start-up sein. Weitere Eingrenzungen, wie beispielsweise der Gemeinnützkeitsstatus, wurden nicht vorgenommen, um der Vielfalt der Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich Rechnung zu tragen. Die Expert\*inneninterviews wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) mit deduktiver Kategorienentwicklung ausgewertet.

Der Aufbau der Arbeit gestaltet sich folgendermaßen: Nach der Einleitung folgt zunächst der theoretische Hintergrund dieser Arbeit. Kapitel 2 betrachtet Sozialunternehmen auf europäischer Ebene. Zunächst wird die *Social Economy* in Europa erörtert, europäische Sozialunternehmen werden definiert und die Unterschiede in den einzelnen Mitgliedstaaten der EU werden herausgestellt. Kapitel 3 thematisiert Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich. Zunächst wird die Historie des Sozialunternehmertums und die heutige Situation kurz dargelegt. Im Folgenden werden sowohl deutsche und österreichische Sozialunternehmen definiert, als auch die

Gemeinwohlorientierung als charakteristisches Merkmal von Sozialunternehmen. Die Gemeinwohlorientierung wird anhand der Gemeinwohl-Ökonomie nach Felber, der *Sustainable Development Goals* (SDGs) der Vereinten Nationen und der Thematik der Gemeinnützigkeit erörtert. Kapitel 4 betrachtet die Wahl der Rechtsform von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich, indem es die häufigsten Rechtsformen: den Verein (e.V.) und die GmbH erläutert und diese gegenüberstellt. Zusätzlich werden die Einkommensquellen von Sozialunternehmen dargelegt. Kapitel 5 thematisiert Sozialunternehmen auf Unternehmensebene. Zunächst werden Sozialunternehmen als hybride Organisationen diskutiert. Es folgen Innovationsstrategien und das Konzept *social innovation*, gesellschaftliche Innovationen, welche auf den Kontext von Sozialunternehmen analysiert werden. Es folgt Kapitel 6, welches das methodische Vorgehen dieser Arbeit erläutert. Kapitel 7 stellt den Analyseteil dieser Arbeit dar, indem die Ergebnisse der Expert\*inneninterviews präsentiert und anschließend im Hinblick auf die Forschungsfragen und Hypothesen dieser Arbeit diskutiert werden. Schließlich wird in Kapitel 9 alles Wesentliche zusammengefasst und ein Fazit formuliert. Zuletzt sind Verzeichnisse, sowie der Anhang zu finden.

In dieser Arbeit werden die deutschen Bezeichnungen „Sozialunternehmen“, sowie „Sozialunternehmertum“ und „Sozialunternehmer\*in“ verwendet, da diese im deutschsprachigen Raum geläufig sind. Obwohl die korrekte Übersetzung für *Social Entrepreneurs* gesellschaftliche Unternehmer\*innen heißen müsste. Die englische Terminologie und das Verständnis der deutschen Terminologie dieser Arbeit lässt sich allerdings synonym gebrauchen.

## 2. Sozialunternehmen in der Europäischen Union

Sozialunternehmen, auch *Social Entrepreneurship* oder *Social Enterprise* genannt, umfassen ein breites Spektrum von Tätigkeiten und eine Vielzahl von Organisationsformen. Sozialunternehmen sind weder dem privaten Sektor, dem Markt, noch dem öffentlichen Sektor, dem Staat, eindeutig zu zuordnen. Durch die Vielfalt von Sozialunternehmen und die unterschiedlichen Definitionen der Terminologie finden sich Sozialunternehmen sowohl im privaten Sektor als auch im sogenannten Dritten Sektor, der sich zwischen den beiden Sektoren Staat und Markt befindet. Allgemein wollen Sozialunternehmen gesellschaftliche Herausforderungen mit unternehmerischen Mitteln lösen.

### 2.1 Social Economy

Die Wirtschaft in den Mitgliedstaaten der EU besteht aus drei Bereichen, welche sich teilweise überschneiden: dem privaten beziehungsweise dem gewinnorientierten Sektor (Markt), dem öffentlichen Sektor (Staat) und dem sogenannten Dritten Sektor. Der Dritte Sektor ist zwischen den beiden Sektoren Markt und Staat anzusiedeln. Die drei Wirtschaftssektoren werden in der nachstehenden Abbildung 1 dargestellt.

Die *Social Economy*, zu Deutsch Sozialwirtschaft, ist im dritten Sektor zu verorten. Sie bietet soziale Dienstleistungen für Einzelpersonen und die Gesellschaft an. Dieser Sektor zeichnet sich im Gegensatz zu den Sektoren Markt und Staat dadurch aus, dass ihm angehörige Organisationen primär keinen Erwerbszweck verfolgen, sondern gesellschaftliche oder ökologische Wirkung anvisieren. Sie arbeiten beispielsweise im Bereich der Inklusion mit einfacher Sprache oder digitaler Barrierefreiheit, um bestimmten Personengruppen einen Zugang zu Informationen und digitalen Inhalten zu ermöglichen. Die Gewinnerzielung spielt somit eine untergeordnete Rolle (Remer, 2018).

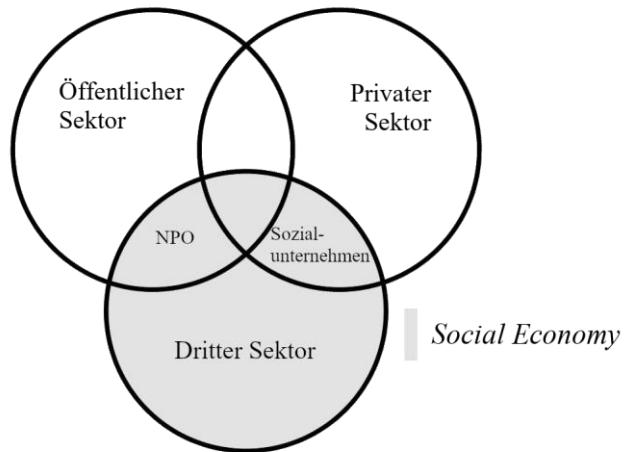


Abbildung 1: Die drei Sektoren der Wirtschaft (Eigene Darstellung)

Abbildung 1 verdeutlicht, dass die Sozialwirtschaft einen bedeutsamen Bestandteil der Wirtschaft darstellt. Sozialunternehmen als eine Unternehmensform der *Social Economy* sind sowohl im privaten Sektor (Markt) als auch im dritten Sektor zu verorten. Sie werden als ein Teil der Sozialwirtschaft betrachtet. Die Sozialwirtschaft in Europa beinhaltet weitere Organisationsformen, wie zum Beispiel Non Profit Organisationen, die durch den Status der Gemeinnützigkeit dem öffentlichen Sektor (Staat) zugewandt sind.

Die Verwendung des Terminus *Social Economy* im Sinne der heutigen Bedeutung begann in Frankreich in den späten 1970er Jahren (Monzon & Chaves, 2008, S. 553). Zuvor kam die Bezeichnung *Social Economy* in wirtschaftswissenschaftlicher Literatur vermutlich das erste Mal im Jahr 1830 vor. In diesem Jahr veröffentlichte der französische liberale Ökonom Charles Dunoyer eine Abhandlung über die Sozialwirtschaft, in der er einen moralischen Ansatz für die Wirtschaft vertrat. In der Zeit von 1820 bis 1860 entwickelte sich in Frankreich eine heterogene Denkströmung, die als „Sozialökonomie“ bezeichnet werden kann (Chaves & Monzón, 2012, S. 8; Monzón Campos & Chaves-Avila, 2012, S. 16). Die *Social Economy* in Europa, welche in Frankreich entstand, blickt somit auf eine lange Historie zurück.

Die Sozialwirtschaft in Europa wird nicht als eigenständiger institutioneller Sektor in den Systemen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VG) geführt. Des Weiteren verfügt die Sozialwirtschaft nicht über ein klares und eindeutiges Konzept dieses Sektors, das für die Verwendung in den Systemen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung geeignet wäre. Aus diesen Gründen wird eine institutionelle Unsichtbarkeit der *Social Economy* in Europa diskutiert (Chaves &

Monzón, 2012, S. 9). Die VG wird im Folgenden kurz dargelegt: Sie stellt regelmäßige, präzise Informationen über wirtschaftliche Aktivitäten bereit. Eine ihrer Hauptfunktionen besteht darin, dass Konzepte und Begriffe im wirtschaftlichen Bereich gleich oder zumindest ähnlich verwendet werden, damit internationale Vergleiche möglich und aussagekräftig sind. Die beiden derzeit wichtigsten Systeme für volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen sind das *System of National Accounts* der Vereinten Nationen (SNA 2008), zuvor SNA 93, und das Europäische System volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen auf nationaler und regionaler Ebene (ESVG 2010), zuvor ESVG 95. Während SNA 93 und SNA 2008 Vorschriften für alle Länder weltweit beinhalten, gelten ESVG 95 und ESVG 2010 für alle Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Die beiden Systeme stimmen allerdings zum Großteil überein (Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss, 2012, S. 15).

Die zuvor erörterten Systeme der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung unterscheiden zwischen: nicht-finanziellen Kapitalgesellschaften, finanziellen Kapitalgesellschaften, Staat, privaten Haushalten (als Verbraucher und als Unternehmer) und privaten Organisationen ohne Erwerbszweck (European Commission, 1996, S. 281; Publications Office of the European Union, 2013, S. 7; United Nations, 1993, S. 4). Diese fünf institutionellen Sektoren berücksichtigen die Zielsetzung der Unternehmen nicht, weshalb eine Einordnung der Sozialwirtschaft nicht eindeutig ist. Leistungen im Bereich der Sozialwirtschaft, wie beispielsweise soziale Dienstleistungen im Gesundheitswesen, werden von verschiedenen Organisationen durchgeführt (Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss, 2012, S. 15; Zimmer & Paul, 2018, S. 103).

In der *Social Economy Charter* wird die europäische *Social Economy* durch ihre eigenen Organisationen definiert. Die *Social Economy Charter* wurde von *Social Economy Europe (SEE)* veröffentlicht, welche ein bedeutender und führender Akteur der Sozialwirtschaft in Europa ist. Die SEE umfasst 2,8 Millionen sozialwirtschaftliche Unternehmen und Organisationen in Europa und ist ein strategischer Partner der europäischen Institutionen (Social Economy Europe, 2024).<sup>1</sup> Die *Social Economy Charter* wurde zunächst am 10. April 2002 veröffentlicht und am 25. Juni 2015 überarbeitet. In ihrer aktuellen Fassung werden Organisationen der *Social Economy* anhand folgender Grundsätze und Merkmale von anderen Unternehmen unterschieden (Social Economy Europe, 2015, S. 2):

---

<sup>1</sup> Die SEE wurde als CEP-CMAF (European Standing Conference of Cooperatives, Mutuals, Associations and Foundations) 2000 gegründet. Im Jahr 2008 änderte sie ihren Namen und wurde offiziell zu Social Economy Europe.

- Vorrang der Menschen und des gesellschaftlichen Ziels vor möglichem Gewinn
- Demokratische Kontrolle durch die Mitglieder
- Freiwillige und offene Mitgliedschaft
- Die Verbindung der Interessen der Mitglieder, Nutzer\*innen und der Gesellschaft (allgemeines Interesse)
- Die Verteidigung und Anwendung der Grundsätze der Solidarität und der Verantwortung
- Eigenständige Verwaltung und Unabhängigkeit von öffentlichen Stellen
- Reinvestition möglichen Gewinns zur Verwirklichung nachhaltiger Entwicklungsziele, Dienstleistungen von Interesse für die Mitglieder oder von allgemeinem Interesse

Diese Grundsätze wurden auch von den wichtigsten EU-Institutionen übernommen, zum Beispiel vom Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und vom Europäischen Parlament (Chaves & Monzón, 2012, S. 9). Auf Grundlage der *Social Economy Charter* entwickelten Monzón und Chaves (2008, 2012) eine Definition über die *Social Economy* in Europa, welche mit den Systemen der VG übereinstimmt:

„Die Gesamtheit der privaten, formell organisierten Unternehmen mit Entscheidungsfreiheit und freier Mitgliedschaft, die geschaffen wurden, um die Bedürfnisse ihrer Mitglieder über den Markt zu befriedigen [...], wobei die Entscheidungsfindung und die Verteilung von Gewinnen unter den Mitgliedern nicht direkt mit dem eingezahlten Kapital der einzelnen Mitglieder verbunden sind. Jedes Mitglied hat eine Stimme oder es wird durch demokratische und partizipative Entscheidungsprozesse entschieden. Zur Sozialwirtschaft gehören auch private, formell organisierte Organisationen mit Entscheidungsfreiheit und freier Mitgliedschaft, die nicht marktbasierter Dienstleistungen für private Haushalte erbringen und deren Überschüsse nicht von den Wirtschaftsakteuren angeeignet werden kann, die sie schaffen, kontrollieren oder finanzieren“ (Monzon & Chaves, 2008, S. 557; Monzón Campos & Chaves-Avila, 2012, S. 22).

Monzón und Chaves (2008, 2012) definieren die Sozialwirtschaft in Europa als die Gesamtheit von Unternehmen und Organisationen, die nicht im öffentlichen Sektor, sondern im privaten Sektor zu verorten sind (siehe Abbildung 1) und über bestimmte Merkmale und Grundsätze verfügen. Organisationen der Sozialwirtschaft operieren demokratisch, wobei jedes Mitglied dieselben Rechte und Pflichten innehält und Entscheidungsfindung, sowie Gewinnverteilung nicht dem eingezahlten Kapital der Mitglieder entsprechen. Dies ist ebenfalls in den Kriterien *Demokratische Kontrolle durch die Mitglieder* sowie *Freiwillige und offene Mitgliedschaft* in der *Social Economy Charter* (2015) zu finden.

Monzón und Chaves (2008, 2012) unterscheiden in ihrer Definition zwischen Unternehmen und Organisationen, die sich am Markt orientieren und jenen, die dies nicht tun. Unternehmen können sich beispielsweise am Markt orientieren, indem sie Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Organisationen, die keine Produkte oder Dienstleistungen über den Markt verkaufen, können beispielsweise Dienstleistungen für private Haushalte erbringen (siehe Kapitel 4.2 zu Markteinkünften und nicht-marktlichen Einkünften). Dabei profitiert in aller Regel eine bestimmte Zielgruppe, die nicht der Personengruppe entspricht, die diese Dienstleistung erbringt oder finanziert. Diese Organisationen werden als Non Profit Organisationen bezeichnet, da sie keinen Gewinn anstreben (siehe Kapitel 3.3.3).

Die gemeinsamen Merkmale dieser beiden Teilsektoren (am Markt orientierende und nicht-marktliche Akteur\*innen) der *Social Economy* nach der obigen Definition (Monzon & Chaves, 2008, S. 557; Monzón Campos & Chaves-Avila, 2012, S. 22) sind in der folgenden Tabelle 1 dargestellt.

Merkmal	Erläuterung
Im privaten Sektor verortet	Die Organisationen sind nicht Teil des öffentlichen Sektors und sie werden nicht durch diesen kontrolliert.
Formell organisiert	Die Organisationen haben eine Rechtspersönlichkeit.
Entscheidungsfreiheit	Die Leitungsorgane werden selbst gewählt und abberufen und alle Aktivitäten selbstständig kontrolliert und organisiert.
Freie und offene Mitgliedschaft	Die Organisationen sind offen für alle interessierten Mitglieder und die Mitgliedschaft ist freiwillig.
Tätigkeitsbasierte Verteilung der Überschüsse	Die Verteilung von Überschüssen erfolgt entsprechend der Tätigkeiten der Mitglieder, unabhängig vom eingezahlten Kapital.
Adressierung der Bedürfnisse von Personen	Das übergeordnete Ziel der Organisation besteht darin die Bedürfnisse von Personen zu erfüllen.
Demokratische Organisationen	Die Leitungsorgane werden nach demokratischen Prinzipien durch die Mitglieder gewählt und ernannt.

Tabelle 1: Gemeinsame Merkmale der Organisationen der Social Economy (angelehnt an Monzon & Chaves, 2017, S. 11-12)

Aus den zuvor diskutierten Definitionen wird ersichtlich, dass für die *Social Economy* in Europa eine Pluralität von Akteur\*innen charakteristisch ist, wobei zwischen Akteur\*innen, die sich am Markt orientieren und nicht-marktlichen Akteur\*innen unterschieden wird (Monzón Campos & Chaves-Avila, 2012, S. 22). Die Bezeichnungen Markt-Produzent\*innen (*market producers*) und Nicht-Markt-Produzent\*innen (*non-market producers*) werden ebenfalls verwendet. Eine Übersicht über Unternehmen und Organisationen, die in der europäischen *Social Economy* lokalisiert sind, stellt die nachstehende Tabelle 2 dar.

Institutioneller Sektor der ESVG 2010		Organisationen der Sozialwirtschaft
Markt-Akteur*innen	Nicht-finanzielle Kapitalgesellschaften	Genossenschaften
		Sozialunternehmen
		Vereine
		Gemeinnützige Organisationen, die sozialwirtschaftliche Organisationen adressieren
	Finanzielle Kapitalgesellschaften	Kreditgenossenschaften
		Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit
		Versicherungsgenossenschaften
		Gemeinnützige Organisationen, die sozialwirtschaftliche Organisationen adressieren
Nicht-Marktliche Akteur*innen	Private Haushalte	Gemeinnützige Organisationen, die Haushalte adressieren
	Private Organisationen ohne Erwerbszweck	Vereine
		Stiftungen

Tabelle 2: Übersicht der Organisationen der Social Economy in Europa (angelehnt an Monzon & Chaves, 2017, S. 13)

Tabelle 2 zeigt, dass es in 4 von 5 institutionellen Sektoren der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung sozialwirtschaftliche Organisationen zu finden sind. Dabei stellen die folgenden Organisationsformen die Mehrheit der *Social Economy* dar: Genossenschaften, Gegenseitigkeitsverbände, Vereine und Stiftungen. Genossenschaften, Gegenseitigkeitsverbände und Vereine gehören zu den ursprünglichen Organisationsformen der Sozialwirtschaft (Chaves & Monzón, 2012, S. 7; Monzon & Chaves, 2008, S. 554). Im Folgenden werden die Organisationsformen kurz erläutert. Allerdings kommen nicht alle der in Tabelle 2 genannten Formen in jedem EU-Land vor. Beispielsweise gibt es keine Versicherungsgenossenschaften in Österreich.

- Genossenschaften zeichnet eine nicht geschlossene Mitgliederanzahl aus. Die Förderung ihrer wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange ist die Kernaufgabe einer Genossenschaft. Es gibt verschiedene Arten von Genossenschaften, wie zum Beispiel Wohnungsgenossenschaften, Versorgungs- und Energiegenossenschaften, Kreditgenossenschaften und Versicherungsgenossenschaften (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 173).
- Das oberste Ziel von Sozialunternehmen ist das Lösen von gesellschaftlichen Herausforderungen, dabei nutzen sie unternehmerische Mittel (siehe Kapitel 2.2 und Kapitel 3.2).
- Ein Verein kann entweder ideelle Zwecke verfolgen (sogenannter Idealverein oder nicht wirtschaftlicher Verein) oder es handelt sich um einen wirtschaftlichen Verein mit wirtschaftlichen Zielsetzungen. Beide Arten von Vereinen basieren sowohl in Deutschland als

auch in Österreich auf unterschiedlichen Gesetzen. In der *Social Economy* ist der Idealverein stärker vertreten (siehe Kapitel 4.1.1).

- Gemeinnützige Organisationen, auch als Non Profit Organisationen bezeichnet, verfügen über den Status der Gemeinnützigkeit (siehe Kapitel 3.3.3) und erwirtschaften keinen Gewinn.
- Ein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG) ist ein Zusammenschluss von Personen, welche einander versichern und gemeinsam die Risiken tragen. Eine VVaG beruht auf dem Genossenschaftsgedanken (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 465).
- Eine Stiftung verfolgt mit ihrem Vermögen einen bestimmten Zweck. Dieser wird zuvor vom Stifter/der Stifterin festgelegt (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 418).

Bei der Genossenschaft und dem eingetragenen Idealverein (e.V.) handelt es sich um Rechtsformen, Sozialunternehmen und gemeinnützige Organisationen beispielsweise sind nicht an eine bestimmte Rechtsform gebunden.

Es existieren weitere theoretische Ansätze, die sich von dem Konzept der *Social Economy* unterscheiden. Im Folgenden wird der *non-profit organisation (NPO) approach*, das Konzept der gemeinnützigen Organisationen näher betrachtet, da dieses einige Gemeinsamkeiten mit der *Social Economy* aufweist. Gemeinsam ist beiden Konzepten, dass die Organisationen des dritten Sektors über folgende Merkmale verfügen: private, formell organisierte Organisationen mit Entscheidungsfreiheit sowie freier Mitgliedschaft. Diese Merkmale werden innerhalb beider Konzepte verwendet, um die Organisationen des dritten Sektors von anderen Sektoren abzugrenzen. Die nachstehende Tabelle 3 liefert einen Überblick über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Ansätze.

	<i>Non profit organisation (NPO)</i>	<i>Social Economy</i>
Gemeinsamkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• privat</li> <li>• formell organisiert</li> <li>• Entscheidungsfreiheit</li> <li>• freie Mitgliedschaft</li> </ul>	
Unterschiede		
Gemeinnützigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur gemeinnützige Organisationen</li> <li>• kein Gewinn</li> <li>(siehe Kapitel 3.2.3 „Gemeinnützigkeit“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinnützige und gewinnorientierte Organisationen</li> <li>• Ausschüttung von Überschüssen möglich</li> </ul>
Demokratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demokratische Struktur der Organisation wird nicht betrachtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur demokratische Organisationen</li> </ul>

Dienst am Menschen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kein obergeordnetes Ziel Menschen zu helfen</li> <li>• adressiert Personen und Unternehmen, auch außerhalb der Sozialwirtschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oberstes Ziel der Organisationen liegt darin Menschen zu helfen</li> <li>• adressiert meistens Einzelpersonen, Haushalte, Familien</li> </ul>
--------------------	---	--

Tabelle 3: Gegenüberstellung des non-profit organisation (NPO) Approachs und des Social Economy-Konzeptes (angelehnt an Monzón Campos & Chaves-Avila, 2012, S. 34-36)

Wie Tabelle 3 zeigt, gibt es allerdings auch drei Kriterien, in denen sich die Konzepte der NPOs und der *Social Economy* voneinander unterscheiden. Das erste Kriterium thematisiert die Gemeinnützigkeit der Organisationen. Das NPO-Konzept betrachtet nur jene Organisationen als Teil des dritten Sektors, die gemeinnützig agieren. Diese Organisationen erwirtschaften also keinen Gewinn (siehe Kapitel 3.2.3). Die *Social Economy* beinhaltet allerdings sowohl gemeinnützige Organisationen als auch gewinnorientierte Unternehmen. Mögliche Überschüsse oder Gewinne können an die Mitglieder ausgeschüttet werden. Des Weiteren wird innerhalb der *Social Economy* als wichtig erachtet, dass die Organisationen demokratisch strukturiert sind. Das NPO-Konzept sieht kein Demokratie-Kriterium vor. Ein dritter Unterschied liegt in der adressierten Zielgruppe. Das Ziel der Organisationen der *Social Economy* liegt darin, Menschen oder andere Organisationen der Sozialwirtschaft anzusprechen. Dabei handelt es sich meistens um Personen, Haushalte oder Familien. Der NPO-Ansatz hat kein Kriterium, dass den Dienst am Menschen als oberstes Ziel definiert. Non-Profit-Organisationen können sowohl Dienstleistungen für Personen erbringen als auch für Unternehmen, die sie kontrollieren oder finanzieren (NPI Handbook, paragraph 2.21). Es kann sogar Non-Profit-Organisationen geben, die ausschließlich aus gewinnorientierten Unternehmen bestehen, unabhängig davon, ob es sich um finanzielle oder nicht-finanzielle Unternehmen handelt. Folglich ist der Bereich, der im Rahmen des NPO-Konzepts analysiert wird, sehr heterogen definiert.

Zusammenfassend weisen das NPO- und das *Social Economy*-Konzept Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf. Außerdem gibt es einen gemeinsamen Bereich, den die Organisationen beider Ansätze teilen. Es ist deshalb nicht möglich, die einzelnen Organisationsformen der beiden Ansätze zu addieren, um alle Akteur\*innen des dritten Sektor zu erhalten (Monzón Campos & Chaves-Avila, 2012, S. 34-36).

## 2.2 Definitionen von Sozialunternehmen

Es gibt keine allgemein anerkannte Definition von Sozialunternehmen. Einer der Gründe dafür ist, dass die Sozialwirtschaft in Europa nicht als eigenständiger institutioneller Sektor in den Systemen

der VG geführt wird (Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss, 2012, S. 15). Es existieren verschiedene Definitionen der Europäischen Kommission, die dadurch auch in den einzelnen Mitgliedstaaten gelten. Hier wird sowohl die Definition aus dem Jahr 2011 als auch die Definition aus dem Jahr 2020 diskutiert. Sozialunternehmen wollen gesellschaftliche Herausforderungen mit unternehmerischen Mitteln lösen. Dabei werden Sozialunternehmen durch eine Vielfalt und eine Vielzahl von Organisationsformen charakterisiert. Sozialunternehmen sind weder Non-Profit Organisationen noch gewinnorientierte Unternehmen. Sie befinden sich dabei in der Mitte dieser beiden Organisationsformen, wie nachstehende Abbildung 2 darstellt.

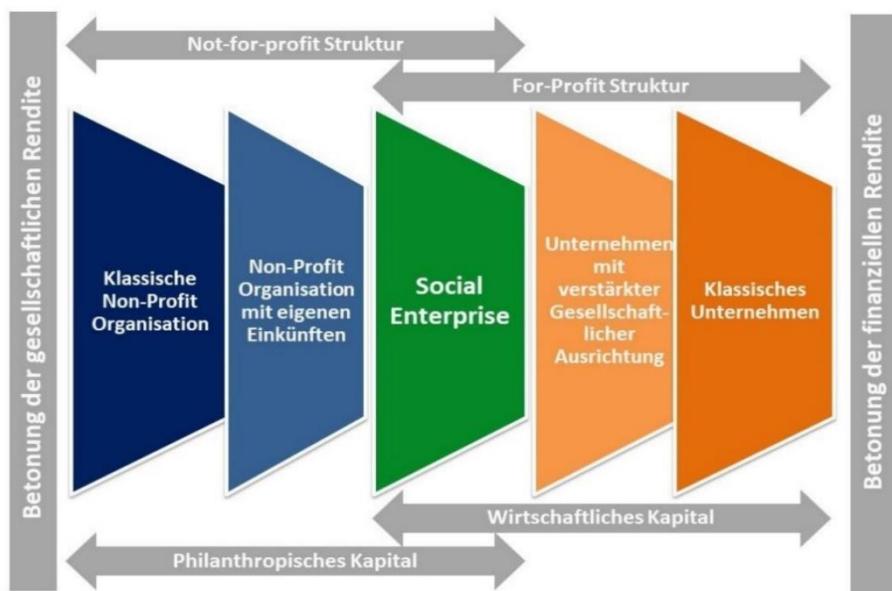


Abbildung 2: Abgrenzung von Sozialunternehmen (SENA - Social Entrepreneurship Network Austria, 2020, S. 18)

Abbildung 2 zeigt, dass Sozialunternehmen als einzige Organisationsform gleichermaßen gesellschaftliche und unternehmerische Ziele anvisieren. Gesellschaftliche Ziele sind dabei jene Ziele, die im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Wirkung betrachtet werden. Diese Ziele werden ebenfalls von Non Profit Organisationen angestrebt. Unternehmerische Ziele hingegen werden durch das Kriterium des Markteinkommens (siehe Kapitel 4.2) definiert, welches in der Regel bei allen gewinnorientierten Unternehmen vorzufinden ist. Dadurch unterscheiden sich Sozialunternehmen von Non-Profit Organisationen, die überwiegend von Spenden und Subventionen finanziert werden (Vandor, Millner et al., 2015, S. 10). Abbildung 2 veranschaulicht, dass Sozialunternehmen gesellschaftliche Herausforderungen mit unternehmerischen Mitteln lösen wollen, ohne dabei eines der beiden Ziele zu begünstigen.

Sozialunternehmen sind nicht an eine bestimmte Rechtsform gebunden und können sowohl als Start-up als auch als etablierte Organisation existieren (Vandor, Millner et al., 2015, S. 11). Die Bandbreite von Sozialunternehmen spiegelt sich ebenso in der verwendeten Terminologie wider, da keine einheitliche Terminologie im deutschsprachigen Raum verwendet wird. Die englischen Termini sind besonders populär bei den Sozialunternehmen selbst, wie das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) (2021) erläuterte. *Social Entrepreneurship* bezeichnet dabei eine auf die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen ausgerichtete Herangehensweise, während *Social Entrepreneur(s)* die Personen meint, die diese umsetzen. Das sind die Gründer\*innen. Schließlich ist ein *Social Enterprise* die Organisation, die daraus resultiert. Der SEND e.V. rechtfertigt die Entscheidung englische Termini zu verwenden damit, dass das englische „social“ neben der deutschen Entsprechung „sozial“, auch „gesellschaftlich“ meint (Glock & Buric, 2021, S. 3-4).

Nach Anastasiadis et al. (2018) wird die Bezeichnung *social enterprise* in Österreich nicht häufig gebraucht, weder in der Forschung noch im öffentlichen Diskurs. Stattdessen werden deutsche Termini verwendet (Anastasiadis et al., 2018, S. 28). Dagegen spricht, dass das Social Entrepreneurship Network Austria (SENA) die englische Terminologie für den eigenen Namen nutzt. Außerdem gibt es in Österreich seit dem 1. Dezember 2022 das *Verified Social Enterprise* (VSE)-Label, welches die erste offizielle Bestätigung der Gemeinwohlorientierung eines Unternehmens in Österreich darstellt.<sup>2</sup> Die englischen Namen des Labels VSE und des SENA lassen darauf schließen, dass die englischen Bezeichnungen ebenfalls in Österreich in der Praxis der Sozialunternehmen verwendet werden.

Es existieren verschiedene Definitionen der Europäischen Kommission, die dadurch auch in den einzelnen Mitgliedstaaten gelten. Hier wird sowohl die Definition aus dem Jahr 2011 als auch die Definition aus dem Jahr 2020 diskutiert. Die Europäische Kommission (Europäische Kommission, 2011, S. 2-3) definierte 2011 Sozialunternehmen als jene

„Unternehmen, für die das soziale oder gesellschaftliche gemeinnützige Ziel Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätigkeit darstellt, was sich oft in einem hohen Maße an sozialer Innovation äußert, deren Gewinne größtenteils wieder investiert werden, um dieses soziale Ziel zu erreichen und deren Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln,

---

<sup>2</sup> Das VSE wird vom Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft vergeben. Um es zu erhalten, müssen insbesondere zwei zentrale Kriterien von Sozialunternehmen nachgewiesen werden: das unternehmerische Handeln und die Gemeinwohlorientierung (siehe <https://www.sena.or.at/vse>, <https://www.aws.at>).

da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung basieren oder auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind.“

Im Mittelpunkt der Bestimmung von Sozialunternehmen der Europäischen Kommission (2011) steht das Hauptziel eines Unternehmens. Sozialunternehmen müssen ein soziales, gesellschaftliches oder gemeinnütziges Ziel verfolgen, um als ein Sozialunternehmen zu gelten. Mit dem Terminus Sinn und Zweck wird deutlich, wie wichtig dieses Ziel für ein Sozialunternehmen sein muss. Weiter erläutert diese Definition der Europäischen Kommission, inwiefern sich Sozialunternehmen von anderen Unternehmen unterscheiden. Es wird beschrieben, dass Sozialunternehmen häufig über ein hohes Maß an sozialer Innovation verfügen. Als weitere Kennzeichen von Sozialunternehmen werden der Umgang mit Gewinnen, sowie die Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse genannt. Nach der Definition der Europäischen Kommission (2011) werden Gewinne von Sozialunternehmen größtenteils reinvestiert, um das zuvor beschriebene Hauptziel zu erreichen. Die Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse sollen das Hauptziel widerspiegeln, indem sie auf Prinzipien der Mitbestimmung und Beteiligung basieren oder auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind.

In der aktuellen Definition (2020) der Europäischen Kommission werden Sozialunternehmen basierend auf drei kennzeichnenden Dimensionen definiert: der unternehmerischen, der sozialen und der Eigentümer Dimension (S. 8-9). Diese Dimensionen werden in der nachstehenden Tabelle 4 dargestellt.

Hauptdimension	Allgemeine Definition	Mindestanforderungen
Unternehmerische/ wirtschaftliche Dimension	Stabile und kontinuierliche Produktion von Waren oder Leistungserbringung  (Zumindest teilweise) Nutzung von marktlichen Produktionsfaktoren (Lohnarbeit, Kapital, Vermögen)	Sozialunternehmen müssen sich am Markt orientieren.
Soziale Dimension	Der verfolgte Zweck ist ausdrücklich sozial; bereitgestellte Produkte/ durchgeführte Aktivitäten sind von gesellschaftlichem/ öffentlichem Interesse	Die Vorrangstellung, die dem sozialen Zweck zukommt, muss in der nationalen Gesetzgebung, der Satzung des Sozialunternehmens oder sonstigen maßgeblichen Dokumenten eindeutig verankert sein.
Partizipative Governance- bzw. Eigentümer- Dimension	Inklusives und partizipatorisches Governance-Modell	Die Governance- und/ oder Organisationsstruktur eines Sozialunternehmens muss sicherstellen, dass die Interessen aller betroffenen Anspruchsgruppen bei

---

der Entscheidungsfindung in angemessener Weise berücksichtigt werden.

---

Tabelle 4: Die drei Dimensionen von Sozialunternehmen in der EU (angelehnt an Borzaga et al., 2020, S. 8-9)

Tabelle 4 bildet die drei Dimensionen von Sozialunternehmen ab, welches der Definition von Sozialunternehmen der Europäischen Kommission (2020) entspricht. Die unternehmerische oder wirtschaftliche Dimension lässt sich auch bei anderen Unternehmen finden, die keine Sozialunternehmen sind. Sie beinhaltet die stabile und kontinuierliche Produktion von Waren oder das stabile und kontinuierliche Anbieten von Dienstleistungen. Das bedeutet, dass der Umsatz hauptsächlich aus direktem Vertrieb oder aus öffentlichen Aufträgen stammen soll. Außerdem beinhaltet diese Dimension die Nutzung von den marktlichen Produktionsfaktoren: Lohnarbeit, Kapital und Vermögen. Hier wird darauf hingewiesen, dass viele Sozialunternehmen zwar ehrenamtliche Tätigkeiten und nichtkommerzielle Ressourcen nutzen. Dennoch werden üblicherweise auch Produktionsfaktoren verwendet, die entgeltlich zu beschaffen sind. Die Europäische Kommission (2020) nennt als Mindestanforderung, dass sich Sozialunternehmen am Markt orientieren müssen, dabei sollen sie sich zu mindestens 25% durch Marktaktivitäten finanzieren (Borzaga et al., 2020, S. 8). Marktaktivitäten sind zum Beispiel der Handel mit profitorientierten Unternehmen und der Handel mit Konsument\*innen. Im Gegensatz dazu sind Nicht-Marktaktivitäten beispielsweise Stipendien, Zuschüsse und Förderungen der Regierung (siehe Kapitel 4.2) (Kiefl et al., 2021/2022, S. 43; Vandor et al., 2022, S. 43).

Die soziale Dimension der Europäischen Kommission (2020) bezieht sich auf den Zweck von Sozialunternehmen. Diese Dimension zeigt, inwiefern sich Sozialunternehmen von anderen Unternehmen unterscheiden. Der Zweck muss nach der Definition ausdrücklich sozial sein. Also die Dienstleistung oder das Produkt, das angeboten wird, soll von gesellschaftlichem beziehungsweise öffentlichem Interesse sein. Hier wird darauf hingewiesen, dass die angebotene Leistung teilweise erheblich variiert, je nachdem welche gesellschaftlichen oder ökologischen Probleme auftreten. Die Mindestanforderung der Europäischen Kommission (2020) besteht bei dieser Dimension darin, dass der soziale Zweck in der nationalen Gesetzgebung, der Satzung des Sozialunternehmens oder sonstigen maßgeblichen Dokumenten „eindeutig verankert“ (2020, S. 9) sein muss.

Die dritte Dimension heißt partizipative Governance- bzw. Eigentümer-Dimension. Darunter wird ein inklusives und partizipatorisches Governance-Modell verstanden (2020, S. 9). Das bedeutet, dass alle betroffenen Stakeholder in die Leitung des Unternehmens miteinbezogen werden sollen,

unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens. Außerdem spricht die Europäische Kommission das Mittel der Ausschüttungsrestriktion (*asset and profit distribution constraint*) an. Damit wird garantiert, dass der soziale Zweck des Unternehmens gewahrt wird. Als Mindestanforderung nennt die Europäische Kommission (2020), dass die Governance- oder Organisationsstruktur eines Sozialunternehmens sicherstellen muss, dass die Interessen aller betroffenen Anspruchsgruppen bei der Entscheidungsfindung in angemessener Weise berücksichtigt werden (Borzaga et al., 2020, S. 9).

## 2.3 Spektrum von Sozialunternehmen

Sozialunternehmen in der Europäischen Union sind sehr vielfältig. Unterschiede ergeben sich beispielweise dadurch, dass Sozialunternehmen in den einzelnen Mitgliedstaaten über unterschiedliche Anerkennungen verfügen. Dabei lässt sich die Anerkennung von Sozialunternehmen in der EU in drei grobe Kategorien unterteilen: hohe, mittlere und geringe Anerkennung. Eine Übersicht stellt die nachstehende Tabelle 5 dar.

Hohe Anerkennung	Mittlere Anerkennung	Geringe Anerkennung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Spanien</li> <li>Frankreich</li> <li>Portugal</li> <li>Belgien</li> <li>Irland</li> <li>Griechenland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Italien</li> <li>Zypern</li> <li>Dänemark</li> <li>Finnland</li> <li>Luxemburg</li> <li>Malta</li> <li>Polen</li> <li>Bulgarien</li> <li>Iceland</li> <li>Schweden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Österreich</li> <li>Tschechien</li> <li>Deutschland</li> <li>Estland</li> <li>Ungarn</li> <li>Litauen</li> <li>Niederlande</li> <li>Kroatien</li> </ul>

Tabelle 5: Anerkennung von Sozialunternehmen in den Mitgliedstaaten der EU (angelehnt an Borzaga et al., 2020, S. 12-20; Monzón Campos & Chaves-Avila, 2012, S. 39-40)

Wie Tabelle 5 zeigt, wird das Konzept des Sozialunternehmertums in den einzelnen Mitgliedstaaten der EU unterschiedlich anerkannt. Anerkennung bezieht sich dabei sowohl auf die Akzeptanz des Konzeptes von staatlichen Behörden, Wissenschaftler\*innen und Sozialunternehmer\*innen, als auch auf mögliche politische Rahmenbedingungen, sowie die rechtliche Anerkennung.

Länder mit einer hohen Anerkennung verfügen über politische und rechtliche Anerkennung, letztere beispielsweise durch einen speziellen Rechtsstatus für Sozialunternehmen. Unter den Mitgliedstaaten mit einer hohen Anerkennung stechen die Länder Frankreich und Spanien besonders

heraus. Frankreich legte mit der Sozial- und Solidarwirtschaft (*économie sociale et solidaire*) den Grundstein für die *Social Economy* in Europa, während Spanien 2011 das erste europäische nationale Gesetz zur Sozialwirtschaft verabschiedete. Eine mittlere Anerkennung des Konzeptes äußert sich beispielsweise darin, dass die *Social Economy* neben anderen theoretischen Konzepten wie Non Profit-Sektor koexistiert. Des Weiteren gibt es entweder politische Rahmenbedingungen oder eine rechtliche Anerkennung in den betreffenden Ländern.

Mitgliedstaaten mit einer geringen Anerkennung haben weder politische Rahmenbedingungen noch eigene Gesetze oder Rechtsformen für Sozialunternehmen. Eine geringe Anerkennung hat allerdings nicht zwangsläufig eine geringe Entwicklung des Sozialunternehmertums zur Folge. In Ländern wie Deutschland und Österreich wurden keine spezifischen Gesetze für Sozialunternehmen erlassen, dennoch agieren dort zahlreiche Sozialunternehmen (Borzaga et al., 2020, S. 14).

