



Kurzdossier zur Skalierung der Wirkung von Sozialunternehmen

Strategien für soziales Unternehmertum



Die Veröffentlichung dieser Arbeit erfolgt unter der Verantwortung des Generalsekretärs der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD). Die im vorliegenden Dokument zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente entsprechen nicht notwendigerweise den offiziellen Ansichten der Mitgliedstaaten der OECD noch denen der Europäischen Union.

Dieses Dokument und jegliche darin enthaltene Karten berühren weder den Status oder die Hoheitsgewalt über beliebige Hoheitsgebiete, die Festlegung internationaler Grenzen noch den Namen von Hoheitsgebieten, Städten oder Regionen.

Danksagungen

Dieses Dokument wurde von Stellina Galitopoulou, Fachreferentin, und Antonella Noya, leitende Fachreferentin, vom Programm für lokale Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung (LEED) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit (OECD) unter Mitwirkung der Sachverständigen Flaviano Zandonai und Giulia Galera, Forscher am European Research Institute on Cooperatives and Social Enterprises (EURICSE), Trient, von Francesca Calò, Doktorandin am Yunus Centre for Social Business and Health, Glasgow Caledonian University, und von Lou Aisenberg, Praktikant beim LEED-Programm, OECD, erstellt. Dieses Kurzdossier ist das Ergebnis eines mehrjährigen Kooperationsabkommens zwischen dem LEED-Programm der OECD und der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission. Wertvolle Beiträge leistete ein von der Europäischen Kommission ausgerichtetes Sachverständigen-Workshop, an dem Ute Stephan, Professorin an der Aston Business School und Direktorin des Aston Centre for Research into International Entrepreneurship and Business, Marieke Huysentruyt, Assistenzprofessorin an der Stockholm School of Economics, Christiana Weber, Professorin an der Leibniz Universität Hannover, Felix Oldenburg, Europa-Direktor des ASHOKA Globalizer-/Localizer-Programms, Dan Berelowitz, Geschäftsführer und Mitbegründer des International Centre for Social Franchising, Sven Bartilsson, geschäftsführender Direktor von Coompanion Göteborgsregionen, Philippe Vanrie, Geschäftsführer des EBN Innovation Network, und Alberto Masetti-Zannini, Entwicklungsleiter bei Impact Hub King 's Cross, mitwirkten. Unser Dank gilt Max Bulakovskiy, Fachreferent im Sekretariat für globale Beziehungen der OECD, und Ute Stephan, Professorin an der Aston Business School und Direktorin am Aston Centre for Research into International Entrepreneurship and Business, für ihre wertvollen Rückmeldungen. Ein ganz besonderer Dank gilt Romy de Courtay für ihre redaktionelle Arbeit an diesem Bericht.

© Umschlagfoto: Belgaimage

Für die Benutzung oder den Nachdruck von Fotos, die nicht dem Copyright der Europäischen Union unterstellt sind, muss eine Genehmigung direkt bei dem/den Inhaber(n) des Copyrights eingeholt werden.

***Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre Fragen
zur Europäischen Union zu finden.***

**Gebührenfreie Telefonnummer (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu>).

Weitere Informationen über die OECD finden Sie im Internet unter <http://www.oecd.org>.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2016

Europäische Kommission
ISBN 978-92-79-59766-4 – doi:10.2767/340245

© Europäische Union/OECD, 2016
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Kurzdossier zur Skalierung der Wirkung von Sozialunternehmen

Strategien für soziales Unternehmertum

■ INHALT

EINFÜHRUNG	3
VERGLEICH DER SKALIERUNGSMUSTER VON SOZIALUNTERNEHMEN UND KONVENTIONELLEN UNTERNEHMEN	4
Ziele der Skalierung: soziale Wirkung oder Gewinnmaximierung	4
Besonderheiten der durch Sozialunternehmen gelieferten Produkte und erbrachten Dienstleistungen	4
Kooperative Beziehungen zwischen Interessenträgern	5
STRATEGIEN ZUR SKALIERUNG DER WIRKUNG VON SOZIALUNTERNEHMEN	5
Wirkungsskalierung durch Expansion	6
Wirkungsskalierung durch Imitation	7
Wirkungsskalierung durch Partnerschaften	8
Wirkungsskalierung durch Wissensaustausch	9
Zentrale Überlegungen	9
HERAUSFORDERUNGEN UND POLITISCHE MASSNAHMEN ZUR SKALIERUNG VON SOZIALUNTERNEHMEN UND IHRER WIRKUNG	10
1. Märkte	10
2. Finanzierung	12
3. Fähigkeiten	13
4. Die Sonderrolle der Netzwerke bei der Wirkungsskalierung	14
SCHLUSSFOLGERUNGEN	17
LITERATUR	18

■ EINFÜHRUNG

Sozialunternehmen leisten einen Beitrag zur Bekämpfung der größten sozialen Herausforderungen unserer Zeit – unter anderem Armut, soziale Ausgrenzung und Arbeitslosigkeit – sowie zur Schließung von Lücken bei der Erbringung von Dienstleistungen von allgemeinem Interesse. Zudem fördern sie eine nachhaltige Entwicklung und neue Formen der Geschäftstätigkeit. Dabei greifen sie auf lokale Werte zurück und unterstützen die Schaffung von Arbeitsplätzen, während sie gleichzeitig Steuereinnahmen generieren und effizientere Staatsausgaben anstoßen. Da Sozialunternehmen für eine Wertschöpfung sorgen, von der lokale Gemeinschaften und die allgemeine Gesellschaft profitieren, liegt die Skalierung ihrer sozialen Wirkung im Interesse der heutigen Entscheidungsträger auf allen Ebenen (Buckingham und Teasdale, 2013; Borzaga und

Galera, 2011; Borzaga und Defourny, 2001; Ashoka/McKinsey, 2012; Social Entrepreneurship Network, 2014; OECD, 1999).

Sozialunternehmen sind überwiegend in bestimmten Nischen angesiedelt – insbesondere in lokalen Kontexten – und innerhalb von Ländern und länderübergreifend nicht gleichmäßig verteilt (Europäische Kommission, 2014). Nicht nur ist ihr Potenzial noch lange nicht voll ausgeschöpft, auch machen schnell wachsende und zunehmend differenzierte soziale Bedürfnisse und Umweltfragen eine stärkere Präsenz von Sozialunternehmen wünschenswert. Die öffentliche Politik sollte daher das Wertschöpfungspotenzial von Sozialunternehmen für die Gemeinschaft anerkennen und ihre Skalierungsbemühungen als ein Kernziel unterstützen.

Infobox 1. Definition von Sozialunternehmen und Entwicklungsdynamik in den verschiedenen Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU)

Auf internationaler Ebene⁽¹⁾ existiert keine festgelegte Definition dessen, was ein Sozialunternehmen ausmacht. Jedoch ist in Europa dank der intensiven Forschungsarbeiten einer wachsenden Anzahl von Wissenschaftlern und der Verabschiedung zahlreicher Gesetze in verschiedenen Ländern speziell zu dieser Unternehmensform eine schrittweise Annäherung der verschiedenen Auffassungen zu beobachten.

Auf europäischer Ebene baut die Definition eines Sozialunternehmens auf drei Dimensionen auf⁽²⁾:

- eine unternehmerische Dimension (bei der durch den Verkauf von Waren/Dienstleistungen auf dem Markt Einnahmen erwirtschaftet werden, unter anderem durch öffentliche Aufträge)
- eine soziale Dimension (die Verfolgung eines ausdrücklichen sozialen Ziels und die Lieferung/Erbringung von sozial geprägten Produkten/Dienstleistungen)
- eine Governance-Dimension (Rechenschaftspflicht, Teilhabe und Transparenz).

Der Grad der Entwicklung von Sozialunternehmen weist in den verschiedenen EU-Mitgliedstaaten erhebliche Unterschiede auf. In einigen Ländern (z. B. Italien, Frankreich und dem Vereinigten Königreich) sind Sozialunternehmen sowohl in den Wohlfahrtssystemen als auch auf dem Markt gut integriert. Die politischen Rahmenbedingungen in diesen Ländern sind vollständig geeignet, die verschiedenen Bereiche anzuerkennen, in denen Sozialunternehmen sich herausbilden können, und erkennen den durch sie erzeugten sozialen Mehrwert in angemessener Weise an. Aus systemischer Perspektive zeichnen sich diese Länder zudem durch die fortgeschrittene Entwicklung ihrer Sozialunternehmen aus. Andere Länder (z. B. Bulgarien, Kroatien, die Tschechische Republik, Rumänien und Slowenien) befinden sich immer noch in einer frühen Entwicklungsphase, in der die Sozialunternehmen häufig nicht sichtbar und recht isoliert sind.

Die verschiedenen Auffassungen und die Reifegrade des jeweils zugrundeliegenden Ökosystems haben einen direkten Einfluss auf den Grad der Unterstützung, der den Sozialunternehmen zur Skalierung ihrer Wirkung durch politische Entscheidungsträger zukommt.

⁽¹⁾ Die Definitionen überschneiden sich häufig und vermischen Begriffe wie soziales Unternehmertum (das eine Haltung bezeichnet, die in der Gestaltung innovativer Lösungen für ungelöste wirtschaftliche, soziale und ökologische Belange besteht und mit keiner bestimmten Unternehmensform assoziiert ist) und Sozialunternehmen (das eine Einrichtung bezeichnet, die durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet ist).

⁽²⁾ http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-735_en.htm?locale=EN

Die Skalierung sozialer Wirkung stellt für alle Akteure, die sich der Förderung der Entwicklung von Sozialunternehmen verschrieben haben – öffentliche Einrichtungen, Netzwerke von Sozialunternehmen, Gemeinschaften von Praktikern

und Forschern – eine große Herausforderung dar. In den meisten Fällen weicht die Wertschöpfungskette von Sozialunternehmen erheblich von der konventioneller Unternehmen ab.⁽³⁾

⁽³⁾ In diesem Kurzdossier wird der Begriff „konventionelle Unternehmen“ für rein kommerziell ausgerichtete Unternehmen verwendet.

Infobox 2. Skalierung der sozialen Wirkung von Sozialunternehmen: Was bedeutet das?

Skalierung ist definiert als die möglichst effektive und effiziente Steigerung der sozialen Wirkung eines Sozialunternehmens auf Basis seines operativen Modells, um der Nachfrage nach den betreffenden Produkten und/oder Dienstleistungen gerecht zu werden. Bei dieser Definition steht die Steigerung der sozialen Wirkung im Mittelpunkt, nicht das proportionale Wachstum des Sozialunternehmens selbst. Mit anderen Worten: Es ist durchaus möglich, die neuartige Idee eines Sozialunternehmens durch Mechanismen und Strategien zu skalieren, die anderen Gesetzmäßigkeiten folgen, als das bei konventionellen Unternehmen der Fall ist.

Quelle: Weber, Kröger und Lambrich (2015).

Bei der Betrachtung der Skalierung sozialer Wirkung sollte auf die folgenden Fragen eingegangen werden: Hat die Dienstleistung bzw. das Produkt, die bzw. das von dem Unternehmen angeboten wird, eine erhebliche Wirkung auf das Problem, das gelöst werden soll? Lautet die Antwort „ja“, wäre es möglich, denselben Effekt in größerem Umfang zu erzielen, indem andere Begünstigte oder Klienten einbezogen werden, sowie Menschen (z. B. lokale Gemeinschaften), die indirekt von den Tätigkeiten der Sozialunternehmen profitieren – möglicherweise an anderen geographischen Standorten? Daraus ergibt sich folgende

zentrale Frage für politische Entscheidungsträger: Wie kann die Politik zu diesem Prozess der Skalierung der sozialen Wirkung von Sozialunternehmen beitragen?

Dieses Kurzdossier wird in zwei Schritten auf diese Frage eingehen. Zunächst werden einige Strategien veranschaulicht, die derzeit von Sozialunternehmen zur Skalierung ihrer Wirkung eingesetzt werden. Zweitens werden die Herausforderungen erörtert, die bei diesen Bemühungen auftreten, sowie die politischen Maßnahmen, die bei der Überwindung dieser Herausforderungen helfen könnten.

