

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/17

Karin Kreutzer, Elisabeth Niendorf

Soziale Geschäftsmodelle – eine Typologie

Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 3 (2017), S. 13-21.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer und Remo Aeschbacher
Layout: Luisa Wagenhöfer und Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei,
Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Hybride Tiere»: istockphoto.com
ISBN: 3-909437-50-8
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

Soziale Geschäftsmodelle – eine Typologie

Karin Kreutzer und Elisabeth Niendorf

In diesem Beitrag entwickeln wir einen konzeptionellen Rahmen für die Unterscheidung von sozialen Geschäftsmodellen entsprechend ihres Integrationsgrades und darauf aufbauend eine Typologie für Sozialunternehmen. Wir unterscheiden zwischen integrierten, teilweise-integrierten und differenzierten sozialen Geschäftsmodellen. Anhand von zahlreichen Beispielen aus verschiedenen Ländern und Sektoren zeigen wir, dass sich soziale Geschäftsmodelle in zwei Parametern unterscheiden: dem Grad der Beteiligung der Leistungsempfänger und der Ressourcenzuteilung zu ihrer ökonomischen und sozialen Wertschöpfung.

In den letzten Jahren haben Sozialunternehmen sowohl in der öffentlichen Debatte, als auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung an Bedeutung gewonnen¹. Einige dieser Organisationen verfolgen soziale und wirtschaftliche Aktivitäten gleichermaßen – als ein Sozialunternehmen. Sozialunternehmen tragen sich typischerweise finanziell selbst; sie erreichen ihre sozialen Zielsetzungen ohne auf Spenden oder Finanzierungsbeiträge der öffentlichen Hand angewiesen zu sein². Einige dieser Unternehmen haben Menschen am unteren Ende der Einkommenspyramide in Schwellenländern als Zielgruppe, der sogenannten ‚Base of the Pyramid‘ (BOP)³; andere operieren in industrialisierten Ländern. Ein bekanntes Beispiel ist die Grameen Bank, die Mikrofinanzinstitution, für die der Gründer Muhammad Yunus aus Bangladesch 2006 den Friedensnobelpreis gewonnen hat.

Die bestehende Literatur hat auf mögliche Konflikte und Spannungen hingewiesen, die wegen der Hybridität von Sozialunternehmen auftreten können⁴. Da es kein einfaches Entscheidungskriterium für Sozialunternehmen im Hinblick auf die Ressourcenallokation gibt, und sowohl die Angestellten als auch die Investoren verschiedene Hintergründe (sozialorientiert versus gewinnorientiert) haben, besteht viel Po-

tenzial für mögliche Konflikte und organisationale Spannungen⁵, die eine Organisation lähmen⁶ und damit das Ergebnis und die Performanz der Unternehmung negativ beeinflussen können⁷.

Battilana und Lee (2014) gehen davon aus, dass der Grad möglicher Spannungen vom Integrationsgrad eines sozialen Geschäftsmodells beeinflusst wird. Die Autoren definieren den Integrationsgrad eines sozialen Geschäftsmodells als das «Ausmass zu dem erwerbswirtschaftliche und soziale Ziele durch ein gemeinsames oder durch separate Aktivitäten-Bündel erreicht werden»⁸. Die Autoren argumentieren, dass ein hoher Integrationsgrad sich positiv auf reibungslose Prozesse und Geschäftsabläufe auswirkt. Bisher wurde der Integrationsgrad sozialer Geschäftsmodelle nur unzureichend erforscht⁹. Bisher wissen wir nicht, wie die Integration von sozialen und wirtschaftlichen Praktiken erreicht wird¹⁰ und wie integrierte Modelle genau aussehen. Was sind Kriterien für die Unterscheidung von integrierten und differenzierten Geschäftsmodellen?

Wir widmen uns der Konzeptualisierung von integrierten versus differenzierten sozialen Geschäftsmodellen und leiten theoretisch ab, wie der Integrationsgrad die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von organisationalen Spannungen und Widersprüchen in sozialen Geschäftsmodellen beeinflusst. Wir führen illustrative Beispiele für unsere Konzeptualisierung an und wenden diese für eine weltweite Auswahl von 70 sozialen Geschäftsmodellen an, die sich finanziell selbst tragen. Unsere Arbeit bereichert die Social Entrepreneurship-Literatur um ein Konzept zum Bestimmen des Integrationsgrades von sozialen Geschäftsmodellen basierend auf zwei Parametern: zum einen der Grad der Einbeziehung der Begünstigten in die Wertschöpfung und zum anderen die Ressourcenallokation für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung und die soziale Wertschöpfung. Das vorgeschlagene Konzept kann Praktikern helfen, das eigene Geschäfts-

modell zu reflektieren, mögliche Zielkonflikte frühzeitig mitzudenken und diesen möglicherweise strategisch zu begegnen.

