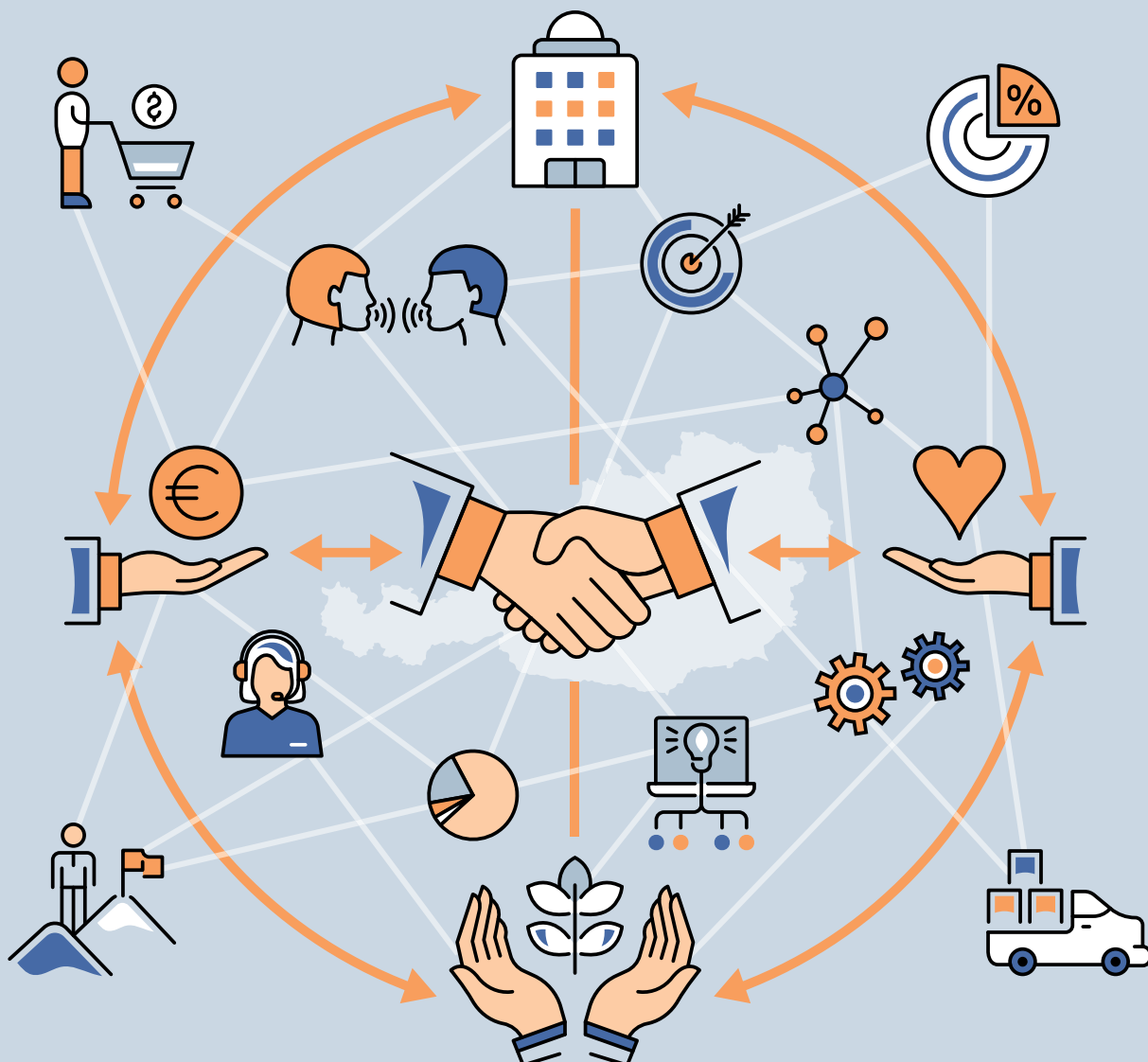


Sektorübergreifende Kooperationen zur Erreichung ökologischer, sozialer und profitorientierter Ziele

Empirische Ergebnisse aus Österreich



Die vorliegende Studie „Sektorübergreifende Kooperationen zur Erreichung ökologischer, sozialer und profitorientierter Ziele. Empirische Ergebnisse aus Österreich“ wurde im Rahmen des EU-Projektes CE Responsible – Empowering Social Business in Central Europe am Studiengang Betriebswirtschaft der Fachhochschule Salzburg durchgeführt.