■ VERGLEICH DER SKALIERUNGSMUSTER VON SOZIALUNTERNEHMEN UND KONVENTIONELLEN UNTERNEHMEN

Zwar betrifft die Frage der Skalierung nicht allein Sozialunternehmen, doch die Wertschöpfungskette, die sie umsetzen, unterscheidet sich häufig von der konventioneller Unternehmen. Diese Unterschiede können den speziellen Merkmalen und übergeordneten Zielen von Sozialunternehmen zugeschrieben werden, die ihr Wachstum und ihre Skalierungsstrategien beeinflussen. Die Skalierungsstrategien von Sozialunternehmen und konventionellen Unternehmen unterscheiden sich in drei Hauptaspekten: in ihren Zielen, den speziellen Eigenschaften der durch Sozialunternehmen gelieferten Produkte und erbrachten Dienstleistungen und in den hochgradig kooperativen Beziehungen, die sie mit anderen Interessenträgern aufbauen (siehe Tabelle 1 unten).

Ziele der Skalierung: soziale Wirkung oder Gewinnmaximierung

Besteht das Hauptziel eines Unternehmens darin, den Gewinn oder den Unternehmenswert zu maximieren – wie dies bei konventionellen Unternehmen der Fall ist – bedeutet Skalierung in der Regel, für das Wachstum des Unternehmens zu sorgen, Märkte zu erweitern und Skaleneffekte zu erreichen. Umgekehrt zielen Sozialunternehmen vorrangig darauf ab, die soziale Wirkung durch eine Wertschöpfung für Menschen, Gemeinschaften und die Gesellschaft zu erweitern und zu vertiefen. Einige Sozialunternehmen streben die Erreichung einer größeren Anzahl von Nutzern oder Begünstigten an und bemühen sich in diesem Sinne, *ihre soziale Wirkung erweiternd zu skalieren* (quantitativer Ansatz). Andere diversifizieren ihre Tätigkeiten, entweder um neu entstehenden Bedürfnissen auf

lokaler Ebene zu begegnen oder dieselben Bedürfnisse aus mehreren Blickwinkeln anzugehen. Diese Sozialunternehmen streben an, *ihre soziale Wirkung vertiefend zu skalieren* (qualitativer Ansatz) (Heinecke und Mayer, 2012). Bei dieser Betrachtung bedeutet Skalierung eine Erweiterung oder Imitation und Anpassung von Organisationsstrukturen und -prozessen (André und Pache, 2014). Dies kann Sozialunternehmen und andere öffentliche oder private Interessenträger auch dazu veranlassen, Partnerschaften einzugehen und Wissen auszutauschen.

Besonderheiten der durch Sozialunternehmen gelieferten Produkte und erbrachten Dienstleistungen

Sozialunternehmen in Europa sind in vielen Bereichen und Sektoren tätig, von den eher traditionellen (z. B. Pflegedienstleistungen) bis hin zu den eher innovativen (z. B. Energie). Einige Sozialunternehmen erbringen Dienstleistungen von allgemeinem Interesse; diese konzentrieren sich auf den lokalen Kontext, sind arbeitsintensiv und basieren auf Beziehungen, da sie stark von der Interaktion zwischen Anbietern und Nutzern bzw. Begünstigten abhängen. Die Dienstleistungen, die von dieser Art von Sozialunternehmen erbracht werden – z. B. Sozialunternehmen zur Arbeitsintegration (Work Integration Social Enterprises – WISE) – sind unter Umständen schwierig andernorts nachzubilden und eignen sich daher am besten zur Lösung tief verwurzelter und/oder kontextspezifischer Herausforderungen. Andere Dienstleistungen und Waren können einfacher verlagert und gehandelt werden – unter anderem über

Online-Plattformen – so dass das betreffende Sozialunternehmen eine breite, eventuell sogar länderübergreifende soziale Wirkung erreichen kann. In beiden Fällen können Sozialunternehmen soziale Unternehmer an verschiedenen Standorten oder in verschiedenen Kontexten dazu inspirieren, ihr Modell nachzubilden und anzupassen, um ähnlich gelagerte Herausforderungen anzugehen.

Kooperative Beziehungen zwischen Interessenträgern

Die meisten Sozialunternehmen operieren gemäß dem Koproduktionsparadigma. Dies setzt voraus, dass Nutzer – und häufig andere lokale Interessenträger – in den Verwaltungsorganen

des Unternehmens mitwirken, was zur Übernahme von Governance-Modellen, die verschiedene Interessenträger einbinden, und zu Bottom-up-Bemühungen zur Erzielung einer sozialen Wirkung führt (Stephan, Kelly und Patterson, 2013). Zudem sind Skalierungsstrategien und -tätigkeiten in hohem Maße durch die kooperativen Beziehungen geprägt, die die Sozialunternehmen mit verschiedenen Akteuren aufbauen, u. a. mit anderen Sozialunternehmen, öffentlichen Stellen, Akteuren des Dritten Sektors und zivilgesellschaftlichen Akteuren sowie gewinnorientierten Unternehmen. Durch den Aufbau kooperativer Beziehungen und Partnerschaften können Sozialunternehmen ihr Wissen verbreiten, Eintrittsbarrieren zu neuen Märkten überwinden und einen zusätzlichen Ressourcenbedarf decken. Dies gestattet ihnen wiederum, ihre Wirkung zu skalieren, ohne ihr operatives Modell zu skalieren.

Tabelle 1. Vergleich der wichtigsten Skalierungsmuster von Sozialunternehmen und konventionellen Unternehmen

Eigenschaft/ Unternehmensform	Sozialunternehmen	Konventionelles Unternehmen
Hauptziel	Erweiterung der sozialen Wirkung	Gewinnmaximierung
Gelieferte Produkte bzw. erbrachte Dienstleistungen	Wichtigster, wenn auch nicht ausschließlicher Fokus auf Dienstleistungen von allgemeinem Interesse, die wegen ihrer allgemeinen Arbeitsintensivität, Personalisierung und Beziehungsabhängigkeit schwierig zu übertragen sind	Vor allem standardisierte Produkte oder Dienstleistungen, die oftmals problemlos von einem Ort an einen anderen übertragen oder gehandelt werden können
Mit anderen Akteuren aufgebaute Beziehungen	Hochgradig kooperative Beziehungen	Hochgradig wettbewerbsorientierte Beziehungen



Wichtigste Skalierungsmuster	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erweiterung eines gut funktionierenden sozialen Geschäftsmodells 2. Imitation eines gut funktionierenden sozialen Geschäftsmodells 3. Aufbau von Partnerschaften 4. Wissensaustausch 	Unternehmenswachstum, Erschließung neuer Märkte
-------------------------------------	--	---

STRATEGIEN ZUR SKALIERUNG DER WIRKUNG VON SOZIALUNTERNEHMEN

„Soziale Schranken abbauen und wirkungsvolle Aktivitäten aufbauen“

BRAC Social Innovation Lab, 2015

Um Sozialunternehmen bei der Skalierung ihrer Wirkung zu unterstützen, kann die Politikgestaltung eine wesentliche Rolle spielen, indem sie verschiedene zielführende Strategien prüft. Angesichts der verschiedenen zur Verfügung stehenden Strategien sollten politische Entscheidungsträger diejenigen unter ihnen kennen, die am häufigsten eingesetzt werden, und wissen, unter welchen Bedingungen sie eingesetzt werden. Obgleich zu Strategien und Aktivitäten zur Wirkungsskalierung nur begrenzt Daten vorliegen, die für die Politikgestaltung herangezogen werden können, sind

die wenigen existierenden dennoch hervorzuheben. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass einige Erhebungen kontext- und länderspezifisch sind (z. B. *State of Social Enterprise UK Survey 2015*), während andere das Ergebnis relativ kleiner Stichproben sind, die einfach verfügbar waren (z. B. BENISI und TRANSITION, 2015; Weber, Kröger und Lambrich, 2015).

Eine kürzlich von Social Enterprise UK⁽⁴⁾ (2015) durchgeführte Erhebung zeigt, dass 93% der Sozialunternehmen in den vorangegangenen zwölf Monaten spezifische Skalierungsmaßnahmen ergriffen hatten. Die meisten versuchten, neue Kunden oder Klienten

⁽⁴⁾ Den Ergebnissen der Erhebung liegen 1 159 Interviews zugrunde, die sowohl online oder über das Telefon geführt wurden.

zu gewinnen (83%) oder neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln (59%). Fast die Hälfte (44%) diversifizierte in neue Märkte, und knapp mehr als ein Drittel (38%) expandierte in neue geographische Regionen. Nur 21% gelang es, für ihre Expansion Investitionen anzuziehen, doch 40% planten, in den nächsten zwölf Monaten neue Investoren zu gewinnen (Social Enterprise UK, 2015).

Franchising sowie Fusionen und Übernahmen scheinen eine wesentliche Rolle zu spielen – insbesondere für größere Sozialunternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter), von denen 15% während der vorangegangenen zwölf Monate Konzessionen erteilten oder ihr Geschäftsmodell nachgebildet haben, während dies nur bei 7% aller befragten Sozialunternehmen der Fall war. Weitere 15% sind durch Übernahmen gewachsen, während dies auf 4% der Sozialunternehmen insgesamt zutrifft. Dies stimmt auch mit den Ergebnissen von BENISI und TRANSITION (2015) überein, dass die meisten der „Skalierer“ in ihrer Stichprobe lieber alleine skalierten.

Wie eine kürzlich durchgeführte Studie, bei der 378 Sozialunternehmen in Europa untersucht wurden, unterstreicht, nutzen Sozialunternehmen verschiedene Skalierungsstrategien entweder isoliert oder in Kombination (Weber, Kröger und Lambrich, 2015). Daher sollten politische Entscheidungsträger für die Bewältigung sozialer Probleme keine einzelne Skalierungsstrategie als Patentlösung vorschlagen. Im Gegenteil: Politische Entscheidungsträger sollten diese Strategien bei ihrer Politikgestaltung berücksichtigen und erfolgreiche Fälle hervorheben, die dann andere inspirieren können. Um dies effektiv zu tun, müssen sie besser darüber informiert sein, wie Sozialunternehmen ihre Wirkung skalieren. Der folgende Abschnitt stellt in Kürze die wichtigsten Skalierungsstrategien vor, die von einigen Beispielen belegt werden und in vier Kategorien eingeteilt sind, abhängig davon, ob Sozialunternehmen ihre Wirkung durch Expansion, Imitation, Partnerschaften und/oder Wissensaustausch skalieren.

Wirkungsskalierung durch Expansion

Sozialunternehmen wählen verschiedene Mittel – Organisationswachstum, Fusionen und/oder Übernahmen und Diversifikation –

abhängig davon, ob sie ihre Wirkung für neue Märkte und Standorte, durch neue Produkte und Dienstleistungen oder eine Kombination aus beiden skalieren möchten. Auch Sozialunternehmen, die wettbewerbsorientiert wachsen und umsatzgenerierende Aktivitäten durchführen möchten, werden möglicherweise diese Strategien wählen.

Organisationswachstum wird von Sozialunternehmen bevorzugt, die über ein konsolidiertes operatives Modell verfügen, das nachweislich eine soziale Wirkung erzielt, und sich deshalb entschließen, „wie gehabt“ vorzugehen, indem sie Kontakt zu einer größeren Anzahl von Begünstigten aufnehmen und/oder die Qualität ihrer Dienstleistungen oder Produkte verbessern (Weber, Kröger und Lambrich, 2015). Wie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oder Start-ups nutzen Sozialunternehmen Skaleneffekte und versuchen, die Effizienz und Produktivität ihrer Betriebsabläufe und Prozesse bei gleichzeitiger Kostenreduzierung zu steigern.

Fusionen und Übernahmen sind nützlich, wenn die Unternehmen sich für ein Wachstum an einem bereits bekannten oder neuen Standort bzw. in einem bekannten oder neuen Sektor entschließen. Dazu dienen strategische Käufe und Verkäufe oder die Zusammenlegung verschiedener Unternehmen. Diese Strategie hat verschiedenen Sozialunternehmen dank der Unternehmensförderung und dem Know-how ihres Mutterunternehmens ein Überleben – und eine Skalierung ihrer Wirkung – ermöglicht, als sie während der Finanzkrise mit ungünstigen wirtschaftlichen Bedingungen konfrontiert waren.