Typologie sozialer Geschäftsmodelle basierend auf deren Integrationsgrad

Die betriebswirtschaftliche Literatur zu Geschäftsmodellen ist in den letzten Jahren stark angewachsen¹¹ und definiert ein Geschäftsmodell als zusammenhängende Aktivitäten, die sozialen und/oder ökonomischen Mehrwert schaffen und auf einen bestimmten Bedarf gerichtet sind¹². Laut Teece (2010), beschreibt ein Geschäftsmodell die Art und Weise mit der ein Unternehmen «Werte für den Kunden schafft, den Kunden dazu bringt für diese Werte zu bezahlen und diese Bezahlung in Gewinne verwandelt»¹³. Für Abdelkafi (2012) ist das Geschäftsmodell die Ebene zwischen Strategie und Geschäftstätigkeit, wobei sich die Geschäftstätigkeit auf die täglichen Arbeitsprozesse bezieht und das Geschäftsmodell eine Abstraktion dessen ist.

Soziale Geschäftsmodelle werden in der Literatur als solche beschrieben, die eine einheitliche Strategie verfolgen um gleichzeitig zur sozialen und erwerbswirtschaftlichen Wertschöpfung der Unternehmung beizutragen¹⁴, was auch als gemischte Wertschöpfung bezeichnet wird¹⁵. Folglich verbinden soziale Geschäftsmodelle die Aktivitäten zur Erreichung sozialer und erwerbswirtschaftlicher Ziele miteinander.

Abgeleitet aus der Management Literatur zu Geschäftsmodellen, fokussieren wir auf die Analyseebene der Organisation und schlagen zwei Parameter für die Bestimmung des Integrationsgrades von sozialen Geschäftsmodellen vor: der Einbindungsgrad der Leistungsempfänger sowie die Ressourcenallokation für die soziale und die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung.

Erstens, angelehnt an Ebrahim et al. (2014) und Fosfuri et al. (2016), unterscheiden wir für die Bestimmung des Einbindungsgrades der Leistungsempfänger folgende Art der Einbindung:

1. Leistungsempfänger als Kunden;
2. Leistungsempfänger, die als Arbeitnehmer in die Wertschöpfung eingebunden sind;
3. Leistungsempfänger als Zulieferer;
4. Leistungsempfänger, die nicht in die Wertschöpfung eingebunden sind.

Der Einbindungsgrad der Leistungsempfänger ist notwendig für die Bestimmung des Integrationsgrades von sozialen Geschäftsmodellen, aber nicht hinreichend für alle Arten von Sozialunternehmen. Insbesondere im Hinblick auf soziale Geschäftsmodelle, bei denen der Leistungsempfänger als Arbeitnehmer in Prozesse der Wertschöpfung eingebunden ist, ist ein weiterer Parameter notwendig.

Zweitens schlagen wir die Ressourcenallokation für soziale und erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung als weiteren Parameter vor. Die verschiedenen Arten von Ressourcen werden entsprechend der Theorie des Resource Based Views, grob eingeteilt in physisches, humanes und organisatorisches Kapital^{16 17}. Der Einfachheit halber konzentrieren wir uns in unserer Herleitung auf finanzielle und personelle Ressourcen (Humankapital), wobei die personellen Ressourcen sowohl die eingesetzte Zeit als auch das Qualifizierungsniveau des Personals einschliessen. Die Allokationsentscheidungen von finanziellen und personellen Ressourcen dienen als Indikator für den Integrationsgrad eines sozialen Geschäftsmodells. Wir unterscheiden zwischen drei Szenarien:

1. Ressourcen, die für die soziale Wertschöpfung (SWS) und die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung (EWS) eingesetzt werden, sind identisch.
2. Ressourcen, die für die SWS und die EWS eingesetzt werden, unterscheiden sich, überlappen aber teilweise.
3. Für die SWS und EWS werden jeweils separate Ressourcen eingesetzt (siehe Abbildung).