### 3. Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich

#### 3.1 Historische Entwicklung und heutige Sozialunternehmen

Während die Terminologie *social enterprise* und *social entrepreneurship* im deutschsprachigen Raum vergleichsweise neu ist, ist die Tradition des Sozialunternehmertums keine neue Erscheinung in Deutschland und Österreich. Sie reicht vielmehr bis ins späte 19. Jahrhundert und bis ins frühe 20. Jahrhundert (Anastasiadis et al., 2018, S. 16; Jähnke, Christmann & Balgar, 2011, S. 28). Genossenschaftliche Unternehmen gelten als erste Formen gesellschaftlichen Unternehmertums, die in Österreich im 20. Jahrhundert ihren Höhepunkt verzeichneten als deutsche Sozialreformer\*innen sie als Mittel anpriesen, die durch die Industrialisierung ausgelösten sozialen Missstände zu lindern. Zu ihren bekanntesten Vertreter\*innen gehören beispielsweise Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schultze-Delitzsch (Göler von Ravensburg et al., 2021, S. 87; Obuch & Grabbe, 2019, S. 148; Schneider, H. & Simsa, 2018, S. 6-7). In dieser frühen Zeit des gesellschaftlichen Unternehmertums waren es häufig Kirchenleute oder philanthropisch veranlagte Familien, die die negativen Effekte der Industrialisierung mildern wollten (Schneider, H. & Simsa, 2018, S. 7). In Deutschland geschah dies seit dem Mittelalter, dass kirchliche Vereinigungen Krankenhäuser, Suppenküchen und ähnliche Initiativen unterhielten (Göler von Ravensburg et al., 2021, S. 86-87). In Österreich entwickelten sich einerseits Selbsthilfeorganisationen von unten nach oben, einschließlich gemeinschaftlich geführter Genossenschaften und gemeinnütziger Wohlfahrtsverbände. Andererseits entstanden von oben nach unten initiierte „Selbsthilfe“-Wohlfahrtsverbände. Das sind Organisationen, die die expandierende Sozial- und Arbeitsmarktpolitik widerspiegeln (Anastasiadis et al., 2018, S. 16-17). Ähnliches Bild zeigte sich ebenso in Deutschland und in anderen Teilen West und Süd Europas (Göler von Ravensburg et al., 2021, S. 86). Österreich hat einen starken traditionellen Nonprofit-Sektor, dessen Wurzeln ebenfalls bis ins 19. Jahrhundert reichen (Pennerstorfer, Schneider & Badelt, 2013, 55 ff.; Vandor, Millner et al., 2015, S. 19).

Heute umfassen Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich ein breites Spektrum an Organisationsformen und Tätigkeitsbereichen und sind somit durch eine Vielfalt gekennzeichnet. Sie sind momentan besonders stark in den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen, sowie Erziehung und Unterricht, und Information und Kommunikation vertreten (Kiefl et al., 2021/2022, S. 23-24; Vandor et al., 2022, S. 21). In Deutschland sind Sozialunternehmen in beinahe jedem Bundesland vorhanden. Die größten Anteile befinden sich in Berlin (19,2%), Nordrhein-Westfalen (14,5%), Bayern (13,4%), Hamburg (10,9%) und Hessen (10,3%). Das wird dadurch begründet, dass

insbesondere in Berlin und Hessen Förderprogramme für soziale Startups existieren<sup>3</sup> (Kiefl et al., 2021/2022, S. 19). In Österreich ist Wien das Bundesland mit einer deutlichen Mehrheit von 54,5%, in dem Sozialunternehmen ihren Hauptsitz haben (Vandor et al., 2022, S. 18). Die zitierten Daten wurden in Deutschland von September bis Dezember 2021 erhoben und in Österreich von November 2021 bis Januar 2022 und gelten für dasselbe Jahr. Je nach Erhebungszeitpunkt bezogen sich die Aussagen demnach in Deutschland auf das Jahr 2021, während es in Österreich das Jahr 2021 oder 2022 war. In Österreich und Deutschland gibt es einen starken Zuwachs an Sozialunternehmen in den letzten 10 Jahren. Dies veranschaulichen die folgenden Abbildungen 3 und 4.

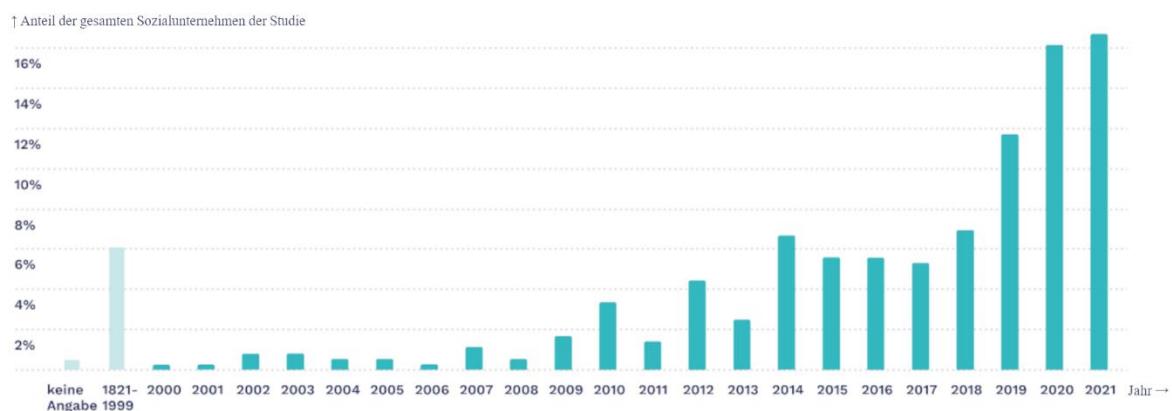


Abbildung 3: Gründungsjahre von Sozialunternehmen in Deutschland (Kiefl et al., 2021/2022, S. 22)

<sup>3</sup> An dieser Stelle sei das vom Berliner Senat finanzierte Projekt „Social Economy Berlin“ (<https://socialeconomy.berlin/>), das Förderprogramm Coaching BONUS der Investitionsbank Berlin (IBB) (siehe <https://www.ibb.de/de/ueber-uns/presse/mehr-foerderung-fuer-unternehmen-der-sozialen-oekonomie-ab-1.-juli-2021.html>), sowie der Aufbau eines eigenen Venture-Capital-Fonds über 30 Millionen Euro erwähnt.

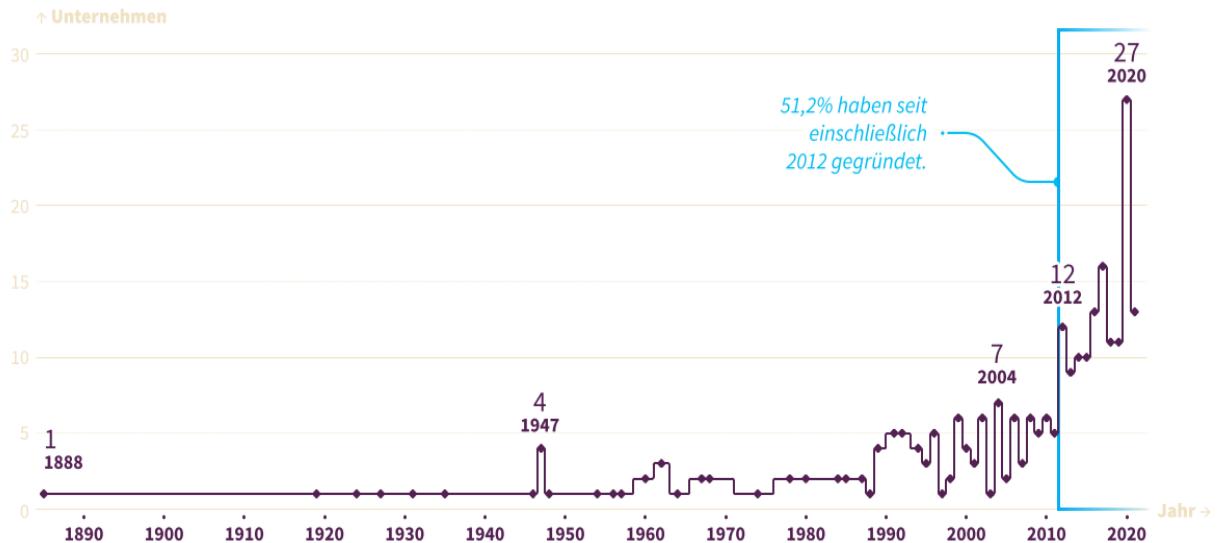


Abbildung 4: Gründungsjahre von Sozialunternehmen in Österreich (Vandor et al., 2022, S. 19)

Wie Abbildungen 3 und 4 veranschaulichen, zeigt sich in beiden Ländern ein sehr ähnliches Bild. In Österreich wurden 51,2 % der befragten Unternehmen seit einschließlich 2012 gegründet, während in Deutschland seit 2014 ein starker Anstieg der Gründungen zu verorten ist. Das deutet darauf hin, dass vor allem Start-ups sehr präsent sind innerhalb des Sozialunternehmertums. Der Altersmedian der deutschen Studie beträgt 3 Jahre. Diese Ergebnisse decken sich damit, dass sich die meisten deutschen und österreichischen Sozialunternehmen in einer frühen Umsetzungs- und Wachstumsphase befinden. In Deutschland sind dies 40,7% der befragten Sozialunternehmen, während sich in Österreich 34,9% in einem frühen Stadium der Entwicklung (Seed-, Startup- oder frühe Umsetzungs- und Wachstumsphase) befinden<sup>4</sup> (Kiefl et al., 2021/2022, S. 22-23; Vandor et al., 2022, S. 20).

### 3.2 Definition von deutschen und österreichischen Sozialunternehmen

Für diese Arbeit wurden folgende Kriterien verwendet, um Sozialunternehmen als solche zu definieren und von anderen Unternehmen abzugrenzen: Gemeinwohlorientierung, Innovation und Governance. Die Kriterien dieser Arbeit werden in der folgenden Abbildung 5 dargestellt.

<sup>4</sup> Diese Daten wurden in Österreich und Deutschland von September 2021 bis Januar 2022 erhoben und gelten für dasselbe Jahr.

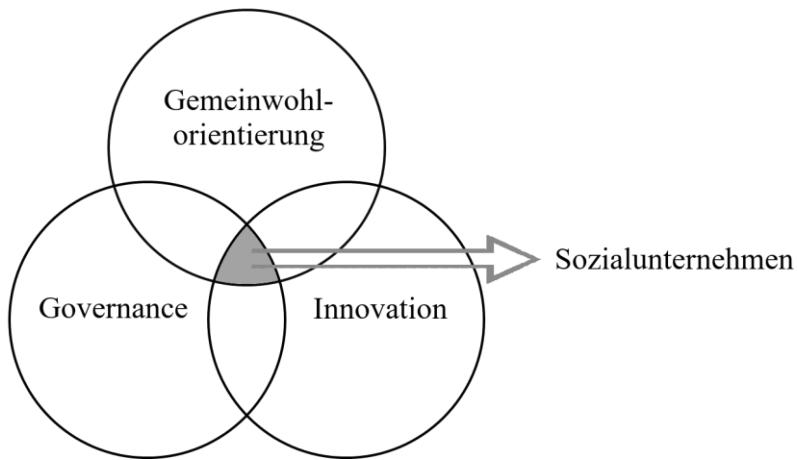


Abbildung 5: Arbeitsdefinition: Die drei Kriterien von Sozialunternehmen (Eigene Darstellung, angelehnt an die Kriterien von Scheuerle, Glänsel, Knust & Then, 2013, S. 8ff.)

Abbildung 5 zeigt, dass Sozialunternehmen im Verständnis dieser Arbeit über alle drei Kriterien verfügen. Die Kriterien können auch als Dimensionen von Sozialunternehmen verstanden werden. Das erste und wichtigste Merkmal von Sozialunternehmen ist die Gemeinwohlorientierung (siehe Kapitel 3.3) welche die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen, wie beispielsweise gesellschaftliche oder ökologische Probleme, als das primäre Ziel von Sozialunternehmen definiert. Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs), die im Rahmen der Agenda 2030 verabschiedet wurden, präzisieren die Gemeinwohlorientierung eines Sozialunternehmens. Die SDGs sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen, welche 2015 verabschiedet wurden (siehe Kapitel 3.3.2). Seitdem werden sie von Sozialunternehmen verwendet, um zu erläutern, welche positiven Wirkungsbereiche von dem Unternehmen angestrebt werden. Die SDGs werden von den Sozialunternehmen selbst verwendet, um die Gemeinwohlorientierung darzustellen und sich von anderen Unternehmen ohne Gemeinwohlbezug abgrenzen. Die beiden großen Vereine für gesellschaftliches Unternehmertum, der deutsche SEND e.V. und der österreichische SENA, betrachten die Fokussierung auf ein oder mehrere SDGs als Voraussetzung, um in den Verein aufgenommen zu werden.

Das zweite Merkmal von Sozialunternehmen ist Innovation, da Sozialunternehmen über ein besonderes Innovationspotential verfügen. Dabei legen sie ihren Fokus auf sogenannte gesellschaftliche Innovationen, im Englischen *social innovation*, die allgemein definiert, neue Ideen sind, die darauf abzielen, Methoden zur Verbesserung der Gesellschaft zu entwickeln (Barki, Comini, Cunliffe, Hart & Rai, 2015, S. 381). Sozialunternehmen werden häufig mit einer Marktneuheit gegründet und sind demnach in der Lage neue Ideen zu entwickeln, zu erkennen und umzusetzen.

Eine Marktneuheit stellte beispielsweise *ava* der atempo GmbH dar, welches eine online Plattform ist zur Vermittlung von Assistenz für behinderte Menschen. Bei dem Merkmal Innovation kann es sich um verschiedene Formen von Innovation handeln, wie beispielsweise neuartige Produkte und Dienstleistungen, Wirkungs- oder Geschäftsmodelle, Prozesse, Unternehmensführungen, Technologien oder Lieferketten. Um diese Innovationen zu entwickeln, werden unternehmerische Instrumente und Herangehensweisen verwendet, die auch von gewinnorientierten Unternehmen verwendet werden.

Unter dem dritten Merkmal Governance sind partizipative Strukturen und die Einbindung von Mitarbeiter\*innen und Leistungsempfänger\*innen in die Entscheidungsprozesse der Organisation (Vandor et al., 2022, S. 14) zu fassen. Eine begrenzte Gewinn- und Vermögensverteilung ist ein zusätzlicher Bestandteil des Merkmals Governance. Bei Sozialunternehmen ist es üblich, Gewinne zunächst zu reinvestieren, bevor diese an mögliche Shareholder ausgeschüttet werden (Kiefl et al., 2021/2022, S. 18). Unter dem Kriterium Governance wird auch verstanden, dass Sozialunternehmen als autonome und unabhängige Unternehmen agieren, welches auf die finanzielle Unabhängigkeit eines Sozialunternehmens abzielt. Finanzielle Unabhängigkeit kann durch das Erzielen von Markteinkünften erfolgen, anstelle einer Finanzierung durch Spenden und Zuwendungen (siehe Kapitel 4.2). Da Scheuerle et al. (2013) die Finanzierung von Sozialunternehmen als wesentliches Kriterium betrachten, wird in ihrer Studie eines von drei Merkmalen als „Leistungsbasiertes Einkommen (*earned income*)“ (Scheuerle, Glänsel, Knust & Then, 2013, S. 11) bezeichnet, was synonym für das Erzielen von Markteinkünften verwendet wird. Die drei Kriterien, die für diese Arbeit als Definition von Sozialunternehmen verwendet werden weisen eine hohe Übereinstimmung mit den Kriterien der EU auf (siehe Kapitel 2.2). Die nachstehenden Tabellen 6-8 veranschaulichen die Gegenüberstellung der Definitionen.

Merkmal	Arbeits- definition	EU
Wichtigstes Merkmal	✓	✓
Gesellschaft im Fokus	✓	✓
Gesellschaftliche Herausforderung/en lösen, von gesellschaftlichem/ öffentlichem Interesse	✓	✓
SDGs als Instrument	✓	✗

Tabelle 6: Gemeinwohlorientierung vs. soziale Dimension (Eigene Darstellung)

Merkmal	Arbeits- definition	EU
Einbindung von Mitarbeiter*innen/ allen Stakeholdern	✓	✓
Partizipative Strukturen	✓	✓
Begrenzte Gewinn- und Vermögensverteilung, Ausschüttungsrestriktion als Mittel	✓	✓
Finanzielle Unabhängigkeit von Geldgebern durch eigenes Markteinkommen	✓	✗

Tabelle 7: Governance vs. partizipative Governance-Dimension (Eigene Darstellung)

Merkmal	Arbeits- definition	EU
Stabile und kontinuierliche Produktion von Waren/ Dienstleistungen	✗	✓
Markteinkommen	✗	✓
Unternehmerisches Handeln	✓	✓
<i>Social Innovation</i>	✓	✓
Besonderer Fokus auf Innovation und verschiedene Formen	✓	✗

Tabelle 8: Innovation vs. unternehmerische/wirtschaftliche Dimension (Eigene Darstellung)

Wie Tabellen 6-8 zeigen, stimmen die einzelnen Kriterien der EU und der Definition dieser Arbeit teilweise überein. Die aktuelle Definition der Europäischen Kommission (2020) beruht sich ebenfalls auf drei Dimensionen von Sozialunternehmen: unternehmerische/wirtschaftliche Dimension, soziale Dimension und partizipative Governance-Dimension (Borzaga et al., 2020, S.8-9). Die größte Übereinstimmung weist dabei die soziale Dimension der EU und die Gemeinwohlorientierung dieser Arbeit auf (siehe Tabelle 6). Bei beiden Definitionen ist sie das wichtigste Merkmal. Inhaltlich sind die beiden Kriterien gleichzusetzen. Die SDGs werden im Verständnis dieser Arbeit verwendet, um die Gemeinwohlorientierung eines Unternehmens abzubilden. Die Europäische Kommission verweist hingegen nicht auf die SDGs.

Wie Tabelle 7 darstellt, weisen die partizipative Governance Dimension der EU und das Governance-Kriterium dieser Arbeit ebenfalls Übereinstimmungen auf. Beide Definitionen beinhalten die Einbindung aller Stakeholder, partizipative Strukturen, sowie eine begrenzte Gewinn- und Vermögensverteilung. Lediglich bei dem Merkmal des Markteinkommens unterscheiden sich die beiden Definitionen. Im Verständnis dieser Arbeit wird die finanzielle Unabhängigkeit durch Markteinkommen als Bestandteil des Governance-Kriteriums betrachtet, während die Europäische Kommission Markteinkommen als Merkmal des Kriteriums unternehmerische/wirtschaftliche Dimension verortet.

Wie Tabelle 8 demonstriert, weist das Kriterium Innovation dieser Arbeit teilweise Übereinstimmungen mit der unternehmerischen/wirtschaftlichen Dimension der EU auf. Gemeinsam ist beiden

Definitionen das unternehmerische Handeln, wobei die Europäische Kommission darunter die stabile und kontinuierliche Produktion von Waren und Dienstleistungen, sowie Markteinkommen fasst. Die Definition dieser Arbeit legt hingegen ein besonderes Augenmerk auf Innovation, insbesondere auf *social innovation* (siehe Kapitel 5.2.3) und die verschiedenen Formen von Innovationen. Dabei werden Innovationen als charakteristisch und besonders relevant für Sozialunternehmen betrachtet. Auf das Konzept *social innovation* verweist die Definition der Europäischen Kommission von 2011 ebenfalls (Europäische Kommission, 2011, S. 2-3), allerdings führt die aktuelle Definition der EU (2020) Innovation nicht explizit an.

### **3.3 Gemeinwohlorientierung**

#### **3.3.1 Gemeinwohl-Ökonomie**

Die Gemeinwohlorientierung steht auch bei der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) im Fokus. Bei der GWÖ handelt es sich um eine weltweite Bewegung, die ihren Ausgangspunkt 2010 in Wien nahm. Dabei ist die Kernidee der Gemeinwohl-Ökonomie ein neues alternatives Wirtschaftsmodell. Dieses neue Wirtschaftsmodell soll dem Gemeinwohl dienen und auf zwischenmenschlichen Werten basieren, wie zum Beispiel Ehrlichkeit, Empathie und Kooperation (Felber, 2010, S. 10, 2018). Aktuell zählt die Gemeinwohl-Ökonomie 4483 Mitglieder\*innen, 1059 bilanzierte Unternehmen und andere Organisationen in 44 Kommunen und 35 Ländern weltweit (Gemeinwohl-Ökonomie Österreich, 2023). Zu ihren großen Erfolgen zählt, dass der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss 2015 eine offizielle Stellungnahme über die GWÖ verabschiedete. Darin wird empfohlen, das Modell der Gemeinwohl-Ökonomie sowohl in den europäischen als auch in den nationalen Rechtsrahmen aufzunehmen, um durch eine ethischere Wirtschaft, die auf europäischen Werten und einer Politik der sozialen Verantwortung beruht, auf dem Weg zum europäischen Binnenmarkt voranzukommen und darüber hinaus Synergien zu schaffen, die diese verstärken (Stumpf & Sommer, 2019, S. 105). Trotz der weiten geographischen Ausdehnung der Bewegung, von Skandinavien nach Südamerika (Felber, 2018, S. 10), hat die Bewegung die größte Anzahl an Anhänger\*innen in Österreich und Deutschland (Ollé-Espluga, Muckenhuber & Hadler, 2021, S. 4; Stumpf & Sommer, 2019, S. 104).

Die GWÖ basiert auf den Ideen Christian Felbers, die er 2010 in seinem ersten Buch über die Gemeinwohlökonomie veröffentlichte. Konkret sieht die Gemeinwohl-Ökonomie zunächst vor, die Anreizsysteme für Unternehmen zu verändern. Unternehmen sollen statt Gewinne und Konkurrenz anzustreben, das Gemeinwohl und Kooperation anvisieren (Felber, 2010, S. 24), wobei

das oberste Ziel von Unternehmen das Streben nach dem allgemeinen Wohl sein soll. Dafür sieht Felber vor, dass Erfolg neu definiert wird. Erfolgreich gelten im Verständnis der GWÖ jene Unternehmen, die einen größtmöglichen Beitrag zum Gemeinwohl leisten, statt ausschließlich finanziell erfolgreich zu sein. Geld soll dabei generell nur noch ein Instrument sein, um die Gemeinwohl-Ziele zu erreichen (Felber, 2010, S. 35ff.). Ein weiterer Aspekt der Gemeinwohl-Ökonomie ist die Kooperation, in welcher Felber (2010) ein effizientes Mittel sieht den Zweck eines Unternehmens erfolgreich umzusetzen. Unternehmen sollen nicht mehr gegen einander arbeiten, sondern miteinander aktiv kooperieren (Felber, 2010, S. 44-45).

Das Kernstück der GWÖ ist die Gemeinwohl-Bilanz, die Unternehmen und andere Organisationen erstellen können, um ihre Beiträge zum Gemeinwohl sichtbar und transparent zu machen. Die Gemeinwohl-Bilanz basiert auf der sogenannten Gemeinwohl-Matrix, die in ihrer aktuellen Version in der folgenden Abbildung 6 dargestellt wird.

## GEMEINWOHL-MATRIX 5.0



WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHIEDUNG
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	<b>A1</b> Menschenwürde in der Zulieferkette	<b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	<b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	<b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b>	<b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	<b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	<b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	<b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung
<b>C: MITARBEITENDE</b>	<b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz	<b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge	<b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	<b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	<b>D1</b> Ethische Kund*innen-beziehungen	<b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen	<b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	<b>D4</b> Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	<b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	<b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen	<b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen	<b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Abbildung 6: Gemeinwohl-Matrix 5.0 (Gemeinwohl Ökonomie, 2023)

Abbildung 6 bildet die sogenannte Gemeinwohl-Matrix ab, die ein Instrument der Gemeinwohl-Ökonomie ist, um Unternehmen und anderen Organisationen das Erstellen einer Gemeinwohl-Bilanz zu ermöglichen. Die Gemeinwohl-Matrix basiert auf den Werten: Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, sowie Transparenz und Mitentscheidung.

Nach Felber (2010) entsprechen diese Werte den Grundwerten aus denen Gemeinwohl besteht (Felber, 2010, S. 29). Die Gemeinwohl-Matrix stellt dar, wie diese Werte mit den Berührungsgruppen der Organisation oder des Unternehmens: (A) Lieferant\*innen, (B) Eigentümer\*innen und Finanzpartner\*innen, (C) Mitarbeiter\*innen, (D) Kund\*innen und Mitunternehmer\*innen und (E) gesellschaftliches Umfeld jeweils umgesetzt werden. Daraus ergeben sich insgesamt 20 Nachhaltigkeitskriterien, die die Beziehung zwischen Wert und Berührungsgruppe darlegen. Jedes Unternehmen kann dabei insgesamt bis zu 1.000 Punkte, sogenannte Gemeinwohl-Punkte, erzielen. Allerdings können auch Negativpunkte zwischen 0 bis minus 200 Punkte erhalten werden (Dujmovits & Sturn, 2019, S. 352). Die Gemeinwohl-Ökonomie sieht vor, dass jene Unternehmen belohnt werden, die in der Gemeinwohl-Bilanz besonders viele Punkte erreicht haben. Dabei benennt Felber (2010) beispielsweise Steuervergünstigungen (Felber, 2010, S. 34).

Die Gemeinwohl-Ökonomie operiert auch auf politischer Ebene (Stumpf & Sommer, 2019, S. 112). Dies äußert sich beispielsweise dadurch, dass sie sich dafür einsetzt, dass Gemeinwohl bilanzierte Unternehmen und Organisationen Förderungen oder andere Vergünstigungen erhalten. Ein weiteres Beispiel ist, dass die Bewegung die Anreizsysteme für Unternehmen verändern möchte. Schließlich operiert die GWÖ ebenfalls politisch, da sie die Gemeinwohl-Ökonomie als einen breiten Beteiligungsprozess, der allen kreativen und kooperativen Reformwilligen offensteht und als einen demokratischen Umsetzungsvorschlag versteht (Felber, 2018, S. 10).

Auch wenn sich die Gemeinwohl-Ökonomie nach Felber einer großen Beliebtheit erfreut, erhielt sie ebenfalls Kritik. Insgesamt gibt es darüber allerdings wenig wissenschaftliche Literatur. Dies kann dadurch erklärt werden, dass die Gemeinwohl-Ökonomie sich selbst als praktische Bewegung versteht (Ulrich, 2019, S. 297). Dujmovits und Sturn (2019) kritisieren beispielsweise, bezogen auf die Mechanismen, dass die Wirkungsweise eines bestimmten Regulierungsinstruments nicht isoliert stattfindet, sondern dass diese vielmehr im Zusammenwirken mit existierenden Hintergrundbedingungen des Marktes wie zum Beispiel Institutionen, Normen und Einstellungen zu betrachten ist (Dujmovits & Sturn, 2019, S. 347). Ulrich (2019) übt Kritik an den Definitionen aus. Er erörtert, dass Marktwirtschaft und Kapitalismus zwar ausführlich kritisiert werden, die Vorschläge für eine Alternative im Vergleich dazu allerdings vage formuliert und definiert wurden (Ulrich, 2019, S. 312, 2019, S. 314). Meynhardt und Fröhlich (2017) diskutieren ein Legitimationsproblem der GWÖ, wobei sie sich zunächst auf die Auswahl bestimmter Gemeinwohlwerte beziehen. Sie bezweifeln, dass der Begriff des Gemeinwohls ausschließlich diese Werte bezeichnet (Meynhardt & Fröhlich, 2017, S. 169). Des Weiteren kritisieren sie, dass das

Gemeinwohlverständnis weder theoretisch noch anderweitig legitimiert wurde (Meynhardt & Fröhlich, 2017, S. 174, 2017, S. 172).

Dujmovits und Sturn (2019), Ulrich (2019) sowie Meynhardt und Fröhlich (2017) sind sich dahingehend einig, dass die Umsetzung der GWÖ sowohl in Deutschland als auch in Österreich fragwürdig ist. Dujmovits und Sturn (2019) diskutieren, dass die GWÖ für kleinere Unternehmen geeignet ist, die dies zur gemeinwohlorientierten Weiterentwicklung des Unternehmens und als Marketinginstrument nutzen können. Eine flächendeckende Anwendung halten sie allerdings für ausgeschlossen, da dafür ein allgemein akzeptierter Bewertungsrahmen erstellt werden müsste. Die Schwierigkeit besteht darin, eine objektive Bewertung und Gewichtung der verschiedenen Gemeinwohl-Aspekte zu gewährleisten (Dujmovits & Sturn, 2019, S. 373). Ulrich (2019) kritisiert ebenfalls die Messung durch die Gemeinwohlabilanz und findet, dass die GWÖ einen zu starken Fokus darauflegt. Damit gehen einige Schwierigkeiten einher, wie die Bestimmung der Indikatoren und der Quantifizierung von Qualitäten (Ulrich, 2019, S. 313, 2019, S. 316). Er spricht allerdings bei der Umsetzung insbesondere die vorgesehenen Anreize für Unternehmen an. Um erhebliche Effekte zu erzielen, müsste die Gemeinwohl-Bilanz verpflichtend sein. Das hält er jedoch für ausgeschlossen, da er nicht mit einer rechtlichen Verbindlichkeit rechnet (Ulrich, 2019, S. 312-313). Meynhardt und Fröhlich (2017) erörtern kritisch verfassungsrechtliche Hürden, sowie die geforderte Rechtsverbindlichkeit (Meynhardt & Fröhlich, 2017, S. 172, 2017, S. 173).

Die GWÖ wurde auch von ihren Anwender\*innen hinsichtlich der Inhalte der Gemeinwohl-Matrix kritisiert. Manche Indikatoren würden nicht auf ihre Unternehmen passen. Andere äußerten, dass sie der Gewichtung der Indikatoren nicht zustimmten. Außerdem gab es unterschiedliche Ansichten, ob das Instrument den Beitrag und Wert des Endproduktes ausreichend berücksichtigt (Meynhardt & Fröhlich, 2017, S. 161). Größere Unternehmen halten die Umsetzung der GWÖ nicht für realistisch, da sie sich einem hohen Wettbewerbsdruck konfrontiert sehen, wodurch der Preis zu einem zentralen Kriterium wird. Die Unternehmen haben dabei beispielsweise andere Motive für bestimmte Maßnahmen als die Motive der GWÖ. Während für manche Unternehmen Werte einen zentralen Stellenwert haben, sehen andere in der GWÖ ein Marketinginstrument und damit Wettbewerbsvorteile. Veränderungen zugunsten der Gemeinwohlorientierung würden sich bei Großunternehmen erst dann zeigen, wenn der Druck durch Politik und Gesellschaft erhöht wird (Heidbrink et al., 2018, S. 53-54).

### 3.3.2 Sustainable Development Goals (SDGs)

In der Praxis werden die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (englisch *Sustainable Development Goals*, SDGs) der Vereinten Nationen (UN) diskutiert, um die positive Wirkung von Sozialunternehmen für die Gesellschaft zu analysieren (Dupain et al., 2022, S. 44-47; Kiefl et al., 2021/2022, S. 18; Vandor et al., 2022, S. 32). Die SDGs werden von den Sozialunternehmen verwendet, um die Gemeinwohlorientierung ihres Unternehmens nach außen darzustellen.

Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, welche in der nachstehenden Abbildung 7 dargestellt werden, sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen. Die SDGs sind das Kernstück der „Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ (Agenda 2030). Die Agenda 2030 wurde 2015 von den 193 Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen auf einem Gipfeltreffen in New York mit einer Laufzeit von 15 Jahren verabschiedet. Sie ist ein rund 30-seitiges Dokument, bestehend aus den folgenden Bestandteilen:

- Präambel
- Erklärung
- Ziele und Zielvorgaben für nachhaltige Entwicklung
- Umsetzungsmittel und die globale Partnerschaft
- Weiterverfolgung und Überprüfung

In der Präambel werden die Themenbereiche anhand von fünf Überbegriffen: Menschen, Planet, Wohlstand, Frieden und Partnerschaft, erörtert (Vereinte Nationen, 2015, S. 2). Die Überbegriffe sind zugleich die Schwerpunkte der gesamten Agenda 2030. In der folgenden Erklärung führen die Regierungen aus, dass die Agenda 2030 von allen Ländern akzeptiert wird und auf alle Länder anwendbar ist, unter Berücksichtigung der entsprechenden Kapazitäten und Entwicklungsstufen der Länder (Vereinte Nationen, 2015, S. 3). Es folgt das Kernstück der Agenda 2030, die Ziele und Zielvorgaben für nachhaltige Entwicklung, die aus 17 Hauptzielen und insgesamt 169 Zielvorgaben bestehen (Vereinte Nationen, 2015, S. 1). Die Zielvorgaben sind Unterziele, beispielsweise unter SDG 1 *Keine Armut* finden sich sieben Zielvorgaben. Unter 1.2 wird ausgeführt, dass sich bis 2030 der Anteil der in Armut lebenden Menschen nach der jeweiligen nationalen Definition mindestens um die Hälfte senken soll (Vereinte Nationen, 2015, S. 16). Das Hauptziel *Keine Armut* (SDG 1) wird dadurch spezifiziert. Ein Fokus der Agenda 2030 liegt außerdem auf der Umsetzung der genannten Ziele. Das Ziel 17 *Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen* hat mit insgesamt 19 Zielvorgaben

die meisten Zielvorgaben zu verzeichnen. In dem Bestandteil „Umsetzungsmittel und die Globale Partnerschaft“ (S. 30 ff.) der Agenda 2030 wird die globale Partnerschaft als ein wichtiges Umsetzungsmittel für das Erreichen der zuvor genannten Ziele herausgestellt. Es folgt der letzte Bestandteil, worin die Regierungen sich dazu verpflichten, die Umsetzung der Agenda 2030 laufend auf nationaler, regionaler und globaler Ebene zu überprüfen. Konkrete Maßnahmen wurden allerdings nicht vorgestellt.



Abbildung 7: Übersicht der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN (Vereinte Nationen, 2023)

Abbildung 7 stellt eine Übersicht der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN dar. Diese 17 SDGs bestehen sowohl aus dem Beenden der Armut und des Hungers weltweit (SDG 1 und 2), als auch aus der Förderung von Gesundheit und hochwertiger Bildung (SDG 3 und 4). Außerdem soll Geschlechtergleichstellung erreicht werden (SDG 5) und die Verfügbarkeit von sauberem Wasser und Sanitäreinrichtungen gewährleistet werden (SDG 6). Der Zugang zu bezahlbarer und sauberer Energie soll für alle möglich sein (SDG 7). Es wird menschenwürdige Arbeit und dauerhaftes und nachhaltiges Wirtschaftswachstum gefördert (SDG 8), sowie Industrie, Innovation und Infrastruktur (SDG 9). Des Weiteren sollen Ungleichheiten verringert werden (SDG 10), Städte und Siedlungen sollen nachhaltig gestaltet werden (SDG 11) und ein nachhaltiger Konsum und eine nachhaltige Produktion sichergestellt werden (SDG 12). Umgehende Maßnahmen zum Klimaschutz sollen ergriffen werden (SDG 13), sowie der Erhalt von allem Leben unter Wasser (SDG 14). Landökosysteme sollen geschützt und Wälder nachhaltig bewirtschaftet werden (SDG 15). Friedliche Gesellschaften werden gefördert, allen Menschen soll der Zugang zur Justiz ermöglicht

werden und starke Institutionen sollen auf allen Ebenen aufgebaut werden (SDG 16), bis hin zur Stärkung der Umsetzungsmittel und der globalen Partnerschaft zur Erreichung der Ziele (SDG 17).

Sozialunternehmen nutzen die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, um sowohl grundsätzlich ihre Gemeinwohlorientierung zu verdeutlichen, als auch um die Wirkungsbereiche des Sozialunternehmens abzubilden. Unter dem Begriff Wirkungsbereich lässt sich zusammenfassen, welche Auswirkungen die Sozialunternehmen durch ihre Arbeit erzielen wollen. Die nachstehende Abbildung 8 stellt dar, welche positiven Wirkungen Sozialunternehmen in Europa anvisieren.

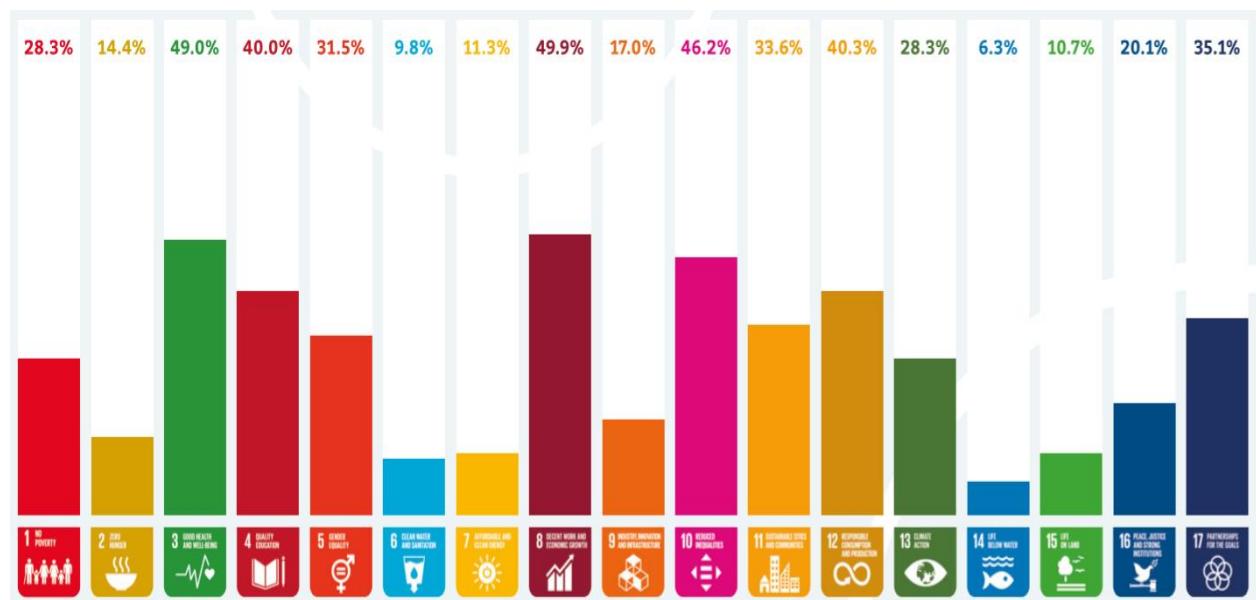


Abbildung 8: Wirkungsbereiche von Sozialunternehmen in Europa (Dupain et al., 2022, S. 45)

Abbildung 8 zeigt anhand der SDGs welche positive Wirkung Sozialunternehmen in Europa erzielen wollen. Zunächst ist anzumerken, dass 83,2% der europäischen Sozialunternehmen der Studie mehr als ein SDG erreichen wollen, wobei in der Studie alle 17 SDGs von Sozialunternehmen adressiert wurden. Lediglich 1,8% der Sozialunternehmen der Studie adressierten keines der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Dupain et al., 2022, S. 44). Die drei SDGs, die in dieser Studie am meisten genannt wurden und somit von Sozialunternehmen in Europa am häufigsten adressiert werden, sind SDG 8 *Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum* (49,9%), SDG 3 *Gesundheit und Wohlergehen* (49,0%) und SDG 10 *Weniger Ungleichheiten* (46,2%). In Österreich und Deutschland sind SDG 3 *Gesundheit und Wohlergehen*, SDG 4 *Hochwertige Bildung* und SDG 10

*Weniger Ungleichheiten* von besonderer Bedeutung für Sozialunternehmen. In Österreich wurde zusätzlich zu SDG 3, SDG 4 und SDG 10, SDG 8 *Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum* häufig von Sozialunternehmen genannt (Dupain et al., 2022, S. 46-47). Die Daten dieser Studien wurden in Österreich und Deutschland 2021 erhoben.

Idealerweise wird außerdem eine Form der Wirkungsmessung betrieben, wodurch Sozialunternehmen ihre eigenen Ziele und Wirkungen analysieren. Dabei haben sie die Möglichkeit zu prüfen, ob sie die gewünschte Wirkung erreichen und dadurch weiterhin gemeinwohlorientiert arbeiten oder ob sie den angestrebten *social impact* nicht erreichen und gegebenenfalls etwas an ihrem Konzept ändern sollten. Die Wirkungsmessung ist auch ein hilfreiches Instrument, um möglichen Förderpartnern zu zeigen, was das Unternehmen leistet.

Die Agenda 2030 und insbesondere ihr Kernstück die *17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung* erhielten außerdem viel Kritik, wie beispielsweise Liverman (2018) analysierte (Liverman, 2018, S. 178). Dabei lassen sich mehrere Richtungen der Kritik unterscheiden. Diese betreffen die Komplexität, die Widersprüchlichkeit sowie die Umsetzbarkeit der Ziele. Bezogen auf die Komplexität wird beispielsweise kritisiert, dass die SDGs mit 17 Hauptzielen und 169 Zielvorgaben zu umfangreich sind und dadurch schwer zu kommunizieren und operationalisieren (Langford, 2016, S. 168). Außerdem wird Kritik an den Indikatoren geäußert, da diese nicht vollumfänglich definiert sind (Hák, Janoušková & Moldan, 2016, S. 566). Es wird außerdem bezweifelt, ob globale Indikatoren ebenso aussagekräftig für Untergruppen und einzelne Regionen sind. Es wird angenommen, dass diese Menschen keine Veränderung in ihrem Wohlbefinden verspüren, obwohl es insgesamt Verbesserungen gibt (Sexsmith & McMichael, 2015, S. 586). Ebenso wird die Verwendung einzelner Termini wie zum Beispiel „nachhaltig“ oder „modern“ als schlecht definiert kritisiert. Das Ziel nachhaltig zu sein wird in 10 der 17 Ziele erwähnt ohne eine klare Definition festzulegen. Dadurch gibt es ebenfalls keine eindeutige Messung von Nachhaltigkeit (Liverman, 2018, S. 178-179).