Diversifikation ermöglicht Sozialunternehmen die Skalierung ihrer Wirkung, indem sie die mit ihrer Mission zusammenhängenden Aktivitäten diversifizieren, und zwar entweder durch die Hinzufügung von vorgelagerten oder nachgelagerten Aktivitäten zu ihrer Wertkette (vertikal), die Hinzufügung einer neuen Aktivität zu ihrem Portfolio in einem Sektor, in dem sie bereits tätig sind, d. h. einen Aufbau auf ihrer Expertise (horizontal), oder durch die Expansion in ein komplett neues Tätigkeitsfeld (was in einem Mischkonzern resultiert) (Weber, Kröger und Lambrich, 2015; Avise, 2014; Edwards und Hulme, 1992; Ansoff, 1965).

Beispiel 1: Groupe SOS (Frankreich)

Beschreibung: Die im Jahr 1984 in Frankreich gegründete Groupe SOS ist inzwischen eines der weltweit größten Sozialunternehmen. Sie hat ihren Aktionsradius nach und nach auf den Kampf gegen soziale Ausgrenzung ausgeweitet. Die Groupe SOS zählt nun 350 verschiedene Strukturen (NRO, kommerzielle Unternehmen, Genossenschaften) und ist in verschiedenen Sektoren tätig – von der Kinderbetreuung, Seniorenbetreuung, Betreuung für Menschen mit Behinderungen und Gesundheitsversorgung bis hin zum sozialen Wohnungsbau, Catering, Transport, fairer Handel und Kommunikation sowie Diensten für Suchtkranke und Menschen, die an HIV/AIDS erkrankt sind. Die Einrichtungen der Groupe SOS beschäftigen insgesamt 14000 Personen und unterstützen mehr als eine Million Begünstigte jährlich in Frankreich und 20 weiteren Ländern. Im Jahr 2015 erwirtschaftete die Gruppe Einnahmen in Höhe von 700 Millionen EUR, hauptsächlich durch Verträge mit dem öffentlichen Sektor (75% im Jahr 2013). Weitere Einnahmequellen sind u. a. Partnerschaften mit der Privatwirtschaft (1,1 Millionen EUR im Jahr 2011) (OECD und Centre d'analyse stratégique [CAS], 2013) sowie Verbraucherzahlungen. Schließlich erhält die Groupe SOS staatliche Zuschüsse (die weniger als 1% des Gesamthaushalts ausmachen) sowie einige projektbezogene Beihilfen aus dem Europäischen Sozialfonds. Wie andere Sozialunternehmen gelten für die Groupe SOS spezielle Governance-Regeln, unter anderem sind die Gehaltsabstufungen reguliert, es gibt keine Aktionäre und die Gewinne werden nicht ausgeschüttet.

Skalierungsstrategien: Die Groupe SOS basiert ihr Wachstum in erster Linie auf Skaleneffekte, Fusionen und Übernahmen und Diversifizierung. Im Jahr 1995 beschloss die Groupe SOS, mehrere Funktionen (Buchhaltung, Rechtsdienstleistungen, Finanzen, Personal) zu einer „wirtschaftlichen Interessenvereinigung“ zusammenzufassen, wodurch die Ressourcen und Geschäftsführungsprozesse optimiert werden konnten. Gleichzeitig expandierte die Gruppe durch die Übernahme anderer Sozialunternehmen, die entweder in finanziellen Schwierigkeiten waren oder einfach durch eine Gesellschafterbeteiligung ein Wachstum anstrebten. Zudem diversifizierte die Groupe SOS ihre Tätigkeiten, indem sie innovative Lösungen zu zahlreichen sozialen Problemstellungen erarbeitete. In letzter Zeit kam noch die Arbeitsintegration als Betätigungsfeld hinzu.

Um die Wirkung von Sozialunternehmen in Frankreich und weltweit auszuweiten, hat die Groupe SOS zwei spezielle Programme entwickelt: „Social Novation“ und „Ambassadeurs Solidaires“. Das Programm „Social Novation“, das durch den Europäischen Sozialfonds kofinanziert wird, folgt einem aus drei Schritten bestehenden Prozess: Identifizierung einer Marktnische und noch nicht angegangener sozialer Bedürfnisse (auf der Grundlage von Befragungen lokaler Interessenträger), Stärkung der Wirkung bestehender Lösungen oder bei Bedarf Erarbeitung neuer Lösungen und Austausch der Prozessergebnisse mit den relevanten Interessenträgern. Diese offene Initiative soll den Austausch zwischen Fachleuten (Verbänden, staatlichen Stellen, Partnern) in verschiedenen Bereichen innerhalb und/oder außerhalb der Groupe SOS fördern, indem multidisziplinäre Arbeitsgruppen eingerichtet werden. Das Programm „Ambassadeurs Solidaires“ entsendet Botschafter der Groupe SOS in die ganze Welt⁽⁵⁾, um Partnerschaften mit lokalen Akteuren aufzubauen und ihr Fachwissen zur Skalierung von Sozialunternehmen zur Verfügung zu stellen.

Erkenntnisse: Die Groupe SOS veranschaulicht, dass Sozialunternehmen in der Lage sind, sich über Jahre hinweg zu vergrößern, indem an mehreren Standorten verschiedene innovative Skalierungsstrategien kombiniert werden – darunter Organisationswachstum, Fusionen und Übernahmen und Diversifikation. Der Erfolg der Groupe SOS kann auch mit ihrer Fähigkeit begründet werden, noch nicht gedeckte soziale Bedürfnisse zu erkennen und ihre finanziellen Ressourcen zu diversifizieren.

Weitere Informationen finden sich hier: <http://www.groupe-sos.org/en>; http://www.groupe-sos.org/actus/2402/Ambassadeurs_solidaires.

⁽⁵⁾ Das Programm wurde bislang in zwölf Großstädten umgesetzt (London, Mailand, Mumbai, Singapur, Montreal, New York, San Francisco, Sao Paulo, Seoul, Hong Kong, Buenos Aires und Kapstadt).

Wirkungsskalierung durch Imitation

Sozialunternehmen entscheiden sich unter Umständen für eine Skalierung durch die Imitation von Modellen oder Methoden, die sich für die Erzeugung einer sozialen Wirkung in anderen geographischen Kontexten als erfolgreich erwiesen haben. Die Vorteile einer Imitation bestehen unter anderem darin, dass Wirkung ohne ein Organisationswachstum skaliert wird, lokale Eigenverantwortung ermöglicht wird und dass sie schnell von anderen übernommen und angepasst werden kann.

Die Imitation kann spontan eintreten, wenn Sozialunternehmen ein inspirierendes Modell oder ein Fallbeispiel nachbilden, ohne einen formalen Prozess zu durchlaufen. Sie kann auch formaler vonstattengehen, zum Beispiel durch Zweigstellen oder soziales Franchising. Ein Sozialunternehmen baut seine lokale Präsenz auf und passt seine Dienstleistungen an die lokalen sozialen Bedürfnisse an, indem es **Zweigstellen** gründet, über die es die Methoden, die zur Erreichung von sozialer Wirkung eingesetzt werden, zu einem gewissen Grad steuern und koordinieren kann.

Soziales Franchising erleichtert die schnelle und genaue Imitation eines bewährten Geschäftsmodells eines Sozialunternehmens durch andere Sozialunternehmen anhand einer Reihe von Parametern, die in einem Einhaltungsübereinkommen mit dem Mutterunternehmen vereinbart werden (Mavra, 2011). Ein solches Übereinkommen legt mitunter fest, wie das Sozialunternehmen zu führen ist und wie die Produkte oder Dienstleistungen verkauft bzw. erbracht werden; auch Marketing und Schulungsverfahren können enthalten sein. Das Mutterunternehmen kann dem neuen Sozialunternehmen (dem Franchisenehmer) ein Handbuch mit einer Beschreibung all dieser Aspekte sowie Unternehmensführungspraktiken zur Verfügung stellen. Dies bedingt ein hohes Maß an Qualitätssicherung für die Liefer- und Geschäftsführungssysteme sowie eine starke Aufsicht, um eine Verwässerung der Sozialmarke und die Dispersion des sozialen Fokus zu verhindern. Beide Strategien – Zweigstellen und soziales Franchising – können dafür sorgen, dass die Marke für öffentliche oder private Interessenträger und Verbraucher einen Wiedererkennungswert hat, was dem Sozialunternehmen möglicherweise den Zugang zu neuen Märkten erleichtert.

Beispiel 2: Le Mat (mehrere Länder)

Beschreibung: Le Mat ist ein soziales Franchise-System aus sozialen Unternehmen, die im Tourismus, Hotel- und Gaststättengewerbe und in der lokalen Entwicklung tätig sind und Hotels, Herbergen und Frühstückspensionen eröffnen sowie andere Tourismusedienstleistungen anbieten. Das erste Hotel wurde 1985 in Triest eröffnet; die Marke und das Netzwerk von Le Mat wurden 2005 durch ein europäisches Projekt in Italien geschaffen.

Skalierungsstrategien: Seit 2005 hat Le Mat in verschiedene Regionen Italiens, Schwedens, des Vereinigten Königreichs, Polens und Ungarns expandiert und eine starke Marke aufgebaut. Ein besonderes Kennzeichen dieses sozialen Franchise-Unternehmens ist, dass es sozialen Franchisenehmern gestattet, sein Modell kulturell, geographisch, architektonisch und in Bezug auf die Warenproduktion

und soziale Aspekte an den lokalen Kontext anzupassen. Dazu stellt Le Mat den sozialen Franchisenehmern ein standortbezogenes *Qualitätshandbuch*, das die Regeln für das Tagesgeschäft und die Geschäftsführung sowie für die Einbeziehung benachteiligter Mitglieder und Arbeitnehmer erläutert, eine Le Mat-Qualitätssicherungskarte, durch die Gäste Feedback und Bewertungen abgeben können, und Handbücher zu Marketing, Vertrieb, Möbeln, lokalen Tourismussystemen, Schulungen, Organisation und Geschäftsplanung zu Verfügung. Schließlich bieten die Experten von Le Mat Unterstützung durch Beratung an.

Erkenntnisse: Mit einem sozialen Franchising entscheiden Sozialunternehmen sich für die Imitation eines bereits erprobten Modells, weil es einfach nachzubilden ist und durch eine bekannte Marke gestützt wird. Sie machen sich zudem das Know-how des sozialen Franchisegebers durch die ihnen bereitgestellten Handbücher zu Geschäftsführungsprozessen und operativen Abläufen zunutze, die ihnen bei der schnelleren Umsetzung des Modells und der Überwindung möglicher Schwierigkeiten helfen. Dennoch kann der Aufbau einer qualifizierten und verlässlichen Marke – und die Erreichung der erforderlichen Anzahl von Franchisenehmern und Klienten, um das System nachhaltig und für private Investoren interessant zu gestalten – ein langwieriger Prozess sein. Daher könnte die Gestaltung und Umsetzung nationaler und europäischer politischer Skalierungsmaßnahmen den Sozialunternehmen eine größere Sichtbarkeit und Unterstützung bei der Entwicklung einbringen. Diese politischen Maßnahmen könnten in Kombination mit präzisen Marketing- und Branding-Strategien eines sozialen Franchise-Systems eine vermehrte Imitation dieses Modells begünstigen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: <http://www.lemat.it/en>.