Wir gehen davon aus, dass der Integrationsgrad eines sozialen Geschäftsmodells umso höher ist, je mehr die eingesetzten Ressourcen überlappen. Wir bezeichnen soziale Geschäftsmodelle, bei denen die finanziellen und personellen Ressourcen gleichzeitig zur sozialen und erwerbswirtschaftlichen Wertschöpfung beitragen, als *integriert*. Soziale Geschäftsmodelle, bei denen finanzielle und personelle Ressourcen separat zur SWS und EWS beitragen, bezeichnen wir als *differenziert*. In manchen sozialen Geschäftsmodellen finden wir beides, sowohl Ressourcen, die gleichzeitig für die SWS und die EWS eingesetzt werden, als auch Ressourcen, die entweder zur SWS oder zur EWS beitragen. Diese Art von sozialen Geschäftsmodellen bezeichnen wir als *teilweise integriert*.

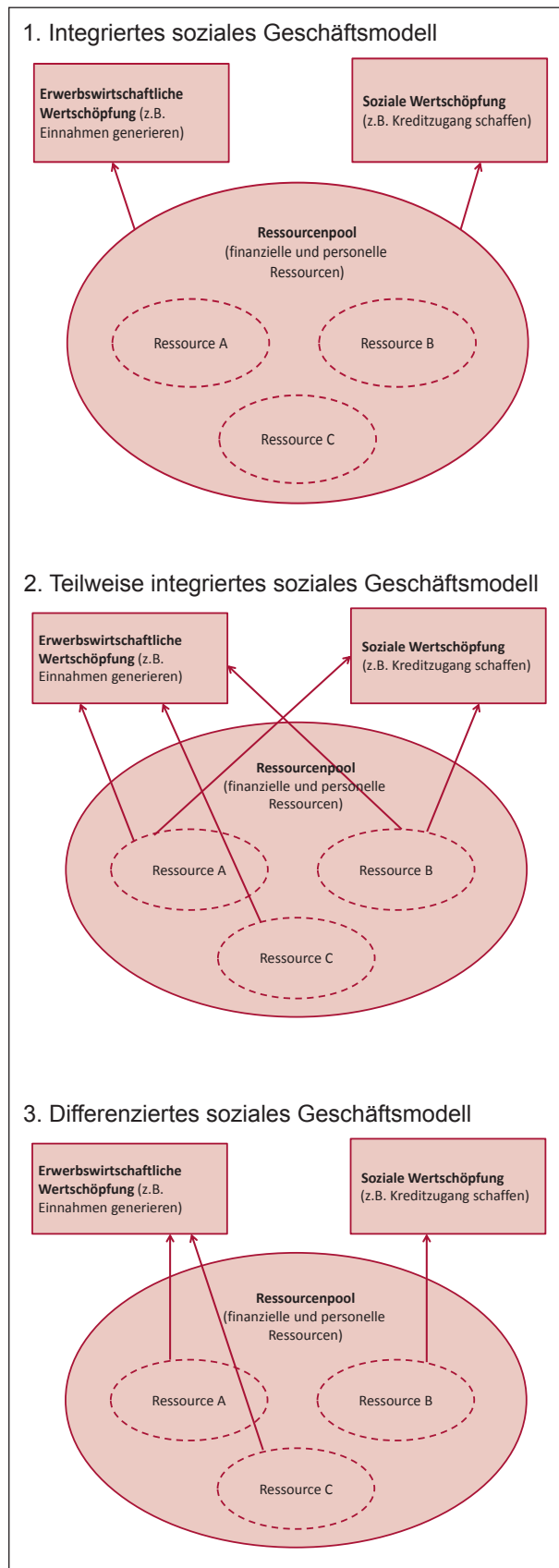


Abbildung: Drei Szenarien für die Ressourcenallokation

Die Literatur geht davon aus, dass Sozialunternehmen, deren Kernaktivitäten sehr stark integriert sind, erfolgreicher ihre sozialen und erwerbswirtschaftlichen Ziele gleichzeitig erreichen, als solche, deren soziale und erwerbswirtschaftliche Aktivitäten voneinander getrennt sind¹⁸. Darüber hinaus wird angenommen, dass in integrierten sozialen Geschäftsmodellen weniger Konflikte und organisatorische Spannungen auftreten. Eine Begründung liefert das Konzept der Legitimität aus der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie. Laut Meyer und Höllerer (2014) wird eine Organisation als legitim betrachtet, «wenn ihre Aktivitäten innerhalb gesellschaftlicher Normen, Werte, Vorstellungen und Festlegungen als wünschenswert, richtig und angemessen erscheinen»¹⁹. Davon ausgehend erscheinen Konflikte und Spannungen wahrscheinlicher in Organisationen, die verschiedene institutionelle Logiken vereinen²⁰. Mit institutionellen Logiken sind bestimmte Denkweisen, Weltansichten und Glaubenssichten gemeint, die im Umfeld einer Organisation einen Referenzrahmen für Entscheidungen und Praktiken bilden, wie z. B. eine marktwirtschaftliche oder eine wohlfahrtsorientierte Logik²¹. Wenn Akteure mit verschiedenen und abweichenden Identitäten in einer Organisation vorkommen, können unterschiedliche Ressourcen als Kernkompetenzen bezeichnet und strategische Entscheidungen kontrovers diskutiert werden. Die Ursache für problematische Entscheidungsfindungen bzgl. strategischer Fragestellungen können Identitätskonflikte sein²². Versteht sich die Organisation in erster Linie als sozialorientierte oder als gewinnorientierte Unternehmung? Sozialunternehmen, die vornehmlich mit Ansprüchen einer Stakeholder Gruppe befasst sind (z. B. Leistungsempfänger sind gleichzeitig Kunden), tragen weniger Konfliktpotenzial in sich, als solche, die auf die Ansprüche verschiedener Stakeholdergruppen eingehen. Vor diesem Hintergrund gehen wir davon aus, dass in sozialen Geschäftsmodellen mit einem hohen Einbindungsgrad der Leistungsempfänger (z. B. Leistungsempfänger sind gleichzeitig Kunden) das Potenzial für Spannungen und Konflikte niedriger ist, da solche Organisationen in erster Linie auf eine Anspruchsgruppe eingehen. Für differenzierte soziale Geschäftsmodelle stellt sich die Situation ähnlich dar, da sie sich auf eine Art der Wertschöpfung (meist auf die erwerbswirtschaftliche) konzentrieren und damit überwiegend auf eine Anspruchsgruppe (z. B. Kunden) eingehen. Im Gegensatz dazu sehen sich

teilweise integrierte soziale Geschäftsmodelle, bei denen die soziale und die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung, zumindest teilweise, getrennt ist, mehr als einer Anspruchsgruppe gegenüber und damit mit dem sogenannten «Service Paradox» konfrontiert, d. h. in dem die Ansprüche des sozialen Sektors (Leistungsempfänger) erfüllt werden, können die Ansprüche des Marktes (Kunden) nicht ausreichend erfüllt werden²³.

Beispiele für Typen sozialer Geschäftsmodelle in der Praxis

Im Folgenden wenden wir das beschriebene Konzept für verschiedene, sich finanziell selbst tragende, soziale Geschäftsmodelle an, um die Unterschiede zwischen integrierten, teilweise integrierten und differenzierten Geschäftsmodellen zu verdeutlichen. Darüber hinaus wenden wir das beschriebene Konzept für 70 Sozialunternehmen aus der ganzen Welt an, die entsprechend anhand der diskutierten zwei Parameter eingeteilt wurden (siehe Annex).

- **Integrierte Geschäftsmodelle:** Im Falle von integrierten Geschäftsmodellen tragen die Kernaktivitäten gleichzeitig zur sozialen und zur erwerbswirtschaftlichen Wertschöpfung bei. Dies ist der Fall für soziale Geschäftsmodelle, in denen die Leistungsempfänger auch die Kunden des Produktes oder der Dienstleistung sind, da hier die Leistungserbringung gleichzeitig Einnahmen generiert. Der Grossteil der finanziellen und personellen Ressourcen wird für eine kombinierte soziale und erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung eingesetzt. Ein Beispiel für ein integriertes soziales Geschäftsmodell, in dem die Leistungsempfänger auch die Kunden sind, ist das britische Sozialunternehmen *Unforgettable*. Das Sozialunternehmen wurde 2015 gegründet, hat derzeit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verkauft online mehr als 2000 Produkte für Menschen mit Demenz. Der Markt für solche Produkte ist gross, da weltweit mehr als 44 Millionen Menschen an Demenz leiden. Das Unternehmen wurde gegründet, um die Lebenssituation von Menschen mit Demenz zu verbessern. *Unforgettable* bietet innovative Produkte für tägliche Herausforderungen, die die Krankheit mit sich bringt, z. B. in Bezug auf die Einhaltung von Essens- und Schlafzeiten, Hygiene und das Ankleiden. Nahezu alle finanziellen und

personellen Ressourcen, die investiert werden, tragen gleichzeitig zur sozialen und zur erwerbswirtschaftlichen Wertschöpfung bei. Das Potenzial für Spannungen und Konflikte ist damit gering.