Die Widersprüchlichkeit der Ziele thematisierend wird beispielsweise der Konflikt zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Umweltschutz diskutiert. Es wird angenommen, dass dies ein Widerspruch darstellt, da der wirtschaftliche Fortschritt der letzten Jahre zu Lasten der Umwelt geschah. Sexsmith und McMichael (2015) argumentieren, dass in den SDGs der Umweltschutz der wirtschaftlichen Entwicklung untergeordnet wird (Sexsmith & McMichael, 2015, S. 588). Fletcher und Rammelt (2017) betrachten die Beziehung zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und

Umweltschutz ebenfalls als widersprüchlich. Sie sprechen von einer ‚Fantasie des Entkoppelns‘, da ihrer Ansicht nach, die einzelnen 17 Nachhaltigkeitsziele isoliert voneinander betrachtet werden. Sie befinden sich allerdings teilweise in einem Spannungsverhältnis (Fletcher & Rammelt, 2017, S. 451, 2017, S. 454).

Zuletzt wird auch die Umsetzbarkeit der Ziele diskutiert. Razavi (2016) kritisiert, dass die Umsetzungsmittel der Agenda 2030 stark in ihrer Spezifik variieren (Razavi, 2016, S. 27). Es wird außerdem diskutiert, dass alte Methoden, die bisher nicht erfolgreich waren, verwendet werden. Kaika (2017) bezeichnet dabei beispielsweise die Indikatoren der SDGs als alte methodische Werkzeuge (Kaika, 2017, S. 92). Ebenso wird ein neues wirtschaftliches Modell gefordert sowie stärkere Mechanismen der Rechenschaftspflicht, um die SDGs umsetzen zu können. Die Agenda 2030 stützt sich auf einige zentrale Elemente der derzeitigen wirtschaftlichen Agenda wie beispielsweise kontinuierliches Wirtschaftswachstum. Es wird allerdings angenommen, basierend auf Erfahrungen der Vergangenheit, dass es ohne eine Veränderung des wirtschaftlichen Modells auch keine Veränderung in anderen Bereichen wie beispielsweise die Gleichstellung der Geschlechter geben kann (Razavi, 2016, S. 27).

### **3.3.3 Gemeinnützigkeit**

Obwohl es naheliegend erscheint, Gemeinwohlorientierung mit gemeinnützigen Rechtsformen gleichzusetzen (Scheuerle et al., 2013, S. 10), handelt es sich bei Gemeinnützigkeit keinesfalls um ein Synonym für Gemeinwohlorientierung. Gemeinnützigkeit wird legal definiert und hat vor allem Auswirkungen auf die Steuerlast eines Unternehmens. Sie ist ein steuerrechtlicher Status, der mit Rechten und Pflichten verbunden ist. In Österreich wird Gemeinnützigkeit in der Bundesabgabenordnung (§§ 34 ff. BAO) geregelt, während Gemeinnützigkeit in Deutschland in der Abgabenordnung (§§ 51 bis 68 AO) definiert wird.

Im Allgemeinen können viele Rechtsformen die Gemeinnützigkeit beantragen, darunter unter anderem der eingetragene Verein (e.V.), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Aktiengesellschaft (AG), sowie die Privatstiftung in Österreich und die Stiftung in Deutschland. Lediglich Personengesellschaften können nach deutschem und österreichischem Steuerrecht nicht gemeinnützig sein, darunter fallen zum Beispiel die Offene Gesellschaft (OG) in Österreich und die Offene Handelsgesellschaft (OHG) in Deutschland; die Kommanditgesellschaft (KG) und die

Gesellschaft Bürgerlichen Rechts (GesBR) in beiden Ländern (Höhne, Röcken & Schnurbein, 2015, S. 143). Alle genannten Rechtsformen werden in der nachstehenden Tabelle 9 dargestellt.

Mögliche gemeinnützige Rechtsformen	Nicht-gemeinnützige Rechtsformen
Eingetragener Verein (e.V.)	OG (Ö), OHG (DE)
GmbH	KG
AG	GesBR
Privatstiftung (Ö), Stiftung (DE)	

Tabelle 9: Übersicht der Rechtsformen und der Gemeinnützigkeit (Eigene Darstellung)

In der Bundesabgabenordnung Österreichs wird erörtert, dass ausschließlich gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke (§ 34 BAO; Bundesministerium Finanzen, 2023) verfolgt werden dürfen. Gemeinnützig bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Allgemeinheit gefördert wird (§ 35 BAO). Eine Förderung der Allgemeinheit liegt nach der Bundesabgabenordnung Österreichs dann vor, wenn die Tätigkeit der Organisation oder des Unternehmens dem Gemeinwohl auf „geistigem, kulturellem, sittlichem oder materiellem Gebiet“ dient. Beispiele für gemeinnützige Zwecke, die in der Ordnung bezeichnet wurden, werden in der nachstehenden Tabelle 10 gelistet. Mildtätig sind jene Zwecke, die hilfsbedürftige Personen unterstützen (§ 37 BAO) und kirchliche Zwecke fördern gesetzlich anerkannte Kirchen und Religionsgemeinschaften (§ 38 BAO). Mit dem Status der Gemeinnützigkeit sind ebenfalls Pflichten verknüpft: Gemeinnützige Organisationen oder Unternehmen benötigen eine Satzung, diese muss auf einen gemeinnützigen Zweck abzielen und die Zwecke eindeutig benennen (§ 41 BAO). Des Weiteren muss die tatsächliche Geschäftsführung der Satzung entsprechen (§ 34 BAO). Es darf außerdem kein Gewinn angestrebt werden (§ 39 BAO). In der Bundesabgabenordnung wird auch festgelegt, dass der Zweck „unmittelbar“ verfolgt werden muss, indem die Organisation den Zweck selbst ausübt (§ 40 BAO; Bundesministerium Finanzen, 2023).

In Deutschland wird Gemeinnützigkeit in der Abgabenordnung (§§ 51 bis 68 AO) geregelt und gleicht der Gemeinnützigkeit in Österreich stark. Auch in Deutschland müssen folgende Voraussetzungen erfüllt werden: „gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke“ sollen „selbstlos“, „ausschließlich“ und „unmittelbar“ verfolgt werden (§ 51 AO). Gemeinnützige Zwecke werden in der AO Deutschlands definiert, als jene Tätigkeit, die darauf ausgerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern (§ 52 AO). Die gemeinnützigen Zwecke, welche in der deutschen AO und in der österreichischen BAO gelistet wurden,

werden in der folgenden Tabelle 10 aufgeführt. Demnach bestehen gemeinnützige Zwecke beispielsweise in der Förderung der/des:

Gemeinnützige Zwecke in Deutschland (§ 52 AO)	Gemeinnützige Zwecke in Österreich (§ 35 BAO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaft und Forschung</li> <li>• Religion</li> <li>• öffentlichen Gesundheitswesens und -pflege</li> <li>• Jugend- und Altenhilfe</li> <li>• Kunst und Kultur; Sportes</li> <li>• Denkmalschutz und -pflege; Naturschutzes, Landschaftspflege, einschließlich Klimaschutz, Küstenschutz und Hochwasserschutz</li> <li>• Erziehung, Volks- und Berufsbildung; Wohlfahrtswesens</li> <li>• Hilfe für politisch, rassistisch oder religiös Verfolgte, für Flüchtlinge, Vertriebene, Aussiedler*innen, Spätaussiedler*innen, Kriegsopfer, Kriegshinterbliebene, Kriegsbeschädigte und Kriegsgefangene, Zivilbeschädigte und Behinderete sowie Hilfe für Opfer von Straftaten; Förderung des Andenkens an Verfolgte, Kriegs- und Katastrophenopfer; Förderung des Suchdienstes für Vermisste, Förderung der Hilfe für Menschen, die auf Grund ihrer geschlechtlichen Identität oder ihrer geschlechtlichen Orientierung diskriminiert werden; internationalen Gesinnung, der Toleranz auf allen Gebieten der Kultur und des Völkerverständigungsgedankens</li> <li>• Rettung aus Lebensgefahr; Feuer-, Arbeits-, Katastrophen- und Zivilschutzes sowie der Unfallverhütung; Tierschutzes</li> <li>• Entwicklungszusammenarbeit; bürgerschaftlichen Engagements zugunsten gemeinnütziger, mildtätiger und kirchlicher Zwecke</li> <li>• Verbraucherberatung und Verbraucherschutzes</li> <li>• Fürsorge für Strafgefangene und ehemalige Strafgefangene; Kriminalprävention</li> <li>• Gleichberechtigung von Frauen und Männern</li> <li>• Schutzes von Ehe und Familie</li> <li>• Heimatpflege, Heimatkunde und der Ortsverschönerung</li> <li>• Tierzucht, der Pflanzenzucht, der Kleingärtnerie, des traditionellen Brauchtums einschließlich des Karnevals, der Fastnacht und des Faschings, der Soldaten- und Reservistenbetreuung, des Amateurfunkens, des Freifunks, des Modellflugs und des Hundesports</li> <li>• demokratischen Staatswesens im Geltungsbereich dieses Gesetzes; hierzu gehören nicht Bestrebungen, die nur bestimmte Einzelinteressen staatsbürgerlicher Art verfolgen oder die auf den kommunalpolitischen Bereich beschränkt sind</li> <li>• Unterhaltung und Pflege von Friedhöfen und Unterhaltung von Gedenkstätten für nichtbestattungspflichtige Kinder und Föten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunst und Wissenschaft</li> <li>• Gesundheitspflege</li> <li>• Kinder-, Jugend- und Familienfürsorge</li> <li>• Fürsorge für alte oder kranke Personen und Menschen mit Behinderung</li> <li>• Sports</li> <li>• Volkswohnungswesens</li> <li>• Schulbildung, Erziehung, Volksbildung und Berufsausbildung</li> <li>• Denkmalpflege</li> <li>• Natur-, Tier- und Höhlenschutzes</li> <li>• Heimatkunde und Heimatpflege</li> <li>• Bekämpfung von Elementarschäden</li> </ul>

Tabelle 10: Gemeinnützige Zwecke nach den jeweiligen Verordnungen in Deutschland (angelehnt an §52 AO) und Österreich (angelehnt an § 35 BAO)

Die Auflistung Deutschlands ist nicht abschließend, weitere Zwecke können als gemeinnützig erklärt werden (§ 52 Abs. 2 Satz 2 AO). Mildtätige Zwecke zielen darauf ab, hilfsbedürftige

Personen zu unterstützen, die körperlich, geistig oder seelisch erkrankt sind (§ 53 AO). Kirchliche Zwecke fördern Religionsgemeinschaften (§ 54 AO). Mit dem Status der Gemeinnützigkeit sind auch in Deutschland Pflichten verbunden: Demnach müssen gemeinnützige Organisationen nach dem Prinzip der Selbstlosigkeit agieren. Die Tätigkeit soll die Allgemeinheit fördern und nicht in erster Linie die Organisation selbst. Die Mittel sind zweckgebunden und dürfen nur für den Satzungszweck verwendet werden. Es dürfen keine Gewinne ausgeschüttet werden (§ 55 AO). Des Weiteren sieht das Prinzip der Ausschließlichkeit vor, dass ein Unternehmen nur ihre satzungsmäßigen Zwecke verfolgt (§ 56 AO). Das dritte Prinzip, das Prinzip der Unmittelbarkeit, besagt, dass gemeinnützige Organisationen ihre Tätigkeiten selbst ausüben müssen. Das bedeutet, dass die Tätigkeit beispielsweise nicht an andere Unternehmen weitergegeben werden darf (§ 57 AO). Welche der zuvor erörterten Zwecke angestrebt werden, muss auch in Deutschland in der Satzung eindeutig formuliert werden, dieser Zweck muss den Anforderungen der §§ 52 bis 55 entsprechen und dass er ausschließlich und unmittelbar verfolgt wird. Die tatsächliche Geschäftsführung muss diesen Satzungsbestimmungen entsprechen (§ 59 AO; Brinkmeier, 2016, S. 33). Verglichen mit der Regelung in Österreich, ist lediglich die Terminologie der Selbstlosigkeit (§ 55 AO) zusätzlich in den deutschen Gesetzen verankert. Das Prinzip der Selbstlosigkeit besagt, dass die Tätigkeit die Allgemeinheit fördern soll.

Vorteile der Gemeinnützigkeit sind im allgemeinen Steuervergünstigungen, beispielsweise bei der Körperschaftssteuer, Gewerbesteuer, Umsatzsteuer und Erbschaftssteuer. Gemeinnützige Organisationen profitieren von einer Grundsteuerbefreiung. Zusätzlich gibt es eine Steuergünstigung von Spenden und Mitgliedsbeiträgen. Gemeinnützige Organisationen dürfen Spenden erhalten und hierzu Spendenquittungen ausstellen, die den/ die Spender\*in steuerlich begünstigt (Brinkmeier, 2016, S. 34; Wirtschaftskammer WKO, 2023). Um die Steuergünstigungen zu erhalten, werden gemeinnützige Organisationen regelmäßig überprüft und können gegebenenfalls die Gemeinnützigkeit aberkannt bekommen (Bundesministerium für Finanzen, 2016, S. 14). Der Status der Gemeinnützigkeit wird in Deutschland und in Österreich vom Finanzamt erteilt.

Zusammenfassend ist die Gemeinwohlorientierung als primäres Ziel von Sozialunternehmen die Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung (Kiefl et al., 2021/2022, S. 18). Die gesellschaftliche Herausforderung kann sowohl sozialer als auch ökologischer Natur sein. Damit stellt die Gemeinwohlorientierung das „Soziale“ oder „Gesellschaftliche“ eines Sozialunternehmens dar und dient gleichzeitig als Übersetzung von *social* aus dem Englischen. Gemeinwohlorientierung findet sich auch in der aktuellen Definition der Europäischen Kommission (2020) als „soziale

Dimension“ (S. 9) und zuvor als „soziales oder gesellschaftliches Ziel“ (2011, S. 2) in der Definition der Europäischen Kommission von 2011.

## 4. Rechtsform und Finanzierung von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich

### 4.1 Rechtsformwahl von Sozialunternehmen

Das Fehlen einer allgemein anerkannten Definition erklärt die Vielzahl an Rechtsformen, die Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich wählen. Aufgrund der vielen Ähnlichkeiten werden Deutschland und Österreich zunächst gemeinsam betrachtet. Eine Rechtsform ist für jedes Unternehmen essenziell. Sie regelt beispielsweise verbindlich die Beziehungen der Menschen, die miteinander tätig werden, aber auch die Beziehungen zur Außenwelt des Unternehmens (Höhne et al., 2015, S. 143). Es besteht ein sogenannter Typenzwang in Deutschland und Österreich (Bergmann & Kalss, 2020, S. 15). Das bedeutet, dass die Unternehmen aus den bereits bestehenden Rechtsformen eine auswählen müssen.

Obwohl die Wahl der Rechtsform von den Rechtssystemen des Landes abhängig ist und eine Frage des Einzelfalls darstellt, sind die nachstehenden Kriterien üblicherweise von hoher Bedeutung bei der Entscheidung welche Rechtsform gewählt wird (Durstberger, 2020, S. 29-34; Glock & Buric, 2021, S. 5-6; Höhne et al., 2015, S. 143-144):

- Persönliche Haftung der Gründer\*innen
- Vom Gesetz vorgegebener Unternehmenszweck
- Kosten der Rechtsform
  - Laufende Kosten der Rechtsform
  - Einmalige Kosten bei Gründung, z.B. Gründungskapital
- Flexibilität der Vertragsgestaltung
- Ausgestaltung von Leitung und Kontrolle
- Finanzierung sowie Gewinn- und Verlustbeteiligung
- Image der Rechtsform
- Mobilität von Anteilen und Nachfolgeregelungen
- Rechnungslegung und Publizitätspflichten
- Möglichkeit der Gemeinnützigkeit
- Möglichkeit internationaler Tätigkeiten

Unter Berücksichtigung der oben genannten Kriterien zur Rechtsformwahl stehen einander zwei große Gruppen gegenüber: die Kapitalgesellschaften und die Personengesellschaften, welche in der nachfolgenden Tabelle 11 aufgeführt werden.

Kapitalgesellschaften	Personengesellschaften
Aktiengesellschaft (AG)	Offene Handelsgesellschaft (OHG)
	Offene Gesellschaft (OG)
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Kommanditgesellschaft (KG)
	Gesellschaft Bürgerlichen Rechts (GesBR)

Tabelle 11: Beispiele für Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften (angelehnt an Höhne et al., 2015, S. 144)

Wie Tabelle 11 aufzeigt, zählen zu Kapitalgesellschaften beispielsweise die Aktiengesellschaft (AG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Beispiele für Personengesellschaften sind die Offene Handelsgesellschaft (OHG), die Kommanditgesellschaft (KG), die Gesellschaft Bürgerlichen Rechts (GesBR) in Deutschland und die Offene Gesellschaft (OG), die Kommanditgesellschaft (KG), die Gesellschaft Bürgerlichen Rechts (GesBR) in Österreich. Zusätzlich gibt es weitere juristische Personen, bei denen eine persönliche Haftung der Mitglieder in der Regel nicht gegeben ist, wie die Genossenschaft, der Verein und die Privatstiftung in Österreich beziehungsweise die Stiftung in Deutschland (Höhne et al., 2015, S. 144).

Im Jahr 2021 wurde der gemeinnützige Verein als Rechtsform von Sozialunternehmen in Österreich mit 46,9% am häufigsten gewählt. Es folgt die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die 35,3% der Organisationen in Österreich wählten (Vandor et al., 2022, S. 22). Mit 22,8% wurde die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) als häufigste Rechtsform in Deutschland gewählt. Es folgen mit 19,5% die Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) und mit 18,4% der Gemeinnützige eingetragene Verein (e.V.) als Rechtsformen von Sozialunternehmen in Deutschland (Kiefl et al., 2021/2022, S. 25). Die häufigsten Rechtsformen von Sozialunternehmen werden in der nachstehenden Tabelle 12 dargestellt.

Österreichische Sozialunternehmen	Deutsche Sozialunternehmen
Gemeinnütziger Verein	GmbH
GmbH	gGmbH
	Gemeinnütziger Verein

Tabelle 12: Die häufigsten Rechtsformen von Sozialunternehmen in Österreich und Deutschland (Eigene Darstellung)

Wie Tabelle 12 zeigt, sind der gemeinnützige Verein und die GmbH die häufigsten Rechtsformen von Sozialunternehmen, sowohl in Deutschland als auch in Österreich. Ein Unterschied ergibt sich allerdings in den beiden Ländern. In Deutschland ist die gemeinnützige GmbH (gGmbH) eine eigene Rechtsform, während dies in Österreich nicht der Fall ist. Eine österreichische GmbH kann ebenfalls die Gemeinnützigkeit erhalten. Die gemeinnützige GmbH ist allerdings keine eigene Rechtsform in Österreich. Die Angaben in Tabelle 12 geben keine Auskunft darüber, ob es sich um gemeinnützige GmbHs handelt oder nicht.

Die häufigsten Rechtsformen von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich werden im Folgenden kurz definiert:

- Der gemeinnützige Verein ist ein freiwilliger Zusammenschluss mehrerer Menschen mit einem gemeinsamen Zweck. Dieser Zweck verfolgt gemeinnützige Ziele (siehe Kapitel 3.3.3).
- Die GmbH ist eine Handelsgesellschaft, die zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck gegründet werden kann. Sie kann die Gemeinnützigkeit beantragen, muss dies aber nicht. Die GmbH zeichnet sich durch eine hohe Gestaltungsfreiheit und Flexibilität aus (siehe Kapitel 4.1.2).

#### **4.1.1 Der eingetragene Verein (e.V.)**

Der eingetragene Verein (e.V.) gehört zu den häufigsten Rechtsformen für Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich. Zunächst ist grundsätzlich zwischen einem Verein mit ideellen Zwecken (sogenannter Idealverein oder nicht-wirtschaftlicher Verein) und einem wirtschaftlichen Verein mit wirtschaftlichen Zielsetzungen zu unterscheiden. Zusätzlich werden Vereine dahingehend unterschieden, ob der Verein rechtsfähig ist oder nicht. Diese Unterscheidungen werden sowohl in Deutschland als auch in Österreich vorgenommen. In Deutschland wird diese Unterscheidung im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) gemacht, während die rechtliche Grundlage von Idealvereinen in Österreich das Vereinsgesetz von 2002 ist. Da Sozialunternehmen in Österreich und Deutschland überwiegend sogenannte Idealvereine sind (Kiefl et al., 2021/2022, S. 25; Vandor et al., 2022, S. 22), werden ausschließlich Idealvereine erörtert.

Der eingetragene Verein (e.V.) ist zunächst ein freiwilliger Zusammenschluss mehrerer Menschen mit einem gemeinsamen Zweck. Er verfolgt gemeinwohlorientierte Ziele und hat eine eigene Rechtspersönlichkeit. Eine Mindestanzahl der Mitglieder eines Vereins ist festgelegt. Nach dem

österreichischen Vereinsgesetz müssen es mindestens zwei Personen sein, im deutschen BGB (§56) werden mindestens sieben Mitglieder vorgegeben. Dadurch, dass es keine Höchstgrenze für die Anzahl von Mitgliedern in einem Verein gibt, eignet er sich sehr gut, um größere Mitgliederzahlen zu organisieren. Der Verein ist ein vom Wechsel der Mitglieder unabhängiger Zusammenschluss von Personen, die einen gemeinsamen Zweck verfolgen. Mitglieder können dem Verein demnach vergleichsweise einfach und schnell beitreten oder wieder austreten. Der Verein ist gewissermaßen darauf ausgelegt, dass Mitgliederwechsel problemlos möglich sind. Die Mitgliedschaft in einem Verein ist ein Personenrechtsverhältnis im Gegensatz zu einem Vermögensrecht, welches den Mitgliedern Rechte am Vereinsvermögen eingestehen würde (Glock & Buric, 2021, S. 20).

Allgemein dürfen mit einem Verein primär ideelle Zwecke verfolgt werden. Der Zweck darf nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet sein. Das Vereinsvermögen darf nur im Sinne des Vereinszwecks verwendet werden (Ebner, Hammerl & Oberhuber, 2022, § 1; Höhne et al., 2015, S. 144). Ein Verein hat in Deutschland nur zwei zwingend notwendige Organe, die Mitglieder-Versammlung und den Vorstand. In Österreich haben Vereine auch zwei zwingend notwendige Organe, ein Leitungsorgan und ebenfalls wie in Deutschland eine Mitglieder-Versammlung. Zusätzlich können Vereine in Österreich ein Aufsichtsorgan einberufen, das aus mindestens drei Personen besteht. Dies entscheidet die Mitglieder-Versammlung. In Deutschland und in Österreich haben Vereine die Möglichkeit weitere Gremien wie Beiräte und Ausschüsse zu berufen. Alle Organe des österreichischen und des deutschen Vereins werden in der folgenden Abbildung 9 dargestellt.

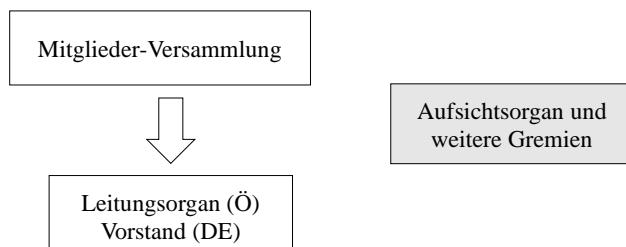


Abbildung 9: Organe des österreichischen und des deutschen Vereins (e.V.) (Eigene Darstellung angelehnt an Ebner et al., 2022, § 5; Schauhoff, 2010, § 2, Rn. 78, 120)

Die Mitglieder-Versammlung als oberstes Organ dient in Österreich der gemeinsamen Willensbildung der Vereinsmitglieder und muss mindestens alle fünf Jahre stattfinden. Das Leitungsorgan ist für die Führung der Vereinsgeschäfte und zur Vertretung nach außen zuständig und muss aus

mindestens zwei Personen bestehen (Ebner et al., 2022, § 5). Der Vorstand eines deutschen Vereins ist ebenfalls für dessen Vertretung, insbesondere beim Rechtsverkehr, zuständig (Schauhoff, 2010, § 2, Rn. 120). Alle Angelegenheiten des Vereins, die nicht durch den Vorstand erledigt werden, werden durch Beschlussfassung in einer Versammlung der Mitglieder geregelt. Im BGB ist die Mitglieder-Versammlung das oberste Vereinsorgan und kann den Vorstand ernennen und entlassen, sowie über die Vereinssatzung und den Vereinszweck entscheiden (Schauhoff, 2010, § 2, Rn. 78).

Der Aufwand für die Gründung eines Vereins ist geringer und kostengünstiger als die Gründung einer Kapitalgesellschaft, da kein Mindestvermögen für die Gründung erforderlich ist (Nowotny, 2013, S. 190). Dennoch ist der Verein mit Eintragung ins Vereinsregister eine juristische Person. Vereinsmitglieder und Organverwalter\*innen haften dann nicht persönlich, sondern der Verein mit seinem Vermögen (Ebner et al., 2022, § 23).

#### **4.1.2 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)**

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) wird im Folgenden genauer betrachtet, da sie besonders gut als Rechtsform für Sozialunternehmen geeignet ist. Mit ihr kann das gleichzeitige Verfolgen von gemeinwohlorientierten und wirtschaftlichen Zielen gelingen (Höhne et al., 2015, S. 144). Allgemein handelt es sich bei der GmbH um eine Handelsgesellschaft mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit, die zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck gegründet werden kann und für deren Verbindlichkeiten grundsätzlich nur das Gesellschaftsvermögen haftet (Huber & Rinnert, 2019, S. 17; Wicke, 2020, Rn. 1). Dadurch, dass die GmbH zu jedem Zweck gegründet werden kann, ist sie sowohl bei klassischen gewinnorientierten Unternehmen als auch bei Sozialunternehmen beliebt. Außerdem zeichnet sich die GmbH durch eine hohe Gestaltungsfreiheit und Flexibilität aus (Gassner & Zwick, 2023, S. 5; Michalski, Heidinger, Leible & Schmidt, 2023, Rn. 11-12).

Die GmbH hat eine eigene Rechtspersönlichkeit. Sie ist eine juristische Person. Das bedeutet, dass die Gesellschaft als solche, nicht der oder die einzelne Gesellschafter\*in, Inhaberin von Rechten und Pflichten ist. Die GmbH kann Eigentum erwerben, vor Gericht klagen und verklagt werden, über ihr Eigentum kann ein Insolvenzverfahren eröffnet werden. Die GmbH hat ein im Gesellschaftsvertrag festgesetztes Stammkapital (siehe Tabelle 12) (Gassner & Zwick, 2023, S. 5; Huber & Rinnert, 2019, S. 17-18; Wicke, 2020, § 13). In Deutschland und in Österreich ist die GmbH

gesetzlich dazu verpflichtet einen Jahresabschluss zu erstellen (Gassner & Zwick, 2023, S. 9; Nowotny, 2013, S. 197). Die Struktur und die Organe einer GmbH werden in der nachstehenden Abbildung 10 dargestellt.

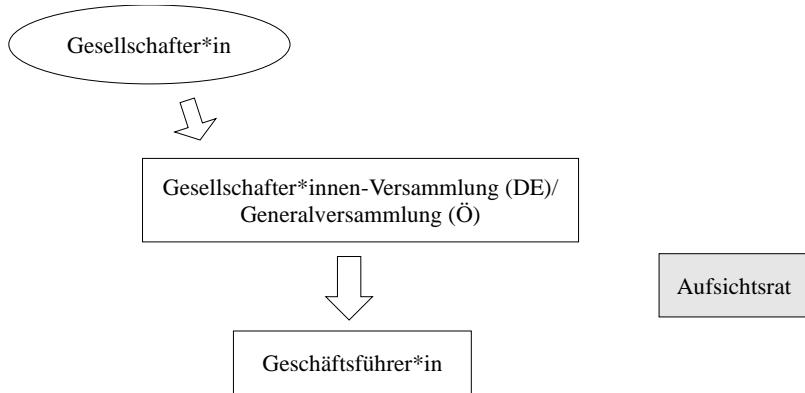


Abbildung 10: Organe einer GmbH in Deutschland und Österreich (Eigene Darstellung angelehnt an Gassner & Zwick, 2023, S. 22; Michalski, Heidinger, Leible & Schmidt, 2023, Rn. 15 - 20)

Abbildung 10 stellt die drei möglichen Organe dar, die eine GmbH haben kann, wobei der/die Geschäftsführer\*in und die Gesellschafter\*innen-Versammlung beziehungsweise die Generalversammlung von besonderer Bedeutung für jede GmbH sind. Zu den Organen einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung zählen der/ die Geschäftsführer\*in und die Gesellschafter\*innen-Versammlung in Deutschland beziehungsweise die Generalversammlung in Österreich (Gassner & Zwick, 2023, S. 22; Michalski et al., 2023, Rn. 15-20). Ein Aufsichtsrat ist für die meisten GmbHs nicht zwingend vorgeschrieben, kann allerdings freiwillig errichtet werden. Ein Aufsichtsrat ist ab einer bestimmten Größe verpflichtend einzurichten. In Österreich ist dies der Fall, wenn das Stammkapital 70.000 € und die Anzahl der Gesellschafter\*innen fünfzig übersteigt (Gassner & Zwick, 2023, S. 41).

Der/die Geschäftsführer\*in ist ein notwendiges Organ der GmbH. Der/die Geschäftsführer\*in kann sowohl ein(e) Gesellschafter\*in, als auch eine andere Person sein (Michalski et al., 2023, Rn. 13). Diese Person leitet die GmbH, führt die Geschäfte und vertritt die GmbH nach außen. Es können auch mehrere Personen Geschäftsführer\*innen der GmbH sein (Fleischer & Goette, 2023§ 35; Gassner & Zwick, 2023, S. 23; Wicke, 2020§ 6). Das wichtigste Organ einer GmbH ist allerdings die Gesamtheit der Gesellschafter\*innen, also die Gesellschafter\*innen-Versammlung in Deutschland und die Generalversammlung in Österreich. Dabei richtet sich das Gewicht der Stimme der Gesellschafter\*innen nach dem Verhältnis der Anteile am Gesellschaftsvermögen.

Dieses Organ bestimmt den/die Geschäftsführer\*in und gegebenenfalls den Aufsichtsrat. Jede GmbH muss zumindest über eine/n Gesellschafter\*in verfügen (Fleischer & Goette, 2023, § 48; Gassner & Zwick, 2023, S. 7-8; Nowotny, 2013, S. 196).

Bei der Gründung einer GmbH gibt es in Österreich mehrere Möglichkeiten. Es kann unterschieden werden zwischen der „klassischen“ GmbH-Gründung mit einem Stammkapital in Höhe von mindestens 35.000 €, der gründungsprivilegierten GmbH-Gründung mit einem Stammkapital in Höhe von mindestens 10.000 €, der vereinfachten Gründung sowie seit Kurzem der digitalen GmbH-Gründung (Bergmann & Kalss, 2020, S. 288). Bei der Gründung einer GmbH muss in jedem Fall eine bestimmte Mindestkapitalsumme aufgebracht werden. In Deutschland beträgt das Mindestkapital der GmbH 25.000 €, wovon 12.500 € bei der Gründung der GmbH fällig werden. In Österreich muss ebenfalls die Hälfte des Stammkapitals bar eingezahlt werden, das sind 17.500 € beziehungsweise 5.000 € bei der gründungsprivilegierten GmbH (Gassner & Zwick, 2023, S. 9; Höhne et al., 2015, S. 145). Mit der österreichischen gründungsprivilegierten GmbH (§ 10 GmbHG) setzt der Gesetzgeber eine geringere Mindestkapitalsumme voraus. Das Mindeststammkapital der gründungsprivilegierten GmbH beträgt nur 10.000 €. Allerdings müssen die Gesellschafter\*innen in den folgenden zehn Jahren die auf 17.500 € fehlende Bareinlage nachzahlen. Die nachstehende Tabelle 13 stellt eine Übersicht über die unterschiedliche Höhe des Stammkapitals der GmbH dar.

In Deutschland hat der Gesetzgeber 2008 mit der sogenannten Unternehmergeellschaft (UG) die Möglichkeit geschaffen, eine GmbH mit einem Stammkapital von weniger als 25.000 € zu gründen. Ähnlich zur gründungsprivilegierten GmbH in Österreich ist die UG insbesondere für Klein gewerbetreibende und Existenzgründer\*innen attraktiv, da sie den Zugang zur Haftungsbeschränkung eröffnen und hinsichtlich Gründung und Betrieb ein großes Maß an Flexibilität, Leichtigkeit und Schnelligkeit ermöglichen soll (Huber & Rinnert, 2019, S. 18). Bei der UG handelt es sich nicht um eine eigene Rechtsform, sondern um eine GmbH. Es ist ein geringeres Mindeststammkapital möglich, wobei Sacheinlagen ausgeschlossen sind. Das Stammkapital der UG kann einen beliebigen Betrag ab 1,00 € betragen (Höhne et al., 2015, S. 145). Der entscheidende Unterschied zur normalen GmbH besteht allerdings darin, dass die UG verpflichtet ist eine Gewinnrücklage zu bilden, in die mindestens ein Viertel des Jahresüberschusses einzustellen ist. Die in die Rücklage eingestellten Mittel stehen für Gewinnausschüttungen an die Gesellschafter\*innen nicht zur Verfügung. Sobald eine UG durch Kapitalerhöhung ein Stammkapital von 25.000 € erreicht, kann die UG ihren Rechtsformzusatz zu dem einer normalen GmbH ändern. Zuvor musste die UG zum

Schutz des Rechtsverkehrs in ihrer Firma den Zusatz „Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)“ führen (Huber & Rinnert, 2019, S. 18; Wicke, 2020§ 5a).

Die Gründung einer GmbH ist durch mehrere oder auch eine einzige natürliche oder juristische Person (Einpersonen-GmbH) möglich (§ 1 GmbHG). Für Einpersonen-Gründungen gibt es allerdings Sonderreglungen, die hier nicht näher betrachtet werden (Huber & Rinnert, 2019, S. 18). Bei der Gründung einer GmbH in Deutschland sind drei Phasen zu unterscheiden: die Vorgründungsgesellschaft, die Vor-GmbH und die GmbH. Die Vorgründungsgesellschaft entsteht durch Abschluss des Vorgründungsvertrags, während die Vor-GmbH durch notarielle Beurkundung der Gründungsurkunde und des Gesellschaftsvertrags zustande kommt. Die GmbH entsteht schließlich mit Eintragung im Handelsregister (Huber & Rinnert, 2019, S. 19).

Die Festlegung des Stammkapitals und der Stammeinlage gehören zu den zwingenden Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags der GmbH. Ohne diese Festlegungen darf die GmbH nicht in das Handelsregister eingetragen werden. Der Gesellschaftsvertrag, auch Satzung genannt, bildet die Grundlage für die Verfassung der GmbH und für das Verhältnis der Gesellschaft zu den Gesellschafter\*innen, ebenso für das Verhältnis zwischen den Gesellschafter\*innen (Michalski et al., 2023, Rn. 3). Der Gesellschaftsvertrag ist ein notariell zu beurkundender Vertrag.

	Österreich	Deutschland
Klassische GmbH	35.000 €	25.000 €
Gründungsprivilegierte GmbH	10.000 €	-
Unternehmergesellschaft (UG)	-	ab 1.00 €

Tabelle 13: Übersicht über das Stammkapital der GmbH in Deutschland und Österreich (Eigene Darstellung)

Wie Tabelle 13 zeigt, unterscheidet sich die Höhe des Stammkapitals in Deutschland und in Österreich. In beiden Ländern gibt es zusätzlich jeweils eine Form der GmbH, die ein geringeres Stammkapital voraussetzt. Das Stammkapital dient der Aufbringung und Erhaltung des Gesellschaftsvermögens. Das zur Erhaltung des Stammkapitals erforderliche Vermögen darf nicht an die Gesellschafter\*innen ausgeschüttet werden, es herrscht ein Rückzahlungsverbot. Das Stammkapital ist eine feste Größe und wird in der Satzung ausdrücklich festgelegt (Huber & Rinnert, 2019, S. 22; Michalski et al., 2023, Rn. 6). Die Stammeinlage ist der Betrag, den jede/r einzelne Gesellschafter\*in als Einlage auf das Stammkapital erbringen muss. Jede/r Gesellschafter\*in muss eine Stammeinlage übernehmen, die als Verpflichtung zu einer Leistung an der GmbH verstanden wird.

Die Stammeinlagen können bar, als Sacheinlagen und als Vermögenswerte erbracht werden, wobei die Einlagen üblicherweise bar in Geld erfolgen (Huber & Rinnert, 2019, S. 21-22). Die Unterscheidung zwischen Geschäftsanteil und Stimmeinlage ist daher nötig, dies gilt ebenso für eine GmbH in Österreich (Gassner & Zwick, 2023, S. 8).

#### 4.1.3 Gegenüberstellung des Vereins und der GmbH

Da der eingetragene Verein (e.V.) und die GmbH zu den häufigsten Rechtsformen von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich zählen, werden sie im Folgenden miteinander verglichen. Die nachfolgende Tabelle 14 stellt den eingetragenen Verein und die GmbH anhand der zuvor erörterten Kriterien zur Rechtsformwahl gegenüber (siehe Kapitel 4.1). Wenn sich die Tätigkeit eines Vereins von einer ursprünglich gemeinwohlorientierten zu einer überwiegend unternehmerischen verlagert, sollte allerdings über den Wechsel der Rechtsform oder zumindest über die Auslagerung von Teilbereichen nachgedacht werden (Höhne et al., 2015, S. 144).

	Eingetragener Verein (e.V.)	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
Persönliche Haftung der Gründer*innen	Grundsätzlich nein	Grundsätzlich nein
Vom Gesetz vorgegebener Unternehmenszweck	Nur gemeinwohlorientierter Zweck („Ideeelle Zwecke“), nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet (BGB §21, VerG §1 (1-2))	Sehr offen, jeder gesetzlich zulässige Zweck
<b>Kosten der Rechtsform:</b>		
Laufende Kosten	Grundsätzlich niedrig, von Größe des Vereins abhängig	Höher als beim Verein durch Publikationspflichten
Einmalige Kosten bei Gründung	Geringe Verwaltungsgebühr für die Eintragung ins Vereinsregister	Hälften des Stammkapitals (siehe Tabelle 12); Gesellschafter*innen-Vertrag, Notargebühren, Eintragung ins Handelsregister, Gewerbeanmeldung
Stammkapital	Kein Mindestkapital	25.000 € (Deutschland), 35.000 € (Österreich)
Gesamtaufwand bei Gründung	Am niedrigsten (verglichen mit unter 2.3.1 aufgezählten Rechtsformen)	Mittel
Flexibilität	Sehr hoch	Hoch
Ausgestaltung von Leitung und Kontrolle	Leitung durch mindestens ein Vorstandsmitglied (DE), durch mindestens zwei Mitglieder des Leitungsgremiums (Ö)	Leitung durch mindestens eine/n Geschäftsführer*in; Gesellschafter*innen als maßgebliche Entscheidungsträger*innen
Eigentümer*innen	Keine	Gesellschafter*innen

Vielzahl gleichwertiger Mitglieder*innen möglich?	Ja	Ja, das Stimmrecht der Gesellschafter*innen ist von den jeweiligen Geschäftsanteilen abhängig.
Mitsprache der Mitglieder*innen	Wenn die Satzung nichts anderes bestimmt, ist die Mitglieder-Versammlung für alle Angelegenheiten zuständig.	Wenn der Gesellschafter*innen-Vertrag nichts anderes bestimmt, ist die Gesellschafter*innen-Versammlung für alle Angelegenheiten zuständig.
Finanzierung	Die Satzung kann Nach- oder Zuschüsse der Mitglieder vorsehen.	Eine Kapitalerhöhung kann beschlossen werden.
Image der Rechtsform	Gut für Spenden und Förderungen, da die Gemeinwohlorientierung von Vereinen glaubwürdig ist.	Gut für unternehmerisches Handeln, da sie sehr bekannt ist und als professionell wahrgenommen wird.
Mobilität von Anteilen und Nachfolgeregelungen	Grundsätzlich ist die Mitgliedschaft nicht vererblich, kann in der Satzung allerdings anders geregelt werden. Der Verein ist auf einen Wechsel der Mitglieder ausgelegt.	Geschäftsanteile können vererbt werden. Wechsel der Gesellschafter*innen ist durch die Übertragung/ den Erwerb von Geschäftsanteilen möglich.
Rechnungslegung und Publizitätspflichten	Einnahme-Überschuss-Rechnung; keine Publizität des Jahresabschlusses	Zwingend doppelte Buchführung; Jahresabschluss ist zu veröffentlichen
Möglichkeit der Gemeinnützigkeit	Ja	Ja
Möglichkeiten internationaler Tätigkeiten	Nein, nur durch Neugründungen	Ja, durch Tochterorganisation möglich

Tabelle 14: Gegenüberstellung des Vereins (e.V.) und der GmbH (Eigene Darstellung angelehnt an Höhne et al., 2015, S. 151 - 162)

Aus den in Tabelle 14 erörterten Kriterien ergeben sich zunächst folgende Gemeinsamkeiten, die besonders relevant für Sozialunternehmen sind. Gemeinsam ist beiden Rechtsformen zunächst, dass der Verein durch seine Eintragung ins Vereinsregister und die GmbH beide juristische Personen sind und dadurch eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen. Die Gründer\*innen oder Mitglieder der GmbH und des Vereins haften deshalb nicht mit ihrem Privatvermögen. Außerdem haben prinzipiell beide Rechtsformen die Möglichkeit, den Status der Gemeinnützigkeit zu erlangen. Dies kann Konsequenzen für die laufenden Kosten der Rechtsform haben, da das Unternehmen durch die Gemeinnützigkeit von Steuerbegünstigungen profitiert. Die Gemeinnützigkeit wirkt sich allerdings auch auf den Zweck des Unternehmens aus, der nun ebenfalls gemeinnützig sein muss (siehe Kapitel 3.3.3).