Wirkungsskalierung durch Partnerschaften

Der Aufbau **strategischer Partnerschaften** mit anderen Organisationen (z. B. staatlichen Stellen, Privatunternehmen und anderen Sozialunternehmen) ist eine weitere Möglichkeit zur Skalierung der sozialen Wirkung, die schneller als andere Skalierungsstrategien Zugang zu neuen Märkten, Kapazitäten und Kompetenzen verschafft (siehe Beispiel 3). So kann zum Beispiel die Entwicklung und Anpassung einer Struktur (z. B. durch eine Zweigstelle oder soziales Franchising) in einem neuen Kontext oder das Wachstum einer bestehenden Struktur mehr Zeit in Anspruch nehmen und erhebliche

Ressourcen erfordern. Aus Partnerschaften kann ein gegenseitiger Nutzen erwachsen. Erstens können Sozialunternehmen Spin-offs aus Verträgen für Sozialleistungen nutzen und/oder sich zusammenschließen, um an Ausschreibungsverfahren teilzunehmen. Zweitens können sie von der Nutzung der Infrastruktur ihres (öffentlichen oder privaten) Partners profitieren, die auch als potenzieller Vertriebskanal für ihre Waren oder Dienstleistungen dienen kann. Auf diese Weise können sie neue Kunden erreichen. Drittens können staatliche Stellen von der durchgehenden Verfolgung eines innovativen Ansatzes zur Bereitstellung sozialer Dienstleistungen profitieren (Wixley und Noble, 2014). Und schließlich können Privatunternehmen Reputationsgewinne für sich verbuchen.

Beispiel 3: Ready for Business-Konsortium (Schottland, Vereinigtes Königreich)

Beschreibung: Ready for Business ist eine innovative Partnerschaft zwischen Organisationen des Dritten Sektors und des Privatsektors, deren Ziel darin besteht, Sozialunternehmen und ehrenamtliche Wohltätigkeitsorganisationen in Schottland durch die Förderung der Entwicklung öffentlich-privater Partnerschaften auszuweiten. Die Initiative erhält finanzielle Unterstützung von der schottischen Regierung im Rahmen ihrer Entwicklungspolitik für den Dritten Sektor. Sie wurde 2011 von einem Konsortium führender Agenturen zur Förderung des Dritten Sektors (CEIS, Social Firms Scotland und Senscot) und KPMG, MacRoberts LLP und Sustainable Procurement Ltd ins Leben gerufen.

Skalierungsstrategien: Durch die Zusammenlegung ihres Wissens und ihrer Erfahrungen mit öffentlicher Auftragsvergabe und den Problemen, die bei der Teilnahme an Ausschreibungen auftreten, haben die Organisationen von Ready for Business maßgeschneiderte Programme entworfen, um Organisationen des Dritten Sektors mit dem öffentlichen Sektor zu verbinden. So können diese ihre Wirkung durch einen gemeinsamen Marktzugang skalieren. Zusätzlich zu der Orientierungshilfe, die bei der gesamten Schaffung, Entwicklung und Führung öffentlich-sozialer Partnerschaften geleistet wird, bietet Ready for Business auch Unterstützung beim Kapazitätsaufbau zur Einrichtung von Konsortien aus Organisationen des Dritten Sektors – 2011 wurden 12 Cluster gegründet, die sich gemeinsam um Aufträge bemühen. Ready for Business hat zudem ein Register „einsatzbereiter“ Organisationen des Dritten Sektors erstellt, um mehr Geschäfts- und Kooperationsmöglichkeiten zu schaffen. Und schließlich wurden mehrere Veranstaltungen ausgerichtet, um den Dialog zu fördern: Lokale Behörden und öffentliche Beschaffer wurden eingeladen, um ihre Ansichten über die Möglichkeiten und Herausforderungen der Auftragsvergabe an Lieferanten des Dritten Sektors zu äußern. Letztere wiederum machten Werbung für ihre Tätigkeiten und Dienstleistungen.

Erkenntnisse: Strategische Partnerschaften ermöglichen Sozialunternehmen im Vergleich zum Alleingang eine größere Wirkung. Zwei wichtige Erkenntnisse sind herauszustellen: Erstens bringen strategische Partnerschaften das Wissen und die Erfahrungen der beteiligten Einrichtungen zusammen und machen sich diese zunutze. Die Partner können die beim Umgang mit dem öffentlichen Sektor entstehenden Probleme – hinsichtlich Auftragsvergabe, Beschaffung und Beteiligung des Dritten Sektors – gemeinsam angehen. Jede Einrichtung kann ihren komparativen Vorteil einbringen und die Partner können voneinander lernen und besser werden (so haben zum Beispiel Organisationen des Dritten Sektors ihre Kompetenzen in Bezug auf Angebotserstellung und Ausschreibungen verbessert). Zweitens können Partnerschaften Sozialunternehmen dabei helfen, Zugang zu Ressourcen zu erhalten und mehr Mittel zu beschaffen, als dies andernfalls möglich gewesen wäre. Im Fall von Ready for Business erhielten Organisationen des Dritten Sektors

durch ihre Teilnahme am Konsortium Zugang zu Märkten. Insgesamt ist dies ein Beispiel für eine strategische Partnerschaft, von der in Bezug auf die Wirkungsskalierung alle Beteiligten profitieren.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: <http://readyforbusiness.org/about-us/>.

Wirkungsskalierung durch Wissensaustausch

Sozialunternehmen können ihren Skalierungsprozess durch Wissensaustausch beleben oder ergänzen, weil sie auf diese Weise wichtige Erkenntnisse aus ihrer Interaktion mit konventionellen Unternehmen ziehen können. Sie können zum Beispiel ihre unternehmerischen Fähigkeiten, darunter Geschäftsführungspraktiken, Leistungsmessung und Ansätze zur Umsatzgenerierung, verfeinern und sie dann auf die Skalierung anwenden. Sie profitieren unter Umständen auch von Interaktionen mit anderen Sozialunternehmen, von denen sie wertvolle neue Praktiken übernehmen können, zum Beispiel hinsichtlich der Bereitstellung sozialer Dienstleistungen.

Solche Interaktionen können in einem formalen Kontext – z. B. durch eine entsprechende Kennzeichnung oder offizielle Schulungsverfahren, die von dem konventionellen Unternehmen oder Sozialunternehmen, das das Know-how anbietet, eingerichtet werden – oder in einem informellen Kontext stattfinden, der keine speziellen Einschränkungen auferlegt, da man möglichst viele Empfänger erreichen will (Avisé, 2014).

In ähnlicher Weise können einige Sozialunternehmen ihre Organisationskultur und ihr organisatorisches Wissen (z. B. über Prozesse) an andere Sozialunternehmen weitergeben, die sich dafür interessieren, ihr Modell nachzubilden. Auch können sie ihr Wissen über die speziellen Rahmenbedingungen, in denen sie agieren, mit anderen Sozialunternehmen teilen, die in denselben Markt oder Standort einzutreten beabsichtigen. Dieser Austausch kann informell stattfinden, etwa durch Netzwerkaktivitäten. Auch ein formaler Austausch ist möglich. In diesem Fall delegiert ein Sozialunternehmen die Verantwortung für Skalierungstätigkeiten an neue Partner – insbesondere dann, wenn das soziale Geschäftsmodell an noch nicht erschlossene kontextuelle Ziele angepasst werden muss (Weber, Kröger und Lambrich, 2012). Insgesamt kann dieser Prozess des Wissensaustauschs, der auch als **gegenseitige Bereicherung** oder **gegenseitige Befruchtung** bekannt ist (Avisé, 2014; Gabriel, 2014; Mulgan, Murray und Caulier-Grice, 2010) andere Skalierungsstrategien wie Zweigstellen oder soziales Franchising wirksam ergänzen. Dieser Prozess, der zuweilen als **Wissensaustausch** bezeichnet wird, wird häufig mit Imitationsstrategien wie Zweigstellen oder sozialem Franchising kombiniert.

Beispiel 4: Struktur zur Wissensübertragung – AVISE

Beschreibung: Im Jahr 2003 richtete AVISE, eine französische Agentur zur Unterstützung der Entwicklung der Sozialwirtschaft, *Transfert de savoir-faire* (TSF), eine Struktur zur Wissensübertragung ein, die dem Peer-to-Peer-Austausch zwischen sozialen Unternehmen gewidmet ist. Die Struktur soll es sozialen Unternehmen ermöglichen, ihre Erfahrungen und Fähigkeiten auszutauschen, um verschiedene Ziele zu erreichen, darunter Organisationswachstum, Fusionen und Übernahmen, Imitation, Zugang zu Finanzierung und zu Märkten, Bewertung der sozialen Wirkung, Kommunikation und Marketing. Die TSF-Sitzungen dauern ein bis drei Tage und erhalten finanzielle Unterstützung von der französischen Regierung und dem Europäischen Sozialfonds.

Erkenntnisse: Dieses Beispiel veranschaulicht die Bedeutung des Wissensaustauschs und der Wissensübertragung zwischen Sozialunternehmen für die Erzielung einer Skalierungswirkung. Es hebt auch den Umstand hervor, dass Wissensaustausch in einfacher Weise mit anderen Skalierungsstrategien kombiniert werden kann und die Fähigkeiten sozialer Unternehmer verbessert.

Weitere Informationen sind verfügbar unter: <http://www.avise.org/annuaire-des-dispositifs/transfert-de-savoir-faire>.

Zentrale Überlegungen

- Um eine Skalierung zu ermöglichen, sollten politische Entscheidungsträger einen Policy-Mix favorisieren, der an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden muss.
- Eine kluge Politik sollte die Bedürfnisse der Sozialunternehmen unterstützen, die ihre Unternehmen durch Expansion zu skalieren gedenken, und bewährte Modelle hervorheben, um die Möglichkeit der Imitation durch neue Betreiber in neuen geographischen Gebieten zu fördern.
- Eine geeignete Politikgestaltung sollte die Bildung von Partnerschaften und Unterstützungsstrukturen erleichtern, deren Ziel darin

besteht, Sozialunternehmen bei der Skalierung ihrer Wirkung zu helfen, und deren Sichtbarkeit erhöhen. Sie sollte zudem den Wissensaustausch zwischen Sozialunternehmen untereinander sowie zwischen Sozialunternehmen und konventionellen Unternehmen stärken.

- Ein weiterer wirksamer politischer Hebel könnte in der Setzung von Anreizen für Sozialunternehmen bestehen, damit diese ihre Verfahren dokumentieren und sie durch das Open-Source-Prinzip und über Wissensverbreitungskanäle teilen.
- Sozialunternehmen, die nachweislich eine soziale Wirkung und das Potenzial für eine nationale oder internationale/länderübergreifende Skalierung besitzen, könnten politisch unterstützt werden.

■ HERAUSFORDERUNGEN UND POLITISCHE MASSNAHMEN ZUR SKALIERUNG VON SOZIALUNTERNEHMEN UND IHRER WIRKUNG

Sozialunternehmen müssen nicht nur bei der Einrichtung und Konsolidierung ihrer Aktivitäten eine Reihe von Herausforderungen bewältigen, sondern sie sind auch mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert, sobald sie sich für eine Skalierung entschieden haben. Bei der Unterstützung der Sozialunternehmen, um diese Herausforderungen zu bewältigen, können politische Entscheidungsträger eine wichtige Rolle spielen. Dabei stehen drei Schlüsselbereiche im Mittelpunkt: Märkte, Finanzen und Fähigkeiten. Dieser Abschnitt beschreibt die Bedeutung, die identifizierten Herausforderungen und mögliche politische Optionen in jedem dieser drei Bereiche. Auch die Rolle von Netzwerken wird behandelt, die bei der Auseinandersetzung mit den drei Schlüsselbereichen eine wesentliche Funktion erfüllen.

1. Märkte

„Es reicht nicht aus, sich ausschließlich auf das Angebot zu konzentrieren, frei nach dem Motto ‚wenn man es anbietet, werden sie schon kommen‘. Eine wirkliche Erschließung der Nachfrage kann den ganzen Unterschied machen.“

(Bradach und Grindle, 2014)

Bedeutung

Sozialunternehmen erwirtschaften einen Teil ihrer Einnahmen durch ihre Tätigkeiten am Markt. Sie treiben Handel sowohl mit dem öffentlichen als auch dem privaten Sektor, anderen Sozialunternehmen und der Öffentlichkeit. Dies ermöglicht ihnen, nachhaltig zu agieren und ihre Wirkung zu skalieren. Die Vergabe öffentlicher Aufträge macht einen beträchtlichen prozentualen Anteil am europäischen Markt aus (14% des Bruttoinlandsprodukts⁽⁶⁾) und ist besonders für die Skalierungsbemühungen von Sozialunternehmen relevant, weil sie ihnen ein Wachstum ermöglichen und gleichzeitig ihre Abhängigkeit von Beihilfen verringern kann. Sozialunternehmen könnten auch von Vertragsabschlüssen mit Privatunternehmen profitieren. Diese binden sie in ihre Wertschöpfungsketten ein und

bilden einen großen, relativ unerschlossenen Markt, der während der Skalierung durchaus wertvoll sein könnte. Und schließlich kann die Erschließung der Nachfrage nach bestimmten Arten von Waren oder Dienstleistungen von Sozialunternehmen für die Skalierungswirkung den ganzen Unterschied machen.