- **Teilweise integrierte Geschäftsmodelle** zeichnen sich dadurch aus, dass nicht alle Kernaktivitäten gleichermaßen zur sozialen und erwerbswirtschaftlichen Wertschöpfung beitragen. Während das für einige Kernaktivitäten der Fall sein mag, gibt es in diesem Geschäftsmodell jedoch auch Kernaktivitäten, die ausschliesslich entweder zur sozialen oder zur erwerbswirtschaftlichen Wertschöpfung beitragen. Ein Beispiel für ein teilweise integriertes soziales Geschäftsmodell ist das Schweizerische Sozialunternehmen *Jobfactory*, das eine Reihe von Produkten und Dienstleistungen wie zum Beispiel IT-Dienstleistungen, Malerarbeiten, Coiffeurdienstleistungen oder Gebäudewartung anbietet und ein Mode- und Musikfachgeschäft betreibt. *Jobfactory* bietet Beschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für marginalisierte Bevölkerungsteile, die Schwierigkeiten haben, einen Arbeitsplatz zu finden. Es werden 120 junge Menschen beschäftigt und 250 junge Erwachsene dahingehend qualifiziert, dass sie mit einer Berufsausbildung beginnen können. Während die Ressourcenallokation für bestimmte Kernaktivitäten überlappend sowohl zur sozialen als auch zur erwerbswirtschaftlichen Wertschöpfung beiträgt, gibt es andere Kernaktivitäten, die ausschliesslich der sozialen Wertschöpfung dienen. Junge Erwachsene erhalten Hilfestellungen für das Erstellen von Bewerbungsdokumenten und das Vorbereiten von Jobinterviews, da es das erklärte Ziel von *Jobfactory* ist, marginalisierten Jugendlichen einen Zugang zum Arbeitsmarkt zu gewähren. Die Ressourcen, die für dieses Training eingesetzt werden, dienen ausschliesslich der sozialen Wertschöpfung. Während die Kunden Produkte und Dienstleistungen der bestmöglichen Qualität zu einem möglichst niedrigen Preis wünschen, brauchen die Angestellten (Leistungsempfänger) Arbeitsschritte, die sorgfältig geplant sind und die es ihnen ermöglichen, ihr volles Potenzial am Arbeitsplatz zu entfalten. In teilweise integrierten Geschäftsmodellen ist das Konfliktpotenzial höher, da es eine Vielzahl von teils abweichenden Interessen von Leistungsempfängern, Kunden und Mitarbeitern gibt.

Merkmale		Beispiele
Integriert		
	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsempfänger = Kunden • Ressourcen für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung und die soziale Wertschaffung stimmen überein 	Unforgettable (GBR)
Teilweise integriert		
	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsempfänger = Angestellte • Ressourcen für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung und die soziale Wertschaffung stimmen zum Teil überein, unterscheiden sich aber auch 	Jobfactory (CHE)
Differenziert		
	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsempfänger = Zulieferer ODER • Externe Leistungsempfänger (Fundraising) • Ressourcen für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung und die soziale Wertschaffung unterscheiden sich 	GEPA (GER)

Tabelle: Einteilung sozialer Geschäftsmodelle anhand des Integrationsgrades

- **Differenzierte Geschäftsmodelle:** In differenzierten Geschäftsmodellen lassen sich die Ressourcen, die für die soziale Wertschöpfung eingesetzt werden von denen, die der erwerbswirtschaftlichen Wertschöpfung dienen, abgrenzen. Ein Beispiel für differenzierte soziale Geschäftsmodelle sind Unternehmen des Fairen Handels, wie zum Beispiel das deutsche Unternehmen *GEPA*. *GEPA* verkauft Waren und Kunsthandwerk aus Entwicklungs- und Schwellenländern. Dafür erhalten die Produzentinnen und Produzenten faire Preise für ihre Produkte – Preise, die über den handelsüblichen Preisen liegen und einen angemessenen Lebensstandard sichern sollen. Langfristige Abnahmeverträge gewähren den Produzenten eine gewisse Planungssicherheit. Oftmals schliessen geschlossene Verträge soziale Programme, wie z. B. Bildungsangebote, ein. *GEPA* wurde 1975 in Wuppertal gegründet und hat gegenwärtig 166 Angestellte und einen Jahresumsatz von 68 Mio. Euro. Die Produkte werden typischerweise in sogenannten «Eine Welt Läden», jedoch zunehmend auch im Einzelhandel, verkauft. Die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung wird durch den Verkauf der Produkte in Deutschland verfolgt,

wohingegen die soziale Wertschöpfung in den lokalen Gemeinden in Entwicklungs- und Schwellenländern stattfindet. Auch wenn ein höherer Verkauf der Produkte in Deutschland gleichzeitig die soziale Wirkung für die Produzentinnen und die Gemeinde vor Ort erhöht, findet die soziale Wertschöpfung ausserhalb des Geschäftsmodells von *GEPA* statt, ist also nicht Teil der Kernaktivitäten. Die Zeit sowie die Bemühungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland sind auf den Verkauf der Produkte ausgerichtet und nicht auf die sozialen Programme in den Ländern der Produzentinnen und Produzenten.