Projektleitung: Prof. (FH) Dr. habil. Christine Vallaster
Projektteam: Mag. Cornelia Huis
Philip Lechner, BA
Prof. (FH) Dr. Eva Lienbacher

Herausgeber: Fachhochschule Salzburg,
Studiengang Betriebswirtschaft
Verfasser der Studie: Huis, Cornelia, Lechner, Philip, Lienbacher, Eva,
Vallaster, Christine
Layout / Design: Daniela Gnad

Bitte wie folgt zitieren: Huis, Cornelia, Lechner, Philip, Lienbacher, Eva,
Vallaster, Christine (2021): Sektorübergreifende Kooperationen zur
Erreichung ökologischer, sozialer und profitorientierter Ziele.
Empirische Ergebnisse aus Österreich. Fachhochschule Salzburg,
Studiengang Betriebswirtschaft: Puch / Salzburg.



Inhaltsverzeichnis



Sektorübergreifende Kooperationen zur Erreichung ökologischer, sozialer und profitorientierter Ziele	2
1. Vorbemerkungen	2
Organisationsformen zur Erreichung von Sustainable Development Goals (SDGs)	4
Sektorenübergreifende Kooperationen und Netzwerke in Österreich zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs)	8
2. Forschungsdesign	12
3. Studienergebnisse	16
Im Spektrum zwischen konventionellem und sozialem Unternehmertum in Österreich: Eine Charakterisierung	16
Hauptgeschäftsziele und Wirkungsmessung	22
4. Sozial-ökologische Herausforderungen und Rahmenbedingungen	30
Beitrag von Führungsebene und Management	35
Kooperationen: Ja bitte – aber mit Partnern mit ähnlichen Wertvorstellungen	38
5. Handlungsempfehlungen	44
Literaturverzeichnis	50
Abbildungsverzeichnis	54
Tabellenverzeichnis	56

1 Vorbemerkungen

Als Reaktion auf anhaltende ökonomische, soziale und ökologische Herausforderungen wie Klimawandel und begrenzte Ressourcen wird der Ruf nach einer neuen Art des Wirtschaftens lauter (Beltramello et al., 2013; Europäische Kommission, 2014, 2019). Immer mehr Organisationen und Unternehmen folgen diesem Ruf und so zeigen die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, dass EntscheidungsträgerInnen die Wichtigkeit sozialer und ökologisch nachhaltiger Wirtschaftspraktiken zunehmend erkennen und auch ihre Institutionen, Organisationen und Unternehmen danach ausrichten (CSR Europe, 2018a). Ansätze ganzheitlicher Wirtschaftspraktiken berücksichtigen die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales gleichrangig (Europäische Kommission, 2011, 2019).

Nicht nur auf der Ebene der einzelnen Organisation ist dieser Wandel spürbar. Auch durch Manifeste wie die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, die im September 2015 von allen 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verpflichtend angenommen wurde, wird die Bereitschaft zur Förderung eines globalen Wohlstandverständnisses und zu nachhaltigeren Wirtschaftspraktiken auf überorganisationaler und internationaler Ebene festgehalten. Die Agenda sieht vor, bis zum Jahr 2030 auf die Umsetzung von 17 nachhaltigen Entwicklungszielen (Sustainable Development Goals, SDGs¹) hinzuarbeiten.

Auch Österreich hat sich zur Umsetzung der SDGs verpflichtet. Ein aktueller Bericht aus dem Jahr 2020 zeigt Erfolge, aber auch zukünftigen Handlungsbedarf (Bundeskanzleramt Österreich, 2020). Eine Strategie zur Erreichung nachhaltiger Entwicklungsziele ist die Zusammenarbeit von Unternehmen und Stakeholdern über verschiedene Branchen und Sektoren hinweg (siehe beispielsweise CSR Europe, 2018b). Diesem Thema widmet sich das EU-Projekt CE Responsible. Empowering Social Business in Central Europe².

¹ Weiterführende Informationen zu SDGs unter United Nations (2020) sowie zur Umsetzung in Österreich unter Bundeskanzleramt Österreich (2020).