Herausforderungen

Die Auftragsgröße und die speziellen Voraussetzungen für die Vorauswahl beim Handel mit dem öffentlichen Sektor durch die Vergabe öffentlicher Aufträge hindern Sozialunternehmen, die eine Skalierung anstreben, daran, sich für das Verfahren zu qualifizieren und an ihm teilzunehmen. Die Komplexität der Ausschreibungsverfahren und ihr eigenes Unvermögen, sich in den Verfahren zurechtzufinden, wirken entmutigend auf Sozialunternehmen. Aus diesem Grund ist die öffentliche Auftragsvergabe eine Möglichkeit, die meist von bereits etablierten und/oder großen Sozialunternehmen bevorzugt wird. Im Vereinigten Königreich zum Beispiel stützen sich die größten Sozialunternehmen – d. h. diejenigen mit einem ungefähren Umsatz von mehr als 6,3 Millionen EUR bzw. 5 Millionen GBP – dreimal häufiger als kleinere Sozialunternehmen auf den öffentlichen Sektor als Haupteinnahmequelle.⁽⁷⁾ Darüber hinaus kennen öffentliche Bedienstete – insbesondere auf lokaler Ebene – eventuell nicht den Mehrwert von Sozialunternehmen, wenn sie Angebote auswerten, und bewerten sie im Rahmen der Ausschreibungsverfahren möglicherweise ausschließlich anhand ihres Preis-Leistungs-Verhältnisses.

Privatunternehmen wissen häufig nichts von der Existenz oder der Wirkung von Sozialunternehmen und erkennen sie somit möglicherweise nicht als legitime Partner an. Außerdem sehen sie unter Umständen nicht, welche Vorteile ihnen eine Partnerschaft mit Sozialunternehmen brächte. Auch die Verbraucher wissen nicht immer von den Waren oder Dienstleistungen, die Sozialunternehmen anbieten – oder, was noch wichtiger ist, von der Wirkung, die sie erzielen können, wenn sie „sozial einkaufen“.

Die Herausforderungsplattform der Europäischen Kommission im Fokus

Auf EU-Ebene startete die Europäische Kommission kürzlich einen Aufruf zur Einreichung von Vorschlägen, um eine „Herausforderungsplattform“ einzurichten, die Sozialunternehmen und KMU mobilisieren soll, gemeinsam aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen. Ähnliche Initiativen könnten auch auf nationaler oder regionaler Ebene ins Leben gerufen werden.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: <https://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/23436-innosup-04-2016.html>.

⁽⁶⁾ http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/index_en.htm.

⁽⁷⁾ State of Social Enterprise UK Survey 2015, <http://socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/FINALVERSIONStateofSocialEnterpriseReport2015.pdf>.

Infobox 3. Sensibilisierung für die Wirkung von Sozialunternehmen und Verbesserung ihrer Sichtbarkeit

Die Sensibilisierung für die Mission und die Tätigkeit von Sozialunternehmen bringt viele Vorteile: Sie kann den Zugang der Sozialunternehmen zu Märkten und Finanzierung verbessern, ihre Legitimität in den Augen potenzieller Partner erhöhen, andere soziale Unternehmer zur Skalierung inspirieren und ermutigen und die Nachfrage durch die allgemeinen Verbraucher ankurbeln. Bei der Sensibilisierung geht es nicht nur um finanzielle Gewinne, sondern – weitaus wichtiger – um die Einbeziehung der Endnutzer in die Lösung einer sozialen Herausforderung, wodurch ein positiver Kreislauf in Gang gesetzt wird. Je stärker die Verbraucher sensibilisiert werden und sich dafür interessieren, durch ihre Kaufentscheidungen einen – auch indirekten – Beitrag zur Lösung einer sozialen Herausforderung zu leisten, desto mehr kaufen sie von Sozialunternehmen, und desto mehr Sozialunternehmen sichern sich ihre wirtschaftliche Nachhaltigkeit und die Fähigkeit, ihre Wirkung zu skalieren und aufrechtzuerhalten. Verhaltensökonomische Nachweise sowie eine kürzlich von Deloitte (2014) durchgeführte Studie deuten darauf hin, dass Verbraucher – vor allem Millennials – unter bestimmten Umständen Waren oder Dienstleistungen, die einen sozialen Wertbeitrag leisten, rein kommerziellen Waren und Dienstleistungen vorziehen. Dies schafft zusätzliche Anreize für Privatunternehmen, Partnerschaften mit Sozialunternehmen einzugehen, da sie aus dieser Zusammenarbeit Reputationsgewinne ziehen können.

Eine politische Unterstützung, etwa durch Kampagnen und Preisverleihungen, hat das Potenzial, das Profil von Sozialunternehmen zu fördern und zu schärfen. So haben zum Beispiel die Kampagnen „Buy Social“ und „Social Saturday“ im Vereinigten Königreich erfolgreich für Sozialunternehmen sensibilisiert. Marken und Gütesiegel bieten eine weitere Option für die Politik. Werden sie mit Geschäftstechniken (wie dem sozialen Marketing) verknüpft, ermöglichen sie es den Sozialunternehmen, ihre Mission auf eine zugängliche, unternehmens- und verbraucherfreundliche Weise zu kommunizieren. Kennzeichnungen und Markierungen sind jedoch mit Vorsicht zu genießen, da sie in bestimmten kulturellen Kontexten negative Auswirkungen für Sozialunternehmen haben können.

Schaffung eines positiven politischen Kontinuums für die Skalierung der Wirkung von Sozialunternehmen



Politische Optionen

Nutzung von Regeln und Verfahren für bei der öffentlichen Auftragsvergabe

- Aufnahme von Sozialklauseln in das Ausschreibungsverfahren wie in Richtlinie 2014/24/EU⁽⁸⁾ vorgeschlagen. Sind innerhalb der bestehenden Vorschriften Sozialklauseln vorgesehen, sollten die lokalen Behörden ermutigt werden, von diesen Gebrauch zu machen. Die Vergabe öffentlicher Aufträge sollte die Option beinhalten, Ausschreibungen „geschützten Werkstätten“, vorausgesetzt, diese beschäftigen zu 30% benachteiligte Menschen (Art. 20), und gemeinnützigen Organisationen mit einem öffentlich-rechtlichen Auftrag vorzubehalten, allerdings ausschließlich auf der Grundlage einer Mitbestimmung der Belegschaft, für einen begrenzten Zeitraum von bis zu drei Jahren und nur für bestimmte soziale Dienstleistungen.

- Ermutigung zur Nutzung kleinerer öffentlicher Aufträge, um Sozialunternehmen die Teilnahme am Vergabeverfahren für öffentliche Aufträge zu erleichtern.
- Schulung öffentlicher Bediensteter, damit diese die besonderen Eigenschaften von Sozialunternehmen bei Vergabeverfahren für öffentliche Aufträge verstehen.
- Lockerung oder flexiblere Gestaltung der Voraussetzungen für die Vorauswahl, damit sie mit der Natur von Sozialunternehmen in Einklang stehen.
- Verringerung des Verwaltungsaufwands des Vergabeverfahrens für öffentliche Aufträge (sofern möglich) und Einrichtung von zentralen Anlaufstellen, die sozialen Unternehmern alle relevanten Informationen bieten.

⁽⁸⁾ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0024&from=EN>

Stärkung der Fähigkeit von Sozialunternehmen zur Teilnahme an Ausschreibungen

- Förderung der Einrichtung von Plattformen und Unterstützungsstrukturen, die den Sozialunternehmen den Austausch bewährter Verfahren und Lernerfahrungen sowie die Entwicklung ihrer Fähigkeiten ermöglichen, damit sie die relevanten Vorschriften einhalten, Formvorschriften genügen und beim Durchlaufen des Bietverfahrens für ihren Mehrwert werben können.
- Ermutigung der Entwicklung von Partnerschaften, Clustern und Netzwerken von Sozialunternehmen, die ergänzende Fähigkeiten entlang Wertschöpfungsketten besitzen oder in unterschiedlichen Sektoren agieren, um mit der Auftragsgröße verbundene Nachteile auszugleichen (Folmer und Stephan, 2015).
- Sensibilisierung für das Vergabeverfahren für öffentliche Aufträge und Schwächung der Wahrnehmung, die Einreichung von Geboten sei komplizierter als sie tatsächlich ist.

Zugang zu privaten Märkten

- Unterstützung von Sozialunternehmen bei der Schärfung ihres Geschäftssinns und ihrer unternehmerischen Fähigkeiten, so dass sie für privatwirtschaftliche Partner leicht zu erkennen sind. Dachorganisationen, eigens eingerichtete Unterstützungsstrukturen, Entwicklungsagenturen, Gründungszentren und Hubs können ihnen bei diesen Bemühungen helfen. Außerdem können sie ihnen (insbesondere in der Gründungsphase) dabei helfen, effektive Markteintrittsstrategien zu entwerfen und umzusetzen und sich während der Skalierung am Markt zu positionieren (Leat, 2003; Mavra, 2011).
- Ermutigung von Privatunternehmen, sich dem sozial verantwortlichen privaten Beschaffungswesen zuzuwenden und sich auf Sozialunternehmen einzulassen. Außerdem sollten kluge Anreize gesetzt werden, damit die Sozialunternehmen in die Wertschöpfungsketten der Privatunternehmen aufgenommen werden und die Bedeutung potenzieller Reputationsgewinne unterstrichen wird, die aus solchen Partnerschaften zu ziehen sind.
- Ermutigung von Privatunternehmen, als weitere Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit Sozialunternehmen Richtlinien für die soziale Unternehmensverantwortung umzusetzen.

Sensibilisierung und Sichtbarkeit

- Erwägung der Umsetzung von Kampagnen und Preisverleihungen und Schaffung einer Medienpräsenz, die die Öffentlichkeit für Sozialunternehmen sensibilisieren kann und dadurch ihre Legitimität in den Augen potenzieller Partner stärkt.
- Unterstützung der Verwendung von Kennzeichnungen und Markierungen, die die Sichtbarkeit von Sozialunternehmen erhöhen und die Nachfrage nach ihren Waren und/oder Dienstleistungen ankurbeln könnten.

2. Finanzierung

Bedeutung

Auch wenn Sozialunternehmen einen Teil ihrer Einnahmen aus den Märkten ziehen, bleibt während ihrer Skalierungsbemühungen eine finanzielle Unterstützung aus verschiedenen Quellen essentiell für sie. Öffentliche Mittel – zum Beispiel Zuschüsse – sind unter Umständen wichtiger für diejenigen Sozialunternehmen, die sich für eine Skalierung ihrer Wirkung durch die Imitation eines bewährten Modells entscheiden und ihre Organisationsstruktur von Grund auf aufbauen. Darlehen und andere Programme (etwa Eigenkapital und eigenkapitalähnliche Mittel sowie nachrangige Schuldtitel von Geschäfts- und Genossenschaftsbanken) scheinen sich besser für Sozialunternehmen mit konsolidierten Geschäftsmodellen zu eignen, die ein niedrigeres Risikoprofil oder größere Sicherheiten haben. Neu entstehende hybride Finanzierungsquellen könnten zusammen mit ethischen Investments oder Venture Philanthropy auch auf Sozialunternehmen Anwendung finden, die bereit für Investitionen sind, unabhängig von ihrer Entwicklungsstufe oder der von ihnen gewählten Skalierungsstrategie: In diesem Bereich aktive Stiftungen und/oder Akteure bieten ein hohes Engagement, maßgeschneiderte Finanzierung, mehrjährige Unterstützung, nicht-finanzielle Unterstützung, Einbindung in Netzwerke, organisatorischen Kapazitätsaufbau und Leistungsmessung (OECD, 2014; OECD, 2015).