Der Fokus in differenzierten Geschäftsmodellen liegt auf der erwerbswirtschaftlichen Wertschöpfung; das rechtfertigt, dass der Grossteil der Ressourcen auch für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung eingesetzt wird, und bietet eine klare Entscheidungsgrundlage für die Ressourcenallokation. Dadurch ist das Potenzial für Spannungen und Konflikte geringer.

An dieser Stelle soll betont werden, dass diese Einteilung keine Aussage zur erreichten sozialen Wirkung des Geschäftsmodells trifft und keine Wertung vor-

nimmt. Die vorgeschlagene Einteilung hat lediglich einen beschreibenden Charakter.

Zusammenfassung und Ausblick

Die organisationstheoretische Forschung hat auf potenzielle Spannungen in Organisationen hingewiesen, die auf Ansprüche mehrerer organisationaler Felder mit abweichenden institutionellen Logiken eingehen²⁴, wie z. B. Sozialunternehmen²⁵. Dabei wird davon ausgegangen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Konfliktpotenzial und dem Integrationsgrad der sozialen und der erwerbswirtschaftlichen Aktivitäten eines sozialen Geschäftsmodells gibt²⁶. Bisher mangelt es an einem konzeptionellen Rahmen für empirische Untersuchungen zu dem angenommenen Zusammenhang. Wir haben die Kriterien für die Unterscheidung zwischen integrierten und differenzierten sozialen Geschäftsmodellen untersucht und zwei Parameter identifiziert, die für deren Einteilung zentral sind:

1. der Grad der Einbindung der Leistungsempfänger und

2. die Ressourcenallokation für die ökonomische und soziale Wertschöpfung.

Auch wenn der erste Parameter meist ausreichend ist, benötigt man in einigen Fällen den zweiten Parameter für die Einteilung.

Unsere Argumentation geht von der zentralen Bedeutung konkurrierender Ansprüche in Bezug auf begrenzte Ressourcen aus, die durch die abweichende Interessenslage von verschiedenen Anspruchsgruppen zu Stande kommen. Damit heben wir die Wichtigkeit von konkurrierenden Ressourcenansprüchen zum einen für theoretische Betrachtungen, aber auch für die Praxis hervor, da diese Art von Konflikten Organisationen lähmen kann²⁷ und damit das Ergebnis und die Performanz der Unternehmung negativ beeinflusst²⁸. Das vorgeschlagene Konzept kann Praktikern helfen, mögliche inhärente Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen und diese bei strategischen Entscheidungen mitzudenken.

Das Wichtigste in Kürze

Sozialunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie soziale und wirtschaftliche Interessen gleichermaßen verfolgen. Typischerweise tragen sie sich finanziell selbst. Die Hybridität der Sozialunternehmen birgt Konfliktpotential; es bestehen grosse Unterschiede in der Ressourcenallokation; Angestellte und Investoren haben unterschiedliche Hintergründe. Der Beitrag widmet sich der Konzeptualisierung von integrierten vs. differenzierten Geschäftsmodellen und wie der Integrationsgrad die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von organisationalen Spannungen und Widersprüchen in sozialen Geschäftsmodellen beeinflusst. Nach Untersuchung der Kriterien für die Unterscheidung zwischen integrierten und differenzierten sozialen Geschäftsmodellen wurden zwei Parameter identifiziert, die für deren Einteilung zentral sind: der Grad der Einbindung der Leistungsempfänger und die Ressourcenallokation für die ökonomische und soziale Wertschöpfung. Das Konzept soll Praktikern helfen, mögliche inhärente Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen und diese bei strategischen Entscheidungen miteinzuplanen.

Fussnoten

¹ Vgl. Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2015; Dutta, 2016; Fosfuri, Giarratana & Roca, 2016; Smith, Gonin, & Besharov, 2013.

² Vgl. Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010.

³ Vgl. Prahalad, 2010.

⁴ Vgl. Battilana & Dorado, 2010.

⁵ Vgl. Fosfuri et al., 2016; Glynn, 2000; Golden-Biddle & Rao, 1997.

⁶ Vgl. Pache & Santos, 2010.

⁷ Vgl. Santos, Pache & Birkholz, 2015.