Neben den Gemeinsamkeiten beider Rechtsformen, ergeben sich ebenfalls folgende Vor- und Nachteile der Rechtsformen. Als Vorteil des Vereins (e.V.) ist zu nennen, dass der Gründungsaufwand gering und günstig ist (verglichen mit der GmbH), da kein Mindestkapital erforderlich ist. Vereine unterliegen weniger strengen Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften. Außerdem

können Mitglieder unkompliziert wechseln und eine Vielzahl an Mitgliedern kann mit einem Verein organisiert werden. Prinzipiell kann ein Verein zwar für jeden gesetzlich zulässigen Zweck gegründet werden. Der Zweck des Vereins darf allerdings nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet sein (gem. § 21 BGB in Deutschland und gem. § 1, (2) VereinG in Österreich). Außerdem kann die Beschlussfassung in einem Verein schwerfällig sein, da prinzipiell jedes Mitglied durch die Mitglieder-Versammlung, die das höchste Organ im Verein darstellt, mitentscheidet.

Es ergeben sich aus den in Tabelle 14 diskutierten Kriterien des Weiteren folgende Vor- und Nachteile für die Rechtsform der GmbH: Ein Vorteil ist, dass die Gründung einer GmbH auch durch lediglich eine Person möglich ist. Vorteilhaft ist ebenfalls, dass die GmbH durch eine Zweckoffenheit gekennzeichnet ist (§ 1 GmbHG), demnach sind sowohl wirtschaftliche als auch nicht-wirtschaftliche Zwecke möglich. Der Zweck der Gesellschaft kann zusätzlich jederzeit geändert werden. Außerdem verfügt die GmbH über eine hohe Flexibilität, die sich zum Beispiel durch die Gestaltungsfreiheit des Gesellschaftsvertrages äußert. Der Gesellschaftsvertrag ist das wichtigste Dokument der GmbH und legt beispielsweise die interne Organisation fest. Durch die hohe Gestaltungsfreiheit kann der Gesellschaftsvertrag individuell an die Gesellschafter\*innen angepasst werden. Als nachteilig ist allerdings zu nennen, dass die Gründung einer GmbH vergleichsweise aufwendig und kostspielig ist. Das Stammkapital von mindestens 25.000 € (in Deutschland) beziehungsweise von mindestens 35.000 € (in Österreich) muss zur Hälfte bei der Gründung eingezahlt werden. Die GmbH muss doppelte Buchführung durchführen und einen Jahresabschluss publizieren.

## 4.2 Einkommensformen von Sozialunternehmen

Sozialunternehmen in der EU kombinieren grundsätzlich verschiedene Einkommensformen. Sie weisen oft eine hybride Finanzierungsstruktur mit verschiedenen öffentlichen und privaten Einkommensquellen auf (Scheuerle et al., 2013, S. 11). Allgemein lassen sich die Einkommensformen von Sozialunternehmen in zwei Hauptgruppen unterteilen: Markteinkünfte und nicht-marktliche Einkünfte (siehe Tabelle 15) (Kiefl et al., 2021/2022, S. 44; Vandor et al., 2022, S. 23).

Markteinkünfte können durch den Verkauf von Waren und Dienstleistungen entstehen, während sich nicht-marktliche Einkünfte zum Beispiel aus Spenden oder Zuschüssen bilden. Detaillierter fallen unter Markteinkünfte beispielsweise sowohl der Handel mit profitorientierten Unternehmen

als auch mit privaten Konsument\*innen, mit der öffentlichen Hand (zum Beispiel Ministerien), mit dem dritten Sektor (zum Beispiel NGOs oder Wohlfahrt) und mit anderen Sozialunternehmen. Unter nicht-marktliche Einkünfte lassen sich Stipendien, Zuschüsse und Förderungen der Regierung und der öffentlichen Hand einordnen. Dazu zählt ebenso das Ehrenamt von Privatpersonen, Spenden von Privatpersonen und Spenden von profitorientierten Unternehmen (Kiefl et al., 2021/2022, S. 43; Vandor et al., 2022, S. 24). Die nachfolgende Tabelle 15 führt die wichtigsten Einkommensformen von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich auf.

Markteinkünfte	Nicht-marktliche Einkünfte
Handel mit privaten Konsument*innen	Zuschüsse und Förderungen der Regierung/der öffentlichen Hand
Handel mit profitorientierten Unternehmen	Ehrenamt von Privatpersonen

Tabelle 15: Die häufigsten Einkommensquellen von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich (angelehnt an Dupain et al., 2022, S. 89)

Wie Tabelle 15 auflistet, tragen der Handel mit privaten Konsument\*innen und Zuschüsse sowie Förderungen der Regierung und der öffentlichen Hand am meisten zur Finanzierung von Sozialunternehmen in Österreich und Deutschland bei. Überdies finanzieren sich Sozialunternehmen in Österreich durch den Handel mit profitorientierten Unternehmen. Diese drei Einkommensquellen sind ebenfalls die häufigsten im europäischen Durchschnitt. In Deutschland ist die dritthäufigste Einkommensquelle von Sozialunternehmen das Ehrenamt von Privatpersonen (Dupain et al., 2022, S. 89).

Der Großteil der befragten Sozialunternehmen gaben an, dass sie ihre Einnahmen aus einem „diversen Finanzierungsmix“ erzielen (Vandor et al., 2022, S. 23). Mit 69,4% ist dies die häufigste Einkommensquelle von Sozialunternehmen in Österreich. Dasselbe zeigt sich für die Sozialunternehmen in Deutschland, auch dort finanzierte sich der Großteil in einem sogenannten hybriden Modell. Mit 63% gaben sie an, dass sie sich sowohl aus Markteinkünften als auch aus nicht-marktlichen Einkünften finanzieren (Kiefl et al., 2021/2022, S. 44). Damit wird deutlich, dass Sozialunternehmen in Deutschland und in Österreich verschiedene Einkommensformen kombinieren.

Lediglich 12,8% der österreichischen Sozialunternehmen der Studie gaben an, sich nur über Markteinkünfte zu finanzieren. 17,8% der österreichischen Sozialunternehmen führten hingegen an, sich nur über nicht-marktliche Einkünfte zu finanzieren (Vandor et al., 2022, S. 23). Ein ähnliches Bild zeigt sich auch unter den befragten Sozialunternehmen in Deutschland, wo 23,1%

äußerten, sich ausschließlich über Markteinkünfte zu finanzieren. 13,9% gaben an, sich ausschließlich über nicht-marktliche Einkünfte zu finanzieren (Kiefl et al., 2021/2022, S. 44). Die nachstehende Abbildung 11 stellt die Ergebnisse der Studien vergleichend dar. Die Daten der Studien wurden von September 2021 bis Februar 2022 erhoben und gelten für dasselbe Jahr, 2021 beziehungsweise 2022.

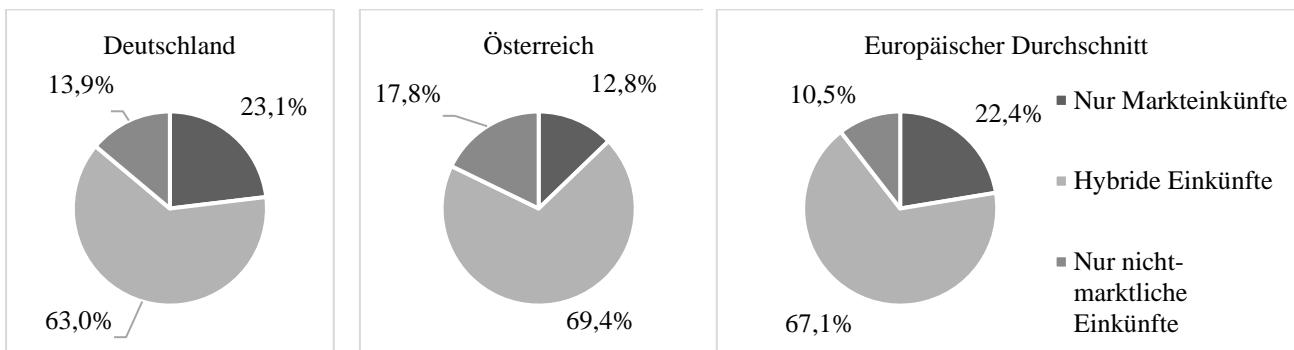


Abbildung 11: Verteilung des Einkommens von Sozialunternehmen in Deutschland, Österreich und Europa (angelehnt an Dupain et al., 2022, S. 86-87)

Abbildung 11 stellt die zuvor erörterten Studienergebnisse dar und vergleicht diese mit dem Durchschnitt der europäischen Sozialunternehmen. In Europa finanzieren sich 67,1% der Sozialunternehmen durch hybride Einkünfte, einer Kombination aus Markteinkünften und nicht-marktlichen Einkünften. Lediglich 22,4% der europäischen Sozialunternehmen finanzieren sich ausschließlich über Markteinkünfte, während 10,5% der europäischen Sozialunternehmen nicht-marktliche Einkünfte als einzige Einkommensquelle verwenden (Dupain et al., 2022, S. 86-87).

## 5. Sozialunternehmen auf Unternehmensebene

### 5.1 Sozialunternehmen als hybride Organisationen

Sozialunternehmen werden in der Literatur häufig als hybride Organisationen bezeichnet, wobei die Hybridität des Öfteren als charakteristisches Merkmal von Sozialunternehmen betrachtet wird. Besonders häufig wird in diesem Zusammenhang das gleichzeitige Verfolgen gemeinwohlorientierter und unternehmerischer Ziele diskutiert (Hota, Bhatt & Qureshi, 2023, S. 2; Taylor & Rosca, 2023, S. 63). Gemeinwohlorientierte Ziele beinhalten dabei die positive gesellschaftliche Wirkung, die erreicht werden soll. Beispiele für gemeinwohlorientierte Ziele eines Sozialunternehmens können die Steigerung der Anzahl der begünstigten Personen oder eine Verbesserung der angebotenen Leistungen sein. Unternehmerische Ziele eines Sozialunternehmens thematisieren beispielsweise die finanziellen Ziele, wie zum Beispiel die Steigerung des Gewinns.

Die Literatur und die Forschung über hybride Organisationen haben insbesondere in den letzten Jahren, nach 2008, stark zugenommen. Das weist auf eine zunehmende Bedeutung der Thematik in der Literatur hin (Kumar Hota, Manoharan, Rakshit & Panigrahi, 2023, S. 389-390). Hybride Organisationen werden zunächst allgemein definiert als Organisationen, die Elemente verschiedener institutioneller Logiken kombinieren (Battilana & Dorado, 2010, S. 1420). Es gibt allerdings verschiedene Diskussionsstränge, die auch die Hybridität von Organisationen außerhalb von Sozialunternehmen analysieren. Gemeinsam sind diesen Diskussionen die folgenden Merkmale: Hybride Organisationen (Kumar Hota et al., 2023, S. 385-386)

- (1) erstrecken sich über institutionelle Grenzen hinweg;
- (2) enthalten oft unvereinbare Vorschriften aus verschiedenen institutionellen Logiken;
- (3) verfolgen mehrere und oft widersprüchliche Ziele;
- (4) führen oft divergierende Aktivitäten durch;
- (5) beziehen eine Vielzahl von Interessengruppen ein und
- (6) kämpfen oft mit Legitimitätsproblemen.

In der Literatur über Sozialunternehmen wird das Verstehen der verschiedenen Spannungen, die durch das Kombinieren verschiedener Organisationsformen entstehen können, als zentral angesehen, um die Funktionsweise von Sozialunternehmen zu verstehen (Pache & Santos, 2013, S. 982; Smith et al., 2013, S. 407). Diese Spannungen oder Konflikte können nach Smith et al. (2013) dadurch entstehen, dass unterschiedliche Logiken mit divergierenden Zielen, Werten, Normen und Identitäten in Verbindung gebracht werden. Werden die genannten Logiken gleichzeitig

berücksichtigt, entstehen Spannungen, konkurrierende Anforderungen und ethische Dilemmata (Smith et al., 2013, S. 407). Die Hybridität von Organisationen wird demnach als problematisch und als Herausforderung für das nachhaltige Bestehen der Organisation betrachtet (Battilana & Dorado, 2010, S. 1420).

Hybridität von Sozialunternehmen wird insbesondere im Hinblick auf die Logiken des Gemeinwohlorientierten und des Unternehmerischen diskutiert. Dieser mögliche Konflikt wird oft als zentral in Sozialunternehmen diskutiert (Hota et al., 2023, S. 2; Taylor & Rosca, 2023, S. 63). Dennoch sind in Sozialunternehmen wie in anderen Unternehmen eine Vielzahl anderer Spannungen oder potenzieller Konflikte möglich (Pache & Santos, 2013, S. 972-973). Um die verschiedenen Spannungen zu klassifizieren, die innerhalb von Sozialunternehmen existieren und mit denen Sozialunternehmen arbeiten müssen, wird die Typologie von Smith und Lewis von 2011 verwendet.

Die Typologie von Smith und Lewis (2011) besteht aus vier Arten von Spannungen innerhalb von Organisationen (Smith & Lewis, 2011, 383). Smith et al. (2013) verwenden in ihrer Studie diese Kategorisierung, wodurch die Spannungen auf den Kontext von Sozialunternehmen bezogen wurden. Der Typologie von Smith und Lewis (2011) folgend, kategorisieren Smith et al. (2013) Spannungen als *performing*, *organizing*, *belonging* and *learning* (Smith et al., 2013, S. 410), wobei diese vier Kategorien Kernaktivitäten von Organisationen repräsentieren. *Performing* repräsentiert Ziele, *organizing* Prozesse, *belonging* Identitäten und interpersonelle Beziehungen, während *learning* sich auf Wissen bezieht (Smith & Lewis, 2011, 384). Die nachstehende Tabelle 16 gibt einen Überblick über die vier Kategorien von Spannungen.

Art der Spannung	Gemeinwohlorientierte Dimension	Unternehmerische Dimension	Auftretende Spannungen zwischen gemeinwohlorientierter und unternehmerischer Dimension
<i>Performing Tensions</i> = Spannungen, die sich aus unterschiedlichen Ergebnissen ergeben, wie zum Beispiel Ziele, Kennzahlen und Interessengruppen (Stakeholders)	Ziele richten sich an eine Vielzahl von Interessengruppen (Stakeholdern).  Kennzahlen sind eher subjektiv, qualitativ, schwer zu standardisieren und zu vergleichen zwischen Organisationen.	Ziele richten sich an eine kleine Gruppe von Aktiör*innen.  Kennzahlen sind objektiver, quantitativer, leichter zu standardisieren und zu vergleichen zwischen Organisationen.	Wie wird Erfolg bei unterschiedlichen Zielen definiert, im Besonderen, wenn dasselbe Ereignis gleichzeitig ein Erfolg in einem Bereich und ein Misserfolg in einem anderen darstellen kann?  Wie können Organisationen sowohl soziale als

			auch finanzielle Kennzahlen begünstigen?
<i>Organizing Tensions</i>  = Spannungen, die sich aus unterschiedlichen internen Dynamiken, wie Strukturen, Kulturen, Praktiken und Prozessen ergeben	Organisationen stellen aufgrund von Fähigkeiten ein, die die soziale Mission ermöglichen oder stellen Menschen aufgrund ihres Staus am Arbeitsmarkt ein.  Organisationen haben in der Regel eine gemeinnützige Rechtsform.	Organisationen stellen aufgrund von Fähigkeiten ein, die Effizienz und Rentabilität ermöglichen.  Organisationen haben in der Regel eine gewinnorientierte Rechtsform.	Wen sollten Organisationen einstellen und wie können sie Mitarbeiter*innen integrieren?  Inwieweit sollten Organisationen die soziale Mission und das unternehmerische Handeln voneinander abgrenzen bzw. integrieren?  Welche Rechtsform sollten Organisationen verwenden?
<i>Belonging Tensions</i>  = Spannungen, die sich aus unterschiedlichen Einzelpersonen ergeben sowie zwischen Personen und der Organisation	Mitarbeiter*innen und Stakeholder identifizieren sich überwiegend mit der sozialen Mission.	Mitarbeiter*innen und Stakeholder identifizieren sich überwiegend mit dem unternehmerischen Handeln.	Wie können Organisationen mit unterschiedlichen Identitätserwartungen von Mitarbeiter*innen oder Stakeholdern umgehen?  Wie können Organisationen ihre hybride Identität einem externen Publikum präsentieren?
<i>Learning Tensions</i>  = Spannungen in Bezug auf Wachstum und Wandel, die durch unterschiedliche Zeithorizonte entstehen	Erfolg der sozialen Mission erfordert einen langen Zeithorizont.  Wachstum kann die Wirkung der sozialen Mission erhöhen, aber auch gefährden.	Erfolg des unternehmerischen Handels kann durch kurzfristige Ergebnisse erzielt werden.  Die soziale Mission kann Wachstum einschränken.	Wie können Organisationen sowohl die kurzfristigen als auch die langfristigen Ziele verfolgen?  Wie können Organisationen mit erhöhten kurzfristigen Kosten umgehen, um eine Nachhaltigkeit der gemeinwohlorientierten Ziele zu erreichen?

Tabelle 16: Spannungen innerhalb von Sozialunternehmen (angelehnt an Smith et al., 2013, S. 410)

Wie Tabelle 16 zeigt, resultieren Konflikte aus der Gemeinwohlorientierung und des wirtschaftlichen Handelns eines Sozialunternehmens, die in allen Bereichen des Unternehmens auftreten können. Smith et al. (2013) betrachten die Gemeinwohlorientierung und das unternehmerische Handeln eines Sozialunternehmens dabei als zwei gegensätzliche Pole mit widersprüchlichen Logiken. Nach Smith et al. (2013) entstehen *performing tensions* beispielsweise durch das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele oder durch das Adressieren einer Vielzahl an Stakeholdern und die damit verbundene Verwendung unterschiedlicher Kennzahlen (Smith et al., 2013, S. 409-410;

Smith & Lewis, 2011, 385). Kennzahlen der unternehmerischen Dimension, beispielsweise finanzielle Ziele, sind leichter quantifizierbar, standardisiert, weit verbreitet und durch eine kurze Zeitspanne charakterisiert. Während gemeinwohlorientierte Ziele eines Sozialunternehmens langfristig ausgerichtet und schwerer zu standardisieren sind, da sie eher subjektiv sind und auf qualitativen Kriterien beruhen (Bandini et al., 2023, S. 4; Smith et al., 2013, S. 411). Durch die Unterschiede der unternehmerischen und der gemeinwohlorientierten Dimension können Konflikte auftreten, die darin bestehen wie Erfolg innerhalb des Unternehmens gemessen und definiert wird. Dies ist bei widersprüchlichen Zielen besonders relevant.

*Organizing tensions* thematisieren Organisationsstrukturen, Kulturen und Prozesse (Smith et al., 2013, S. 411-412; Smith & Lewis, 2011, 384–385). Hybride Organisationen operieren innerhalb verschiedener institutioneller Logiken (Battilana & Dorado, 2010, S. 1421; Mair, Mayer & Lutz, 2015, S. 714; Pache & Santos, 2013, S. 973). Konflikte können demnach entstehen, wenn diese verschiedenen Logiken kollidieren. Das kann bei Entscheidungsprozessen der Fall sein, beispielsweise, wer eingestellt wird oder welche Rechtsform das Unternehmen verwendet. Mitarbeiter\*innen können sich sowohl in ihren Fähigkeiten oder in ihrer Ausbildung unterscheiden, als auch durch ihren Status am Arbeitsmarkt. Sozialunternehmen können beispielsweise (langzeit-)erwerbslose Personen oder Menschen mit Behinderung einstellen. Bandini et al. (2023) führen als Beispiel ein Sozialunternehmen an, welches in der Modebranche tätig ist und Frauen schützen möchte. Dieses Unternehmen kann Konflikte empfinden, wen es einstellen soll. Auf der einen Seite können Schneiderinnen eingestellt werden, die über besondere Fähigkeiten verfügen, während sich das Unternehmen auf der anderen Seite für benachteiligte Frauen entscheiden könnte (Bandini et al., 2023, S. 5).

Um die Frage zu beantworten, ob Sozialunternehmen gemeinwohlorientierte und unternehmerische Dimensionen voneinander trennen sollten, unterscheiden Battilana et al. (2012) und Ebrahim et al. (2014) zwischen differenzierten und integrierten Hybridorganisationen. Differenzierte Hybridorganisationen trennen gemeinwohlorientierte und unternehmerische Ziele voneinander, wobei die Umsätze der unternehmerischen Aktivitäten, wie der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen, die gemeinwohlorientierten Ziele fördern. Alternativ können Sozialunternehmen als integrierte Hybridorganisationen strukturiert sein, wo gemeinwohlorientierte und unternehmerische Ziele sich gegenseitig stabilisieren und stärken (Bandini et al., 2023, S. 5; Battilana, Lee, Walker & Dorsey, 2012, S. 52; Ebrahim, Battilana & Mair, 2014, S. 83).

*Belonging tensions* nach Smith et al. (2013) betreffen die Identität und die zwischenmenschlichen Beziehungen von Einzelpersonen und Gruppen, die mit der Organisation arbeiten (Bandini et al., 2023, S. 3-4). Auf individueller Ebene können Führungskräfte Schwierigkeiten haben zu definieren, wer sie sind, was ein Risiko für die organisatorische Identität des Unternehmens darstellt. Zum Beispiel kann unter Mitarbeiter\*innen die Frage auftreten, ob sich das Unternehmen auf Gewinnsteigerung oder auf die gemeinwohlorientierten Ziele fokussiert, worauf die Führungskräfte reagieren müssen (Smith et al., 2013, S. 412-413; Smith & Lewis, 2011, 384). *Belonging tensions* können sowohl auf individueller Ebene als auch auf kollektiver Ebene entstehen. Auf individueller Ebene werden von Smith et al. (2013) unterschiedliche berufliche Hintergründe von Einzelpersonen betrachtet, beispielsweise in welcher Branche sie bereits Erfahrungen oder Schulungen gemacht haben. Auf kollektiver Ebene werden unterschiedliche Gruppen von Stakeholdern betrachtet, die widersprüchliche Ziele vertreten können. Während einer Stakeholder besonders die positive Wirkung erhöhen möchte, könnte eine andere Aktionärin Qualität und Preis der angebotenen Dienstleistungen im Fokus haben. Smith et al. (2013) fassen unter *belonging tensions* zusätzlich die möglichen Schwierigkeiten von Sozialunternehmen abzubilden, welche Leistungen sie erbringen. Sozialunternehmen sollten abwägen, wie sich gegenüber den verschiedenen Interessensgruppen positionieren und ob sie sich selbst durch mehrere unterschiedliche Identitäten definieren oder eine integrierte hybride Identität annehmen (Bandini et al., 2023, S. 4; Smith et al., 2013, S. 413).

Die letzte Kategorie möglicher Konflikte sind Smith et al. (2013) folgend *learning tensions*, welche durch eine zeitliche Dimension charakterisiert sind. Es werden die unterschiedlichen Zeiträume erörtert, die für gemeinwohlorientierte und finanzielle Ziele relevant sind. Smith et al. (2013) argumentieren, dass finanzielle Ergebnisse einen kurzen Zeithorizont haben können, während gemeinwohlbezogene Ziele einen längeren Zeitraum verlangen, um Ergebnisse zu erzielen. Die Koexistenz dieser Zeiträume führt zu Spannungen, wobei das Erreichen kurzfristiger finanzieller Ziele die Nachhaltigkeit langfristiger gemeinwohlorientierter Ziele gefährden kann (Bandini et al., 2023, S. 5-6; Smith et al., 2013, S. 413-414). *Learning tensions* können auch auftreten, wenn sich dynamische Systeme eines Unternehmens verändern oder erneuern. Ein Beispiel hierfür ist der Umgang mit Innovationen und Veränderungen in einem Unternehmen (Smith & Lewis, 2011, 384).

Die diskutierte Typologie von Smith et al. (2013), bestehend aus vier Kategorien von Spannungen, betrachtet diese Kategorien nicht als unabhängig voneinander. Mögliche Konflikte bestehen

demnach sowohl zwischen als auch innerhalb dieser Kategorien. Insbesondere zwischen *learning tensions* and *performing tensions* treten Konflikte auf, die den Aufbau von Fähigkeiten für die Zukunft betreffen, während der Erfolg der Gegenwart gesichert wird (Smith & Lewis, 2011, 385). Bei Entscheidungen welches Personal eingestellt wird, sollten hybride Organisationen sowohl die Identitätserwartungen der Stakeholder als auch die Verpflichtung zu beispielsweise Produktqualität und Unterstützung der Begünstigten berücksichtigen (Bandini et al., 2023, S. 5).

Mögliche Spannungen und Konflikte, die innerhalb eines Sozialunternehmens aufgrund der unterschiedlichen institutionellen Logiken auftreten können, welche die Typologie von Smith et al. (2013) darstellt, können in einem *mission drift* resultieren. *Misson drift* bezeichnet die Abweichung oder Verschiebung der Gemeinwohlorientierung eines Unternehmens. Dieses Phänomen wird insbesondere im Hinblick auf Sozialunternehmen diskutiert, obwohl es theoretisch in allen Organisationsformen vorkommen kann (Grimes, Williams & Zhao, 2019, S. 4). *Mission drift* kann entstehen, wenn sich das Unternehmen zu stark auf einen Aspekt seiner Mission konzentriert, während es einen anderen vernachlässigt (Ometto, Gegenhuber, Winter & Greenwood, 2019, S. 1004). Es kann beispielsweise eine Verschiebung der unternehmerischen Ziele auf Kosten der gemeinwohlorientierten Ziele stattfinden.

Dabei analysieren Argiolas et al. (2024) verschiedene Indikatoren:

- zunehmende Ausrichtung auf Umsatzsteigerung oder abnehmende Ausrichtung auf das Erreichen der Gemeinwohlorientierung,
- auf eine wohlhabendere Zielgruppe eingehen, die Preise erhöhen und Erhöhung der Anzahl von Produkten, die Gewinn generieren anstatt die Gemeinwohlorientierung des Unternehmens zu bedienen (Argiolas, Rawhouser & Sydow, 2024, S. 3).

Das Wachstum des Unternehmens, beispielsweise von einem Start-up wird als Risikofaktor betrachtet (Ometto et al., 2019, S. 1004). *Mission drift* wird definiert als die wahrgenommene Diskontinuität zwischen den Handlungen eines Unternehmens und seiner Identität (Grimes, Williams & Zhao, 2020, S. 234). Ein zentraler Aspekt ist hierbei, dass die Zielgruppe des Unternehmens diese Widersprüche wahrnimmt. Dennoch ist eine Messung komplex (Argiolas et al., 2024, S. 3). Mit einem *mission drift* werden verschiedene negative Konsequenzen für Sozialunternehmen diskutiert, beispielsweise wird damit eine Gefährdung der Umsetzung von gesellschaftlichen Innovationen assoziiert (Ometto et al., 2019, S. 1032).

## 5.2 Innovationsstrategien

### 5.2.1 Innovationen

Innovationen haben eine wichtige Funktion für nationale Volkswirtschaften, da sie für einen Teil des BIP-Wachstums verantwortlich gemacht werden (Calderini, Fia & Gerli, 2023, S. 1). Außerdem werden Innovationen als zentrale Treiber für den Wert von Unternehmen diskutiert, da sie langfristiges Wachstum und Erneuerung fördern (Robbins & O'Connor, 2023, S. 593; Rubera & Kirca, 2012, S. 130; Sorescu & Spanjol, 2008, S. 128). Es existiert eine umfangreiche Forschung über den Zusammenhang zwischen Unternehmenswert und Innovation, wodurch Innovationen für jede Art von Unternehmen eine große Bedeutung haben. Für Sozialunternehmen sind Innovationen allerdings besonders relevant, da Sozialunternehmen häufig nur über eine geringe, teilweise auch zeitlich begrenzte Finanzierung ihrer Projekte verfügen. Innovationen können einen Wettbewerbsvorteil darstellen, wodurch es Sozialunternehmen gelingen kann, sich von anderen Organisationen abzugrenzen und sich besser auf dem Markt zu positionieren (Vandor, Traxler & Millner, 2015, S. 287). Nach Ramus et al. (2018) ist die Innovationsstrategie wichtig für Sozialunternehmen, da sie einen großen Einfluss auf das Balancieren der gemeinwohlorientierten und unternehmerischen Ziele eines Sozialunternehmens hat und somit die langfristige Fähigkeit von Sozialunternehmen erklärt, gesellschaftliche Herausforderungen wirksam zu adressieren (Ramus, La Cara, Vaccaro & Brusoni, 2018, S. 465).

Innovation lässt sich allgemein als die Entwicklung und Übernahme neuer Ideen und Verhaltensweisen definieren, die zu neuen Produkten, Verfahren und Strukturen führen (Damanpour & Aravind, 2012, S. 425; Ramus et al., 2018, S. 466). Der Ursprung des Wortes „Innovation“ stammt von dem lateinischen *innovatio*, was „Erneuerung“, aber auch „sich Neuem hingeben“ bedeutet (Krauss, 2022, S. 4). Daran wird bereits deutlich, dass Innovationen nichts vollständig Neues sein müssen, sondern auch eine Erneuerung darstellen können. Entscheidend ist, dass die Innovation einen neuen Vorteil für eine Anwendergruppe oder Zielgruppe darstellt. Dies können zum Beispiel Kund\*innen oder Mitarbeiter\*innen sein (Disselkamp, 2012, S. 17). Demnach werden Innovationen als neu wahrgenommen und als nützlich empfunden.

Die drei wichtigsten Charakteristika einer Innovation sind nach Disselkamp (2012) folgende:

- Eigenschaft
- Nutzen für die Anwender\*innen
- Originalität

Die wichtigsten Merkmale einer Innovation sind ihre Eigenschaft(en), ihre Originalität und der daraus resultierende Nutzen für ihre Anwender\*innen. Der Nutzenaspekt ist besonders wichtig neben der Originalität, die sich als Grad der wahrgenommenen Neuigkeit definieren lässt. Der Nutzenaspekt ist ein klarer Vorteil der Nutzung für ihre Anwender\*innen. Dabei kann es sich beispielsweise um eine schnellere Maschine handeln oder um die kostengünstigere Produktion eines Teiles. Innovationen sind außerdem originell. Dies äußert sich ebenfalls in der Wahrnehmung oder Empfindung der Anwender\*innen. Zuletzt wird eine Innovation durch ihre Eigenschaft(en) charakterisiert. Die Eigenschaft einer Innovation beschreibt beispielsweise die erhöhte Funktionalität oder die verbesserte Qualität, sowie die Art der Innovation (Disselkamp, 2012, S. 18). Gegenwärtig dominiert ein technologisches Verständnis von Innovationen. Insbesondere digitale Technologien werden derzeit als innovativ wahrgenommen. Zu diesen Technologie zählen beispielsweise *Internet of Things*, künstliche Intelligenz (*artificial intelligence*) und erweiterte Realität (*augmented reality*) (Raj & Athaide, 2022, S. 485). Die Technologien werden im Folgenden kurz erörtert:

- *Internet of Things* bezieht sich auf den Prozess der Verbindung von alltäglichen physischen Gegenständen mit dem Internet, von gewöhnlichen Haushaltsgegenständen (z.B. Beleuchtung, Geräte) bis zu Gegenständen des Gesundheitswesens (z.B. medizinische Geräte) und intelligenten Geräten, wie z.B. Smartwatches. Die Geräte dieses Netzes sammeln Daten und tauschen sich sowohl untereinander als auch mit anderen internetfähigen Geräten wie Smartphones aus. So können zum Beispiel Bestände und Lieferungen in Lagerhäusern verfolgt werden (Domínguez-Morales, Varela-Vaca & Miró-Amarante, 2023, S. 3).
- Künstliche Intelligenz ist ein Computersystem, das Aufgaben erledigen kann, für die der Mensch Intelligenz benötigt. Dabei können intelligente Computersysteme beispielsweise von einem Programm, das Schach spielt bis zu einem selbstfahrenden Auto reichen (Healey, 2020, S. 1).
- Erweiterte Realität integriert virtuelle Informationen geschickt mit der physischen Welt und nutzt dabei verschiedene Technologien, wie z.B. Echtzeit-Tracking, damit computer-generierte Texte oder Bilder nahtlos mit der realen Umgebung interagieren können. Ein Beispiel dafür ist das Spiel „Pokémon Go“, wo mit Hilfe des Smartphones kleine Monster in der realen Welt gefangen werden (Zhao, Y. & Wang, 2024, 2).

Die Idee gilt als Basis einer Innovation. Am Anfang des Prozesses steht eine Idee, die erst durch eine erfolgreiche Umsetzung zu einer Innovation wird. Es existiert eine Vielzahl von

Phasenmodellen, um den Innovationsmanagementprozess zu visualisieren. Ramus et al. (2018) unterscheiden zwei übergeordnete Hauptphasen: die Generierungsphase (*generation phase*) und die Phase der Einführung der Innovation (*phase of innovation adoption*). Während Mieke und Nagel (2017) den Innovationsprozess in drei Phasen unterteilen: Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung (Mieke & Nagel, 2017, S. 18). Es gibt allerdings auch Modelle mit mehr Phasen. Vandor et al. (2015) verwenden beispielsweise fünf Phasen (Vandor, Traxler & Millner, 2015, S. 285).

Obwohl sich die idealtypischen Phasen unterscheiden, so beginnt jeder Innovationsprozess mit der Beschäftigung mit Ideen. Diese gilt es zu finden und zu entwickeln. Es gibt verschiedene Herangehensweisen. Kreative Techniken zur Ideenfindung wie beispielsweise Brainstorming und Brainwriting sind eine Möglichkeit (Mieke & Nagel, 2017, S. 84). Allerdings ist diese Phase häufig schwer plan- und steuerbar, da viele Innovationen als Zufälle oder spontane Einfälle beginnen (Vandor, Traxler & Millner, 2015, S. 285). Es folgt eine Phase in der die Ideen geprüft werden und Pläne zur Realisierung dieser erstellt werden (Mieke & Nagel, 2017, S. 18). Schließlich wird die ausgewählte Idee realisiert. Vorher kann eine Testphase durchgeführt werden, in der die Idee im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit geprüft wird. Wenn eine Idee implementiert wird, wird sie zu einer Innovation und wird als diese in den Regelbetrieb des Unternehmens übernommen. Es findet außerdem eine Evaluierung statt, in der das Eintreten gewünschter Effekte überprüft wird (Mieke & Nagel, 2017, S. 18; Vandor, Traxler & Millner, 2015, S. 285).

Ramus et al. (2018) fassen den gesamten Innovationsprozess in zwei Hauptphasen zusammen, die Generierungsphase und die Phase der Einführung der Innovation. Das Ziel der ersten Phase ist es, neue Ideen zu entdecken, zu entwickeln und schließlich zu vermarkten (Ramus et al., 2018, S. 466). Die Phase der Generierung umfasst ebenfalls das Erkennen von Chancen, Forschung, Design, kommerzielle Entwicklung, Marketing und Vertrieb (Damanpour & Aravind, 2012, S. 425-426). Die zweite Phase wird als Phase der Einführung der Innovation bezeichnet. Diese Phase beschreibt, wie ein Unternehmen die zuvor generierten Ideen verarbeitet und nutzt. Dabei sind alle Aktivitäten eines Unternehmens gemeint, die auf die Umsetzung einer Innovation abzielen (Damanpour & Aravind, 2012, S. 426; Ramus et al., 2018, S. 466). Der zwei-teilige Innovationsprozess, den Ramus et al. (2018) erörtern, ist vergleichbar mit einer Zusammenfassung der Modelle, die Mieke und Nagel (2017) und Vandor et al. (2015) diskutieren.

## 5.2.2 Arten von Innovationen

Die Innovationsstrategie eines Unternehmens wird als eine Reihe von Entscheidungen definiert, die zu der Kombination von Innovationen führen, die das Unternehmen übernimmt (Ramus et al., 2018, S. 466). Es gibt verschiedene Arten von Innovationen, da sich Innovationen sowohl hinsichtlich ihres Neuheitsgrades als auch hinsichtlich ihrer Einsatzfelder stark unterscheiden (Mieke & Nagel, 2017, S. 17). Außerdem lassen sich bestimmte Aspekte von Innovationen genauer analysieren, wie beispielsweise verschiedene Prozesse, die mit Innovationen im Zusammenhang stehen, aber auch verschiedene Arten von Innovationen und die Konsequenzen, die mit einer Innovation verbunden werden. Das erklärt weshalb Innovationen unterschiedlich betrachtet und gemessen werden. Im Allgemeinen werden Innovationen in Unternehmen sowohl als direktes Ergebnis als auch als Prozess diskutiert (Damanpour & Aravind, 2012, S. 425).

In den frühen Arbeiten Schumpeters werden bereits fünf Arten von Innovationen unterschieden. Schumpeter unterscheidet zwischen neuen Produkten, neuen Methoden der Produktion, neuen Märkten, neuen Bezugsquellen und neuen Wegen der Unternehmensorganisation (Damanpour & Aravind, 2012, S. 426). Daraus lassen sich die folgenden fünf Innovationsarten für heute ableiten: Produktinnovation, Prozessinnovation, marktmäßige Innovation, strukturelle Innovation und kulturelle Innovation (Disselkamp, 2012, S. 21). Lediglich kulturelle Innovation unterscheidet Schumpeter nicht explizit in seinen Arbeiten. Die Arten betrieblicher Innovationen werden in der folgenden Abbildung 12 dargestellt.

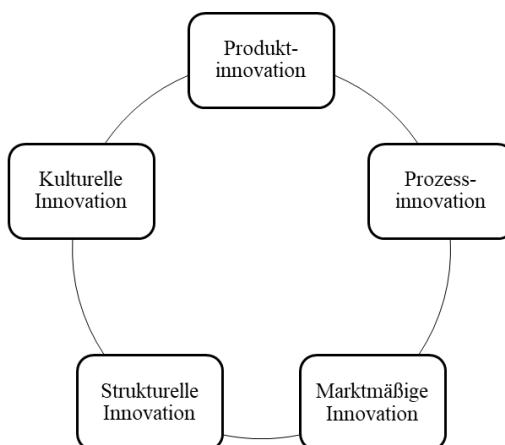


Abbildung 12: Arten betrieblicher Innovationen (angelehnt an Disselkamp, 2012, S. 21)

Wie Abbildung 12 zeigt, lassen sich betriebliche Innovationen in fünf Kategorien einordnen. Die unterschiedlichen Arten werden im Folgenden kurz dargelegt.

- Produktinnovationen sind neue oder verbesserte Produkte, wobei in diesem Zusammenhang ebenfalls innovative Dienstleistungen oder Konzepte betrachtet werden.
- Prozessinnovationen sind Prozess- oder Verfahrensinnovationen, die intern beim Unternehmen ansetzen. Prozessinnovationen können beispielsweise folgende Ziele verfolgen: die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, die Steigerung der Produktivität oder die Schonung der Umwelt.
- Marktmäßige Innovationen haben das Ziel neue Märkte zu erschließen, sowohl Absatz- als auch Beschaffungsmärkte, zum Beispiel neue Kund\*innen- oder Lieferant\*innengruppen. Dadurch sollen beispielsweise Einkaufspreise gesenkt werden oder die Qualität der bezogenen Produkte oder Leistungen erhöht werden, um damit den Umsatz des Unternehmens zu steigern.
- Strukturelle Innovationen setzen wie Prozessinnovationen intern beim Unternehmen an. Eine strukturelle Innovation ist eine Erneuerung in der Arbeitsstruktur mit dem Ziel die Motivation und die Qualifikation der Mitarbeiter\*innen zu steigern oder betriebliche Abläufe zu rationalisieren. Ein Beispiel wäre die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle.
- Die fünfte und letzte Art von Innovationen sind kulturelle Innovationen, die allgemein eine Verbesserung im Sozialbereich darstellt, sowohl bei Einzelpersonen als auch in zwischenmenschlichen Beziehungen. Wenn Gewerkschaften und Arbeitnehmer\*innen verstärkt gemeinsam versuchen, die Existenz von Unternehmen und Arbeitsplätze zu sichern, wird beispielsweise von einer kulturellen Innovation gesprochen (Disselkamp, 2012, S. 24-30).

### 5.2.3 Social Innovation

Die Terminologie *social innovation* wird als Überbegriff verwendet für ein Konzept, das sich allgemein definieren lässt als neue Ideen, die darauf abzielen, Methoden zur Verbesserung der Gesellschaft zu entwickeln (Barki et al., 2015, S. 381). Ins Deutsche lässt sich *social innovation* mit gesellschaftlicher Innovation übersetzen. *Social Innovation* hat in den letzten Jahren an Relevanz gewonnen, sowohl im wissenschaftlichen als auch im öffentlichen Diskurs (Lee, R. P., Spanjol & Sun, 2019, S. 662; Pel et al., 2020, S. 1; Voegtl, Scherer, Stahl & Hawn, 2022, S. 9). Van der Have und Rubalcaba (2016) fanden heraus, dass seit dem Jahr 2003 der wissenschaftliche Diskurs über *social innovation* exponentiell steigt, mit einem Höhepunkt von beinahe 40 veröffentlichten Artikeln im Jahr 2012 (van der Have & Rubalcaba, 2016, S. 1926). Gesellschaftliche Innovationen werden ähnlich wie Sozialunternehmen als eine Möglichkeit betrachtet, die wachsenden gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu adressieren (Beckman, Rosen, Estrada-Miller &

Painter, 2023, S. 3). Die Europäische Union erkannte ebenfalls das Potenzial gesellschaftlicher Innovationen und möchte diese stärken und fördern (European Commission, 2021, S. 4).