Herausforderungen

Die finanzielle Nachhaltigkeit wird häufig als eine der größten Hürden für Skalierungsbemühungen angegeben. Zudem wurde festgestellt, dass im Anfangsstadium befindliche Sozialunternehmen, die eine Skalierung anstreben, vor einer Finanzierungslücke stehen. Für das Skalierungsstadium werden in der Regel 100 000 bis 500 000 EUR benötigt (Financing Agency for Social Entrepreneurship, 2015). Die meisten Sozialunternehmen im Anfangsstadium können jedoch nicht mehr als 75% ihrer Betriebskosten mit ihren Einnahmen decken. Außerdem lassen sich Geldgeber unter Umständen nicht ausreichend auf Sozialunternehmen ein und behindern möglicherweise sogar deren Bemühungen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Die Bereitstellung kurzfristiger – in der Regel für ein bis drei Jahre gewährter – Mittel zum Beispiel hemmt die Erreichung von Skalierungsergebnissen im Laufe der Zeit und führt zu einem hohen Maß an Unsicherheit (Bull, Hedley und Nichols, 2014). Darüber hinaus betrachten soziale Unternehmer die Beihilfverfahren von Stiftungen wegen der komplexen Prüfungsverfahren und Formalitäten als übermäßig bürokratisch und schwierig zugänglich.

Die Geldgeber können im Umgang mit Sozialunternehmen die Wirkung ihrer Investition nicht immer auf einfache und korrekte Weise einschätzen. Laut der Impact Investor Survey von JP Morgan und GIIN aus dem Jahr 2015 gaben Investoren durchgängig an, in den letzten drei Jahren zu wenig hochwertige Investitionsmöglichkeiten mit Erfolgsbilanz gehabt zu haben (JP Morgan und GIIN, 2015). In der Folge vermeiden sie Investitionen in Sozialunternehmen, die weniger direkte Wirkung haben oder deren Wirkung nur begrenzt gemessen werden kann.

Infobox 4. Zusammenarbeit von Geldgebern für eine größere soziale Wirkung

Damit ein systemischer Wandel erfolgen und eine konsequent nährnde Umgebung für Sozialunternehmen geschaffen werden kann, müssen Geldgeber enger zusammenarbeiten. Ihre Unterstützung wird möglicherweise während des gesamten Lebenszyklus des Sozialunternehmens benötigt, auch während des Skalierungsprozesses.

Im Rahmen ihrer Zusammenarbeit können Geldgeber Informationen austauschen und hinsichtlich verschiedener Aspekte der Skalierung und Finanzierung von Sozialunternehmen voneinander lernen. Sie könnten sich zum Beispiel über Methoden zur Messung der sozialen Wirkung austauschen. Erstens ermöglicht ihnen die Sammlung dieser Art von Informationen, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und zweitens, eine faktengesicherte Grundlage aufzubauen und verschiedene Ansätze innerhalb eines Maßnahmenbereichs oder -sektors zu vergleichen (Bull, Hedley und Nichols, 2015; OECD, 2015). Dies könnte ein wichtiger Schritt bei der Entscheidung sein, welche Aktivitäten skaliert werden sollten und welche nicht.

Die Geldgeber könnten zudem von ihren jeweiligen strategischen Prioritäten und den jeweils finanzierten Projekten erfahren. Dieses Wissen würde ihnen nicht nur ermöglichen, unter gewissen Umständen Doppelaufwand zu vermeiden, sondern auch, sich unter anderen Umständen zusammenzutun und ihre Mittel zusammenzulegen, indem zum Beispiel finanzielle Ressourcen und Kapazitätsaufbau kombiniert werden. Solch ein abgestimmtes Handeln könnte die Sozialunternehmen während ihrer Skalierungsbemühungen konsequent und nachhaltig unterstützen.

In Europa arbeiten Geldgeber und Stiftungen auf verschiedene Weise zusammen. Die Beispiele reichen von kleinen Stiftungen, die sich lokal zusammenschließen, gemeinsame Due-Diligence-Prüfungen durchführen und sich gegenseitig potenzielle Begünstigte vermitteln, bis hin zu etablierten internationalen Stiftungen, die im großen Stil Aufrufe zur Einreichung von Vorschlägen starten, um strenge Wirkungsanalysen vorzunehmen (Grant Craft, 2012). Die European Venture Philanthropy Association (EVPA) zum Beispiel bietet Stiftungen eine Plattform zur Zusammenarbeit, für den Wissensaustausch und die Schaffung neuer Partnerschaften. Dazu tauschen Praktiker in Themengruppen bewährte Verfahren und Erfahrungen aus ihrer Arbeit im Rahmen der Initiative für soziales Unternehmertum aus. Die EVPA generiert zudem neue Nachweise und ihre Schulungsakademie bietet organisierte Weiterbildungsmöglichkeiten zur Skalierung der Wirkung von Sozialunternehmen und Impact-Investoren.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: <http://evpa.eu.com/>.

Politische Optionen

Synergien

- Sicherstellung der Verfügbarkeit einer breiten Palette geeigneter finanzieller Ressourcen und Instrumente, einschließlich hybrider Instrumente, die die unterschiedlichen Skalierungsbedürfnisse von Sozialunternehmen decken und ihre mittel- und langfristige Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit gewährleisten.
- Anerkennung der Nützlichkeit hochwertiger Vermittler, die Interessenträger mit sich ergänzenden Bedürfnissen einberufen.
- Ermutigung der Zusammenarbeit zwischen Geldgebern, damit diese Informationen und bewährte Verfahren zur Skalierung, Beobachtung und Messung sozialer Wirkung austauschen.

Schulungen und Kapazitätsaufbau

- Unterstützung von Schulungsmöglichkeiten, durch die Sozialunternehmen lernen, sich finanzielle Ressourcen zunutze zu machen, und sie zur Teilnahme an Wissensaustauschnetzwerken ermutigen.
- Sensibilisierung für Schulungsmöglichkeiten, die von Vermittlern angeboten werden – zum Beispiel zu dem Thema, wie Sozialunternehmen ihre Geschäftsideen und ihre soziale

Mission effektiv gegenüber Investoren kommunizieren können – um Sozialunternehmen für Investitionen vorzubereiten.

3. Fähigkeiten

Bedeutung

Der Erfolg der Skalierungsbemühungen hängt erheblich von den Fähigkeiten und Kompetenzen der sozialen Unternehmer ab. Finanzplanung und -berichterstattung sind wesentlich, um sie beim Umgang mit und der Verwaltung von auf Skalierung zugeschnittenen Finanzierungsoptionen zu unterstützen. Marktanalysen und soziales Marketing schließen weitere Fähigkeiten ein, die für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung und -skalierung besonders relevant sind. Marktanalysen helfen Sozialunternehmen dabei zu entscheiden, ob ein Markt sich für ihre Skalierung eignet, und potenzielle Möglichkeiten und Herausforderungen zu ermitteln. Sie können ihnen auch bei der Entwicklung eines maßgeschneiderten sozialen Geschäftsmodells und bei der Sensibilisierung für ihre Aktivitäten und Dienstleistungen durch soziales Marketing helfen. Mitarbeiterführung und Beschäftigungsmanagement sind entscheidend, um sicherzustellen, dass die Mission des Sozialunternehmens weiterhin im Mittelpunkt steht, während weitere Menschen motiviert werden, sich in den Dienst dieser Mission zu stellen. Ein effektives Management ermöglicht zudem die Schaffung von Teams, die die richtige Mischung aus Fähigkeiten für die Skalierung besitzen. Nicht zuletzt helfen

die Erstellung und die offene Verbreitung einer Blaupause der Methode zur Messung der sozialen Wirkung anderer Sozialunternehmen, diese für ihren speziellen Kontext nachzubilden und anzupassen. Ein Sozialunternehmen, das seine eigene Wirkung gewohnheitsmäßig überwacht, ist besser positioniert, um wesentliche Entscheidungen über die Durchführung wirksamer Skalierungsbemühungen zu treffen, Aktivitäten zu priorisieren und um den Zugang zu Kapital in Wettbewerb zu treten (Nicholls, 2007).

Herausforderung

Im Vergleich zur Gründungsphase (in der man sich häufig „durchschlagen muss“) werden für die Skalierungsbemühungen andere oder weiterentwickelte Fähigkeiten benötigt. Bei der Gestaltung von Schulungsprogrammen oder -initiativen müssen politische Entscheidungsträger eine Reihe unterschiedlicher Fähigkeiten berücksichtigen. Zum Beispiel müssen soziale Unternehmer aus dem gemeinnützigen Sektor unter Umständen

ihre unternehmerischen Fähigkeiten verbessern; umgekehrt müssen soziale Unternehmer aus dem Privatsektor ihre Kompetenz im Bereich des sozialen Wandels stärken (Stephan, Kelly und Patterson, 2013).

Die Messung der sozialen Wirkung ist nach wie vor aus verschiedenen Gründen eine gewaltige Aufgabe. Ein Grund ist die Immaterialität der sozialen Wirkung – es sind spezielle Fähigkeiten vonnöten, um sie zu erfassen und sie Geldgebern zu vermitteln. Die Bereitstellung von Schulungen, in dem diese Fähigkeiten gelehrt werden, oder die Einstellung neuer Mitarbeiter mit geeigneten Profilen kann für das Sozialunternehmen zusätzliche Kosten bedeuten. Ein weiterer Grund ist, dass der Prozess der Messung der sozialen Wirkung, auch wenn er als Teil der Organisationsstruktur eines Sozialunternehmens wichtig und förderlich ist, beschwerlich sein und die Bereitstellung von sozialen Dienstleistungen und Waren verlangsamen und entpersonalisieren kann (OECD/ Europäische Union, 2015a).

Ein Instrument für das Wirkungsmanagement im Fokus

In Deutschland haben die Bertelsmann Stiftung und PHINEO, eine auf die Förderung von Wirkungsinvestitionen und zivilgesellschaftlichem Engagement spezialisierte Organisation, gemeinsam das *Kursbuch Wirkung* veröffentlicht, das konkrete Ratschläge für die Integration der Gestaltung, Verwaltung und Messung sozialer Wirkung in die organisatorische Arbeit bietet.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: <http://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung>

Politische Optionen

Unternehmerische Fähigkeiten

- Aufbau einer Unternehmenskultur und unternehmerischer Fähigkeiten durch Bildung auf allen Ebenen, um langfristige positive Wirkungen zu erzielen.
- Ermutigung von Sozialunternehmen, sich auf länderübergreifende Lernerfahrungen einzulassen und von diesen wie auch von den Erfahrungen konventioneller Unternehmen zu profitieren.
- Anerkennung der unterschiedlichen Schulungsbedarfe von sozialen Unternehmern, Förderung geeigneter Schulungen, Unterstützung des Dialogs und Wissensaustauschs zwischen konventionellen Unternehmen und Sozialunternehmen.

Wirkungsmessung

- Entwicklung offener Register bewährter Verfahren und Methoden sowie von Bibliotheken mit Indikatoren für die Messung sozialer Wirkung (diese könnten auch von staatlichen Stellen in einem Sozialunternehmen gewidmeten Portal geschaffen werden).

- Stimulierung des Wissensaustauschs zur Messung sozialer Wirkung unter sozialen Unternehmern, unter Geldgebern und zwischen sozialen Unternehmern und Geldgebern.

- Förderung einer Kultur der Überwachung und Bewertung und Ermutigung von Sozialunternehmen, Kennzahlen für soziale Wirkung schrittweise in ihre Organisationskultur einzubetten.

4. Die Sonderrolle der Netzwerke bei der Wirkungsskalierung

Netzwerke können bei der Wirkungsskalierung eine Sonderrolle einnehmen. Erstens können sie für eine weite Verbreitung verschiedener sozialer Unternehmensmodelle sorgen (Noya [Hrsg.], 2009; Mavra, 2011). Zweitens können sie Sozialunternehmen dabei unterstützen, die zunehmende Nachfrage nach Dienstleistungen zu decken, indem neue Initiativen ausgegliedert werden, während sie ihre lokal eingebettete Dimension beibehalten. Drittens können sie eine inspirierende Plattform für interessante und ertragreiche Begegnungen unter Sozialunternehmen und anderen Interessenträgern bieten (BENISI, 2015). All diese Vorteile können Sozialunternehmen helfen, die mit ihrer Einstellung zusammenhängenden Barrieren und ihre selbstbeschränkende Haltung zu überwinden, die sie häufig an der Skalierung ihrer Wirkung hindern (Bradach und Grindle, 2014a) (siehe Infobox 5).