⁸ Battilana & Lee, 2014, S. 413.

⁹ Vgl. Battilana & Lee, 2014.

¹⁰ Vgl. Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011.

¹¹ Vgl. Zott, Amit & Massa, 2011.

¹² Vgl. Zott & Amit, 2007.

¹³ Teece, 2010, S. 172.

- ¹⁴ Vgl. Battilana, Lee, Walker & Dorsey, 2012; Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014.
- ¹⁵ Vgl. Emerson, 2003.
- ¹⁶ Vgl. Barney, 1991.
- ¹⁷ Physisches Kapital enthält Vermögenswerte, wie Technologie, Anlagevermögen und Rohstoffe. Humankapital enthält Aspekte wie Training, Erfahrung und Intelligenz. Organisatorisches Kapital schließt z. B. Systeme zur Planung und Kontrolle mit ein. Andere Wissenschaftler wie Grant (1991) unterscheiden zusätzlich finanzielle und technologische Ressourcen sowie das Renommee der Unternehmung.
- ¹⁸ Vgl. Alter, 2006; Battilana & Lee, 2014.
- ¹⁹ Meyer & Höllerer, 2014, S. 64.
- ²⁰ Vgl. Smith & Tushman, 2005.
- ²¹ Vgl. Glynn, 2000; Golden-Biddle & Rao, 1997.
- ²² Vgl. Glynn, 2000.
- ²³ Vgl. Jay, 2013.
- ²⁴ Vgl. Glynn, 2000; Golden-Biddle & Rao, 1997.
- ²⁵ Vgl. Battilana & Dorado, 2010.
- ²⁶ Vgl. Battilana & Lee, 2014; Dacin, Dacin & Tracey, 2011; Gonin, Besharov, Smith & Gachet, 2013; Pache & Santos, 2010; Smith et al., 2013.
- ²⁷ Vgl. Pache & Santos, 2010.
- ²⁸ Vgl. Santos et al., 2015.
- Dutta, S. (2016). Creating in the Crucibles of Nature's Fury: Associational Diversity and Local Social Entrepreneurship after Natural Disasters in California, 1991-2010. *Administrative Science Quarterly*, S. 1–41.
- 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, S. 81–100.
- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4), S. 35–51.
- Fosfuri, A., Giarratana, M. S. & Roca, E. (2016). Social Business Hybrids: Demand Externalities, Competitive Advantage, and Growth Through Diversification. *Organization Science*, 27(5), S.1275–1289.
- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals become Symbols : Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), S. 285–298.
- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), S. 285–298.
- Golden-Biddle, K. & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Non-profit Organization. *Organization Science*, 8(6), S. 593–611.
- Gonin, M., Besharov, M., Smith, W. & Gachet, N. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), S. 407–442.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, S. 114–135.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), S. 317–371.
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox As a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), S. 137–160.
- Meyer, R. E. & Höllerer, M. A. (2014). Does institutional theory need redirecting? *Journal of Management Studies*, 51(7), S. 1221–1233.
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Organizational Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), S. 455–476.
- Prahalad, C. (2010). *The Future at the Bottom of the Pyramid*. New Jersey: Pearson.
- Santos, F., Pache, A.-C. & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Alining Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), S. 36–58.
- Smith, W. K., Gonin, M. & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 3(July 2013), S. 407–442.
- Smith, W. K. & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), S. 522–536.

Literatur

- Abdelkafi, N. (2012). Open Business Models for the Greater Good – A Case Study from the Higher Education Context Nizar. *Die Unternehmung*, 66(3), S. 299–317.
- Alter, S. K. (2006). Social Enterprise Models and their Mission and Money Relationships. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (S. 205–232). Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), S.99–120.
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), S. 1419–1440.
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), S. 397–441.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C. & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), S. 1658–1685.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A. & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), S. 1203–1213.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, S. 172–194.

Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), S. 308–325.

Zott, C. & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), S. 181–199.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), S. 1019–1042.