Das Konzept *social innovation* wurde noch nicht eindeutig definiert und der Wissensstand ist weiterhin fragmentiert. Außerdem wird *social innovation* selten als ein Teil der Innovationsforschung betrachtet, weshalb die Disziplin noch nicht als ein gut integriertes und konsolidiertes Forschungsgebiet gelten kann (Calderini et al., 2023, S. 2; Huq, 2019, S. 1048; Lee, R. P. et al., 2019, S. 662; Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan & James, 2015, S. 431; van der Have & Rubalcaba, 2016, S. 1923). Des Weiteren findet sich die Thematik in verschiedenen Artikeln in vielen disziplinären Bereichen wieder, wodurch ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zusätzlich erschwert wird (Lee, R. P. et al., 2019, S. 664). Das Konzept gesellschaftliche Innovation ist in Österreich noch weitgehend unbekannt, sowohl in der allgemeinen als auch in der politischen Wahrnehmung (SENA - Social Entrepreneurship Network Austria, 2020, S. 80). Deshalb werden im Zusammenhang des Konzeptes *social innovation* verschiedene Definitionen und Termini diskutiert.

Die Gemeinsamkeiten der Definitionen von Beckman et al. (2023) und Barki et al. (2015) werden zunächst an der Teminologie der *social innovation* deutlich. Des Weiteren definieren beide Gruppen von Autor\*innen das Konzept als etwas Neues, von dem die Gesellschaft oder die Allgemeinheit profitiert. Beckman et al. (2023) definieren gesellschaftliche Innovation als einen neuartigen Prozess oder ein neuartiges Produkt, das wirksamere und gerechtere Lösungen zur Bewältigung komplexer sozialer Probleme zum Nutzen der Allgemeinheit hervorbringen soll (Beckman et al., 2023, S. 4). Während Barki et al. (2015) gesellschaftliche Innovationen als neue Ideen definieren, die darauf abzielen, Methoden zur Verbesserung der Gesellschaft zu entwickeln (Barki et al., 2015, S. 381). Dieses Verständnis und die Definition sind weit verbreitet, wie beispielsweise bei Huq (2019) und Lee et al. (2019) (Huq, 2019, S. 1048; Lee, R. P. et al., 2019, S. 662).

Dem gegenüber stehen andere Bezeichnungen, die sich teilweise mit dem Konzept der *social innovation* überschneiden, dieses allerdings auch erweitern. Calderini et al. (2023) gebrauchen den Terminus *transformative innovation*. Sie diskutieren die *transformative perspective*, welche Innovation aus einer ganzheitlichen, grenzüberschreitenden Perspektive betrachtet, die nicht nur technologische, sondern auch verhaltensbezogene und gesellschaftliche Aspekte berücksichtigt (Calderini et al., 2023, S. 2). Pel et al. (2020) diskutieren ebenfalls diesen Terminus (Pel et al., 2020). Voegtlín et al. (2022) erörtern *responsible innovation*, welche sie als einen transparenten,

interaktiven Prozess definieren. In diesem gehen gesellschaftliche Akteur\*innen und Innovator\*innen aufeinander ein, im Hinblick auf die (ethische) Akzeptanz, die Nachhaltigkeit und die gesellschaftliche Erwünschtheit des Innovationsprozesses und seiner marktfähigen Produkte (Voegtl in et al., 2022, S. 3). Skiera und Sieker (2020) diskutieren *societal innovation* als Gegenstück zu *social innovation*, wobei ersteres gesamtgesellschaftlich und systemisch verstanden wird, während *social innovation* vor allem auf lokaler Ebene verortet wird (Skiera & Sieker, 2020, S. 7).

Außerhalb der wissenschaftlichen Literatur existieren Definitionen von der Europäische Union und vom Social Entrepreneurship Network Austria (SENA), welche im Folgenden betrachtet werden. Die Europäische Kommission (2022) definiert *social innovation* im Rahmen des Programms für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI) als

„Innovationen, die sowohl in Bezug auf ihre Ziele als auch auf ihre Mittel sozial sind und insbesondere solche, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen (für Produkte, Dienstleistungen und Modelle) beziehen, die sowohl gesellschaftliche Bedürfnisse adressieren als auch neue soziale Beziehungen oder Kooperationen schaffen und so der Gesellschaft zugutekommen (European Commission, 2022, S. 66).“

Die Definition der Europäischen Kommission (2022) lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: *Social innovation* bedeutet in diesem Zusammenhang neue Ideen, Dienstleistungen und Modelle zu entwickeln, um sowohl gesellschaftliche Herausforderungen besser zu adressieren als auch Kooperationen und Partnerschaften zu bilden, wodurch schließlich die Gesellschaft profitieren soll.

Das SENA definiert gesellschaftliche Innovation als planvolle, neue, bisher nicht dagewesene gesellschaftliche Praktik, Dienstleistung, Produkt oder Prozess, der sich in Folge verbreitet und etabliert. Das heißt zu einem gesellschaftlichen Systemwandel beiträgt (SENA - Social Entrepreneurship Network Austria, 2020, S. 80). SENA und Vandor et al. (2015) erläutern, dass gesellschaftliche Innovationen nicht nur Innovationen sind, die komplett neu erfunden wurden (Vandor, Millner et al., 2015, S. 5), sondern eine Neuorganisation bestehender Branchen und Strukturen mit Blick auf ihre wirkungsbasierten Schwachstellen darstellt (SENA - Social Entrepreneurship Network Austria, 2020, S. 81-82). Gesellschaftliche Innovation wird dabei als ein weitreichendes Konzept verstanden, das über ein rein technologisches Verständnis von Innovationen hinausreicht.

Die betrachteten Definitionen unterscheiden sich vor allem in der Terminologie und der definito-rischen Weite des Konzepts, wie die nachstehende Tabelle 17 darstellt.

Autor*innen/ Herausgebende Institution	Verwendete Terminologie	Definition des Konzeptes
Beckman et al. (2023)	Social innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuartiger Prozess, Produkt</li> <li>• Bewältigung sozialer Probleme</li> <li>• Zum Nutzen der Allgemeinheit</li> </ul>
Barki et al. (2015)	Social innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Ideen</li> <li>• Methoden zur Verbesserung der Gesellschaft</li> </ul>
Calderini et al. (2023)	Transformative innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganzheitliche Perspektive</li> <li>• Nicht nur technologische, sondern auch verhaltensbezogene, gesellschaftliche Aspekte</li> </ul>
Voegtlín et al. (2022)	Responsible innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenter, interaktiver, kollaborierender Prozess</li> <li>• (ethische) Akzeptanz, Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Erwünschtheit des Prozesses und der Produkte</li> </ul>
Skiera & Sieker (2020)	Societal innovation vs. Social innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtgesellschaftlich, systemisch</li> <li>• vs. lokale Ebene</li> </ul>
EU (2022)	Social innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Ideen, Dienstleistungen, Modelle</li> <li>• gesellschaftliche Herausforderungen</li> <li>• Kooperationen und Partnerschaften</li> <li>• Gesellschaft profitiert</li> </ul>
SENA (2020)	Gesellschaftliche Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Praktik, Dienstleistung, Prozess</li> <li>• Zu einem gesellschaftlichen Systemwandel beitragend</li> </ul>

Tabelle 17: Gegenüberstellung der Definitionen des Konzeptes *social innovation* (Eigene Darstellung)

Wie Tabelle 17 zeigt, ist den diskutierten Definitionen mit der Terminologie *social innovation* gemeinsam, dass das Konzept etwas Neues definiert und dass die Gesellschaft oder die Allgemeinheit davon profitiert. Das Verständnis von Calderini et al. (2023) und Voegtlín et al. (2022) kennzeichnet eine definitorische Weitung des Konzeptes, was sich zunächst in der verwendeten Terminologie von *transformative* und *responsible innovation* äußert. Während Skiera und Sieker (2020) den geographischen Handlungsbereich als Kriterium anführen, um eine *societal innovation* von einer *social innovation* abzugrenzen.

Gemeinsam ist den betrachteten Definitionen von *social innovation* die Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung, welches ebenfalls für die Definitionen von Sozialunternehmen gilt (siehe Kapitel 2.2 und 3.2). Deshalb werden Sozialunternehmen, ebenso wie hybride Organisationen häufig als Akteure und Treiber von gesellschaftlichen Innovationen betrachtet (Beckman et al., 2023, S. 3; Huq, 2019, S. 1050; Phillips et al., 2015, S. 430). Allerdings sind Sozialunternehmen nicht die einzigen Akteure, die gesellschaftliche Innovationen ermöglichen. Gesellschaftliche

Innovation kann in allen Bereichen des Organisationsspektrums stattfinden, sowohl bei Non-Profit-Organisationen als auch im For-Profit-Bereich, bei gewinnorientierten Unternehmen (Phillips et al., 2015, S. 430; SENA - Social Entrepreneurship Network Austria, 2020, S. 19). Neben NPOs und gewinnorientierten Unternehmen gibt es viele andere Akteur\*innen, die komplexe gesellschaftliche Probleme adressieren, wie beispielsweise Regierungen. Des Weiteren sind organisationsübergreifende Kooperationen und sektorübergreifende Partnerschaften zentral für gesellschaftliche Innovationen (Beckman et al., 2023, S. 3; Calderini et al., 2023, S. 2; Phillips et al., 2015, S. 444). Phillips et al. (2015) betrachten *social innovation* als einen interaktiven Prozess, geformt durch die gemeinsame Nutzung von Wissen zwischen einer Vielzahl von Organisationen und Institutionen (Phillips et al., 2015, S. 449).

## 5.2.4 Sozialunternehmerische Innovationen

Die Mehrheit der Sozialunternehmen ist in hohem Maße innovativ. Sie verwenden das Konzept der *social innovation* in der Praxis, indem sie gesellschaftliche Innovationen hervorbringen, fördern und katalysieren, um Wirkung zu erzielen. Europäische Sozialunternehmen verwenden insbesondere innovative Wirkungsmodelle und neue Produkte oder Dienstleistungen. Sozialunternehmer\*innen kennzeichnen sich dadurch, dass sie häufig einen neuen oder innovativen Ansatz bei der Gründung ihres Unternehmens wählen. Unter den europäischen Sozialunternehmen sind dies im Jahr 2021 die Mehrheit der befragten Sozialunternehmen mit 85,5%. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Österreich und Deutschland, wo 2021 ebenfalls eine klare Mehrheit der befragten Sozialunternehmen zum Zeitpunkt der Gründung ein innovatives Konzept umsetzte. In Österreich waren dies 84,9% der Sozialunternehmen, während es in Deutschland 89,1% der Sozialunternehmen waren (Dupain et al., 2022, S. 57; Kiefl et al., 2021/2022, S. 60; Vandor et al., 2022, S. 29).

Die folgende Abbildung 13 zeigt, welche Innovationen oder Marktneuheiten die Sozialunternehmen in Europa, Österreich und Deutschland bei der Gründung des Unternehmens wählten.

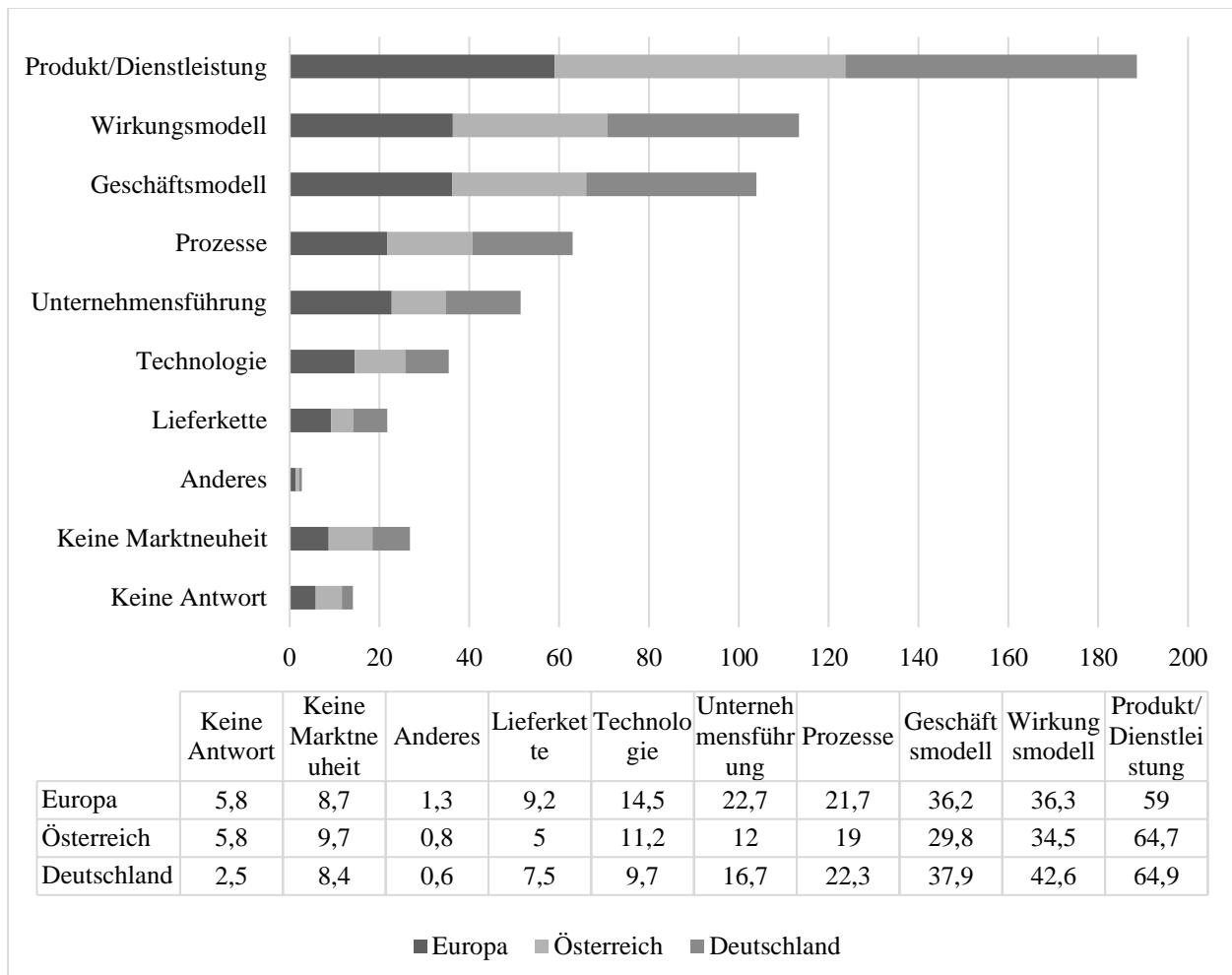


Abbildung 13: Innovationen bei der Unternehmensgründung von Sozialunternehmen in Europa, Österreich und Deutschland (angelehnt an Dupain et al., 2022, S. 57; Kiefl et al., 2021/2022, S. 60; Vandor et al., 2022, S. 29)

Wie Abbildung 13 veranschaulicht, befinden sich österreichische und deutsche Sozialunternehmen im europäischen Durchschnitt. Demnach wählte im Jahr 2021 die Mehrheit der Sozialunternehmen sowohl in Deutschland, Österreich als auch in Europa ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung bei der Unternehmensgründung. Es folgten Wirkungsmodell und Geschäftsmodell in beiden Ländern sowie in Europa als innovativer oder neuer Ansatz, den Sozialunternehmen wählten. Bei der diskutierten Studie waren Mehrfachnennungen möglich, wodurch Sozialunternehmen bei der Unternehmensgründung mehr als einen innovativen Ansatz verfolgen konnten. 58,0% der europäischen Sozialunternehmen gaben mehr als eine Innovation bei der Gründung an, weshalb ein ähnlicher Anteil für die deutschen und österreichischen Sozialunternehmen angenommen wird (Dupain et al., 2022, S. 57).

Während nur 11,2% der österreichischen, 9,7% der deutschen und 14,5% der europäischen Sozialunternehmen eine technologische Innovation bei der Unternehmensgründung wählten<sup>5</sup>, so nutzt allerdings die Mehrheit der Sozialunternehmen mindestens eine innovative Technologie während ihres Bestehens. Dies zeigt das Sozialunternehmen technologische Neuheiten nutzen und dass das Verständnis von gesellschaftlicher Innovation über technologische Innovationen hinausreicht. Im Jahr 2021 gaben 55,4% der europäischen Sozialunternehmen an, mindestens eine innovative Technologie zu nutzen. In Österreich und Deutschland sind es 2021 ebenfalls mehr als 50% der Sozialunternehmen, die Technologien im weiteren Verlauf der Unternehmensentwicklung verwendeten (Dupain et al., 2022, S. 57; Kiefl et al., 2021/2022, S. 61; Vandor et al., 2022, S. 29). Die nachstehende Abbildung 14 stellt dar, welche Technologien Sozialunternehmen nutzten.

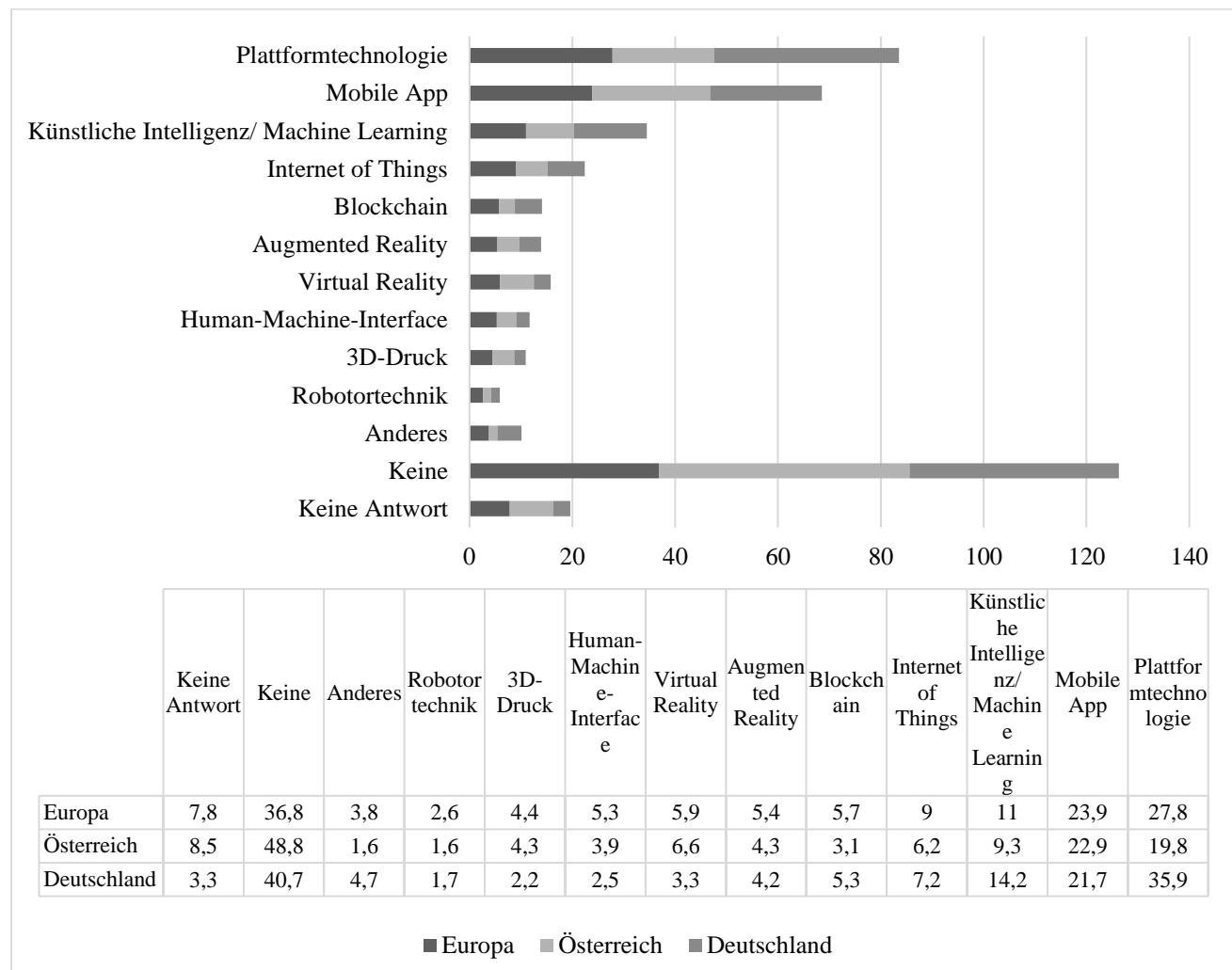


Abbildung 14: Verwendete Technologien von Sozialunternehmen in Europa, Österreich und Deutschland (angelehnt an Dupain et al., 2022, S. 57; Kiefl et al., 2021/2022, S. 61; Vandor et al., 2022, S. 29)

<sup>5</sup> Die Daten wurden von September 2021 bis Februar 2022 erhoben. Im Rahmen dieser Befragung wurden die Sozialunternehmen nach ihrer Gründung gefragt.

Wie Abbildung 14 veranschaulicht, sind Plattformtechnologien und mobile Apps die beliebtesten Technologien von Sozialunternehmen. 35,9% der deutschen Sozialunternehmen, 19,8% der österreichischen und 27,8% der europäischen Sozialunternehmen wenden Plattformtechnologien an. Während 22,9% der österreichischen, 21,7% der deutschen und 23,9% der europäischen Sozialunternehmen von mobilen Apps Gebrauch machen (Dupain et al., 2022, S. 57; Kiefl et al., 2021/2022, S. 61; Vandor et al., 2022, S. 30).

## 6. Methodik

### 6.1 Forschungsfragen und Hypothesen

Es gibt eine Vielzahl von Organisationen in Deutschland und Österreich, die nach den in dieser Arbeit verwendeten Definitionen als Sozialunternehmen definiert werden. Dabei unterscheiden sich die Unternehmen teilweise stark hinsichtlich verschiedener Charakteristika, wie beispielsweise dem Gründungsjahr und der damit verbundene Größe des Unternehmens (beispielsweise gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter\*innen), der Rechtsform bis zu verschiedenen Tätigkeitsfeldern, in denen Sozialunternehmen operieren. Gemeinsam ist diesen Unternehmen, nach der Definition dieser Arbeit (siehe Kapitel 3.2), dass unterschiedliche Ziele gleichzeitig verfolgt werden. Dabei können insbesondere die Dimensionen Gemeinwohlorientierung und Governance zu Konflikten führen, da diese Dimensionen den in der Literatur als zentral diskutierten Konflikt zwischen wirtschaftlichem Handeln und Gemeinwohlorientierung eines Sozialunternehmens involvieren. Die Arbeitsdefinition nennt ein weiteres Kriterium, Innovation, welches als bedeutsam für das Verständnis von Sozialunternehmen gilt. Dies schließt an die in der Literatur diskutierte Thematik der *social innovation* an. In dieser Arbeit soll die Funktionsweise und das Operieren von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich betrachtet werden und damit ein Beitrag zum Verständnis von Sozialunternehmen geleistet werden. Außerdem soll aufgezeigt werden, inwiefern sich der aktuelle Diskurs über Sozialunternehmen unterscheidet, was somit das „Neue“ am heutigen Sozialunternehmertum darstellt.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: *Wie beeinflusst die Wahl der Innovationsstrategie das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele eines Sozialunternehmens?*

Eine weitere Forschungsfrage dieser Arbeit thematisiert die Problematik von „mission drift“, die in der Literatur diskutiert wird. Daraus ergibt sich die Fragestellung: *Inwiefern ist bei den Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich ein mission drift, also eine Abweichung oder Verschiebung der ursprünglichen Gemeinwohlorientierung wahrzunehmen?*

Außerdem soll diese Arbeit folgenden Fragen beantworten:

- *Wie operieren und agieren Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich?*
- *Wie ist die Organisationsstruktur von Sozialunternehmen aufgebaut, wird die GmbH von den befragten Sozialunternehmen als die „beste Rechtsform“ für Sozialunternehmen betrachtet?*
- *Mit welchen Herausforderungen sehen sich Sozialunternehmer\*innen konfrontiert?*

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurden drei Hypothesen formuliert. Hypothese 1: *Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich befinden sich in einem Spannungsfeld, welches aus der Synchronie von unternehmerischem Handeln und Gemeinwohlorientierung resultiert.* Diese Hypothese impliziert, dass Konflikte durch das Kombinieren von wirtschaftlichem Handeln und Gemeinwohlorientierung bei Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich existieren. Die Innovationsstrategie wird als eine Möglichkeit betrachtet, diesen Spannungen und Konflikten zu begegnen, um diese zu lösen. Diese Spannungen sollen mithilfe der Typologie von Smith und Lewis (2011) analysiert werden.

Hypothese 2: *Bei Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich wurde eine gesellschaftliche Innovation bei der Gründung umgesetzt.* Diese Hypothese zielt auf die Motive der Gründer\*innen ab. Es wird angenommen, dass Sozialunternehmer\*innen aus einer gewissen Notwendigkeit heraus gründen, da sie ein gesellschaftliches Problem erkannt haben und sich diesem nun mit Hilfe des Sozialunternehmens annehmen wollen. Um dieses bestimmte Problem zu lösen, werden innovative Ansätze im Bereich der gesellschaftlichen Innovation angewendet.

Hypothese 3 betrachtet die Innovationsstrategie als besonders relevant für die Reaktion eines Sozialunternehmens auf wirtschaftliche Krisen (Ramus et al., 2018, S. 465). Es wird angenommen, dass Sozialunternehmen im besonderen Maße von aktuellen und bisherigen wirtschaftlichen Krisen betroffen sind. Hier sind die vergangene Covid-19-Pandemie, der Ukraine-Krieg, sowie die aktuellen Teuerungs- und Energiekrisen zu nennen. Daraus ergibt sich Hypothese 3: *Da Sozialunternehmen in hohem Maß von aktuellen und vergangenen Krisen betroffen und damit konfrontiert sind, sind Veränderungen der Innovationsstrategie verglichen mit dem Zeitpunkt der Gründung oder der Gründungsidee zu erfassen.*

## 6.2 Literaturrecherche

Um den theoretischen Hintergrund dieser Arbeit zu erläutern, wurde ebenfalls die Methode der Literaturrecherche angewendet. Entsprechende Literatur wurde primär durch die Bibliothek der Universität Wien (usearch.univie.ac.at), sowie durch Scopus (scopus.com) gefunden. Der Academic Journal Guide (AJG)<sup>6</sup> wurde verwendet, um einen hohen wissenschaftlichen Standard der

---

<sup>6</sup> Der Academic Journal Guide (AJG) ist über <https://charteredabs.org/academic-journal-guide-2021-view/> nach einer Anmeldung abrufbar.

verwendeten wissenschaftlichen Artikel sicherzustellen. Der AJG beinhaltet Rankings von wissenschaftlichen Zeitschriften sortiert nach Themenfeldern. Es sind zwei Vorgehensweisen dieser Arbeit zu unterscheiden. Bei der Thematik über Sozialunternehmen wurden die Zeitschriften mit einem hohen AJG-Ranking nach folgenden Stichworten: „social enterprise“, „social entrepreneurship“ und „social innovation“ durchsucht, da sich die Literatur über Sozialunternehmen in verschiedenen thematischen Bereichen befindet. Außerdem wurde ein Fokus auf den Zeitraum 2013 bis 2023 gesetzt, um die letzten 10 Jahre der Forschung über Sozialunternehmen zu erhalten. Verwendet wurden schließlich jene Artikel, die am häufigsten zitiert und diskutiert wurden innerhalb der wissenschaftlichen Forschung. Bei der Thematik über Innovationsstrategien wurde hingegen durch den AJG ermittelte Zeitschriften im Bereich der Innovationsforschung verwendet. Hierbei lag der Fokus auf möglichst aktueller Literatur, um den aktuellen Stand der Forschung zu erfassen.

Insgesamt wurde eine Vielzahl von Journals aus unterschiedlichen Fachbereichen verwendet. Die quantitativen Angaben dieser Arbeit stützen sich auf folgende Studien: *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) 2021/2022*, *Austrian Social Enterprise Monitor (ASEM) 2021/2022*, sowie auf europäischer Ebene auf den *European Social Enterprise Monitor (ESEM)*. Diese Studien wurden aufgrund ihrer internationalen Vergleichbarkeit genutzt, um Einsichten über die aktuelle Situation, sowie die Praxis der Sozialunternehmer\*innen zu gewinnen.

Der DSEM ist eine jährliche Studie zu Sozialunternehmen in Deutschland, die vom Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND) initiiert wurde, bestehend aus einer quantitativen Erhebung, die zwischen September 2021 und Dezember 2021 durchgeführt wurde. Insgesamt wurden n=359 Beobachtungen analysiert (Kiefl et al., 2021/2022, S. 84-85). Der ASEM ist die bislang größte Primärerhebung zu Sozialunternehmertum in Österreich. Die Studie basiert auf einer quantitativen Erhebung unter 258 Sozialunternehmen, die zwischen November 2021 und Januar 2022 durchgeführt wurde, und einer qualitativen Befragung von 23 Expert\*innen (Vandor et al., 2022, S. 8). Der ESEM wurde von der Europäischen Union gefördert und stellt die Datengrundlage dar für die Länderstudien, die Teil der europäischen Studie sind. Dadurch sind erstmals internationale Vergleiche möglich. Die Umfrage des ESEM wurde in 21 Ländern und in 21 Sprachen durchgeführt (Dupain et al., 2022, S. 20). Insgesamt enthielt die endgültige Stichprobe 1907 Sozialunternehmen. Die Daten wurden zwischen September 2021 und Februar 2022 erhoben (Dupain et al., 2022, S. 135).

### 6.3 Expert\*inneninterviews

Für den empirischen Teil dieser Arbeit wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Grundsätzlich lässt sich die qualitative Forschung von der quantitativen Forschung abgrenzen. Forsther\*innen können sich für eines der beiden Forschungsdesigns entscheiden oder für eine Kombination aus beidem. Die qualitative Forschung lässt sich von der quantitativen sowohl hinsichtlich der verwendeten Daten als auch hinsichtlich der durchgeführten Analyse differenzieren. Als quantitative Daten werden numerische Daten, also Zahlen, bezeichnet. Qualitative Daten können im Gegensatz dazu allerdings vielseitiger sein und sind nicht auf eine Art von Daten zu reduzieren. Qualitative Daten können beispielsweise Texte, Videos, Bilder, Fotografien, Audioaufzeichnungen oder kulturelle Artefakte sein (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 16). Eine qualitative Inhaltsanalyse unterscheidet sich ebenfalls von einer quantitativen. Kuckartz (2018) erläutert, dass eine quantitative Analyse darauf abzielt, das Datenmaterial möglichst präzise in Zahlen umzuwandeln, um diese dann statistisch auszuwerten. Die qualitative Inhaltsanalyse ist hingegen, nach Kuckartz (2018) an dem Text in seiner Gesamtheit interessiert. Damit bezieht er sich darauf, dass der Text selbst auch nach der Zuordnung zu Kategorien relevant bleibt, wobei er als „Text selbst“ den Wortlaut der inhaltlichen Aussagen bezeichnet, und auch bei der Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse wesentlich ist (Kuckartz, 2018, S. 48).

Diese Unterscheidungen zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsdesigns verdeutlichen bereits, dass die Wahl des Forschungsdesigns mit dem Erkenntnisinteresse und Zielen der Forschung einhergeht. Qualitative Forschungen sind besonders geeignet, wenn es sich bei dem Untersuchungsgegenstand um ein Themengebiet handelt, zu dem nur wenig Vorwissen vorhanden ist. Qualitative Interviews können auch zur Generierung von Hypothesen und Theorien beitragen (Dresing & Pehl, 2018, S. 6). Das Konzept Sozialunternehmen hat sich in den letzten Jahren stark verändert, unter anderem durch die Neugründungen der letzten Jahre, die sich teilweise stark von den zuvor bestehenden Sozialunternehmen unterscheiden. Deshalb wurden qualitative Interviews als eine Form betrachtet, das „Neue“ an den heutigen Sozialunternehmen zu ergründen. Ebenso sind durch die qualitative Analyse Einzelfallstudien möglich (Mayring, 2022, S. 22-25), die es erlauben die Funktionsweise einzelner Sozialunternehmen zu analysieren.

Das Interview ist eine spezifische Interaktions- und Kommunikationssituation (Helfferich, 2014, S. 561), in der die das Interview führende Person die subjektive Wahrheit der interviewten Person erfährt (2014, S. 562). Das Expert\*inneninterview, als eine Form des Interviews, definiert sich

über den Gegenstand seines Interesses: der oder die Expert\*in (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 9). Gläser und Laudel (2010) definieren Expert\*innen als eine „Quelle von Spezialwissen“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 12). Kaiser (2014) führt neben dem zugeschriebenen Wissen, Position und Status an, welches sich in einer Funktion oder Berufsrolle widerspiegelt (Kaiser, 2014, S. 38, 2014, S. 36). Bogner, Littig und Menz (2014) ergänzen ebenfalls, dass Expert\*innen nicht nur über ein bestimmtes Wissen verfügen. Dieses Wissen wird erst dadurch für die Forschung interessant, da es in „besonderem Ausmaß praxiswirksam“ (Bogner et al., 2014, S. 13) ist. Die Autor\*innen erläutern, dass Expert\*innen durch ihr Wissen und ihre Einschätzungen die Handlungen anderer Akteur\*innen entscheidend (mit-) strukturieren. Zusammenfassend werden Expert\*innen als Personen definiert, die durch ihr spezifisches Praxis- und Erfahrungswissen, die Möglichkeit geschaffen haben, die Handlungen Anderer sinnvoll zu strukturieren. Das Experte-Sein ist letztlich allerdings eine Zuschreibung, die durch den/ die Forscher\*in selbst erfolgt (Bogner et al., 2014, S. 11; Kaiser, 2014, S. 39). Diesen Ausführungen folgend wurden Interviews mit Gründer\*innen und Geschäftsführer\*innen von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich geführt. Diese verfügen über ein spezifisches Wissen, welches sie durch ihre Position erlangen konnten. Außerdem wird davon ausgegangen, dass dieses Wissen in der Praxis bedeutend ist, da es andere Akteur\*innen beeinflusst und ihr Handeln prägt.

### **6.3.1 Konstruktion des Interviewleitfadens**

Für diese Arbeit wurden semi-strukturierte Expert\*inneninterviews durchgeführt. Semi-strukturierte oder teilstrukturierte Interviews werden auch als Leitfaden-gestützte Interviews bezeichnet, da das wichtigste Instrument des Interviews der Gesprächsleitfaden ist. Im Bereich der Expert\*inneninterviews hat sich die Verwendung von Leitfäden als hilfreich erwiesen (Bogner et al., 2014, S. 25; Helfferich, 2014, S. 571; Kaiser, 2014, S. 41). Die Vorteile des Gesprächsleitfadens liegen darin, dass das Interview trotz einer großen Flexibilität sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Länge strukturiert wird (Goldberg & Hildebrandt, 2020, S. 273). Zusätzlich handelt es sich um ein konkretes Hilfsmittel während der Durchführung des Interviews (Bogner et al., 2014, S. 25). Aus diesen Gründen wurde das Instrument des Leitfadens auch für diese Arbeit verwendet.

Ein Leitfaden besteht aus verschiedenen Themenblöcken. Bogner et al. (2014) nennen als Richtwert drei bis maximal acht Themenblöcke für ein ein- bis zweistündiges Expert\*inneninterview (Bogner et al., 2014, S. 26). Der Interviewleitfaden besteht aus folgenden Themenblöcken:

- Themenblock 1: Vorstellung des Unternehmens und der befragten Person (Einführung)
- Themenblock 2: Gemeinwohlorientierung und Wirkung
- Themenblock 3: Rechtsform und Finanzierung des Sozialunternehmens
- Themenblock 4: Umgang mit (wirtschaftlichen) Krisen und Innovation
- Themenblock 5: Reflexion des Interviews

Themenblock 1 bildet den Einstieg in das Interview und besteht aus einer Erzählauflaufforderung, die es der befragten Person ermöglicht sich frei zu äußern (Helfferich, 2014, S. 566). Außerdem ist die Frage nach der Vorstellung leicht zu beantworten und betrifft einen angenehmen Gesprächsinhalt für die zu interviewende Person (Gläser & Laudel, 2010, S. 147). Zu den weiteren Themenblöcken 2 bis 4 wurden ein bis drei Hauptfragen notiert, die als zentrale Gesprächsanreize zum jeweiligen Themenabschnitt dienen. Daraufhin wurde explizit nach jenen Aspekten gefragt, die bisher noch nicht oder nicht ausreichend behandelt wurden, wie es Bogner et al. (2014, S. 26) und Helfferich (2014, S. 566) vorbringen. Themenblock 5, die Abschlussfrage, gibt der befragten Person die Möglichkeit weitere Aspekte des Themas zu nennen, die ihrer Meinung nach während des Interviews zu wenig berücksichtigt wurden, sowie Raum für Feedback und eigene Fragen (Gläser & Laudel, 2010, S. 149; Goldberg & Hildebrandt, 2020, S. 279). Der Interviewleitfaden befindet sich in Anhang 1.

### 6.3.2 Auswahl der Interviewpartner\*innen

Für diese Arbeit wurden Interviewpartner\*innen gesucht, die Gründer\*innen oder Geschäftsführer\*innen von Sozialunternehmen sind, da diese als Expert\*innen im Sinne des Forschungsinteresses gelten. Im European Social Enterprise Monitor (2021-2022) wurden Deutschland und Österreich als jene Länder mit der höchsten Anzahl an Teilnahmen der europaweiten Studie genannt, was für eine hohe Popularität von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich spricht (Dupain et al., 2022, S. 29). Unter anderem deshalb werden die Länder Deutschland und Österreich in dieser Arbeit betrachtet.

Da sich Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich durch eine Vielzahl und eine Vielfalt kennzeichnen, wurden weitere Eingrenzungen notwendig. Für diese Arbeit wurden Sozialunternehmen in den Branchen Bildung und Gesundheit untersucht, da diese zu den häufigsten Tätigkeitsfeldern von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich zählen. In Deutschland ist Erziehung und Unterricht mit 24,8% die beliebteste Branche von Sozialunternehmen, gefolgt von

Information und Kommunikation mit 19,2% und Gesundheits- und Sozialwesen mit 18,9% (Kiefl et al., 2021/2022, S. 29). In Österreich ist Gesundheits- und Sozialwesen die häufigste Branche von Sozialunternehmen mit einer Mehrheit von 42,2%, es folgt Erziehung und Unterricht mit 17,1% und Information und Kommunikation mit 12,4% (Vandor et al., 2022, S. 21). Außerdem wurden lediglich Sozialunternehmen ausgewählt, die die Rechtsform GmbH wählten (siehe 4.1.2), um den möglichen Konflikt zwischen Gemeinwohlorientierung und wirtschaftlichem Handeln bestmöglich untersuchen zu können.

Die Auswahlkriterien der Sozialunternehmen waren wie folgt: Bildung oder Gesundheit als Branche, GmbH als Rechtsform, sowie zwischen 2013 und 2023 gegründet. Daraus ergaben sich 11 Sozialunternehmen, die als Start-up betrachtet werden. Ein Start-up ist ein junges Unternehmen, welches maximal 10 Jahre besteht und besonders innovativ ist. Weitere Eingrenzungen wurden nicht vorgenommen, um eine möglichst große Vielfalt an Sozialunternehmen zu erhalten, wie es der tatsächlichen Situation in beiden Ländern am ehesten entspricht.

Die Sozialunternehmen wurden durch eine Internetrecherche gefunden. Besonders die Webseite des Vereins Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND) auf der alle Mitglieder des SEND e.V. aufgeführt sind, erwies sich für deutsche Sozialunternehmen als hilfreich (<https://www.send-ev.de/>). Ein ähnliches Netzwerk gibt es ebenso in Österreich, das Social Entrepreneurship Network Austria (SENA), auf dessen Webseite ebenso alle Mitglieder aufgelistet sind (<https://www.sena.or.at/>). Beide Webseiten ermöglichen es, nach bestimmten Branchen zu filtern. Auf der Webseite des SEND wurde unter Branche nach Bildung und Gesundheit & Sozialwesen gefiltert, während auf der Webseite des SENA unter Branche nach Bildung und Gesundheitsbereich sowie nach Digital Health gefiltert wurde.

### **6.3.3 Befragte Personen**

Insgesamt wurden 11 Interviews durchgeführt. Alle befragten Personen waren in leitenden Positionen des Sozialunternehmens tätig, beispielsweise als Geschäftsführer\*in oder als Gründer\*in. Tabelle 18 gibt einen Überblick über alle Interviewpartner\*innen.