Infobox 5. Haltungen: Was, wenn Sozialunternehmen nicht skalieren möchten?

Sozialunternehmen bauen zuweilen selbst auferlegte Verhaltensbarrieren auf. In den meisten Fällen werden Sozialunternehmen mit begrenzten Ambitionen gegründet; viele von ihnen behalten eine bescheidene Größe, Reichweite und Wirkung bei – nicht als Ergebnis ihrer eigenen beschränkten Wachstumsoptionen, sondern einer legitimen Entwicklungsentscheidung (Blundel und Lyon, 2014). Es ist dennoch lohnenswert, dieses Phänomen hervorzuheben, damit politische Entscheidungsträger den Sozialunternehmen bei der Überwindung dieser Haltung helfen können, wenn diese auf Angst beruht statt auf einer bewussten Entwicklungsentscheidung.

Indem sie sich ganz der Einstellung „Klein, aber fein“ hingeben, übersehen oder unterschätzen Sozialunternehmen möglicherweise Gelegenheiten zur Skalierung und Erreichung einer größeren Wirkung. Bei dieser Haltung wird eine Skalierung häufig mit dem Abbruch der Beziehungen mit lokalen Gemeinschaften oder einer zunehmenden Unpersönlichkeit gleichgesetzt – insbesondere dann, wenn die Sozialunternehmen die Skalierung als ausschließlich durch das Organisationswachstum motiviert ansehen. Sozialunternehmen unterschätzen zuweilen den Wert ihres Beitrags in anderen Regionen aufgrund des Effekts der Heimatmarktneigung. Durch die Teilnahme an Netzwerken können sie aus den Erfahrungen anderer lernen, dass Skalierung nicht notwendigerweise ein Organisationswachstum oder den Verlust des Verständnisses für lokale Gegebenheiten bedeutet und dass ihr Ansatz Relevanz und Wirkung für andere Kontexte besitzen kann.

Netzwerke und Unterstützungsstrukturen können zudem als Quellen für einen wertvollen Informationsaustausch und als Plattformen für künftige Partnerschaften dienen. Sie können Sozialunternehmen beim Zugang zu Finanzierung, der Ermittlung von Geschäftspartnern und beim Vertrautwerden mit neuen Ideen für Dienstleistungen und Produkte, Prozesse, Organisationsmethoden und sozialen Geschäftsmodellen helfen (OECD/Europäische Union, 2015b). Impact Hub ist ein bekanntes Netzwerk, das kürzlich sein Skalierungsprogramm gestartet hat (siehe Infobox 6).

Die Förderung der Entwicklung von Fähigkeiten, die für eine Skalierung notwendig sind, ist eine weitere Eigenschaft von

Netzwerken. Diese dienen als Anlaufstelle für den Zugang zu Informationen, Schulungen, Mentoring und Coaching – die allesamt die Übertragung und den Austausch von Wissen beleben. Ergebnisse der Projekte BENISI und TRANSITION deuten darauf hin, dass die „Skalierer“ selbst die Vorteile dieser Netzwerke nutzen müssen, doch dass wenige von ihnen die Fähigkeiten und Möglichkeiten hierzu besitzen (BENISI-TRANSITION, 2015). Eine weitere interessante Beobachtung ist, dass Netzwerke verschiedene Skalierungsmuster unterstützen. So werden im Skalierungsprogramm von Impact Hub eher Joint Ventures, Expansion und soziales Franchising hervorgehoben, während Ashoka Globalizer sich eher auf die Imitation von Ideen konzentriert (siehe Infobox 6).

Beispiel 5: Von Netzwerken angebotene Skalierungsprogramme

Das Skalierungsprogramm von Impact Hub bietet Sozialunternehmen, die eine nachgewiesene Wirkung haben und bereit für eine lokale und internationale Skalierung sind, eine einjährige Unterstützung. Das Programm vereint acht Impact Hubs in Europa (Amsterdam, Athen, Bukarest, London King's Cross, Madrid, Mailand, Stockholm und Wien), die bislang 100 Sozialunternehmen bzw. „Skalierer“ unterstützt haben. Jeder Impact Hub arbeitet mit Skalierungsmanagern zusammen, die sich mit den örtlichen Gegebenheiten auskennen und Sozialunternehmen dabei helfen können, europaweit Gebiete zu ermitteln, in denen sie durch Joint Ventures, Expansion und soziales Franchising skalieren können.

Durch Partnerschaften mit Geschäftsexperten in allen acht Städten gibt das Programm den Sozialunternehmen außerdem Gelegenheit, sich Fähigkeiten und Wissen anzueignen, sich beraten zu lassen und auf Investoren-Netzwerke zuzugreifen. Und schließlich bietet es Mentoring und maßgeschneiderte Unterstützung bei der Skalierung, um auf die Bedürfnisse jedes der ausgewählten Sozialunternehmen einzugehen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: <http://scaling.impacthub.net/>.

Ashoka Globalizer: Beschleunigung der weltweiten Wirkung

Nachdem Ashoka erkannt hatte, dass soziale Innovation häufig auf lokaler oder nationaler Ebene stehen bleibt, rief die Organisation 2009 Ashoka Globalizer ins Leben. Das Ziel dabei besteht darin, Initiativen, die zu einer globalen Skalierung bereit sind, mit der erforderlichen finanziellen, strategischen und intellektuellen Unterstützung zu verbinden. Ashoka Globalizer funktioniert als sektorübergreifende, engmaschige Gemeinschaft, die zum Ashoka-Netzwerk gehörende soziale Unternehmer unterstützt. Erfolgreiche Unternehmen aus dem Geschäfts- und Sozialsektor, Experten aus dem Ashoka Globalizer-Team und Berater von McKinsey & Company stellen ihre Dienste kostenlos zur Verfügung, um Sozialunternehmen bei der Verfeinerung und Anpassung ihrer Skalierungsstrategien zu helfen. Ashoka Globalizer ermöglicht strukturierte Begegnungen zwischen Unternehmern und zielt darauf ab, effektivere Strategien für die Wirkungsskalierung zu entwickeln.

Das Programm konzentriert sich auf die Skalierung der Wirkung der Organisation, ohne unbedingt die Organisation selbst zu skalieren.

Weitere Informationen sind verfügbar unter: <http://www.ashokaglobalizer.org/>.

Netzwerke können lokal, regional, national oder international sein. Die internationale Dimension ist besonders für Sozialunternehmen im Skalierungsstadium relevant. Wenn sie zu einem nationalen Netzwerk gehören, das mit einem internationalen Netzwerk verbunden ist, haben sie unter Umständen Zugang zu einer größeren Vielfalt an Ressourcen und Ideen, sind verschiedenen Kontexten ausgesetzt und haben natürlich

vielfältigere Möglichkeiten für eine Expansion in internationale Märkte. Wie in Infobox 8 erörtert, können Online-Netzwerke und virtuelle Gemeinschaften, die – häufig zu niedrigen Kosten – über geographische Grenzen hinaus agieren, Sozialunternehmen bei der Skalierung helfen. Allerdings können Netzwerke trotz ihrer diversen Vorzüge persönliche Interaktion nicht ersetzen, und ihre Wirksamkeit muss sich noch erweisen.

Infobox 7. Neue Technologien: Ein Hebel zur Skalierung sozialer Wirkung?

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ändern rasant die Umgebung, in der Sozialunternehmen agieren. Diese Technologien ermöglichen es Sozialunternehmen, über ihre lokale geographische Region hinauszugehen und eine größere Wirkung zu erzielen, indem sie einfach nachzubildende Aktivitäten mit niedrigeren Stückkosten in traditionell unterversorgten Gebieten skalieren. Sozialunternehmen können auch neue Technologien einsetzen, um konventionelle Geschäftsmodelle zu überdenken und an ihnen zu rütteln, wodurch sowohl Möglichkeiten als auch Herausforderungen entstehen.

Möglichkeiten

1. Förderung von Netzwerken zwischen Sozialunternehmen und dem öffentlichen und privaten Sektor bei gleichzeitiger Ermöglichung eines einfacheren und schnelleren Wissenstransfers und einer besseren Kommunikation und Koordination.
2. Nutzung von Vermögenswerten aus verschiedenen geographischen Regionen und Beschaffung von Mitteln über Online-Plattformen und Crowdfunding.
3. Ermöglichung einer effizienteren, zeitgerechteren, konsequenteren und kostengünstigeren Produktion von Waren und Dienstleistungen.
4. Überwindung von durch Entfernungen bedingten Hindernissen und Senkung der Transaktionskosten. Dies betrifft die Beziehung der Begünstigten/Kunden mit dem Sozialunternehmen, welches eine weitreichendere Auffassung des Begriffs der Gemeinschaft annimmt, der keine geographischen Grenzen gesetzt sind.
5. Unterstützung von sozialen Unternehmern bei der Schärfung ihrer Fähigkeiten durch das Lernen von anderen sowie durch Online-Kurse und -Module.
6. Schaffung von mehr Transparenz, Teilnahme und Repräsentativität bei der Governance von Sozialunternehmen, indem Team-Mitglieder, Begünstigte und Kunden unabhängig von ihrem Standort einbezogen werden.

Herausforderungen

1. Digitale Kluft wegen des beschränkten Breitbandzugangs in einigen – insbesondere abgelegenen – Gebieten.
2. Fehlendes technologisches Können einiger Nutzer bei der Ausschöpfung aller Vorteile der IKT.
3. Risiko der Verwässerung der Beziehungsdimension der von Sozialunternehmen erbrachten Dienstleistungen.

Überlegungen für politische Entscheidungsträger

1. Ermutigung zur Evaluierung der Wirkung von IKT bei der Bewältigung sozialer Probleme.
2. Sicherstellung des Breitbandzugangs und der Durchdringung des Breitbandnetzes, auch in abgelegenen Gebieten.
3. Erhöhung der Sichtbarkeit von Online-Netzwerken, -Plattformen und -Kursen.

Politische Optionen

- Stärkung der Rolle von Netzwerken und Ermutigung des Wissensaustauschs mit anderen Sozialunternehmen, die zur Annahme anderer Ansätze und der Anpassung ihres eigenen Ansatzes bereit sind, um ihre Haltung zu verändern.
- Unterstützung des Aufbaus von Verbindungen innerhalb nationaler und internationaler Netzwerke und Ermutigung der

Sozialunternehmen – insbesondere derer, die sich für länderübergreifende Tätigkeiten interessieren – zur Mitarbeit an diesen Netzwerken.

- Ermutigung zur Schaffung von Online-Netzwerken, um die Möglichkeiten des Lernens aus länderübergreifenden Erfahrungen zu verbessern.

■ SCHLUSSFOLGERUNGEN

Sozialunternehmen können Impulsgeber für die Skalierung sozialer Wirkung sein. Dazu benötigen sie günstige Bedingungen. Diese lassen sich durch politische Maßnahmen schaffen, die auf ihre während der Skalierungsbemühungen bestehenden Bedürfnisse gerichtet sind. Es besteht erheblicher Raum für politische Maßnahmen, die Sozialunternehmen dazu inspirieren und dabei helfen, ihre Wirkung zu skalieren und alle Herausforderungen anzugehen, auf die sie auf ihrem Weg stoßen. Dieses Kurzdossier hat die wichtigsten Strategien samt maßgeschneiderter politischer Maßnahmen vorgestellt:

- Die Ermutigung der nationalen und lokalen Behörden zur Nutzung von Sozialklauseln und vorbehaltenen Aufträgen bietet eine Möglichkeit, Sozialunternehmen Marktmöglichkeiten zu eröffnen und die finanzielle Nachhaltigkeit zu fördern, da dadurch die für die Skalierung entscheidende Tragfähigkeit ihres Geschäftsmodells gestärkt wird.
- Bezieht man konventionelle Unternehmen und Gesellschaften ein, indem man ihnen Anreize für die Übernahme eines sozial verantwortlichen Auftragsvergabeverfahrens liefert, kann dies den Sozialunternehmen auch Zugang zu einem nahezu unerschlossenen Markt gewähren und eine fruchtbare Grundlage für eine weitere Skalierung schaffen.
- Die Bereitstellung einer maßgeschneiderten (unter anderem hybriden) Finanzierung während der Skalierungsbemühungen der Sozialunternehmen und die Unterstützung der Einsetzung von Vermittlern, die sie mit Investoren zusammenbringen und sie auf Investitionen vorbereiten, stellt ihre Nachhaltigkeit sicher.
- Die Sensibilisierung ist für die Wirkungsskalierung unerlässlich und hat zahlreiche Vorteile für Sozialunternehmen. Politische Maßnahmen und Initiativen wie Kampagnen, Preisverleihungen, Kennzeichnungen und Medienpräsenz sorgen nicht nur für mehr Sichtbarkeit der Sozialunternehmen – und unterstützen sie dadurch bei der Generierung von Ressourcen – sondern inspirieren auch andere zur Imitation der betreffenden Modelle.
- Und schließlich können politische Entscheidungsträger Sozialunternehmen bei der Überwindung selbstbeschränkender Verhaltensweisen und der Auswahl der am besten geeigneten Strategie helfen, indem offene Quellen und Netzwerke gefördert werden, die Wissensübertragung stimuliert wird und Pilotprojekt unterstützt werden. Dabei können neue IKT eine Schlüsselrolle spielen.