Annex

1. Beispiele für integrierte soziale Geschäftsmodelle	
Parameter 1:	Leistungsempfänger = Kunden
Parameter 2:	Ressourcen für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung und die soziale Wertschaffung stimmen überein
Algramo (COL), Spouts of water (UGA), Moradigna (BRA), Afard Holdings (UGA), Impact Water (UGA), Nutrivida (CRI), BIVE (COL), Palmis Eneji (HTI), Seniors Home (ALB), Awamu Biomass Energy (UGA), Green Bio Energy (UGA), Dream Shuttle Limited (UGA), Golden Bees Limited (UGA), M-KOPA (KEN), Medwatch (TUN), Bwera Inforamtion Centre (UGA), Diamondcab (HKG), Light Be (HKG), ReelGardening (ZAF), FasoProt (BFA), Sanergy (KEN), HCT Group (GBR), Welsh Water (GBR), International Development Enterprises India (IND), Social Welfare Corporation Shinko Fukushima (JPN), Centro Ginecologico Integral (ARG), Echale a tu casa (MEX), Sugruvi (PHL)	
Parameter 1:	Leistungsempfänger = Arbeitnehmer (Typ 1)
Parameter 2:	Ressourcen für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung und die soziale Wertschaffung stimmen überein
Specialisterne (DNK), Mar & Sol (COL), Dialog im Dunkeln (GER), Hogaru (COL), Udruzene (BIH), Garment Cerrik (ALB), Pegasus (GER), The Big Issue (GBR), Digital Data Divide (USA), Discovering Hands (GER)	

2. Beispiele für teilweise integrierte soziale Geschäftsmodelle	
Parameter 1:	Leistungsempfänger = Arbeitnehmer (Typ 2)
Parameter 2:	Einige Ressourcen für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung stimmen mit den Ressourcen für die soziale Wertschaffung überein, andere unterscheiden sich voneinander
La Fageda (ESP), Stadthausotel (GER), ATF Gaia (FRA), Gump- & Drahtesel, Bicycles for Africa (CHE), Rags2Riches (PHL), Hilltribe Organics (PHL)	

3. Beispiele für differenzierte soziale Geschäftsmodelle	
Parameter 1:	Leistungsempfänger = Arbeitnehmer (Typ 3)
Parameter 2:	Ressourcen für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung und die soziale Wertschaffung unterscheiden sich voneinander
Entreprises de Formation par le Travail (BEL), Centres d'Adaptation la Vie Active (FRA), Beschäftigungsgesellschaften von Wohlfahrtsverbänden (GER), Empresas de Inserção (PRT), Social Economy (National Programme) Work Integration Social Entreprises (IRL)	
Parameter 1:	Leistungsempfänger = Zulieferer
Parameter 2:	Ressourcen für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung und die soziale Wertschaffung unterscheiden sich voneinander
Fairphone (NLD), Sage Uganda (UGA), Coffee Circle (GER), Chuculat (COL), Sacha Colombia (COL), Enterprise Rizona (RKS), Jali Organic (UGA), Zelenoo (SRB), Kreyol Essence (HTI), Aryodi Bee Farm (UGA), Cluster Laitier (TUN), CaféDirect (GBR), DivineChocolate (GBR), El Puente (GER), Kakoa (IDN), Hilltribe Organics (THA), Shagrila Farms (CHN)	
Parameter 1:	Leistungsempfänger hat keine Rolle
Parameter 2:	Ressourcen für die erwerbswirtschaftliche Wertschöpfung und die soziale Wertschaffung unterscheiden sich voneinander
Two Fingers Brewing (GBR), Deutschland rundet auf (GER), ChariTea/ LemonAid (GER)	

Die Autorinnen

**Karin Kreutzer / karin.kreutzer@ebs.edu**

Karin Kreutzer ist Inhaberin des Lehrstuhls für Social Business an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Sie studierte Diplomkulturwirtschaft an den Universitäten Passau und Parma und absolvierte einen Master in Management von Nonprofit Organisationen an der Bocconi University in Mailand. Karin Kreutzer arbeitete für internationale NGOs in Deutschland und Italien. Ihr wissenschaftliches Interesse liegt im Bereich der organisationalen Identität, Governance von Nonprofit Organisationen sowie der Professionalisierung des sozialen Sektors. Sie hat in internationalen Journals veröffentlicht, u. A. in Human Relations, Journal of Business Ethics, Voluntas, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly sowie Nonprofit Management and Leadership.

**Elisabeth Niendorf / elisabeth.niendorf@ebs.edu**

Elisabeth Niendorf hat einen Mastertitel in Entwicklungsökonomie von der Universität Warschau sowie einen Bachelortitel in Global Management von der Hochschule Bremen erhalten. Sie ist Absolventin des Post-Graduierten Programms des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik und hat für verschiedene Organisationen im Bereich technische und finanzielle Zusammenarbeit mit Entwicklungs- und Schwellenländern in Latein Amerika, dem Nahen Osten und Afrika gearbeitet.

Ihr wissenschaftliches Interesse liegt im Bereich hybride Organisationen und soziale Geschäftsmodelle. Elisabeth Niendorf ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Social Business an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.