² Weiterführende Informationen zum Projekt unter CE Responsible (2020), <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CE-RESPONSIBLE.html>.



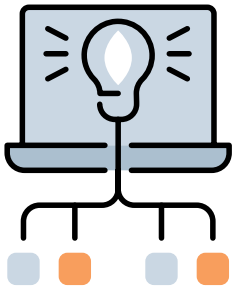
Der vorliegende Bericht entstand als Teil dieses Projektes und fasst Kernergebnisse einer empirischen Erhebung aus dem Jahr 2020 zusammen. Befragt wurden soziale- und konventionelle Organisationen³ in Österreich. Der Bericht richtet sich an unterschiedliche Interessensgruppen wie EntscheidungsträgerInnen in sozialen und profitorientierten Unternehmen, politische EntscheidungsträgerInnen, Förderorganisationen, Netzwerkorganisationen, Inkubationszentren, ForscherInnen und an alle, die sich für die Erreichung sozialer und ökologischer Ziele im Unternehmenskontext, neue nachhaltige Geschäftsmodelle und sektorübergreifende Unternehmenskooperationen interessieren.

Aufgebaut ist der Bericht in fünf Abschnitte:

Zunächst wird der Forschungsgegenstand abgegrenzt, wobei die zentralen Begriffe und Konzepte im Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften sowie die SDGs vorgestellt werden. Es folgt ein Überblick über die Unternehmensformen in Österreich hinsichtlich der Erreichung sozial-ökologischer Nachhaltigkeitsziele. Es wird aufgezeigt, wie Unternehmen in Österreich auf soziale und ökologische Herausforderungen reagieren. Darauf aufbauend wird das Thema Unternehmenskooperationen vertieft, wobei hier auf die Zusammenarbeit von sozial-ökologischen Unternehmen bzw. Social Entrepreneurs und konventionell profit-orientierten Unternehmen eingegangen wird. Der Bericht schließt mit einer Zusammenfassung zentraler Ergebnisse und der Ableitung von Handlungsempfehlungen.

³ Bezeichnung in Anlehnung an Abb.2, Seite 15 des Deutschen Social Entrepreneurship Monitor 2018 (SEND 2018).

Organisationsformen zur Erreichung von Sustainable Development Goals (SDGs)



In Österreich leisten zahlreiche staatliche sowie nicht-staatliche Organisationen, Vereine und Verbände einen Beitrag zur Erfüllung sozialer Interessen sowie zum Umwelt- und Klimaschutz.

Der österreichische Sozialstaat hat das Ziel, für soziale Gerechtigkeit zu sorgen und sozialen Ausgleich zu schaffen, wobei dafür verschiedene Instrumente in Form von Sozialversicherungsleistungen, Familienleistungen, öffentlichen Bildungseinrichtungen, öffentliche Gesundheitsversorgung, öffentlicher und gemeinnütziger Wohnbau, Arbeitslosenversicherung, Mindestsicherung und Pension zur Verfügung stehen (AK Wien, 2016; BMASK, 2018). Generell haben aber auch konventionelle, profitorientierte Unternehmen immer wieder sozial-ökologische und öffentliche Interessen übernommen. Internationales Beispiel ist die Gründung des Unternehmens Body Shop in den 1970er Jahren (www.thebodyshop.com) (Lienbacher, 2013).

Um nicht nur der Politik, sondern auch Unternehmen einen Orientierungsrahmen zu bieten, haben sich die Vereinten Nationen zu einem nachhaltigeren Umgang mit der Natur und der Gesellschaft bekannt und dafür die Sustainable Development Goals (SDGs) entwickelt. Die SDGs adressieren soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeitsziele, machen den Beitrag der einzelnen Nationen sowie deren Akteure sichtbar und beziehen sich auf Politik, Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft gleichermaßen (siehe Abbildung 1).

Theoretisch lassen sich sämtliche Organisationen und Unternehmen unseres aktuellen Wirtschaftssystems im Kontinuum zwischen den beiden Dimensionen „philanthropische Orientierung“ und „Profit-Orientierung“ einteilen (Dees et al., 2001; SEND, 2018; Volkmann et al., 2012). Im vorliegenden Bericht wird näher auf zwei bestimmte Gruppen von WirtschaftsakteurInnen eingegangen, nämlich auf Unternehmen, die sich an der Erfüllung sozial-ökologischer Ziele orientieren (soziale Unternehmen) und auf überwiegend am Markt und Profit orientierte, sog. konventionelle Unternehmen⁴.