	Name des Unternehmens	Interviewpartner*in	Gemeinnützigkeit	Gründungsjahr
1.	Epic Education	Dominik Rehermann	ja	2021
2.	Erdmännchen & Bär	Felix Bastam	nein	2018
3.	Good 24	Dirk Lenz	ja, teilweise	2020
4.	Impact Society	Simon Rieser	ja	2021
5.	Kombüse	Hauke Brekenfeld	ja, teilweise	2014
6.	Mental Health Initiative	Joachim Hein	ja	2020
7.	Oclean	Hannah Pippert	ja	2019
8.	Pflasterpass	Frank M. Liehr	ja	2013
9.	Phase BE – Bildung heißt Entwicklung	Maren Voßhage-Zehnder	ja	2017
10.	Sindbad Chancenproduktions GmbH	Matthias Lovrek	ja, teilweise	2016
11.	Tech2people	Philipp Bruchbacher	ja, teilweise	2018

Tabelle 18: Übersicht der Interviewpartner\*innen und ihrer Unternehmen (Eigene Darstellung)

Wie Tabelle 18 zeigt, ist die Mehrheit der befragten Sozialunternehmen gemeinnützig anerkannt. Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit kann sich beispielsweise auch nur auf den Verein beziehen, der ebenfalls zu dem Sozialunternehmen zählt (siehe Kapitel 7). Leidglich ein Unternehmen operierte nicht gemeinnützig. Bei allen Sozialunternehmen handelte es sich um Start-ups, da sie in den letzten 10 Jahren gegründet wurden. Das jüngste Unternehmen wurde 2021 gegründet, während das älteste bereits 2013 mit dem Geschäftsbetrieb begann. Insgesamt wurden vier Unternehmen in den Jahren 2020 bis 2023 gegründet. Die befragten Unternehmen befanden sich häufiger im Tätigkeitsfeld der Bildung als in dem der Gesundheit. Allgemein erwies sich die Zuordnung von Tätigkeitsfeldern der Sozialunternehmen als schwierig, da die befragten Sozialunternehmen häufig mehreren Tätigkeiten nachgehen, die teilweise in unterschiedlichen Branchen zu verzeichnen sind. Die befragten Unternehmen gingen mindestens einer Tätigkeit nach, die den betrachteten Branchen dieser Arbeit entsprechen, auch wenn diese nicht das Hauptgeschäft darstellt. Kurzprofile, die die befragten Personen und ihr Sozialunternehmen kurz vorstellen und die Eignungen der interviewten Personen als Expert\*innen zeigen, befinden sich in Anhang 2.

### 6.3.4 Durchführung und Transkription der Interviews

Die erste Kontaktaufnahme der Interviewpartner\*innen erfolgte per E-Mail oder über das Kontaktformular auf der Webseite des Unternehmens. Schließlich wurden im weiteren Verlauf allerdings E-Mails verwendet. Dadurch konnten neben der Terminvereinbarung, die freiwillige Teilnahme, die Aufnahme des Gesprächs, sowie der weitere Ablauf und mögliche Fragen besprochen werden.

Die Interviews fanden zwischen Ende Juni und Anfang August 2023 statt und wurden über *Zoom* durchgeführt. Das Videokonferenztool ermöglichte es, vom Standort Wien unabhängig zu agieren, wodurch eine geographische und zeitliche Flexibilität geboten wurde, sowohl für die interviewende als auch für die befragte Person. Zusätzlich konnten mühelos Aufnahmen mit einer hohen Qualität erzielt werden, welches später für die Transkription von großer Bedeutung war. Die Interviews dauerten zwischen 33 Minuten und 1 Stunde, wobei ein Interview 1 Stunde und 24 Minuten dauerte.

Der Leitfaden diente dabei stets als Orientierung und Hilfsmittel während des Interviews. Um den natürlichen Verlauf eines Gesprächs nicht zu gefährden, wurde auf die genaue Reihenfolge und Wortwahl der im Interviewleitfaden formulierten Fragen verzichtet. Manchmal wurde eine Frage bereits von der befragten Person beantwortet, manchmal war genaueres Nachfragen nötig. Deshalb wurden manchmal auf nicht alle Fragen gestellt, wenn die befragte Person von sich aus die entsprechende Thematik angesprochen und die Fragen beantwortet hat.

Die Interviews wurden mit Hilfe von *trint.com*<sup>7</sup> transkribiert. Da bei der qualitativen Inhaltsanalyse der Inhalt des Gesagten im Vordergrund steht, wurde eine einfache Transkription durchgeführt. Durch die einfache Transkription bleibt der Text gut lesbar. Es werden keine verbalen Merkmale wie Betonungen, Lautstärke und Sprechtempo in die Transkription mit aufgenommen, ebenso werden Dialektfärbungen, Gestik und Mimik nicht berücksichtigt. Den Regeln von Kuckartz und Rädiker (2022) folgend, wurde wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte wurden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau ins Hochdeutsch übersetzt, damit die Texte gut durchsucht werden können. Des Weiteren wurde die Sprache leicht geglättet. Allerdings blieben die Wortstellung, bestimmte und unbestimmte Artikel und ähnliches erhalten, auch wenn sie Fehler enthielten. Zeitmarken wurden zu Beginn eines

---

<sup>7</sup> [www.trint.com](http://www.trint.com) ist eine webbasierte Audio-Transkriptionssoftware.

jeden Sprechbeitrags eingefügt (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 200-201). Eine einfache Anonymisierung, welche nicht der Reihenfolge der Tabelle 18 entspricht, wurde durchgeführt. Da die Transkripte insgesamt 88 Seiten umfassen, liegen sie dieser Arbeit nicht bei. Sie können allerdings jederzeit bei der Verfasserin eingesehen werden.

## 6.4 Qualitative Inhaltsanalyse

Die 11 semi-strukturierten Expert\*inneninterviews wurden mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) ausgewertet, welche der Definition von Kategorien eine große Bedeutung beimisst. Bei der Kategorienbildung werden grundsätzlich zwei Vorgehensweisen unterschieden, die deduktive und die induktive Kategoriedefinition. Bei der deduktiven Kategorienanwendung werden die Kategorien vor der Analyse durch theoretische Überlegungen definiert, also beispielsweise aus Voruntersuchungen, dem bisherigen Forschungsstand, aus neu entwickelten Theorien oder Theoriekonzepten. Die induktive Kategorienentwicklung leitet hingegen die Kategorien direkt aus dem zu analysierenden Material ab, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen (Mayring, 2022, S. 84). Die Kategorienbildung findet im Prozess der Analyse statt. Für diese Arbeit wurde das Vorgehen der deduktiven Kategorienbildung verwendet, da die Interviews auf den bisherigen Forschungsstand und bereits bestehende Theorien hin analysiert wurden.

Der weitere Verlauf der quantitativen Analyse wurde nach Mayrings Prozessmodell (2022) durchgeführt (2022, S. 85). Der dritte Schritt dieses Prozessmodells sieht vor, dass das Material durchgearbeitet wird und Kategorien formuliert werden. Dafür wurden die transkribierten Interviews Zeile für Zeile durchgearbeitet. An dieser Stelle werden die einzelnen Textpassagen mit einem entsprechenden Label kodiert. Nachdem die erste Kategorie formuliert wurde, wird entschieden, ob die nächste Textstelle unter die bereits gebildete Kategorie fällt oder ob eine neue Kategorie zu bilden ist. Ersteres wird von Mayring (2022) als Subsumption bezeichnet (2022, S. 86). Der vierte Schritt von Mayrings Prozessmodell (2022) liegt in der Revision der Kategorien. Wenn zwischen 10 und 50% des Materials durchgearbeitet wurde, werden die Kategorien überprüft. Dies geschah in dieser Arbeit nach etwa 30% des Materials. Bei der Revision der Kategorien wurden alle Kategorien aufgelistet und es wurde überprüft, ob diese nach wie vor passend sind. Schließlich folgt nach Mayring (2022) der endgültige Materialdurchgang, die Kodierung wurde fertig gestellt. Der letzte Schritt des Prozessmodells induktiver Kategorienbildung nach Mayring (2022) sieht die Interpretation und Analyse der Ergebnisse vor.

Dem Verfahren Mayrings (2022) folgend, wurden drei Hauptkategorien gebildet: Rechtsformwahl, Gemeinwohlorientierung & Krisen und Innovationsstrategien & Veränderungen. Die erste Hauptkategorie Rechtsformwahl hat die Unterkategorien *Rechtsform* und *Gründe für die Rechtsformwahl*. Die Hauptkategorie Gemeinwohlorientierung & Krisen besteht aus folgenden Unterkategorien: *17 SDGs der UN, Wurde eine Krise erlebt?, Art der Krise* und *Herausforderungen der Krise*. Die Hauptkategorie Innovationsstrategie & Veränderungen besitzt folgende Unterkategorien: *Innovation bei Gründung, Art der Gründungsinnovation, Konsequenzen der Krise und mögliche Lösung*, sowie *weitere Innovationen*. Insgesamt gibt es 3 Hauptkategorien und 10 Unterkategorien, welche analysiert wurden. Der Themenblock 1 wurde bei der Analyse nicht berücksichtigt. Der vollständige Kodierleitfaden befindet sich in Anhang 3.

Bei der qualitativen Analyse dieser Arbeit wurden die Analyseeinheiten nach Mayring (2022) wie folgt festgelegt: Die Kodiereinheit sind einzelne Wörter, während die Kontexteinheit mehrere Sätze oder Passagen sind. Die Auswertungseinheit ist das gesamte Material, also alle 11 Interviews. Die Kodiereinheit legt nach Mayring (2022) fest, welches der kleinste Materialbestand ist, der ausgewertet werden darf, also der kleinste Textteil, der unter eine Kategorie fallen kann. Während die Kontexteinheit hingegen, den größten Textbestandteil festlegt. Die Auswertungseinheit legt fest, welches Material, also welche Texte ausgewertet werden (Mayring, 2022, S. 60).

Für die qualitative Inhaltsanalyse wurde die Qualitative Data Analysis (QDA)-Software *MaxQDA*<sup>8</sup> verwendet. Die Vorteile der Verwendung einer QDA-Software bei der qualitativen Analyse liegen in der Übersichtlichkeit, der Flexibilität und der Transparenz. Mit Flexibilität ist gemeint, dass spätere Änderungen der einzelnen Kategorien, der Kodierung und der zugeordneten Textpassagen möglich sind. Transparenz heißt in diesem Zusammenhang, dass die Software die Analyse strukturiert, wodurch sie gut nachvollziehbar und reproduzierbar ist. Die Übersichtlichkeit, Flexibilität und Transparenz der QDA-Software sorgen für eine höhere Wissenschaftlichkeit der Analyse.

---

<sup>8</sup> MaxQDA (<https://www.maxqda.com/de>) ist eine Software der Firma VERBI zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse.

## 7. Diskussion der Ergebnisse

### 7.1 Auswirkungen der Innovationsstrategie auf das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele eines Sozialunternehmens

Mithilfe einer qualitativen Analyse wurde untersucht, wie Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich operieren, um damit die folgenden Forschungsfragen zu untersuchen: *Wie beeinflusst die Innovationsstrategie das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele eines Sozialunternehmens?* und *Inwiefern ist bei den Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich ein sogenannter mission drift, eine Abweichung oder Verschiebung der ursprünglichen Gemeinwohlorientierung zu analysieren?* Die Ergebnisse der Expert\*inneninterviews werden nach den Forschungsfragen getrennt diskutiert.

Der Innovationsstrategie wird eine bedeutsame Funktion für Unternehmen beigemessen. Sie wird als eine Reihe von Entscheidungen definiert, die zu der Kombination von Innovationen führen, die das Unternehmen übernimmt (Ramus et al., 2018, S. 466). Innovationen werden als Treiber für nachhaltiges Unternehmenswachstum diskutiert, ebenso wurde in der Literatur ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmenswert und Innovation erörtert (Robbins & O'Connor, 2023, S. 593; Rubera & Kirca, 2012, S. 130; Sorescu & Spanjol, 2008, S. 128). Deshalb sind Innovationen von zentraler Bedeutung für jedes Unternehmen und somit auch für Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich, die den Fokus dieser Arbeit darstellen.

In der Literatur wird der Innovationsstrategie für Sozialunternehmen eine größere Notwendigkeit zugemessen als gewinnorientierten Unternehmen. Vandor et al. (2015) erläutern beispielsweise, dass Sozialunternehmen häufig über eine geringe, teilweise zeitlich begrenzte Projektfinanzierung verfügen und die Innovationsstrategie als eine Möglichkeit betrachtet wird, sich am Markt zu positionieren und von anderen Organisationen abzugrenzen (Vandor, Traxler & Millner, 2015, S. 287). Ramus et al. (2018) erörtern die Innovationsstrategie als ein zentrales Instrument von Sozialunternehmen, um die gemeinwohlorientierten und unternehmerischen Ziele zu adressieren (Ramus et al., 2018, S. 465). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich Sozialunternehmen in einem Spannungsfeld befinden, da sie verschiedene institutionelle Logiken miteinander kombinieren. Der Aspekt der Hybridität, sowie das gleichzeitige Verfolgen gemeinwohlorientierter und unternehmerischer Ziele wird in der Literatur häufig als konfliktreich betrachtet (Hota et al., 2023, S. 2; Taylor & Rosca, 2023, S. 63). Smith und Lewis (2011) entwickelten eine Typologie, um die

Spannungen zu klassifizieren, mit denen Sozialunternehmer\*innen konfrontiert sind (Smith & Lewis, 2011, S. 383-384).

Dies konnte im Rahmen der Analyse nicht verifiziert werden. Die befragten Sozialunternehmer\*innen empfanden keinen Konflikt zwischen gemeinwohlorientiertem und unternehmerischem Handeln.<sup>9</sup> Einige Expert\*innen bestätigten, dass sie das nicht tun würden, wenn sie einen Konflikt oder einen Widerspruch verspürten.<sup>10</sup> Das lässt sich auch anhand anderer Äußerungen der Interviewpartner\*innen belegen wie beispielsweise bei den Themen Rechtsformwahl und Innovationen bei der Gründung (siehe Kapitel 7.2). Demnach konnte Hypothese 1, *Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich befinden sich in einem Spannungsfeld, welches aus der Synchronie von unternehmerischem Handeln und Gemeinwohlorientierung resultiert*, mit dieser Analyse nicht verifiziert werden.

Die befragten Sozialunternehmen wurden aufgrund der Rechtsform der GmbH ausgewählt (siehe Kapitel 6.3.2), dennoch verfügen einige neben der GmbH über eine oder mehrere zusätzliche Organisationen. Die nachstehende Abbildung 15 stellt die Organisationsstruktur der befragten Sozialunternehmen dar. Die vier Sozialunternehmen, die aus mehreren Organisationen bestehen, unterscheiden sich hinsichtlich ihres Aufbaus. Zu drei der Sozialunternehmen gehört zusätzlich ein gemeinnütziger Verein. Die Aufgabe dieses Vereins besteht bei einem Sozialunternehmen beispielsweise darin, soziales Unternehmertum in Deutschland zu fördern. In diesem werden dann Projekte umgesetzt, für die das Unternehmen keine finanziellen Mittel erhält, so wurde zum Beispiel eine Veranstaltung durchgeführt, bei der kreative Menschen eine Nacht lang umsonst für soziale Organisationen arbeiteten. Um solche Projekte im gemeinnützigen Verein durchführen zu können, erhält dieser einen Anteil aus den Gewinnen der GmbH. Bei einem anderen der befragten Sozialunternehmen befinden sich an dem Hauptverein hingegen acht Zweigvereine, die in den entsprechenden Regionen aktiv sind und dort auch gegründet wurden. Die Zweigvereine besitzen eine eigene Struktur mit der sie an den Hauptverein gebunden sind. Anders stellt es sich bei einem weiteren Sozialunternehmen dar. Da sich dieses in einem stark reglementierten Tätigkeitsfeld mit großen Einstiegshürden befindet, wurde 2020 eine spezielle Tochtergesellschaft gegründet, um entsprechende Regeln und nationale Gesetze zu befolgen und somit die gewünschte Wirkung für die begünstigten Personengruppen zu erhöhen. Dieses Unternehmen setzt sich aus der zuvor

---

<sup>9</sup> B10, Z. 340-345; B07, Z. 317-318, 325-327, 345-347

<sup>10</sup> B02, Z. 602-610; B06, Z. 365-366; B09, Z. 170-176

erörterten Tochtergesellschaft, einer GmbH und einem gemeinnützigen Verein zusammen. Menschen, die sich die Dienstleistungen der GmbH und der Tochtergesellschaft nicht leisten können, werden durch den Verein finanziell unterstützt, bis hin zu einer vollständigen Übernahme der Kosten. Die Vereinsarbeit wird von Spenden finanziert, die das gesamte Unternehmen akquiriert. Das vierte Sozialunternehmen besteht aus drei Organisationen und einem Aufsichtsrat, wobei die drei Organisationen jeweils GmbHs sind. Durch eine der drei GmbHs, welche über einen Gemeinnützigenstatus verfügt, werden gemeinwohlorientierte Projekte unterstützt. Die andere GmbH fördert ebenfalls gemeinwohlorientierte Projekte, allerdings von Organisationen, die nicht gemeinnützig sind. Die Aufgaben der dritten GmbH bestehen aus Ausbildung und Beratung.<sup>11</sup>

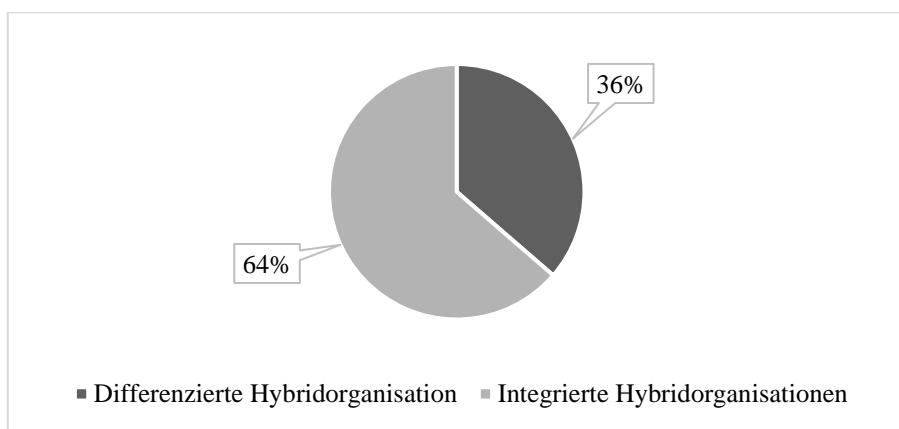


Abbildung 15: Differenzierte und integrierte Hybridorganisationen der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung)

Abbildung 15 zeigt, dass die Mehrheit der befragten Sozialunternehmen als integrierte Hybridorganisationen strukturiert sind. Hier gibt keine eindeutige Trennung der Aktivitäten. Bei integrierten Organisationen stabilisieren und stärken sich die gemeinwohlorientierten und die unternehmerischen Ziele gegenseitig. Vier der befragten 11 Sozialunternehmen sind als differenzierte Hybridorganisationen nach Battilana et al. (2012) und Ebrahim et al. (2014) aufgebaut und trennen die gemeinwohlorientierten und die gewinnorientierten Aktivitäten voneinander. Bei differenzierten Hybridorganisationen fördern die Umsätze der unternehmerischen Aktivitäten die gemeinwohlorientierten Ziele (Bandini et al., 2023, S. 5; Battilana et al., 2012, S. 52; Ebrahim et al., 2014, S. 83).

<sup>11</sup> B10, Z. 75-85; B08, Z. 28-31; B01, Z. 56-59, 187-194; B02, Z. 55-56, 199-201

Die Interviewpartner\*innen äußerten folgende Gründe und Erklärungen, weshalb sie sich für diese Organisationsstruktur und die GmbH als Rechtsform entschieden:

- Status der Gemeinnützigkeit
- Trennung von gewinnorientierten und gemeinwohlorientierten Aktivitäten
- Unabhängigkeit von Fördergebern und Spendenbereitschaft
- Keine persönliche Haftung
- Möglichkeit von Förderungen und Spenden
- Ausstellung von Spendenbescheinigungen
- Nachhaltiges Wirtschaften
- Angemessene Gehälter auszuzahlen
- Zusammenarbeit mit allen Unternehmensformen
- Flexibilität/freie Entscheidungsmöglichkeit

Insbesondere der Status der Gemeinnützigkeit wurde von einigen Expert\*innen thematisiert und erläutert, warum sich dafür oder dagegen entschieden wurde. Die Diskussion über die Anerkennung der Gemeinnützigkeit ist ebenfalls mit der Entscheidung des Organisationsaufbaus verbunden, ob beispielsweise Aktivitäten des Sozialunternehmens getrennt werden. Generell steht die Vielfalt der Äußerungen in einem direkten Bezug zu den unterschiedlichen Organisationsstrukturen der Sozialunternehmen. In aller Regel wurden mehrere Gründe angeführt, die für die Entscheidung der Rechtsform und der Organisationsstruktur verantwortlich waren.

Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit wurde insbesondere von jenen Sozialunternehmen, die als differenzierte Hybridorganisationen (siehe Abbildung 15) strukturiert sind, thematisiert. Diese vier Sozialunternehmen verfügen alle über mindestens eine Organisation mit Gemeinnützigerstatus. Dadurch erhoffen sich die Sozialunternehmer\*innen die Vorteile der Gemeinnützigkeit nutzen zu können, während die Nachteile abgemildert werden. Folgende Vor- und Nachteile der Gemeinnützigkeit konnte die Analyse vorbringen, wie die nachstehende Tabelle 19 darstellt:

Nachteile der Gemeinnützigkeit	Vorteile der Gemeinnützigkeit
<ul style="list-style-type: none"><li>• Einschränkung der Kund*innen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akquirierung von Spenden und Förderungen</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Einschränkung des Verkaufs von Dienstleistungen</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vorgabe des gemeinnützigen Zwecks</li></ul>	

Tabelle 19: Vor- und Nachteile der Gemeinnützigkeit der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung)

Tabelle 19 zeigt, dass die Gemeinnützigkeit mit Einschränkungen einher geht. Wenn die Sozialunternehmen selbst gemeinnützig operieren, können sie auch nur mit gemeinnützig anerkannten Kund\*innen zusammenarbeiten. Der Verkauf von Dienstleistungen ist mit einer gemeinnützigen Rechtsform ebenfalls nur eingeschränkt möglich, da kein Gewinn erzielt werden darf (siehe Kapitel 3.3.3). Weil Rücklagen nicht möglich sind, wird nachhaltiges Wirtschaften erschwert. Außerdem muss der Zweck des Unternehmens gemeinnützig sein (siehe Tabelle 10). Allerdings sind einige Förderungen an den Gemeinnützigenstatus gebunden.<sup>12</sup>

Allerdings gibt es bei zwei Sozialunternehmen keine direkte finanzielle Verbindung zwischen dem Verein und der GmbH. Die Gewinne der GmbH werden demnach also nicht teilweise an den Verein geleitet, wie es Battilana et al. (2012) und Ebrahim et al. (2014) diskutieren. Diese finanzielle Verbindung ist bei anderen Sozialunternehmen hingegen zu finden. Bei diesen fördern Gewinne, die durch unternehmerische Aktivitäten der GmbH erzielt wurden, den Verein. Ein anderes Sozialunternehmen verfügt zwar nicht über einen Verein, aber auch dort werden die gemeinnützigen Aktivitäten durch die unternehmerischen finanziert. Von den vier Sozialunternehmen, die als differenzierte Hybridorganisationen definiert werden, werden bei zwei Sozialunternehmen gemeinwohlorientierte durch unternehmerische Aktivitäten finanziert, während es bei den anderen beiden Unternehmen keine direkte Verbindung gibt. Allerdings wurden die Expert\*innen nicht explizit danach gefragt.

Sieben der befragten Sozialunternehmen werden Battilana et al. (2012) und Ebrahim et al. (2014) folgend als integrierte Hybridorganisationen charakterisiert (siehe Abbildung 15) (Bandini et al., 2023, S. 5; Battilana et al., 2012, S. 52; Ebrahim et al., 2014, S. 83). Alle Sozialunternehmen, die lediglich aus einer Organisation bestehen, können als integrierte Hybridorganisationen kategorisiert werden. Die gemeinwohlorientierten und die unternehmerischen Ziele stabilisieren und stärken sich gegenseitig.

Bei den befragten Sozialunternehmen, die als integrierte Hybridorganisationen definiert werden, sind die gemeinwohlorientierten und die unternehmerischen Ziele schwer voneinander zu differenzieren. Unternehmerische Vorgehensweisen oder Aktivitäten werden dabei als Mittel oder Instrument begriffen, gemeinwohlorientierte Ziele des Unternehmens zu erreichen. Dies gilt für alle Sozialunternehmen dieser Arbeit, unabhängig von ihrer Organisationsstruktur. Dennoch gibt es

---

<sup>12</sup> B08, Z. 32-34, 49-56; B01, Z. 187-195; B10, Z. 131-139; B07, Z. 76-82, 90-92

unter den integrierten Hybridorganisationen dieser Arbeit zwei Sozialunternehmer\*innen, die angeben, dass sich die gemeinwohlorientierten und die unternehmerischen Aktivitäten gegenseitig finanzieren sollen. Bei einem Sozialunternehmen wurde zum Beispiel ein Fortbildungskonzept für Unternehmen konzipiert, das preislich etwas höher angesetzt ist. Damit sollen die Dienstleistungen für Schulen querfinanziert werden, um diese vergünstigt oder sogar kostenlos anbieten zu können. Ein anderes Sozialunternehmen entwickelte ein eigenes Produkt, um andere Dienstleistungen des Unternehmens querfinanzieren zu können.<sup>13</sup>

Da Hypothese 1 nicht verifiziert werden konnte, können die Spannungen auch nicht anhand der Typologie von Smith und Lewis (2011) (siehe Kapitel 5.1) klassifiziert werden. Die Kernannahme, die den Arbeiten von Smith und Lewis (2011) sowie Smith et al. (2013) zugrunde liegt, ist dabei, dass die unternehmerische und die gemeinwohlorientierte Dimension als zwei komplett konträre und widersprüchliche Pole betrachtet werden. Die Autor\*innen beziehen dabei die Möglichkeit nicht mit ein, dass ein Sozialunternehmen ebenfalls einen Geschäftsbetrieb aufbauen kann, der beide Logiken bedient. Das Unternehmen kann somit als Einheit agieren und es treten keine für Sozialunternehmen spezifische Konflikte auf. Die Analyse zeigte, dass die Sozialunternehmen als eine Einheit betrachtet werden, in der die unternehmerischen und gemeinwohlorientierten Dimensionen sich gegenseitig stützen. Die Mehrheit der Befragten wusste keine Antwort auf die Frage, ob sie eher die gemeinwohlorientierte oder die unternehmerische Dimension bedienen würden, beispielsweise bei der Umsetzung einer Innovation. Daran wird deutlich, dass die Expert\*innen die Denkweise der komplementären Logiken nicht teilen und dass sie über ein anderes Selbstverständnis verfügen im Gegensatz zu dem in der Literatur diskutierten.

Im Folgenden werden die einzelnen Arten von Spannungen nach Smith und Lewis (2011) und Smith et al. (2013) analysiert, um die Kernannahme der widersprüchlichen Logiken darzulegen. Die nachstehende Tabelle 20 gibt einen Überblick über mögliche Konflikte nach Smith und Lewis (2011), welche durch die Analyse nicht verifiziert werden konnten.

Art der Spannung nach Smith und Lewis (2011)	Möglicher Konflikt nach Smith und Lewis (2011)
<i>Performing tensions</i>	Unterschiedliche Definition und Messung von Erfolg innerhalb des Unternehmens
<i>Organizing tensions</i>	Entscheidungsprozesse, z.B. Einstellung von Mitarbeiter*innen (Smith et al., 2013, S. 411-412; Smith & Lewis, 2011, S. 384-385)

<sup>13</sup> B04, Z. 220-225, 248-253; B07, Z. 197-202

<i>Belonging tensions</i>	Unklarheit, ob die gemeinwohlorientierten oder unternehmerischen Ziele fokussiert werden (Smith et al., 2013, S. 412-413; Smith & Lewis, 2011, 384)
	Unterschiedliche berufliche Hintergründe, auf individueller Ebene (Smith et al., 2013, S. 412-413)
<i>Learning tensions</i>	Konträrer Zeithorizont von finanziellen Ergebnissen und gemeinwohlbezogenen Zielen, kurzer und langfristiger Zeithorizont Umgang mit Innovationen und Veränderungen (Smith & Lewis, 2011, S. 384)

Tabelle 20: Mögliche Konflikte der Typologie von Smith und Lewis (2011) folgend (Eigene Darstellung)

Tabelle 20 stellt dar, welche möglichen Konflikte aus der Typologie von Smith und Lewis (2011) im Rahmen der Analyse nicht hervorgebracht wurden. Durch die Analyse konnte nicht verifiziert werden, dass Erfolg innerhalb des Unternehmens unterschiedlich definiert und gemessen wird. Die Sozialunternehmer\*innen betrachteten die Gemeinwohlorientierung und die unternehmerische Dimension als Einheit. Ein höherer Gewinn beispielsweise wird auch mit einer höheren Wirkung assoziiert, da zum Beispiel durch das Wachstum des Unternehmens mehr Menschen profitieren können.

Bezogen auf das Einstellen von Mitarbeiter\*innen liege die Schwierigkeit darin, überhaupt die richtigen Menschen zu finden. Demnach sahen einige Interviewpartner\*innen das Finden von geeignetem Personal als Herausforderung.<sup>14</sup> Dies ist allerdings keine spezifische Problematik von Sozialunternehmen. Viele Unternehmen haben in einer Zeit, die gekennzeichnet ist durch Fachkräftemangel Schwierigkeiten geeignetes Personal zu finden. Das betrifft insbesondere Unternehmen, die keine große Bekanntheit genießen, wie zum Beispiel Start-ups. Es betrifft ebenfalls Unternehmen oder Organisationen, die nicht in der Lage sind, hohe Gehälter auszuzahlen oder ihren Mitarbeiter\*innen andere Vorteile anzubieten, wie beispielsweise Universitäten. Da beides auf die befragten Sozialunternehmen zutrifft, können diese stärker von der Problematik betroffen sein. Smith et al. (2013) und Bandini et al. (2023) problematisieren außerdem die Entscheidung, ob Mitarbeiter\*innen nach ihren Qualifikationen oder nach ihrem Status am Arbeitsmarkt eingestellt werden. Das konnte bei den Expert\*innen, die beispielsweise mit Menschen mit Behinderung oder Beeinträchtigung arbeiten, ebenfalls nicht bestätigt werden.<sup>15</sup>

Bezogen auf *belonging tensions* werden die Ziele als Einheit betrachtet, die sich gegenseitig bedingen. Es wurde insgesamt von mehreren Expert\*innen erwähnt, dass alle gemeinsam für etwas

<sup>14</sup> B08, Z. 99-108; B01, Z. 220-222; B09, Z. 132-133

<sup>15</sup> B07, Z. 101-105

Gutes im Sinne einer gesellschaftlichen Wirkung arbeiten. Ein Experte legte dar, dass das jedem im Unternehmen, inklusive der Unterstützer\*innen bewusst sei.<sup>16</sup> Zusätzlich dominierte generell das Verständnis, dass viele verschiedene Menschen gebraucht werden für das, was das Sozialunternehmen leistet. Es wurde beispielsweise von vielen Expert\*innen geäußert, dass betriebswirtschaftliche Kenntnisse ebenso relevant für Sozialunternehmen sind wie für andere Unternehmen auch. Dabei gingen die Interviewpartner\*innen auf unterschiedliche Aspekte ein, wie beispielsweise die Bedeutung der Sicherung der Finanzen. Insgesamt waren sich die Expert\*innen darin einig, dass unternehmerisches, wirtschaftlich nachhaltiges Handeln essenziell für den Erfolg ihres Unternehmens ist, da nur so ein dauerhaftes Unternehmen bestehen kann. In diesem Zusammenhang wurde auch geäußert, dass das Bezahlen von fairen, angemessenen Gehältern auch bedeutsam sei.<sup>17</sup>

Mögliche unterschiedliche Zeithorizonte wurden von keiner befragten Person als Herausforderung benannt. Die Expert\*innen äußerten die Absicht mit ihrem Sozialunternehmen nachhaltig zu agieren. Demnach wird aus einer langfristigen Perspektive betrachtet, wie das Unternehmen durch unternehmerisches Wirtschaften dauerhaft existieren kann. In diesem Verständnis soll auch das Erreichen kurzfristiger Ziele zum Erreichen langfristiger Ziele beitragen. Konflikte durch den Umgang mit Innovationen und Veränderungen konnten ebenfalls nicht verifiziert werden, da viele der befragten Sozialunternehmer\*innen Innovationen entwickelten sowie Veränderungen durchführten (siehe Kapitel 5.1 über *mission drift*).

Obwohl die Expert\*innen keinen Konflikt bei ihrer Geschäftstätigkeit verspürten, wurden von Smith und Lewis (2011) und Lewis et al. (2013) einige Herausforderungen diskutiert, mit denen sich die befragten Sozialunternehmer\*innen konfrontiert sahen, wie zum Beispiel die Wirkungsmessung (Bandini et al., 2023, S. 4; Smith et al., 2013, S. 411). Von einigen Expert\*innen wurde geäußert, dass sie die Wirkungsmessung kompliziert finden, da es schwer sei zu messen, was eine gesellschaftliche Wirkung bedeute.<sup>18</sup> Vier der Expert\*innen waren der Meinung eine Wirkungsmessung durchzuführen. Die Umsetzung dieser unterscheidet sich allerdings stark. Während sich einige bereits intensiv mit der Thematik der gesellschaftlichen Wirkung, des erreichten *Impacts*,

---

<sup>16</sup> B01, Z. 201-213, 217-222

<sup>17</sup> B08, Z. 87-89; B01, Z. 103-106; B11, Z. 328-329, 336; B09, Z. 163-170; B04, Z. 118, 237-238; B10, Z. 318-325; B07, Z. 90-92, 391-398; B02, Z. 487-493; B06, Z. 427-431; B04, Z. 343-347; B02, Z. 578-581

<sup>18</sup> B01, Z. 283-286; B05, Z. 159-163; B02, Z. 402-404; B06, Z. 163-168

befassten, nutzen andere Kennzahlen oder Evaluierungen ihrer Kund\*innen. Die unterschiedlichen Vorgehensweisen deuten darauf hin, dass die Thematik der Wirkungslogik komplex ist.

Den Autor\*innen Lewis et al. (2013) zufolge, sind gemeinwohlorientierte Ziele schwerer zu standardisieren, eher subjektiv und auf qualitativen Kriterien beruhend (Smith et al., 2013, S. 411). Dies konnte im Rahmen der Analyse teilweise bestätigt werden. Auch wenn es sich bei der Wirkungsmessung um eine komplexe Thematik handelt, haben einige Interviewpartner\*innen keine Probleme in diesem Zusammenhang geäußert. Ein(e) Expert\*in konnte genau erläutern, welche Methodik sie dafür verwenden und zwei äußerten konkrete Absichten, wie sich dies in der nahen Zukunft darstellen ließe.<sup>19</sup> Dies kann damit zusammenhängen, dass in den letzten zehn Jahren seit Veröffentlichung des Artikels von Smith et al. (2013) mehr Forschung in der Thematik der Wirkungsmessung durchgeführt wurde, da ein gesteigertes Interesse beispielsweise anhand der Neugründungen von Sozialunternehmen festzustellen ist (Kiefl et al., 2021/2022, S. 22; Vandor et al., 2022, S. 19). Des Weiteren wurden Start-ups befragt, die erst seit einigen Jahren am Markt bestehen und sich demnach möglicherweise noch nicht mit der Thematik der Wirkungsmessung näher beschäftigt haben, obwohl die Expert\*innen die Thematik als wichtig empfanden.

Die Analyse der Expert\*inneninterviews konnte nicht verifizieren, dass sich Sozialunternehmer\*innen in Deutschland und Österreich in einem Spannungsverhältnis befinden, wie es Hypothese 1 vorbringt. Im Allgemeinen empfand keine(r) der befragten Sozialunternehmer\*innen einen Konflikt bei der Arbeit. Dass die befragten Expert\*innen keinen Widerspruch in ihrem sozialunternehmerischen Handeln wahrnahmen, kann dadurch begründet werden, dass sich die gewählte Innovationsstrategie des Sozialunternehmens positiv auf das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele auswirkt. Im Sinne der Forschungsfrage wählten die Expert\*innen die Innovationsstrategie passend für ihr Unternehmen, sodass das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele gelingen kann.

## 7.2 Veränderungen der Gemeinwohlorientierung eines Sozialunternehmens

Die Gemeinwohlorientierung als ein wesentliches Merkmal von Sozialunternehmen stellt die Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung dar. Dabei verwenden Sozialunternehmer\*innen

---

<sup>19</sup> B08, Z. 158-159, 160-165; B04, Z. 189-194; B11, Z. 143-147

die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung der UN (SDGs), um die Wirkungsbereiche des Unternehmens zu spezifizieren (siehe Kapitel 3.3.2). Alle Interviewpartner\*innen waren mit den SDGs vertraut. 10 der 11 befragten Sozialunternehmen möchten eine gemeinwohlorientierte Wirkung anhand der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen erzielen. Die nachstehende Abbildung 16 stellt da, welche SDGs dabei angegeben wurden.

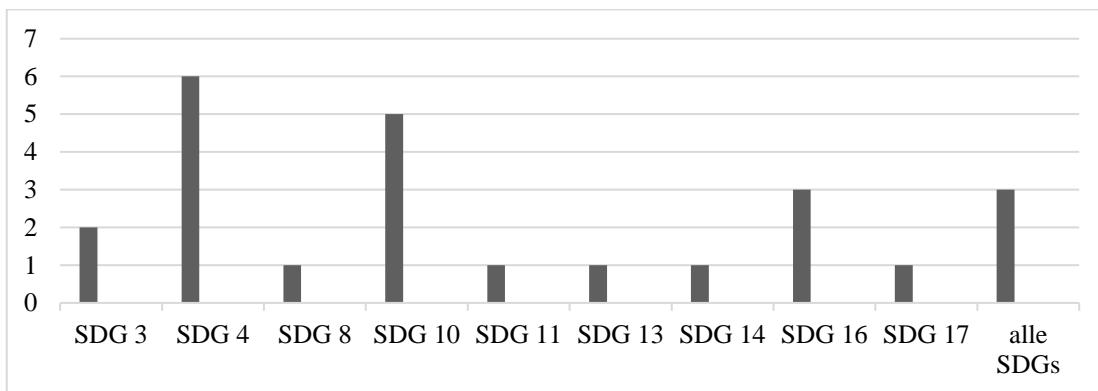


Abbildung 16: SDGs der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung)

Wie Abbildung 16 zeigt, sind die angestrebten Wirkungsbereiche der befragten Sozialunternehmen durch Heterogenität gekennzeichnet. Von den insgesamt 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung, wurden 9 Ziele mindestens einmal während des Interviews vorgebracht. Am häufigsten wurden dabei SDG 4 *Hochwertige Bildung* mit sechs Nennungen, sowie SDG 10 *Weniger Ungleichheiten* mit fünf Angaben erwähnt. Drei Unternehmen gaben an, die Wirkung aller Nachhaltigkeitsziele durch ihre Arbeit zu realisieren.<sup>20</sup> Zehn der Expert\*innen zählten mehr als ein SDG auf, inklusive jener Interviewpartner\*innen, die zusätzlich zu allen Nachhaltigkeitszielen, ein weiteres anstreben. Ein/e Interviewpartner\*in gab darüber keine Auskunft.

Das Konzept der Gemeinwohlorientierung ist eng mit dem Konzept der *social innovation*, der gesellschaftlichen Innovation, verbunden. Eine gesellschaftliche Innovation ist allgemein formuliert, eine neue Idee mit dem Ziel Methoden zur Verbesserung der Gesellschaft zu entwickeln (Barki et al., 2015, S. 381). Gesellschaftliche Innovationen können zwar als eine Form von Innovationen betrachtet werden, allerdings werden sie in der Literatur bisher nicht als eine Art von Innovation diskutiert. Das liegt zum einen daran, dass das Konzept der gesellschaftlichen Innovation bisher nicht einheitlich definiert wurde (Calderini et al., 2023, S. 2; Huq, 2019, S. 1048; Lee, R. P. et al., 2019, S. 662; Phillips et al., 2015, S. 431; van der Have & Rubalcaba, 2016, S. 1923),

<sup>20</sup> B10, Z. 158-163; B02, Z. 292-300; B09, Z. 81-82

aber auch daran, dass sich gesellschaftliche Innovationen viel mehr durch das Ziel, gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen, kennzeichnen. Demnach sind gesellschaftliche Innovationen in jeder der folgenden fünf Arten betrieblicher Innovation darstellbar: Produktinnovation, Prozessinnovation, marktmäßige Innovation, strukturelle Innovation und kulturelle Innovation (Disselkamp, 2012, S. 21).