■ LITERATUR

Ashoka/McKinsey & Company (2012), „*Étude d'évaluation de l'impact de l'entrepreneuriat social*“ (unveröffentlicht).

André K. und Pache A. (2014), „From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling Up Social Enterprises“, *Journal of Business Ethics*, S. 1-17.

Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.

Avisé (2014), *Stratégies pour changer l'échelle: Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*, http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle.pdf

BENISI (2015), „Scaling Social Innovation“, *European Policy Brief*, http://www.benisi.eu/sites/default/files/benisi_eu_policy_brief_mid-term_may2015.pdf

BENISI-TRANSITION (2015), *Scaling Social Innovation: Experiences and First Success Stories of the Two European Networks of Incubators for Social Innovation*, http://ebn.eu/sharedResources/users/30/Scaling%20Social%20Innovation_BENISI-TRANSITION%20experiences%20and%20first%20success%20stories.pdf

Blundel, R.K. und F. Lyon (2014), „Towards a 'long view': historical perspectives on the scaling and replication of social ventures“, *Journal of Social Entrepreneurship*, DOI:10.1080/19420676.2014.954258

Borzaga, C. und G. Galera (2009), „Social Enterprise: An International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation“, *Social Enterprise Journal* 5/3, 2009, S. 210-228.

Borzaga, C. und J. Defourmy (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge. BRAC Social Innovation Lab, (17. Februar 2014), *What does it take to scale social impact?* Präsentation bei der von Nesta im Vereinigten Königreich ausgerichteten Veranstaltung „Scaling social impact: from exploration to action“, https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/scaling_social_innovation_-_brac_social_innovation_lab.pdf

Bradach, J. und A. Grindle (2014), „Transformative scale: The future of growing what works. Nine strategies to deliver impact at a scale that truly meets needs“, *Stanford Social Innovation Review* und Bridgespan Group, http://ssir.org/articles/entry/transformative_scale_the_future_of_growing_what_works

Bradach, J. und A. Grindle (2014a), „Emerging Pathways to Transformative Scale“, in *Smarter philanthropy for greater impact: Rethinking how grantmakers support scale*, Beilage zu *Stanford Social Innovation Review*.

Buckingham, H. und S. Teasdale (2013), *Job Creation through the Social Economy and Social Entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris.

Bull, D., S. Hedley und J. Nicholls (2014), *Growing pains: Getting past the complexities of scaling social impact*, New Philanthropy Capital (NPC), Vereinigtes Königreich, <http://www.thinknpc.org/publications/growing-pains/>

Deloitte (2014), *Big Demands and High Expectations: The Deloitte Millennial Survey* <http://www2.deloitte.com/al/en/pages/about-deloitte/articles/2014-millennial-survey-positive-impact.html>

Edwards, M. und D. Hulme (Hrsg.) (1992), *Making a Difference: NGOs and Development in a Changing world*, Earthscan, London.

Europäische Kommission (2014), *Ein Überblick über Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa: Zusammenfassung*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Europäische Kommission (2013), „Sozialwirtschaft und soziales Unternehmertum“, *Leitfaden Soziales Europa, Teil 4*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=de&pubId=7523>

Europäische Kommission (2010), *Sozialorientierte Beschaffung: Ein Leitfaden für die Berücksichtigung sozialer Belange im öffentlichen Beschaffungswesen*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

- Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2014), *Richtlinie 2014/24/EU über die öffentliche Auftragsvergabe und zur Aufhebung der Richtlinie 2004/18/EG*, Amtsblatt der Europäischen Union, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024&from=EN>
- FASE (2015), *Creating collaborative funding models for social enterprises: How fine-tuned, state-of-the-art hybrid financing packages can build bridges and channel more investment capital into the social entrepreneurship sector*, Projektabschlussbericht an die Europäische Kommission, Juli, Financing Agency for Social Entrepreneurship, <http://fa-se.de/wp-content/uploads/2015/12/FASE-Final-Report-EU-Project-July-2015.pdf>.
- Folmer, E. und U. Stephan (2015), *Is It Possible for Social Enterprises to Thrive Post the UK Elections*, SEFORIS Project Blog, <http://www.seforis.eu/en/article/is-it-possible-for-social-enterprises-to-thrive-post-the-uk-elections>
- Gabriel, M. (2014), *Making it Big: Strategies for Scaling Social Innovations*, Nesta, London.
- Grant Craft (2012), *Foundations in Europe Working Together*, The European Foundation Centre and Foundation Centre, https://www.oecd.org/site/netfwd/working_together.pdf
- Heinecke, A. und J. Mayer (2012), „Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship“, *Social Entrepreneurship and Social Business*, Volkman, C., K.O. Tokarski und K. Ernst (Hrsg.), S. 191-209.
- J.P. Morgan und GIIN (2015), *Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey*, <https://thegiin.org/assets/documents/pub/2015.04%20Eyes%20on%20the%20Horizon.pdf>
- Leat, D. (2003), *Replicating Successful Voluntary Sector Projects*, Association of Charitable Foundations, London.
- Mavra, L. (2011), *Growing Social Enterprise: Research into Social Replication*, Big Lottery Fund und Social Enterprise Coalition, http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2011/12/growing_social_enterprise_report1.pdf
- Mulgan, G. (2006), *Social Innovation: What It is, Why It Matters, How It Can Be Accelerated*, Basingstoke Press, London.
- Mulgan, G, R. Murray und J. Caulier-Grice (2010), *The Open Book of Social Innovation*, Social Innovation Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation, Young Foundation and Nesta,
- Noya, A. (Hrsg.) (2009), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD Publishing, Paris.
- Nicholls, A. (2007), *What is the Future of Social Enterprise in Ethical Markets*, Office of The Third Sector, London.
- OECD und CAS (2013), *L'entrepreneuriat social en France: réflexions et bonnes pratiques*, OECD und Centre d'analyse stratégique, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202245-fr>
- OECD/Europäische Union (2015a), *Kurzossier zur Messung der sozialen Wirkung für Sozialunternehmen: Strategien für soziales Unternehmertum*, OECD/Europäische Kommission, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.
- OECD/Europäische Union (2015b), *Kurzossier zu Netzwerken für ein integrationsförderndes Unternehmertum: Unternehmertätigkeiten in Europa*, OECD/Europäische Kommission, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.
- OECD/Europäische Union (2013), *Kurzossier zu sozialem Unternehmertum: Unternehmertätigkeiten in Europa*, OECD/Europäische Kommission, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.
- OECD (2015), *Social Impact Investment: Building the Evidence Base*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233430-en>
- OECD netFWD (2014), *Venture Philanthropy in Development: Dynamics, Challenges and Lessons in the Search for Greater Impact*, OECD Development Centre, Paris. <https://www.oecd.org/dev/Venture%20Philanthropy%20in%20Development-BAT-24022014-indd5%2011%20mars.pdf>

OECD (1999), *Social Enterprises*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264182332-en>

Social Entrepreneurship Network (2014), *Policy Meets Practice – Enabling the Growth of Social Enterprises*, Results of the Social Entrepreneurship Network (SEN) – An ESF learning network 2013-14, http://socioeconomy.pl/sites/default/files/files/Social%20Entrepreneurship%20Network_final_Publication.pdf

Social Enterprise UK (2015), *The State of Social Enterprise Survey 2015*, http://socialenterprise.org.uk/public/uploads/editor/SEUK_StateofSocialEnterprise_FINAL_WEB.pdf

Stephan, U., C. Kelly und M. Patterson (2013), *Business-driven Social Change. A systematic Review of the Evidence*, NBS.net, London, <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Social-Change1.pdf>

Weber, C., A. Kröger und C. Demirtas (2015), *Skalierung sozialer Wirkung in Europa: Quantitative Analyse der Strategien und Erfolgsfaktoren von 358 Sozialunternehmen*, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh, Deutschland, http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Downloads/SkalierungSozialerWirkung_Europa.pdf

Weber, C., Kröger, A. und K. Lambrich (2012), „Scaling Social Enterprises: A Theoretical Grounded Framework“, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Bd. 32/19, Art. 3, <http://digitalknowledge.babson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2569&context=fer>

Wixley, S. und J. Noble (2014), *Mind The Gap: What the Public Thinks about Charities*, New Philanthropy Capital, <http://www.thinknpc.org/publications/mind-the-gap/>

Dieses Kurzdossier über Strategien und politische Maßnahmen zur Skalierung der sozialen Wirkung von Sozialunternehmen wurde im Rahmen einer mehrjährigen Zusammenarbeit zwischen dem LEED-Programm der OECD und der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission erstellt. Darin wird zunächst erläutert, was ein Sozialunternehmen ist und was Skalierung im Kontext von Sozialunternehmen bedeutet. Im Anschluss werden die Skalierungsmuster von Sozialunternehmen und konventioneller Unternehmen verglichen, wobei auf die soziale Wirkung im Gegensatz zur Gewinnmaximierung, die Arten der entsprechenden Waren und Dienstleistungen und die Beziehungen zu Interessenträgern eingegangen wird. Im nächsten Schritt werden die konkreten Strategien zur Wirkungsskalierung untersucht und die damit zusammenhängenden Herausforderungen und politischen Maßnahmen hervorgehoben.

WO ERHALTE ICH EU-VERÖFFENTLICHUNGEN?

Kostenlose Veröffentlichungen:

- Einzelexemplar:
über EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- mehrere Exemplare/Poster/Karten:
bei den Vertretungen der Europäischen Union (http://ec.europa.eu/represent_de.htm),
bei den Delegationen in Ländern außerhalb der Europäischen Union (http://eeas.europa.eu/delegations/index_de.htm), über den Dienst Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_de.htm)
oder unter der gebührenfreien Rufnummer 00 800 67 89 10 11 (*).

(*) Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

Kostenpflichtige Veröffentlichungen:

- über EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

WO ERHALTE ICH OECD-VERÖFFENTLICHUNGEN?

- Die Online-Bibliothek der OECD: <http://www.oecd-ilibrary.org>
- Im Online-Bookshop der OECD: <http://www.oecdbookshop.org>

Seit 1982 berät das Programm für lokale Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung (LEED) der OECD Regierungen und Gemeinden beim Umgang mit dem wirtschaftlichen Wandel und bei der Lösung komplexer Probleme in einer sich rasant verändernden Welt. Seine Mission besteht darin, durch eine effektivere Politikumsetzung, innovative Verfahren, verstärkte Kapazitäten und integrierte Strategien auf lokaler Ebene einen Beitrag zur Schaffung neuer und hochwertiger Arbeitsplätze zu leisten. Für seine Tätigkeit nutzt LEED eine Vergleichsanalyse der aus fünf Kontinenten gewonnenen Erfahrungen mit der Förderung von Wirtschaftswachstum, Beschäftigung und Integration. Um weitere Informationen zum LEED-Programm zu erhalten, besuchen Sie www.oecd.org/cfe/leed