Innovationen, insbesondere gesellschaftliche Innovationen, gelten als ein bedeutsames Instrument von Sozialunternehmer\*innen. Innovationen werden häufig als ein unternehmerisches Mittel betrachtet, das Sozialunternehmer\*innen verwenden können, um ihre gemeinwohlorientierten Ziele zu erreichen (Dupain et al., 2022, S. 57; Kiefl et al., 2021/2022, S. 60; Vandor et al., 2022, S. 29). Somit ist das Konzept der gesellschaftlichen Innovation mit dem Konzept der Gemeinwohlorientierung eines Sozialunternehmens verbunden. Das zeigt auch, wieso Ramus et al. (2018) die Innovationsstrategie als zentral betrachten, um die unterschiedlichen Logiken der Gemeinwohlorientierung und des Unternehmerischen eines Sozialunternehmens zu balancieren (Ramus et al., 2018, S. 465).

Insgesamt sind die Sozialunternehmen dieser Arbeit in hohem Maße innovativ. Dies äußert sich sowohl in der Gründungsinnovation als auch in weiteren Innovationen oder Veränderungen während des Bestehens des Sozialunternehmens. Hypothese 2, *bei Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich wurde eine gesellschaftliche Innovation bei der Gründung umgesetzt*, konnte durch die qualitative Analyse dieser Arbeit verifiziert werden. 8 der befragten 11 Sozialunternehmer\*innen gaben an, dass es sich bei der Gründung ihres Sozialunternehmens um eine Innovation handelte, wie die nachstehende Abbildung 17 darstellt.

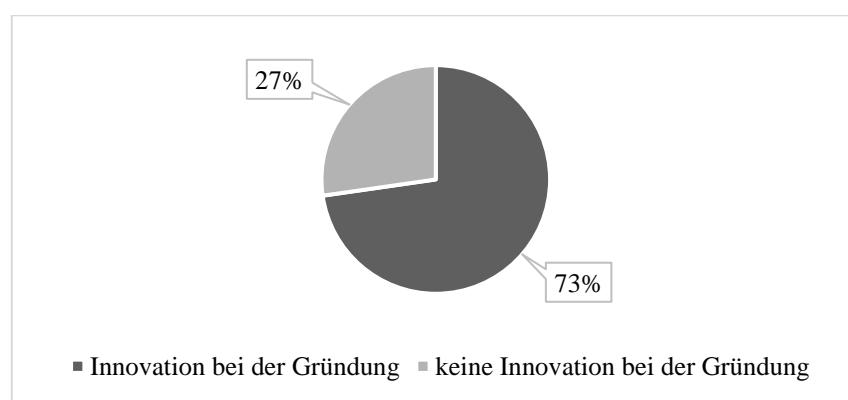


Abbildung 17: Innovation bei der Unternehmensgründung der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung)

Abbildung 17 zeigt, dass die Mehrheit der befragten Sozialunternehmen eine Innovation bei der Gründung ihres Unternehmens umsetzte. Das entspricht 73% der befragten Sozialunternehmen, die bereits zur Gründung ihres Unternehmens innovativ operierten. Drei der Befragten versicherten, dass es sich bei ihrem Unternehmen bei der Gründung nicht um eine Innovation handelte. Bei einem Sozialunternehmen war die Begründung, dass das Projekt bereits 10 Jahre vor der Unternehmensgründung an der Universität durchgeführt wurde. Ein anderes Sozialunternehmen verfügt über mehrere innovative Aspekte: eine bestimmte Zertifizierung für die Kursleiter\*innen, einen bundeseinheitlichen Standard mit einem modularen Konzept, sowie dass es sich um ein konfessionsloses und multikulturelles Konzept handelt. Das dritte Unternehmen ist das erste gemeinnützige Unternehmen in einer spezifischen Branche in Deutschland. Außerdem werden durch das Sozialunternehmen viele gemeinwohlorientierte Projekte unterstützt, was es in der Branche zuvor nicht gegeben hätte.<sup>21</sup>

Anhand der Positionen der Expert\*innen wird deutlich, dass Innovation allgemein oder das Konzept der gesellschaftlichen Innovation nicht einheitlich definiert wird. Im Verständnis dieser Arbeit setzten die beiden letzten Sozialunternehmer\*innen eine Innovation bei der Gründung um. Eine gesellschaftliche Innovation wird nach Barki et al. (2015) als neue Idee definiert, die darauf abzielt, Methoden zur Verbesserung der Gesellschaft zu entwickeln (Barki et al., 2015, S. 381). Wobei „neu“ in diesem Kontext nicht komplett neu erfunden sein muss, sondern beispielsweise eine Neuorganisation bestehender Branchen und Strukturen mit Blick auf ihre wirkungsbasierten Schwachstellen darstellt (SENA - Social Entrepreneurship Network Austria, 2020, S. 81-82; Vandor, Millner et al., 2015, S. 5). Bei beiden Sozialunternehmen handelt es sich um eine Neuorganisation. Bei einem Unternehmen geschieht dies durch die Kombination der verschiedenen Elemente, die zuvor nicht in der Form kombiniert wurden, während das andere Unternehmen die Gemeinnützigkeit in eine andere Branche brachte. Eine weitere Erklärung der unterschiedlichen Auffassungen kann darin liegen, dass während der Interviews „Marktneuheit“ als Synonym für Innovation verwendet wurde. Damit könnten wiederrum andere Assoziationen unter den befragten Personen entstehen als beispielsweise die Terminologie der *social innovation*.

Es sind demnach insgesamt 10 von 11 Sozialunternehmen dieser Arbeit, die bei der Gründung eine Innovation umsetzten. Die nachstehende Abbildung 18 stellt dar, um welche Art der Innovation es sich handelte.

---

<sup>21</sup> B02, Z. 43-45, 523-528, 543-549; B03, Z. 729-731, 753-755, 760-764; B06, Z. 328-332

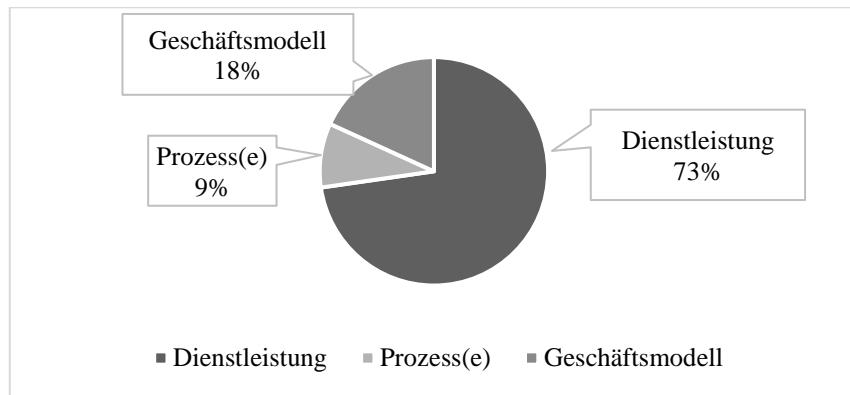


Abbildung 18: Art der Gründungsinnovation der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung)

Wie Abbildung 18 zeigt, sind die Mehrheit der Innovationen bei der Gründung des Sozialunternehmens Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen. Zwei Sozialunternehmen nannten ein innovatives Geschäftsmodell, während ein Sozialunternehmer seine Gründungsinnovation als Prozessinnovation bezeichnete. Ein befragter Sozialunternehmer machte zwei Angaben zur Gründungsinnovation, während die anderen Expert\*innen lediglich eine Innovationsart wählten.

8 der 10 Sozialunternehmen gaben an, mit einem neuartigen Produkt oder einer neuartigen Dienstleistung begonnen zu haben. Dies entspricht einem Anteil von 78% der befragten Sozialunternehmen, die ein innovatives Konzept bei der Gründung umsetzten. Bei der Gründung der Sozialunternehmen wurden ausschließlich innovative Dienstleistungen umgesetzt. Keines der befragten Sozialunternehmen, die angaben über eine innovative Produkt- oder Dienstleistung bei der Gründung verfügt zu haben, nannte ein Produkt während des Interviews. Ein Sozialunternehmer entwickelte eine Prozessinnovation. Der Sozialunternehmer, der als erster in Deutschland in der spezifischen Branche gemeinnützig operiert, setzte ein innovatives Geschäftsmodell um. Ein weiterer Interviewpartner nannte neben einer Produkt- und Dienstleistungsinnovation ein innovatives Geschäftsmodell. Er erläuterte, dass er mit seinem Sozialunternehmen zeigen möchte, dass das Bezahlten von fairen und angemessenen Gehältern ebenfalls im Bildungsbereich möglich und notwendig ist, damit auch dieses Fachpersonal von seiner Arbeit leben kann.<sup>22</sup>

Hypothese 3 betrachtet die Innovationsstrategie als besonders relevant für die Reaktionsfähigkeit eines Sozialunternehmens auf wirtschaftliche Krisen. Hypothese 3 lautet: *Da Sozialunternehmen*

<sup>22</sup> B04, Z. 343-347

in hohem Maß von aktuellen und vergangenen Krisen betroffen und damit konfrontiert sind, sind Veränderungen der Innovationsstrategie verglichen mit dem Zeitpunkt der Gründung oder der Gründungsidee zu erfassen. Die Hypothese zielt darauf ab, ob sich die Gemeinwohlorientierung der befragten Sozialunternehmen während ihres Bestehens beispielsweise durch Krisen oder Herausforderungen verändert hat. Durch die qualitative Analyse konnten keine Abweichungen oder ähnliche Veränderungen festgestellt werden. Die Sozialunternehmer\*innen handelten stets gemeinwohlorientiert und nach dem Zweck ihres Unternehmens. Die nachstehenden Abbildungen 19 und 20 visualisieren, wie viele Expert\*innen bereits eine Krise erlebt und um welche Art der Krise es sich dabei handelte.

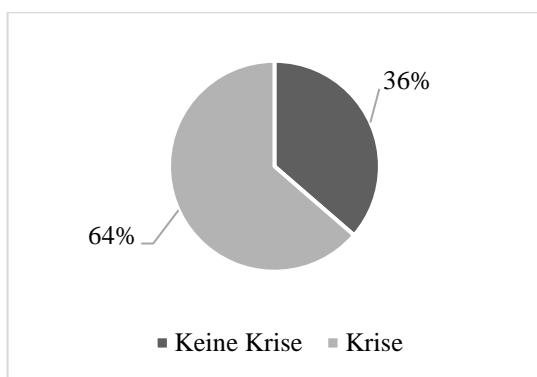


Abbildung 19: Haben die befragten Sozialunternehmen eine Krise erlebt? (Eigene Darstellung)

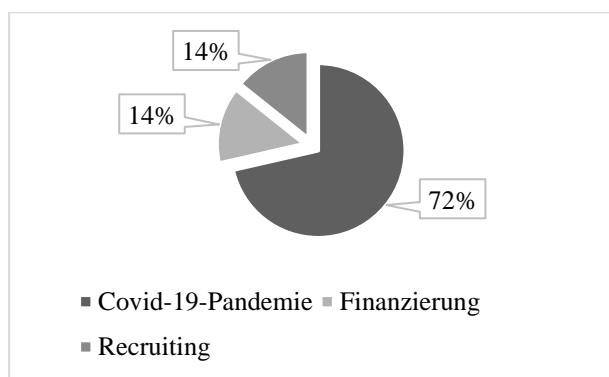


Abbildung 20: Art der Krise der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung)

Wie Abbildung 19 zeigt, haben zunächst 7 der befragten 11 Sozialunternehmer\*innen bereits eine größere Krise erlebt. In diesem Zusammenhang werden Krisen im Gegensatz zu alltäglichen Herausforderungen oder Schwierigkeiten als besonders herausfordernd betrachtet, dabei können auch Existenzsorgen auftreten. Wie Abbildung 20 darstellt, wurde die Covid-19-Pandemie am häufigsten als Art der Krise spezifiziert, die die Expert\*innen erlebten. Außerdem wurde eine Kürzung der Fördermittel genannt, sowie eine aktuelle Recruitingkrise, da kein geeignetes Personal gefunden wird, welches das Wachstum des jungen Unternehmens hemmt.

Diese Ergebnisse der Analyse zeigen, dass die meisten Sozialunternehmer\*innen sich einer besonders herausfordernden Zeit konfrontiert sahen. Es wäre möglich, dass die Expert\*innen deshalb Veränderungen innerhalb ihres Unternehmens vornahmen, die eine Abweichung zu der ursprünglichen Gemeinwohlorientierung darstellen. Allerdings konnte dieses Vorgehen und eine daraus resultierende Abweichung der Gemeinwohlorientierung im Sinne eines *mission drift* durch die Analyse nicht verifiziert werden. Die Sozialunternehmer\*innen, die eine Veränderung ihrer

Arbeitsweise als eine Antwort auf die Krise einsetzen, taten dies trotzdem gemeinwohlorientiert. Selbst jene drei Sozialunternehmer\*innen, die nach eigenen Angaben unter einer existenzbedrohenden Krise litten, arbeiteten gemeinwohlorientiert. Zwei Expert\*innen, bei denen die Auswirkungen der Krise besonders gravierend waren und der Mehrheit der Mitarbeiter\*innen gekündigt wurde, mussten, um das Unternehmen wieder aufzubauen, zunächst eine stabile Finanzierung gewährleisten. Auch in diesem Prozess wurde an den ursprünglichen Prinzipien und Werten im Sinne der Gemeinwohlorientierung festgehalten.

In diesen beiden Fällen wird der Geschäftsbetrieb, die unternehmerische Dimension, als ein Instrument betrachtet, um das Ziel des Unternehmens, eine gesellschaftliche Wirkung, zu erreichen. Ein Experte entwickelte ein neues Produkt, eine neue Webseite und konzipierte ein umfangreicheres Handbuch, während der andere Interviewpartner sich zunächst intensiv beraten ließ. Sie setzen bei der Finanzierung an, indem sie sich um Förderungen bewarben. Allerdings wurde zeitgleich ein Fokus auf Fundraising gelegt, falls sie keine Förderung erhalten würden. Während der eine Sozialunternehmer an dem Programm festhielt, das das Kerngeschäft darstellte, blieb auch der andere Sozialunternehmer bei seiner ursprünglichen Geschäftsidee mit derselben Zielgruppe, erweiterte allerdings das Angebotsspektrum.<sup>23</sup>

Viele der Sozialunternehmer\*innen veränderten ihre Arbeitsweise als Reaktion auf die Krise. Sie stellten beispielsweise auf digitale Formate um oder entwickelten neue Produkte. Zwei hielten zum Zeitpunkt des Interviews uneingeschränkt an ihrem vorherigen Geschäftsplan fest. Bei einem Experten bedeutete dies, dass das Unternehmen hauptsächlich unter Verzögerungen zu leiden hatte. Bei keinem der Interviewpartner\*innen wies dabei der Umgang mit der Krise eine geringere Gemeinwohlorientierung oder eine ähnliche Abweichung auf. Abweichungen der Gemeinwohlorientierung konnten auch unabhängig von Krisen und Herausforderungen bei keinem der befragten Sozialunternehmen analysiert werden.

Im Gegenteil, die Sozialunternehmen agierten sehr innovativ, auch außerhalb der Gründungsinnovation. Bei fünf der befragten Sozialunternehmen konnte die Entwicklung und die Durchführung weiterer Innovationen eruiert werden. Diese Innovationen sind besonders häufig technologische Innovationen. Insgesamt wurden mehrere Softwares, sowie verschiedene digitale Tools entwickelt. Es gab auch eine weitere Innovation, die keine technologische Innovation darstellte.

---

<sup>23</sup> B03, Z. 75-77, 84, 790-791, 862-867; B11, Z. 235-236, 328-334, 359-360

## 7.3 Limitationen und Implikationen

Diese Masterarbeit untersuchte, wie die Innovationsstrategie das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele eines Sozialunternehmens beeinflusst und wählte dafür ein qualitatives Forschungsdesign bestehend aus 11 Expert\*inneninterviews, um diese mit Hilfe von Mayrings (2022) qualitativer Inhaltsanalyse auszuwerten. Daraus ergaben sich Limitationen für diese Arbeit. Die Analyse beruht lediglich auf 11 Sozialunternehmen. Der Umfang einer Masterarbeit erlaubte nicht, weitere Sozialunternehmer\*innen zu interviewen. Dennoch würden mehr Expert\*inneninterviews mehr Informationen und Rückschlüsse über das Sozialunternehmertum in Deutschland und Österreich erlauben. Im Rahmen dieser Arbeit wurden Eingrenzungen für die Auswahl der Sozialunternehmen vorgenommen. Dabei wurden Start-ups, welche im Tätigkeitsfeld der Bildung oder der Gesundheit agierten, sowie über eine GmbH als Rechtsform verfügten, ausgewählt. Diese Eingrenzungen erwiesen sich als sehr hilfreich. Weitere Forschung im Bereich des sozialen Unternehmertums mit einem breiteren Organisationsspektrum, beispielsweise auf die Rechtsform und den Tätigkeitsbereich der Sozialunternehmen bezogen, wird empfohlen. Ebenfalls würden länderübergreifende Vergleiche sehr interessante Erkenntnisse liefern, da sich das Konzept von Sozialunternehmen und deren Anerkennung teilweise stark unterscheiden. Um eine Vergleichbarkeit der befragten Sozialunternehmen zu ermöglichen, wurde der Fokus auf Start-ups gelegt. Diese Eingrenzung erwies sich ebenfalls als sehr hilfreich. Dennoch würden weitere Forschungen mit etablierten Unternehmen interessante Erkenntnisse liefern, beispielsweise inwiefern sich etablierte Sozialunternehmen von Start-ups unterscheiden. Bei etablierten Sozialunternehmen kann außerdem ein längerer Zeithorizont betrachtet werden, sowie eine mögliche Entwicklung.

Diese Arbeit betrachtet lediglich den Einfluss der Innovationsstrategie auf Sozialunternehmen und das Erreichen ihrer Ziele. Dabei werden andere Erklärungen wie beispielsweise die Erwartungen der Stakeholder oder der situative Kontext nicht berücksichtigt, um zu erläutern, ob es einem Sozialunternehmen gelingt, gemeinwohlorientiert und unternehmerisch zu arbeiten und ob eine Abweichung im Sinne eines *mission drift* zu verzeichnen ist. Des Weiteren ist die Messung sehr komplex, ob Sozialunternehmen gleichermaßen die gemeinwohlorientierten und die unternehmerischen Ziele ihres Unternehmens berücksichtigen. Diese Arbeit beruht auf der Selbsteinschätzung der befragten Expert\*innen. Dies lieferte interessante Erkenntnisse für diese Arbeit. Es ist allerdings zu beachten, dass die Selbsteinschätzung der Interviewpartner\*innen nicht überprüft werden kann und somit nicht festgestellt werden kann, ob diese ehrlich sind oder wesentliche Aspekte auslassen.

Diese Arbeit liefert wertvolle Erkenntnisse, wie soziale Unternehmen in Deutschland und Österreich operieren. Damit trägt diese Arbeit zum Verständnis des Sozialunternehmertums bei. Die Arbeit zeigt auf, was Sozialunternehmen auszeichnet und wie diese strukturiert sind. Außerdem wurden die Vor- und Nachteile der Gemeinnützigkeit in Bezug auf Sozialunternehmen erläutert. Es wurde deutlich, dass sich Sozialunternehmen durch eine Vielfalt kennzeichnen. Obwohl diese Arbeit einige Eingrenzungen bei der Auswahl der Expert\*innen vornahm, wurde eine Vielfalt der Sozialunternehmen deutlich. Die Arbeit grenzt an aktuelle Forschungen über Sozialunternehmen an, da sie aufzeigt, dass Sozialunternehmen aus unterschiedlichen institutionellen Logiken bestehen. Das wurde von den befragten Sozialunternehmer\*innen allerdings nicht als Widerspruch wahrgenommen. Damit widerlegt diese Arbeit den aktuellen Konsens der Forschung, dass Sozialunternehmer\*innen als größte Herausforderung diese unterschiedlichen Logiken betrachten. Die Arbeit zeigte außerdem, dass Sozialunternehmer\*innen kreativ und innovativ sind und damit einen Beitrag leisten können, aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen. Neben dem Bereich der Sozialunternehmen liefert diese Arbeit auch wertvolle Erkenntnisse für alle Organisationen und Unternehmen. Jedes Unternehmen sieht sich verschiedenen Herausforderungen konfrontiert und empfindet teilweise Widersprüche bei ihrem Handeln, beispielsweise bezogen auf Corporate Social Responsibility (CSR), aber auch auf andere Tätigkeiten des Unternehmens.

## 8. Fazit

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautete: *Wie beeinflusst die Wahl der Innovationsstrategie das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele eines Sozialunternehmens?* Diese konnte mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) analysiert werden. Zunächst wurden Sozialunternehmen auf europäischer Ebene betrachtet. Dabei wurde erörtert, wo Sozialunternehmen in der europäischen *Social Economy* zu verorten sind, wie europäische Sozialunternehmen definiert werden und worin sich Sozialunternehmen in den einzelnen Mitgliedstaaten der EU unterscheiden. In diesem Rahmen wurden die Definitionen der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2011 und aus dem Jahr 2020 diskutiert. Die Definition der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2020 ist dabei ausführlicher und besteht aus drei Hauptdimensionen. Sozialunternehmen müssen über alle drei Dimensionen verfügen, um als solche zu gelten. Die Hauptdimensionen der Europäischen Kommission (2020) sind dabei die unternehmerische oder wirtschaftliche, die soziale, sowie die partizipative Governance- bzw. Eigentümer Dimension (Borzaga et al., 2020, S. 8-9).

Es folgte die Betrachtung des Sozialunternehmertums in Deutschland und Österreich. Deutsche und österreichische Sozialunternehmen sind im Verständnis dieser Arbeit Unternehmen, die über folgende drei Merkmale verfügen: Gemeinwohlorientierung, Innovation und Governance. Diese Definition legt bereits ein Augenmerk auf die Innovationsfähigkeit von Sozialunternehmen.

Schließlich folgten Sozialunternehmen auf Unternehmensebene, wobei Sozialunternehmen als hybride Organisationen betrachtet wurden. Des Weiteren wurden Innovationsstrategien diskutiert. Die Hybridität wird häufig als charakteristisches Merkmal von Sozialunternehmen in der Literatur betrachtet. Sie kann sich dabei auf das gleichzeitige Verfolgen von gemeinwohlorientierten und unternehmerischen Zielen beziehen. Da Sozialunternehmen als hybride Organisationen verschiedene institutionelle Logiken kombinieren, wird angenommen, dass sich Sozialunternehmen in einem Spannungsverhältnis befinden. Demnach ist das Verstehen der möglichen Widersprüche und Spannungen zentral, um das Sozialunternehmertum zu verstehen. Die Typologie von Smith und Lewis (2011) wurde analysiert, um mögliche Arten von Spannungen zu definieren. Smith und Lewis (2011) differenzieren *performing tensions*, *organizing tensions*, *belonging tensions* und *learning tensions*.

Die Innovationsstrategie wird als eine Reihe von Entscheidungen definiert, die zu der Kombination von Innovationen führen, die das Unternehmen übernimmt (Ramus et al., 2018, S. 466). Die

Innovationsstrategie wird dabei von Ramus et al. (2018) als eine Möglichkeit betrachtet, die Gemeinwohlorientierung und die unternehmerische Dimension von Sozialunternehmen zu vereinen. Innovationen sind für jedes Unternehmen bedeutsam. Sozialunternehmen setzen besonders häufig gesellschaftliche Innovationen um. Das Konzept der *social innovation* wird dabei allgemein definiert, als neue Ideen, die darauf abzielen, Methoden zur Verbesserung der Gesellschaft zu entwickeln (Barki et al., 2015, S. 381). Innovationen sind ein beliebtes Instrument der unternehmerischen Dimension von Sozialunternehmen. Der Diskurs sowohl über gesellschaftliche Innovationen als auch über Sozialunternehmen hat in den letzten zwanzig Jahren zugenommen, wodurch ein gesteigertes Interesse festgestellt werden kann.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit, *wie die Wahl der Innovationsstrategie das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele eines Sozialunternehmens beeinflusst*, thematisiert die Innovationsstrategie, während eine weitere Forschungsfrage dieser Arbeit die Problematik von *mission drift* diskutiert. Diese lautet: *Inwiefern ist bei den Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich ein mission drift, also eine Abweichung oder Verschiebung der ursprünglichen Gemeinwohlorientierung wahrzunehmen?* Außerdem hat diese Arbeit folgende Fragen beantwortet:

- *Wie operieren und agieren Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich?*
- *Wie ist die Organisationsstruktur von Sozialunternehmen aufgebaut, wird die GmbH von den befragten Sozialunternehmen als die „beste Rechtsform“ für Sozialunternehmen betrachtet?*
- *Mit welchen Herausforderungen sehen sich Sozialunternehmer\*innen konfrontiert?*

Um die Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten, wurden drei Hypothesen formuliert. Hypothese 1: *Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich befinden sich in einem Spannungsfeld, welches aus der Synchronie von unternehmerischem Handeln und Gemeinwohlorientierung resultiert.* Diese Hypothese impliziert, dass Konflikte durch das Kombinieren von unternehmerischem Handeln und Gemeinwohlorientierung bei Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich existieren. Hypothese 2: *Bei Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich wurde eine gesellschaftliche Innovation bei der Gründung umgesetzt.* Diese Hypothese zielt auf die Motive der Gründer\*innen ab. Es wird angenommen, dass Sozialunternehmer\*innen gründeten, um ein gesellschaftliches Problem zu lösen. Hypothese 3 betrachtet die Innovationsstrategie als besonders relevant für die Reaktion eines Sozialunternehmens auf wirtschaftliche Krisen (Ramus et al., 2018, S. 465). Es wird angenommen, dass Sozialunternehmen im besonderen Maße von aktuellen und

bisherigen wirtschaftlichen Krisen betroffen sind. Daraus ergibt sich Hypothese 3: *Da Sozialunternehmen in hohem Maß von aktuellen und vergangenen Krisen betroffen und damit konfrontiert sind, sind Veränderungen der Innovationsstrategie verglichen mit dem Zeitpunkt der Gründung oder der Gründungsidee zu erfassen.*

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurde folgendes methodisches Vorgehen angewendet. Es wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Für diese Arbeit wurden semi-strukturierte Expert\*inneninterviews mit Gründer\*innen und Geschäftsführer\*innen von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich geführt. Die Sozialunternehmen wurden aufgrund der Rechtsform GmbH und des Tätigkeitsbereichs, Bildung oder Gesundheit, ausgewählt. Außerdem musste es sich um ein Start-up handeln, das zwischen 2013 und 2023 gegründet wurde. Diese Methodik wurde gewählt, um die individuelle Sichtweise der Expert\*innen zu erfahren und wie sich die Situation aus ihrer subjektiven Sicht darstellt. Durch die Expert\*inneninterviews konnten viele aufschlussreiche und informative Einsichten ins Sozialunternehmertum gewonnen werden. Insgesamt wurden 11 Expert\*inneninterviews geführt, die zwischen dreißig Minuten und einer Stunde dauerten. Die Interviews wurden online durchgeführt. Anschließend wurden sie transkribiert und mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) ausgewertet.

Durch die Analyse konnte Hypothese 1, *Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich befinden sich in einem Spannungsfeld, welches aus der Synchronie von unternehmerischem Handeln und Gemeinwohlorientierung resultiert*, nicht verifiziert werden. Die befragten Sozialunternehmer\*innen verspürten keinen Widerspruch zwischen der Gemeinwohlorientierung und der unternehmerischen Dimension ihres Unternehmens. Demnach konnten keine Spannungen herausgearbeitet werden, die nach der Typologie von Smith und Lewis (2011) analysiert wurden. Durch die Analyse der Expert\*inneninterviews wurde festgestellt, dass die Sozialunternehmen als Einheit betrachtet werden, die die unternehmerische und die gemeinwohlorientierte Dimension des Unternehmens miteinander verbinden. Diesem Verständnis nach bedingen sich die Gemeinwohlorientierung und die unternehmerische Dimension gegenseitig. Wenn die unternehmerische Dimension gestärkt wird, wird die Gemeinwohlorientierung des Unternehmens ebenso gestärkt. Die Typologie von Smith und Lewis (2011) nimmt hingegen an, dass diese Dimensionen widersprüchlich und kaum zu vereinen sind.

Hypothese 2, *bei Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich wurde eine gesellschaftliche Innovation bei der Gründung umgesetzt*, konnte durch die Analyse verifiziert werden. 8 der

befragten 11 Sozialunternehmen gaben an, dass es sich bei der Gründung des Unternehmens, um eine Innovation handelte. Drei der befragten Sozialunternehmer\*innen bestätigten zwar, dass ihr Unternehmen eine einmalige Dienstleistung anbietet, würden diese allerdings nicht als innovativ bezeichnen. Zwei dieser Sozialunternehmen werden im Verständnis dieser Arbeit allerdings als innovativ bezeichnet. Insbesondere im Bezug auf gesellschaftliche Innovationen, die über ein rein-technologisches Verständnis hinausreichen und eine Neuorganisation bestehender Branchen und Strukturen thematisieren können (SENA - Social Entrepreneurship Network Austria, 2020, S. 81-82). Demnach haben 10 der 11 befragten Sozialunternehmen eine Innovation bei der Gründung ihres Unternehmens umgesetzt. Die Annahme, dass Sozialunternehmer\*innen ein gesellschaftliches Problem erkannten und handelten, um zu dessen Lösung beizutragen, kann ebenfalls bestätigt werden.

*Hypothese 3, da Sozialunternehmen in hohem Maß von aktuellen und vergangenen Krisen betroffen und damit konfrontiert sind, sind Veränderungen der Innovationsstrategie verglichen mit dem Zeitpunkt der Gründung oder der Gründungsidee zu erfassen*, konnte durch die Analyse nicht bestätigt werden. Dafür wurden die Sozialunternehmer\*innen nach Herausforderungen und Krisen seit der Gründung ihres Unternehmens gefragt. Die meisten befragten Sozialunternehmer\*innen sahen sich bereits einer besonders herausfordernden Krise konfrontiert. Das gaben 7 der 11 Expert\*innen an. Als Krise wurden dabei am häufigsten die Covid-19-Pandemie und die damit assoziierten Auswirkungen genannt. Obwohl die Sozialunternehmer\*innen zu einem Großteil Krisen erlebten, konnte keine Veränderung hinsichtlich der Gemeinwohlorientierung der Sozialunternehmen festgestellt werden. Dafür wurden weitere Innovationen und Veränderungen der Arbeitsweise der Sozialunternehmer\*innen analysiert. Keines der befragten Sozialunternehmen vernachlässigte dabei die Gemeinwohlorientierung des Sozialunternehmens. Ein besonderes Augenmerk galt besonders in Krisen der Zielgruppe und den Begünstigten, denen sich das Sozialunternehmen verpflichtet sah.

Mit Hilfe der Hypothesen, konnten viele Erkenntnisse über die Forschungsfragen gewonnen werden. Die befragten Sozialunternehmer\*innen wurden als kreativ und innovativ wahrgenommen. Sie empfanden keine Widersprüche oder Konflikte, um als Sozialunternehmer\*innen zu agieren. Die Expert\*innen versuchten vielmehr die Vorteile der verschiedenen institutionellen Logiken zu nutzen. Da sich die befragten Sozialunternehmer\*innen nicht mit Widersprüchen oder Spannungsverhältnissen in ihrer Arbeit konfrontiert sahen, kann die Innovationsstrategie als eine Möglichkeit

betrachtet werden, die unternehmerische und die gemeinwohlorientierte Dimension erfolgreich miteinander zu verbinden.

Ebenso konnten auch Erkenntnisse über die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit, *inwiefern ist bei den Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich ein mission drift, also eine Abweichung oder Verschiebung der ursprünglichen Gemeinwohlorientierung wahrzunehmen*, gewonnen werden. Bei keinem der Sozialunternehmer konnte eine Abweichung oder Verschiebung der Gemeinwohlorientierung im Sinne eines *mission drift* festgestellt werden. Es konnten auch keine Indikatoren analysiert werden, die auf einen *mission drift* hinweisen. Alle befragten Sozialunternehmer\*innen bezogen sich immer wieder auf die Dimension der Gemeinwohlorientierung. Sie legten den Fokus auf die gesellschaftliche Wirkung, die sie erreichen möchten. Die befragten Expert\*innen äußerten viele Gedanken, wie sie ihr Unternehmen finanzieren können und wie sie die Situation für die Begünstigten weiterhin verbessern können. Viele der Sozialunternehmen dieser Arbeit entwickelten und setzten weitere Innovationen um, die weder im Rahmen ihrer Gründung noch als Reaktion auf eine Krise entstanden. Diese Innovationen waren meistens gesellschaftliche Innovationen und zielten immer darauf ab, Verbesserungsmöglichkeiten für die Gesellschaft zu entwickeln.

Insgesamt konnten durch diese Arbeit viele Erkenntnisse gewonnen werden, wie das Sozialunternehmertum in Deutschland und Österreich agiert und operiert. Viele der befragten Sozialunternehmen bestehen aus mehreren Organisationen. In dieser Arbeit waren es vier Unternehmen, die neben der GmbH über weitere Organisationen verfügen. Dabei sind zwar Tendenzen festzustellen, dennoch ist jedes Sozialunternehmen sehr individuell aufgebaut. Deshalb wurden innerhalb der Expert\*inneninterviews verschiedene Gründe für die gegenwärtige Organisationsstruktur genannt. Eine Vielfalt, die für das gesamte Sozialunternehmertum typisch ist, konnte auch in dieser Arbeit analysiert werden. Dabei unterscheidet sich nicht nur die Organisationsstruktur der befragten Unternehmen, sondern auch die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche. Des Weiteren wurde ein Fokus auf Start-ups gelegt, die im deutschen und österreichischen Sozialunternehmertum stark vertreten sind (Kiefl et al., 2021/2022, S. 22-23; Vandor et al., 2022, S. 20).

Mit dieser Arbeit wurde ein Beitrag zum Verständnis von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich geleistet. Das Neue an den heutigen Sozialunternehmen ist dabei das kreative und innovative Lösen einer gesellschaftlichen Herausforderung. Durch diese Arbeit wurde das Konzept der *social innovation* erörtert. Beides, Sozialunternehmen und gesellschaftliche Innovationen,

verfügen über ein großes Potenzial, die aktuellen Herausforderungen unserer Zeit zu adressieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten und diese umzusetzen. Aufgrund dieser Eigenschaften rückten Sozialunternehmen und gesellschaftliche Innovationen zunehmend ins Zentrum öffentlichen und wirtschaftlichen Interesses. Dennoch werden zusätzliche Forschungen und Erkenntnisse nötig, um das Sozialunternehmertum in Deutschland und Österreich zu stärken und zu unterstützen.

# Literaturverzeichnis

- Anastasiadis, M., Gspurning, W. & Lang, R. (2018). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Austria*. Luxembourg: European Commission. Zugriff am 15.06.2023. Verfügbar unter <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b6f7a49d-67cd-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en>
- Argiolas, A., Rawhouser, H. & Sydow, A. (2024). Social entrepreneurs concerned about Impact Drift. Evidence from contexts of persistent and pervasive need. *Journal of Business Venturing*, 39, 1-26.
- Bandini, F., Boni, L., Fia, M. & Toschi, L. (2023). Exploring Tension in Hybrid Organizations in Times of Covid-19 Crisis. The Italian Benefit Corporations' experience. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-22.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S. & Rai, S. (2015). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL BUSINESS: RETROSPECTIVE AND PROSPECTIVE RESEARCH. *Revista de Administração de Empresas*, 55 (4), 380-384.
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). BUILDING SUSTAINABLE HYBRID ORGANIZATIONS: THE CASE OF COMMERCIAL MICROFINANCE ORGANIZATIONS. *The Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419-1440.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. & Dorsey, C. (Summer 2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 3, S. 51-55.
- Beckman, C. M., Rosen, J., Estrada-Miller, J. & Painter, G. (2023). The Social Innovation Trap: Critical Insights into an Emerging Field. *Academy of Management Annals* (17), 684-709.
- Bergmann, S. & Kalss, S. (Hrsg.). (2020). *Rechtsformwahl*. Vienna: Verlag Österreich. Verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6185579>
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R. & Chiara, C. (2020). *Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa. Zusammenfassung des Syntheseberichts* (Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Hrsg.). Luxenburg: Europäische Kommission.
- Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S. A. & Kew, P. (2016, 31. Mai). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship*. Zugriff am 11.06.2013. Verfügbar unter [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2786949](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2786949)
- Brinkmeier, T. (2016). *Vereinsbesteuerung. Steuervorteile durch Gemeinnützigkeit* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bundesministerium Finanzen (Hrsg.). (2023, 09. Mai). *Spenden und Gemeinnützige Vereine*. Zugriff am 09.05.2023. Verfügbar unter <https://www.bmf.gv.at/themen/steuern/spenden-gemeinnuetzigkeit/Einleitung.html>
- Bundesministerium für Finanzen (Hrsg.). (August 2016). *Vereine und Steuern. Ein Service für Vereine und ihre Mitglieder*, Wien. Verfügbar unter [https://www.bmf.gv.at/dam/jcr:29cce341-f732-482e-ac30-52a9c4918d44/BMF-BR-ST\\_Vereine\\_und\\_Steuern\\_201608\\_12.pdf](https://www.bmf.gv.at/dam/jcr:29cce341-f732-482e-ac30-52a9c4918d44/BMF-BR-ST_Vereine_und_Steuern_201608_12.pdf)

- Calderini, M., Fia, M. & Gerli, F. (2023). Organizing for transformative innovation policies: The role of social enterprises. Theoretical insights and evidence from Italy. *Research Policy*, 52 (7).
- Chaves, R. & Monzón, J. L. (2012). Beyond the crisis: the social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Service Business*, 6, 5-26.
- Coulter, C., Malmqvist, T., Ahmed, M., Lee, M., Rizakos, D. & Nelson, J. (Juni 2023). 2023 *Sustainability Leaders. GlobeScan-SustainAbility Survey*. Zugriff am 12.10.23. Verfügbar unter <https://globescan.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2023/06/2023-Sustainability-Leaders-Survey-Report.pdf>
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8 (2), 423-454.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32-53.
- Disselkamp, M. (2012). *Innovationsmanagement* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Domínguez-Morales, M., Varela-Vaca, Á. & Miró-Amarante, L. (2023). Introductory Chapter: An Overview to the Internet of Things. In M. Domínguez-Morales, Á. Varela-Vaca & L. Miró-Amarante (Hrsg.), *Internet of Things - New Trends, Challenges and Hurdles* (S. 3-18). IntechOpen.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Marburg: Eigenverlag. Verfügbar unter <https://www.audiotranskription.de/downloads/#praxisbuch>
- Dujmovits, R. & Sturn, R. (2019). Gemeinwohl-Ökonomie und die Hintergrundbedingungen des Markts. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 20 (3), 346-375.
- Dupain, W., Scharpe, K., Gazeley, T., Bennett, T., Mair, J., Raith, M. et al. (2022). 2. *European Social Enterprise Monitor. The State of Social Enterprise in Europe 2021-2022* (Euclid Network, Hrsg.). Zugriff am 02.05.2023. Verfügbar unter [https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/european-social-enterprise-monitor-2021-2022/?\\_gl=1\\*12q3h4y\\*\\_ga\\*Mzk1NTUx-MTA1LjE2ODEyMTA2OTI.\\*\\_ga\\_829YQLNDY5\\*MTY4MzA1MzkzOC4yL-jAuMTY4MzA1MzkzOC42MC4wLjA.&\\_ga=2.265976840.605548078.1683053939-395551105.1681210692#](https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/european-social-enterprise-monitor-2021-2022/?_gl=1*12q3h4y*_ga*Mzk1NTUx-MTA1LjE2ODEyMTA2OTI.*_ga_829YQLNDY5*MTY4MzA1MzkzOC4yL-jAuMTY4MzA1MzkzOC42MC4wLjA.&_ga=2.265976840.605548078.1683053939-395551105.1681210692#)
- Durstberger, G. (2020). Rechtsformwahl als Beispiel einer unternehmerischen Entscheidung. In S. Bergmann & S. Kalss (Hrsg.), *Rechtsformwahl* (S. 25-48). Vienna: Verlag Österreich.
- Ebner, A., Hammerl, C. & Oberhuber, K. (Hrsg.). (2022). *Die Besteuerung der Vereine. Handbuch für Praxis, Beratung und Wissenschaft* (11. Auflage). Wien: Linde Verlag.
- Ebrahim, A., Battilana, J. & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Europäische Kommission (Hrsg.). (2011). *Initiative für soziales Unternehmertum. Schaffung eines "Ökosystems" zur Förderung der Sozialunternehmen als Schlüsselakteure der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation.*, Brüssel. Verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682>

- Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss (Hrsg.). (2012). *Die Sozialwirtschaft in der Europäischen Union. Zusammenfassung des Berichts des Internationalen Forschungs- und Informationszentrums für öffentliche Wirtschaft, Sozialwirtschaft und Genossenschaftswesen (CIRIEC) für den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss.*, Brüssel.
- European Commission (Hrsg.). (1996). *European system of accounts - ESA 1995*, Luxembourg. Zugriff am 24.05.2023. Verfügbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5826305/CA-15-96-001-EN.pdf/aecc2852-bed2-46d2-9534-5859d3c911d5?t=1421233881000>
- European Commission (Hrsg.). (2021). *Building an economy that works for people: an action plan for the social economy*, Luxembourg.
- European Commission (Hrsg.). (2022). *Performance Monitoring Report of the European Union Programme for Employment and Social Innovation (EaSI) 2019-2020*. Zugriff am 19.10.2023. Verfügbar unter <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=25975&langId=en>
- Felber, C. (2010). *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Das Wirtschaftsmodell der Zukunft*. Wien: Deuticke im Zsolnay-Verl. Verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-552-06137-8>
- Felber, C. (2018). *Gemeinwohl-Ökonomie* (Piper, Bd. 31236, Komplett aktualisierte und erweiterte Ausgabe). München: Piper.
- Fleischer, H. & Goette, W. (Hrsg.). (2023). *Münchener Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG)* (4. Auflage). München: C.H. Beck.
- Fletcher, R. & Rammelt, C. (2017). Decoupling: A Key Fantasy of the Post-2015 Sustainable Development Agenda. *Globalizations*, 14 (3), 450-467.
- Gassner, G. & Zwick, C. (Hrsg.). (2023). *GmbH* (1. Auflage). Wien: Linde. Verfügbar unter <https://permalink.obvsg.at/AC16764246>
- Gemeinwohl Ökonomie (Hrsg.). (2023). *Gemeinwohl-Bilanz*. Zugriff am 28.06.2023. Verfügbar unter <https://austria.ecogood.org/idee/>
- Gemeinwohl-Ökonomie Österreich. (2023, 10. Mai). *Gemeinwohl-Ökonomie / Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft*. Zugriff am 07.07.2023. Verfügbar unter <https://austria.ecogood.org/>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (Lehrbuch, 4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag. Verfügbar unter <http://d-nb.info/1002141753/04>
- Glock, P. & Buric, E. (2021). *Rechtsformen für Social Enterprises. Ein Ratgeber zu Rechtsformen und Gemeinnützigkeit von Social Enterprises* (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V., Hrsg.). Zugriff am 11.06.23. Verfügbar unter <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/10/Rechtsformen-fuer-Social-Enterprises.pdf>
- Goldberg, F. & Hildebrandt, A. (2020). Experteninterviews. Anwendung, Durchführung und Auswertung in der Politikwissenschaft. In C. Wagemann, A. Goerres & M. B. Siewert (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft* (S. 267-284). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Göler von Ravensburg, N., Mildenberger, G. & Krlev, G. (2021). Social Enterprise in Germany: Between Institutional Inertia, Innovation and Cooperation. In J. Defourny & M. Nyssens (Hrsg.), *Social Enterprise in Western Europe. Theory, models and practice* (S. 85-101). New York: Routledge.

- Grimes, M. G., Williams, T. A. & Zhao, E. Y. (2019). Anchors Aweigh: The Sources, Variety, and Challenges of Mission Drift. *Academy of Management Review*, 44 (4), 819-845.
- Grimes, M. G., Williams, T. A. & Zhao, E. Y. (2020). Beyond Hybridity: Accounting for the Values Complexity of All Organizations in the Study of Mission and Mission Drift. *Academy of Management Review*, 45 (1), 234-238.
- Hák, T., Janoušková, S. & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, 565-573.
- Healey, J. (2020). *Artificial Intelligence* (Issues in Society Ser, v.450). Thirroul, NSW: Spinney Press The.
- Heidbrink, L., Kny, J., Köhne, R., Sommer, B., Stumpf, K., Welzer, H. et al. (2018). *Schlussbericht (öffentliche Fassung) für das Verbundprojekt. Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN)*, Flensburg & Kiel. Zugriff am 04.11.2023. Verfügbar unter <https://www.kcppe.uni-kiel.de/de/dateien/givun-schlussbericht-2018.pdf>
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559-574). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Höhne, T., Röcken, M. & Schnurbein, G. von (2015). Rechtsformwahl. In R. Eschenbach, C. Horak, M. Meyer & C. Schober (Hrsg.), *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (3. Auflage, S. 143-172). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Hota, P. K., Bhatt, B. & Qureshi, I. (2023). Institutional work to navigate ethical dilemmas: Evidence from a social enterprise. *Journal of Business Venturing*, 38 (1), 1-21.
- Huber, S. & Rinnert, A. (2019). *Rechtsformen und Rechtsformwahl*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Huq, J.-L. (2019). Conditioning a Professional Exchange Field for Social Innovation. *Business & Society*, 58 (5), 1047-1082.
- Jähnke, P., Christmann, G. B. & Balgar, K. (Hrsg.). (2011). *Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung* (1. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kaika, M. (2017). 'Don't call me resilient again!' : the New Urban Agenda as immunology ... or ... what happens when communities refuse to be vaccinated with 'smart cities' and indicators. *Environment and Urbanization*, 29 (1), 89-102.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kiefl, S., Scharpe, K., Wunsch, M. & Hoffmann, P. (2021/2022). 4. *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor* (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V., Hrsg.). Zugriff am 02.05.2023. Verfügbar unter [https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/04/4\\_DSEM\\_web.pdf](https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/04/4_DSEM_web.pdf)
- Krauss, S. (2022). Die Entstehung von Innovation – Ein Resultat des Persönlichkeitsmerkmals Kreativität oder des richtigen Kontextes? In S. Krauss & P. Plugmann (Hrsg.), *Innovationen in der Wirtschaft. Trends in Industrie, Bildung und Gesundheit* (S. 3-18). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4., überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz. Verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1138552>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden* (5. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa. Verfügbar unter <https://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/978-3-7799-6231-1.pdf>
- Kumar Hota, P., Manoharan, B., Rakshit, K. & Panigrahi, P. (2023). Hybrid organization deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future of the research domain. *International Journal of Management Reviews*, 25, 384-409.
- Langford, M. (2016). Lost in Transformation? The Politics of the Sustainable Development Goals. *Ethics & International Affairs*, 30 (2), 167-176.
- Lee, R. P., Spanjol, J. & Sun, S. L. (2019). Social Innovation in an Interconnected World: Introduction to the Special Issue. *Journal of Product Innovation Management*, 36 (6), 662-670.
- Liverman, D. M. (2018). Geographic perspectives on development goals. *Dialogues in Human Geography*, 8 (2), 168-185.
- Mair, J., Mayer, J. & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36 (6), 713-739.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (13. Neuauflage). Weinheim: Julius Beltz GmbH & Co. KG. Verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-2019387>
- Meynhardt, T. & Fröhlich, A. (2017). Die Gemeinwohl-Bilanz – Wichtige Anstöße, aber im Legitimationsdefizit. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU / Journal for Public and Nonprofit Services*, 40, 152-176.
- Michalski, L., Heidinger, A., Leible, S. & Schmidt, J. (Hrsg.). (2023). *Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz): GmbHG* (4. Auflage). München: Verlag C.H. Beck. Verfügbar unter <https://beck-online.beck.de/?vpath=bib-data/komm/MichalskiKoGmbHG/cont/MichalskiKoGmbHG.htm>
- Mieke, C. & Nagel, M. (2017). *Innovationsmanagement. Die wichtigsten Methoden* (2. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Monzon, J. L. & Chaves, R. (2008). THE EUROPEAN SOCIAL ECONOMY: CONCEPT AND DIMENSIONS OF THE THIRD SECTOR. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79 (3-4), 549-577.
- Monzón Campos, J. L. & Chaves-Avila, R. (2012). *The Social Economy in the European Union* (European Economic and Social Committee, Hrsg.). Zugriff am 27.12.2023. Verfügbar unter <https://base.socioeco.org/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>
- NobelPrize.org. (2023, 11. Oktober). *The Nobel Peace Prize 2006. Press release*. Zugriff am 11.10.2023. Verfügbar unter <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/press-release/>
- Nowotny, C. (2013). Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs. In R. Sims, M. Meyer & C. Bade (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (5. überarbeitete Auflage, S. 183-204). Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Obuch, K. & Grabbe, C. (2019). Sozialunternehmertum und Social Entrepreneurship in Deutschland: Change Maker im Kommen? In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und*

- Wohlfahrtsstaat im Wandel. Akteure, Strategien und Politikfelder.* (143-168). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ollé-Espluga, L., Muckenhuber, J. & Hadler, M. (2021). The ‘economy for the common good’, job quality and workers’ well-being in Austria and Germany. *The Economic and Labour Relations Review*, 32 (1), 3-21.
- Ometto, M. P., Gegenhuber, T., Winter, J. & Greenwood, R. (2019). From Balancing Missions to Mission Drift: The Role of the Institutional Context, Spaces, and Compartmentalization in the Scaling of Social Enterprises. *Business & Society*, 58 (5), 1003-1046.
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). INSIDE THE HYBRID ORGANIZATION: SELECTIVE COUPLING AS A RESPONSE TO COMPETING INSTITUTIONAL LOGICS. *The Academy of Management Journal*, 56 (4), 972-1001.
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T. et al. (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49 (8).
- Pennerstorfer, A., Schneider, U. & Badelt, C. (2013). Der Nonprofit-Sektor in Österreich. In R. Sims, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (5. überarbeitete Auflage, S. 55-76). Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N. & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40 (3), 428-461.
- Publications Office of the European Union. (2013). *European system of accounts - ESA 2010*, Luxembourg. Zugriff am 24.05.2023. Verfügbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5925693/KS-02-13-269-EN.PDF.pdf/44cd9d01-bc64-40e5-bd40-d17df0c69334?t=1414781932000>
- Raj, S. P. & Athaide, G. A. (2022). Innovation's domain: The need for a sharper yet broader focus. *Journal of Product Innovation Management*, 39 (4), 485-488.
- Ramus, T., La Cara, B., Vaccaro, A. & Brusoni, S. (2018). Social or Commercial? Innovation Strategies in Social Enterprises at Times of Turbulence. *Business Ethics Quarterly*, 28 (4), 463-492.
- Razavi, S. (2016). The 2030 Agenda: challenges of implementation to attain gender equality and women's rights. *Gender & Development*, 24 (1), 25-41.
- Remer, S. (2018, 25. Oktober). Definition: Sozialwirtschaft. *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*. Zugriff am 11.02.2024. Verfügbar unter <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/sozialwirtschaft-70751/version-339787>
- Robbins, P. & O'Connor, G. C. (2023). The professionalization of innovation management: Evolution and implications. *Journal of Product Innovation Management*, 40 (5), 593-609.
- Rubera, G. & Kirca, A. H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, 76, 130-147.
- Schauhoff, S. (Hrsg.). (2010). *Handbuch der Gemeinnützigkeit: Verein, Stiftung, GmbH. Recht, Steuern, Personal* (Beck-online Bücher, 3. Aufl.). München: Beck. Verfügbar unter [http://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/SchauhoffHdbGemeinnutz-StR\\_3/cont/SchauhoffHdbGemeinnutzStR.htm](http://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/SchauhoffHdbGemeinnutz-StR_3/cont/SchauhoffHdbGemeinnutzStR.htm)

- Scheuerle, T., Gläzel, G., Knust, R. & Then, V. (2013). *Social Entrepreneurship in Deutschland. Potentiale und Wachstumsproblematiken* (Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg, Hrsg.). Zugriff am 08.05.2023. Verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Social-Entrepreneurship-in-Deutschland-LF.pdf>
- Schneider, H. & Sims, R. (2018). *Social Enterprises in Austria. Country Report* (fab move - Social Enterprise on the Move, Hrsg.). Verfügbar unter [https://fabmove.eu/country\\_report/social-enterprises-in-austria/](https://fabmove.eu/country_report/social-enterprises-in-austria/)
- SENA - Social Entrepreneurship Network Austria. (2020, 31. Juli). *Social Entrepreneurship Monitor Österreich 2020 - Endbericht. Eine Erhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftsstandort und Digitalisierung.* (SENA - Social Entrepreneurship Network Austria, Hrsg.). Zugriff am 09.06.2023. Verfügbar unter [https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:6f91a900-c7e4-409c-8b05-fb1c55c29683/SE%20Monitor%20%C3%962020\\_Langfassung\\_barrierefrei.pdf](https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:6f91a900-c7e4-409c-8b05-fb1c55c29683/SE%20Monitor%20%C3%962020_Langfassung_barrierefrei.pdf)
- Sexsmith, K. & McMichael, P. (2015). Formulating the SDGs: Reproducing or Reimagining State-Centered Development? *Globalizations*, 12 (4), 581-596.
- Skiera, C. & Sieker, F. (September 2020). *Soziale Innovationen und ihr Beitrag zum Innovationsystem. Förderansätze und Handlungsbedarf in Deutschland.* (Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit, Hrsg.).
- Smith, W. K., Gonin, M. & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23 (3), 407-442.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). TOWARD A THEORY OF PARADOX: A DYNAMIC EQUILIBRIUM MODEL OF ORGANIZING. *The Academy of Management Review*, 36 (2), 381-403.
- Social Economy Europe (Hrsg.). (2015, 25. Juni). *Social Economy Charter*, Brussels. Zugriff am 13.02.2024. Verfügbar unter <https://www.socialeconomy.eu.org/wp-content/uploads/2020/04/2019-updated-Social-Economy-Charter.pdf>
- Social Economy Europe. (2024, 18. Januar). *Who we are*, Social Economy Europe. Zugriff am 13.02.2024. Verfügbar unter <https://www.socialeconomy.eu.org/about/>
- Sorescu, A. B. & Spanjol, J. (2008). Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods. *Journal of Marketing*, 72, 114-132.
- Springer Fachmedien Wiesbaden. (2013). *Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft* (11., aktualisierte). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Stumpf, K. & Sommer, B. (2019). The Economy for the Common Good: a European countermovement against the destructive impacts of laissez-faire capitalism? *Culture, Practice & Europeanization*, 4 (1), 103-115.
- Taylor, K. M. & Rosca, E. (2023). Sink, swim, or drift: How social enterprises use supply chain social capital to balance tensions between impact and viability. *Journal of Supply Chain Management*, 59 (2), 62-86.
- Ulrich, P. (2019). Ethik, Politik und Ökonomie des Gemeinwohls Praktisch-philosophische Aspekte tragfähiger ›Gemeinwohl-Ökonomie‹. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 20 (3), 296-319.
- United Nations (Hrsg.). (1993). *System of National Accounts 1993*. Zugriff am 24.05.2023. Verfügbar unter <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/1993sna.pdf>

- Van der Have, R. P. & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45 (9), 1923-1935.
- Vandor, P., Millner, R., Hobodites, F., Matzawrakos, M. & Winkler, M. (2022). *Austrian Social Enterprise Monitor 2021/2022. Status quo und Potentiale von Sozialunternehmen in Österreich*. (Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship, Hrsg.), Wien. Zugriff am 02.05.2023. Verfügbar unter [https://research.wu.ac.at/ws/portalfiles/portal/31332598/WU\\_Studienbericht\\_Austrian\\_Social\\_Enterprise\\_Monitor2021\\_2022.pdf](https://research.wu.ac.at/ws/portalfiles/portal/31332598/WU_Studienbericht_Austrian_Social_Enterprise_Monitor2021_2022.pdf)
- Vandor, P., Millner, R., Moder, C. M., Schneider, H. & Meyer, M. (2015, 01. Oktober). Das Potential von Social Business in Österreich. *WU Vienna University of Economics and Business*.
- Vandor, P., Traxler, N. & Millner, R. (2015). Innovationsmanagement. In R. Eschenbach, C. Horak, M. Meyer & C. Schober (Hrsg.), *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (3. Auflage, S. 282-307). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Vereinte Nationen (Hrsg.). (2015). *Transformation unserer Welt. Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung* (Resolution der Generalversammlung A/70/1), New York City. Zugriff am 28.06.2023. Verfügbar unter <https://www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf?OpenElement>
- Vereinte Nationen. (2023, 25. April). *Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Zugriff am 09.05.2023. Verfügbar unter <https://unric.org/de/17ziele/>
- Voegtlin, C., Scherer, A. G., Stahl, G. K. & Hawn, O. (2022). Grand Societal Challenges and Responsible Innovation. *Journal of Management Studies*, 59 (1), 1-28.
- Whan, E., Malmqvist, T., Lee, M. & York, B. (2018, 19. Juni). *Sustainability Leaders. The GlobalScan-SustainAbility Survey*. Zugriff am 12.10.2023. Verfügbar unter <https://www.sustainability.com/globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/the-2018-sustainability-leaders-the-globescan-sustainability-survey.pdf>
- Wicke, H. (2020). *Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG). Kommentar* (Beck'sche Kompakt-Kommentare, 4. Auflage). München: C.H. Beck. Verfügbar unter [https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/WickeKoGmbHG\\_4/cont/WickeKoGmbHG.htm](https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/WickeKoGmbHG_4/cont/WickeKoGmbHG.htm)
- Wirtschaftskammer WKO (Hrsg.). (2023, 01. März). *Der Verein als Unternehmer*. Zugriff am 09.05.2023. Verfügbar unter [https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Der\\_Verein\\_als\\_Unternehmer.html](https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Der_Verein_als_Unternehmer.html)
- Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 308-325.
- Zhao, Y. & Wang, Q. (2024). Applying augmented reality multimedia technology to construct a platform for translation and teaching system. *Heliyon*, 10 (7), 1-16.
- Zimmer, A. & Paul, F. (2018). Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft. In K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft* (S. 103-117). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

# I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Sektoren der Wirtschaft (Eigene Darstellung) .....	8
Abbildung 2: Abgrenzung von Sozialunternehmen (SENA - Social Entrepreneurship Network Austria, 2020, S. 18).....	15
Abbildung 3: Gründungsjahre von Sozialunternehmen in Deutschland (Kiefl et al., 2021/2022, S. 22) .....	22
Abbildung 4: Gründungsjahre von Sozialunternehmen in Österreich (Vandor et al., 2022, S. 19) .....	23
Abbildung 5: Arbeitsdefinition: Die drei Kriterien von Sozialunternehmen (Eigene Darstellung, angelehnt an die Kriterien von Scheuerle, Glänsel, Knust & Then, 2013, S. 8ff.).....	24
Abbildung 6: Gemeinwohl-Matrix 5.0 (Gemeinwohl Ökonomie, 2023).....	28
Abbildung 7: Übersicht der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN (Vereinte Nationen, 2023).....	32
Abbildung 8: Wirkungsbereiche von Sozialunternehmen in Europa (Dupain et al., 2022, S. 45).....	33
Abbildung 9: Organe des österreichischen und des deutschen Vereins (e.V.) (Eigene Darstellung angelehnt an Ebner et al., 2022, § 5; Schauhoff, 2010, § 2, Rn. 78, 120).....	43
Abbildung 10: Organe einer GmbH in Deutschland und Österreich (Eigene Darstellung angelehnt an Gassner & Zwick, 2023, S. 22; Michalski, Heidinger, Leible & Schmidt, 2023, Rn. 15 - 20) .....	45
Abbildung 11: Verteilung des Einkommens von Sozialunternehmen in Deutschland, Österreich und Europa (angelehnt an Dupain et al., 2022, S. 86-87) .....	52
Abbildung 12: Arten betrieblicher Innovationen (angelehnt an Disselkamp, 2012, S. 21) .....	62
Abbildung 13: Innovationen bei der Unternehmensgründung von Sozialunternehmen in Europa, Österreich und Deutschland (angelehnt an Dupain et al., 2022, S. 57; Kiefl et al., 2021/2022, S. 60; Vandor et al., 2022, S. 29) .....	68
Abbildung 14: Verwendete Technologien von Sozialunternehmen in Europa, Österreich und Deutschland (angelehnt an Dupain et al., 2022, S. 57; Kiefl et al., 2021/2022, S. 61; Vandor et al., 2022, S. 29) .....	69
Abbildung 15: Differenzierte und integrierte Hybridorganisationen der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung).....	84
Abbildung 16: SDGs der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung).....	91
Abbildung 17: Innovation bei der Unternehmensgründung der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung) .....	92
Abbildung 18: Art der Gründungsinnovation der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung) .....	94
Abbildung 19: Haben die befragten Sozialunternehmen eine Krise erlebt? (Eigene Darstellung) .....	95
Abbildung 20: Art der Krise der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung) .....	95

## II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gemeinsame Merkmale der Organisationen der Social Economy (angelehnt an Monzon & Chaves, 2017, S. 11-12).....	11
Tabelle 2: Übersicht der Organisationen der Social Economy in Europa (angelehnt an Monzon & Chaves, 2017, S. 13).....	12
Tabelle 3: Gegenüberstellung des non-profit organisation (NPO) Approachs und des Social Economy-Konzeptes (angelehnt an Monzón Campos & Chaves-Avila, 2012, S. 34-36) .....	14
Tabelle 4: Die drei Dimensionen von Sozialunternehmen in der EU (angelehnt an Borzaga et al., 2020, S. 8-9).....	18
Tabelle 5: Anerkennung von Sozialunternehmen in den Mitgliedstaaten der EU (angelehnt an Borzaga et al., 2020, S. 12-20; Monzón Campos & Chaves-Avila, 2012, S. 39-40).....	19
Tabelle 6: Gemeinwohlorientierung vs. soziale Dimension (Eigene Darstellung).....	25
Tabelle 7: Governance vs. partizipative Governance-Dimension (Eigene Darstellung) .....	26
Tabelle 8: Innovation vs. unternehmerische/wirtschaftliche Dimension (Eigene Darstellung)....	26
Tabelle 9: Übersicht der Rechtsformen und der Gemeinnützigkeit (Eigene Darstellung) .....	36
Tabelle 10: Gemeinnützige Zwecke nach den jeweiligen Verordnungen in Deutschland (angelehnt an §52 AO) und Österreich (angelehnt an § 35 BAO) .....	37
Tabelle 11: Beispiele für Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften (angelehnt an Höhne et al., 2015, S. 144).....	41
Tabelle 12: Die häufigsten Rechtsformen von Sozialunternehmen in Österreich und Deutschland (Eigene Darstellung) .....	41
Tabelle 13: Übersicht über das Stammkapital der GmbH in Deutschland und Österreich (Eigene Darstellung).....	47
Tabelle 14: Gegenüberstellung des Vereins (e.V.) und der GmbH (Eigene Darstellung angelehnt an Höhne et al., 2015, S. 151 - 162).....	49
Tabelle 15: Die häufigsten Einkommensquellen von Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich (angelehnt an Dupain et al., 2022, S. 89) .....	51
Tabelle 16: Spannungen innerhalb von Sozialunternehmen (angelehnt an Smith et al., 2013, S. 410).....	55
Tabelle 17: Gegenüberstellung der Definitionen des Konzeptes social innovation (Eigene Darstellung).....	66
Tabelle 18: Übersicht der Interviewpartner*innen und ihrer Unternehmen (Eigene Darstellung) .....	78
Tabelle 19: Vor- und Nachteile der Gemeinnützigkeit der befragten Sozialunternehmen (Eigene Darstellung) .....	85
Tabelle 20: Mögliche Konflikte der Typologie von Smith und Lewis (2011) folgend (Eigene Darstellung).....	88

### III. Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Agenda 2030	Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung
AJG	Academic Journal Guide
ASEM	Austrian Social Entrepreneurship Monitor
BGB	Bundesgesetzbuch
BIP	Bruttoinlandsprodukt (volkswirtschaftliche Kennzahl)
DE	Deutschland
DSEM	Deutscher Social Entrepreneurship Monitor
e.V.	Eintragener Verein
EaSI	EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation
ESVG 95	Europäisches System volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen auf nationaler und regionaler Ebene
ESVG 2010	Europäisches System volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen auf nationaler und regionaler Ebene
EU	Europäische Union
GesBR	Gesellschaft Bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
KG	Kommanditgesellschaft
NPO	Non Profit Organisation
Ö	Österreich
OG	Offene Gesellschaft
OHG	Offene Handelsgesellschaft
QDA	Qualitative Data Analysis (Qualitative Daten Analyse)
SDGs	Sustainable Development Goals
SENA	Social Entrepreneurship Network Austria
SEND	Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland
SNA 93	System of National Accounts der Vereinten Nationen
SNA 2008	System of National Accounts der Vereinten Nationen
UN	Vereinte Nationen
VereinG	Vereinsgesetz
VG	volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
VSE	Verified Social Enterprise
WISE	Work-integration social enterprise
WKÖ	Wirtschaftskammer Österreich

# Anhang

## Anhang 1: Interviewleitfaden

### Begrüßung und allgemeine Informationen

*Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen und dass ich Sie für meine Masterarbeit interviewen darf! Damit helfen Sie mir sehr. Wie Sie bereits wissen, schreibe ich meine Masterarbeit über Sozialunternehmen in Deutschland und Österreich. Bei den Interviews geht es mir besonders darum, zu verstehen, wie Sozialunternehmen arbeiten und funktionieren und wie es ihnen möglich ist, gemeinwohlorientiert und wirtschaftlich zu agieren. Da bin ich daran interessiert, wie sich die Situation aus Ihrer individuellen Perspektive darstellt. Haben Sie vorab schon eine Frage oder sollen wir direkt beginnen?*

### Einstiegsfrage: Vorstellung des Unternehmens und der befragten Person

1. Bitte stellen Sie sich und Ihr Unternehmen kurz vor.
  - Struktur/Organisation des Unternehmens
  - Tätigkeitsbereich: Österreich, Deutschland, andere Länder
  - Anzahl der Mitarbeiter\*innen/Ehrenamt
  - Position innerhalb des Unternehmens
  - Beruflicher Hintergrund

### Gemeinwohlorientierung und Wirkung

2. Anhand der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs), welche gemeinwohlorientierte Wirkung möchte Ihr Unternehmen erreichen?
3. Wen sehen Sie als Begünstigte Ihrer Organisation? Wer sind sog. Wirkungsempfänger\*innen?
4. Wirkungsmessung: Betreiben Sie eine Wirkungsmessung, also überprüfen Sie regelmäßig, ob die gewünschte Wirkung erreicht wird? Falls ja, wie?

### Rechtsformwahl und Finanzierung des Sozialunternehmens

5. Rechtsformwahl: Wieso haben Sie sich für eine gGmbH/ GmbH entschieden?
6. Was sind die Haupteinnahmequellen Ihres Unternehmens?
7. Wie gehen Sie mit Gewinnen um? Werden diese größtenteils für den Zweck des Unternehmens reinvestiert?

### Umgang mit (wirtschaftlichen) Krisen und Innovation

8. Haben Sie mit Ihrem Unternehmen bereits eine Krise erlebt? Falls ja, welche Krise stellte die bislang größte Herausforderung für Ihr Unternehmen da?
9. Wie ist es Ihnen während dieser Krise ergangen? Welche Herausforderung/en be traf(en) Ihr Unternehmen?

10. Zum Zeitpunkt Ihrer Unternehmensgründung, handelte es sich damals um eine Innovation oder Marktneuheit? (Produkt/Dienstleistungen, Wirkungsmodell, Geschäftsmodell, Prozesse, Unternehmensführung, Technologie, Lieferkette, etc.) Falls ja, welche?
11. Hatte diese Innovation eher Auswirkungen auf die wirtschaftlichen oder die gemeinwohlorientierten Ziele Ihres Unternehmens?
12. Nach Ihrer Krise/Herausforderung hat sich Ihr Umgang mit Innovationen verändert? Falls ja, welche Art von Innovation haben Sie angewendet? Hatte diese eher Auswirkungen auf die wirtschaftlichen oder die gemeinwohlorientierten Ziele Ihres Unternehmens? Gab es andere Veränderungen?

### **Reflexion des Interviews**

13. Haben Sie noch Anmerkungen oder möchten Sie noch etwas ergänzen, was in diesem Zusammenhang gut passen würde? Gerne können Sie auch Fragen stellen.

### **Verabschiedung**

*Damit sind wir am Ende des Interviews angekommen. Haben Sie nochmals vielen Dank für dieses informative Gespräch.*

## Anhang 2: Kurzprofile der Interviewpartner\*innen

Dominik Rehermann ist Gründer und Geschäftsführer von **Epic Education**, welche das Konzept von Storytelling im Bildungsbereich von Kindern und Jugendlichen nutzen. Die gemeinnützige GmbH verwendet interaktive Geschichten für Kinder und Jugendliche in den Bereichen politische Bildung und Medienkompetenz und bietet außerdem neben Workshops, Aus- und Weiterbildung für Lehrkräfte und Pädagog\*innen an.

Felix Bastam ist Mitgründer und Geschäftsführer von **Erdmännchen&Bär**, welche im Bereich der digitalen Teilhabe tätig sind, indem sie inklusive Lernangebote konzipieren. Dabei liegen ihre Schwerpunkte auf Konzeption und Produktion von multimedialen Lernangeboten, sowohl online als auch in Präsenz. Ihre Produkte sensibilisieren für die Themen Barriearemut und Inklusion.

Dirk Lenz ist Geschäftsführer von **good24**, ein gemeinnütziger Versicherungsmakler. Über good 24 können bestehende Versicherungen ohne Mehrkosten online mit persönlicher Beratung verwaltet werden. Die Provisionen, die durch die Versicherungen generiert werden, fördern dabei mit goodCents nachhaltige Projekte. Mit goodCents hat good24 eine soziale Währung geschaffen, mit der Kund\*innen gemeinwohlorientierte Organisationen fördern können.

Simon Rieser ist Gründer und Geschäftsführer der **Impact Society**, welche im Bereich der Förderung von Sozialunternehmen tätig ist. Die Impact Society unterstützt Sozialunternehmen und gemeinwohlorientierte Organisationen bei betriebswirtschaftlichen Kernfunktionen wie Buchhaltung und Controlling, sowie Finanz- und Personalmanagement mit dem Ziel, dass keine gemeinwohlorientierte Organisation an fehlendem kaufmännischem Wissen scheitert. Das Wissen wird außerdem in Vorträgen und Seminaren weitergegeben, wodurch sich die Impact Society auch als Bildungseinrichtung versteht.

Hauke Brekenfeld ist Mitgründer der **KOMBÜSE**, ein Kommunikationsbüro für Social Entrepreneurship (der Name besteht aus den Anfangsbuchstaben). Die Kombüse unterstützt Sozialunternehmen bei der Professionalisierung von Kommunikation in jeglicher Form. So werden beispielsweise Websites, Filme, Magazine oder Flyer erstellt. Neben der KOMBÜSE GmbH gibt es auch den gemeinnützigen KOMBÜSE e.V. – Kommunikationsberatung für soziale Initiativen und Social Entrepreneurs, indem Kombüse ihre eigenen Projekte umsetzt.

Dr. Joachim Hein ist Gründer und Geschäftsführer der **Mental Health Initiative**, welche im Bereich der mentalen Gesundheit von jungen Menschen tätig ist. Ziel der Mental Health Initiative ist es, die seelische Gesundheit von Jugendlichen zu stärken, psychische Erkrankungen und Suizide zu verhindern und das gesellschaftliche Stigma gegenüber psychisch erkrankten Menschen abzubauen. Dies soll mit Hilfe des Programms *YAM – Youth Aware of Mental Health* erreicht werden, welches ein schulbasiertes Programm für Jugendliche zwischen 13 und 17 Jahren ist und auf wissenschaftlicher Grundlage basiert.

Hannah Pippert ist Mitgründerin und Geschäftsführerin der **oclean** gGmbH, die im Bereich von Umwelt- und Klimaschutz agiert. Oclean klärt mit Hilfe verschiedener Formate über die Themen Müll und Plastik auf und möchte dadurch ein Bewusstsein für die Problematik schaffen und zum eigenen Handeln anregen. Neben Workshops, die auch an Schulen stattfinden, werden außerdem sogenannte Cleanups durchgeführt. Bei den öffentlichen Cleanups ist jede\*r eingeladen. Außerdem können Cleanups auch von Firmen gebucht werden, beispielsweise im Rahmen eines Teamevents.

Frank M. Liehr ist Gründer und Geschäftsführer der **Pflasterpass** gGmbH, die im Bereich der Gesundheit und Sicherheit von Kindern tätig ist. Im Zentrum der Arbeit von Pflasterpass stehen 4- bis 8-jährige Kinder, die im Rahmen eines Kurssystems die Grundlagen der Ersten Hilfe erlernen. Die Kursleiter\*innen sind DEKRA zertifiziert nach DIN EN ISO/IEC 17024. Es wird mit einer eigens konzipierten Erzählwelt um einen Igel und seinen Freunden gearbeitet, um multikulturell und konfessionslos zu sein. Anhand dessen soll auch die Resilienz von Kindern gefördert werden.

Maren Voßhage-Zehnder ist Geschäftsführerin von **Phase BE – Bildung heißt Entwicklung**, die Berufsorientierung für Jugendliche anbietet. Kernstück der Phase BE ist das Projekt *Sommerakademie*, welches aus einem mehrwöchigen Sommercamp und einer folgenden einjährigen Begleitung besteht. Ziel ist es, dass die Jugendlichen ihre Stärken und Chancen erkennen und so ihre eigenen Wege finden. Zusätzlich gibt es die digitale Akademie, in der Jugendliche drei Monate mit Hilfe eines online Spiels Unterstützung für die berufliche Zukunft, sowie online Austausch und Coaching erhalten.

Matthias Lovrek ist Mitgründer und Vorstandsvorsitzender der **Sindbad** Chancenproduktions GmbH, die sich auf Jugendliche und junge Erwachsene spezialisiert. Herzstück ist ein

Mentor\*innen-Programm, das eine\*n Schüler\*in (Mentee) mit einem jungen Erwachsenen, der zwischen 20 und 35 Jahre alt ist (Mentor\*in), persönlich verbindet. Dabei wird die/der Mentee bei der eigenen Zukunftsplanung unterstützt und beim Weg in die weiterführende Ausbildung oder Lehre begleitet während die/der Mentor\*in sich sozial engagiert. Beide haben die Möglichkeit zur persönlichen Weiterbildung im Rahmen von Modulangeboten. Das Programm sieht vor, dass sich Mentee und Mentor\*in regelmäßig persönlich treffen, um eine Beziehung aufzubauen. Sindbad ist ein Verified Social Enterprise.

Philipp Bruchbacher ist CEO von **tech2people**, ein Therapiezentrum für querschnittsgelähmte Menschen. Im Mittelpunkt der Therapie steht die Verwendung des Exoskeletts, ein robotischer Anzug mit dem querschnittsgelähmte Menschen wieder aufstehen und gehen können. Tech2people bietet individuelle und perfekt auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Menschen angepasste robotische und konventionelle Physio- und Ergotherapie an. Dabei richtet sich das Angebot an Menschen mit neurologisch bedingten Bewegungseinschränkungen, wie zum Beispiel aufgrund einer Querschnittslähmung, eines Schlaganfalls oder aufgrund von Multipler Sklerose. Die Therapie mit dem Exoskelett bietet die Möglichkeit für gelähmte Menschen regelmäßig zu gehen. Neben psychologischen Effekten leben die Menschen dadurch deutlich gesünder, da sich die Organe wieder an der richtigen Stelle befinden und sich somit das Herz-Kreislaufsystem, die Atemfunktion und die Knochendichte verbessern.

### Anhang 3: Kodierleitfaden

Code	Hauptkategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
1a	Rechtsformwahl	Rechtsform	Alle Textstellen, die beinhalten ob das Unternehmen ausschließlich aus einer GmbH besteht oder ob beispielsweise ein Verein zum Unternehmen dazu gehört	<i>"gegründet als gemeinnützige GmbH" (B04, Z. 7)</i>	Jene Textstellen, die lediglich die Rechtsform des Unternehmens nennen, ob es sich um eine GmbH mit oder ohne Gemeinnützigkeitsstatus handelt und ob es weitere Rechtsformen innerhalb der Unternehmensgruppe gibt; keine Erklärung oder Wertung von Rechtsformen
1b		Gründe für die Rechtsformwahl	Alle Textstellen, die beschreiben warum sich für die Rechtsform entschieden wurde, welche subjektiven Gründe vorlagen	<i>"Dieses nachhaltige Wirtschaften, dass wir einfach sagen, wir wollen hier auch einen Betrieb aufbauen, der sich hält." (B07, Z. 90-92)</i>	Jene Textstellen, die eine Wertung oder Erklärung der Rechtsformwahl beinhalten oder warum eine andere nicht ausgewählt wurde
2a	Gemeinwohlorientierung & Krisen	17 SDGs der UN	Alle Textstellen, die eines oder mehrere der SDGs beinhalten, zu dessen Erreichung das Unternehmen beitragen möchte	<i>"Wir sind Gesundheit und Wohlbefinden, also Health and Well-being. Und wir sind nachhaltige Bildung. Drei und vier ist das glaube ich" (B11, Z. 117-119)</i>	Alle Textstellen, die mindestens ein SDG nennen, entweder anhand der Nummer (1-17) oder des Namens des SDGs
2b			Alle Textstellen, die beschreiben ob das Unternehmen seit seiner Gründung bereits eine Krise erlebt hat	<i>"Krisen in dem Sinne, dass wir jetzt eine andere Art der finanziellen, ernsthafte Bedrohung gehabt hätten, war eigentlich bisher nicht der Fall." (B10, Z. 256-258)</i>	Nur jene Textstellen, die lediglich beinhalten ob bereits eine Krise erlebt wurde oder ob sich das Unternehmen zurzeit in einer Krise befindet
2c		Art der Krise	Alle Textstellen, die die Art der Krise nennen, falls bereits eine erlebt wurde	<i>"Also Corona war nicht leicht." (B05, Z. 213-214)</i>	Jene Textstellen, die lediglich nennen, um welche Krise es sich gehandelt hat, falls bereits eine Krise erlebt wurde
2d		Herausforderungen	Alle Textstellen, die thematisieren, wie es dem Unternehmen während der zuvor genannten Krise erging; mit welchen Herausforderungen sich das Unternehmen konfrontiert sah	<i>„Es war fast der Todesstoß.“ (B03, Z. 700)</i>	Alle Textstellen, die aus der subjektiven Sicht der befragten Person berichten, wie diese mit ihrem Unternehmen die zuvor genannte Krise erlebte

3a	Innovationsstrategie & Veränderungen	Innovation bei Gründung	Alle Textstellen, die erklären, ob es sich bei der Gründung des Unternehmens um eine Innovation oder Marktneuheit handelte	<i>"Ich würde sagen schon, ja." (B05 Z. 242)</i>	Jene Textstellen, die lediglich benennen, ob es sich um eine Innovation oder Marktneuheit gehandelt hat bei der Unternehmensgründung
3b		Art der Gründungsinnovation	Alle Textstellen, die beinhalten welche Form oder Art der Innovation bei Unternehmensgründung angewendet wurde	<i>„Im Englischen nennt man das Business Process Outsourcing was wir machen.“ (B09, Z. 148-152)</i>	Es wird genannt was die befragte Person als das Innovative betrachtet, es wird konkret erklärt, über welche Innovation das Unternehmen zu Beginn verfügte
3c		Konsequenzen der Krise, mögliche Lösung	Alle Textstellen, die beschreiben, wie das Unternehmen auf die Herausforderungen der Krise reagierte, welche möglichen Lösungsansätze es hatte	<i>„Also wir haben auch viel online verlegt, auch unsere Matches haben wir online gemacht. Wir haben unsere Module online angeboten.“ (B08, Z. 218-219)</i>	Alle Textstellen, die eine Veränderungen der Arbeitsweise intern oder neue Innovationen als direkte Antwort auf die Krise darstellen
3d		neue Innovationen im weiteren Verlauf	Alle Textstellen, die sich darauf beziehen, ob das Unternehmen im weiteren Verlauf eine Innovation hervorgebracht hat oder ob eine weitere Innovation geplant ist	<i>„Wir haben ein digitales Programm aufgesetzt, das wir letztes Jahr noch mal ganz neu aufgesetzt haben.“ (B06, Z. 342-347)</i>	Jene Textstellen, die weitere Innovationen berücksichtigen, die nicht im Rahmen der Gründung entstanden sind

#### Anhang 4: Abstract (Deutsch)

Sozialunternehmen werden als eine Möglichkeit betrachtet, aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen. Dabei verfolgen Sozialunternehmen charakteristisch sowohl unternehmerische Ziele, wie beispielsweise Gewinnsteigerung, als auch gemeinwohlbezogene Ziele, die sich auf die Erreichung einer gesellschaftlichen Wirkung konzentrieren. Diese Arbeit betrachtet die Innovationsstrategie von Sozialunternehmen als besonders bedeutsam, um diese beiden Dimensionen miteinander zu verbinden. Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet, wie die Wahl der Innovationsstrategie das gleichzeitige Verfolgen unterschiedlicher Ziele eines Sozialunternehmens beeinflusst. Es wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, welches aus 11 semi-strukturierten Expert\*inneninterviews mit sozialunternehmerischen Start-ups besteht. Durch die Analyse konnte nicht verifiziert werden, dass sich Sozialunternehmen in einem Spannungsfeld zwischen gemeinwohlorientiertem und unternehmerischem Handeln befinden, eine Abweichung oder Verschiebung (*mission drift*) der ursprünglichen Gemeinwohlorientierung konnte ebenfalls nicht analysiert werden. Allerdings konnte bestätigt werden, dass Sozialunternehmer\*innen innovativ im Bereich der *social innovation* agieren.

## Anhang 5: Abstract (Englisch)

Social enterprises are seen as a way of solving current social challenges. Social enterprises characteristically pursue both entrepreneurial goals, such as increasing profits, and goals related to the common good, which focus on achieving a social impact. This thesis considers the innovation strategy of social enterprises to be particularly important in combining these two dimensions. The research question of this thesis is how the choice of innovation strategy influences the simultaneous pursuit of different goals of a social enterprise. A qualitative research design was chosen, consisting of 11 semi-structured expert interviews with social entrepreneurial start-ups. The analysis could not verify that social enterprises find themselves in a field of tension between common good oriented and entrepreneurial action, nor could a deviation or shift (*mission drift*) of the original common good orientation be analyzed. However, it could be confirmed that social entrepreneurs act innovatively in the field of *social innovation*.