⁴ Bezeichnung in Anlehnung an Abb. 2, Seite 15 des Deutschen Social Entrepreneurship Monitor 2018 (SEND, 2018).

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



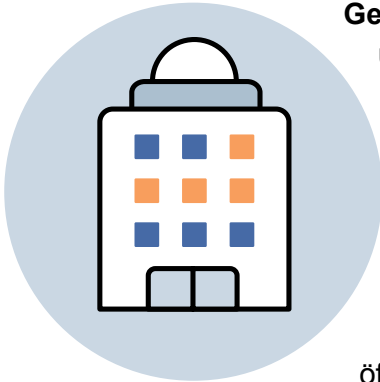
Abbildung 1
Sustainable
Development
Goals
(United Nations,
2020)

Die Charakterisierung der beiden Gruppen erfolgt auf der Grundlage einer Analyse der Wertegenerierung, die sich i.d.R. von den Hauptorganisationszielen ableiten. Das unterscheidende Kriterium ist, ob die Hauptorganisationsziele eher auf die Generierung sozial-ökologischer Werte (philantropische Orientierung) oder eher auf die Generierung ökonomischer Werte ausgerichtet sind (Profitorientierung). Tabelle 1 bietet dazu eine detaillierte Übersicht.

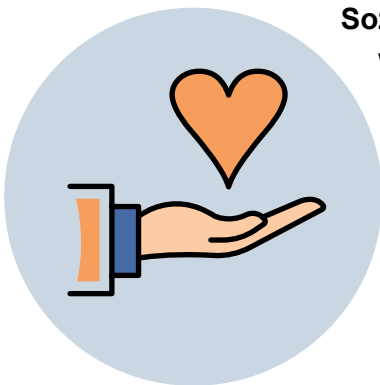
Philantropische Orientierung ← → **Profit-Orientierung**

Tabelle 1
Werteorientierung
von Organisationen
in Anlehnung an:
Dees et al. (2001) und
Volkman et al. (2012)

		Organisationsform		
		Gemeinnützige Organisationen (NPOs)	Soziale Unternehmen (Social Business)	Konventionelle Unternehmen
Kriterien	Wert-generierung	Soziale / ökologische Wertgenerierung	Soziale / ökologische und ökonomische Wertgenerierung	Ökonomische Wertgenerierung
	Bezug zu SDGs	Erfüllung der SDGs in Organisationszielen verankert	SDGs zentraler Bestandteil der Organisationsziele	SDGs i.d.R. kein zentraler Bestandteil von Organisationszielen
		Beitrag zu SDGs durch Erfüllung der Hauptgeschäftsziele	Beitrag zu SDGs direkt oder indirekt durch Erfüllung der Hauptgeschäftsziele	Beitrag zu SDGs i.d.R. indirekt durch weitere Maßnahmen (z.B. CSR Aktivitäten)



Gemeinnützige Organisationen sind dem dritten Sektor zugeordnet und können z.B. Non-Profit Organisationen, Verbände, Vereine und Genossenschaften umfassen. Organisationen dieser Kategorie verfolgen eine rein philanthropische Orientierung. Demnach liegen die Hauptzielsetzungen von gemeinnützigen Organisationen üblicherweise in der Erzeugung von sozialem und ökologischem Mehrwert, Profitabilität ist hingegen sekundär. Die Finanzierung erfolgt in der Regel durch Spenden oder Unterstützungszahlungen wie beispielsweise Mitgliedsbeiträge oder Förderungen durch die öffentliche Hand. Unternehmen wie Pro Mente, Rotes Kreuz sind Beispiele. Bei gemeinnützigen Organisationen erfolgt der Beitrag zu den SDGs direkt durch die Erfüllung der Hauptgeschäftsziele, da diese in Motivation und Zielsetzung der Organisation fest verankert sind (Simsa & Schober, 2012).



Soziale Unternehmen (Social Business) positionieren sich klassischerweise zwischen den zwei Dimensionen Philanthropie und Profitorientierung (Haigh et al., 2015; Dees et al., 2001), da sie einerseits sowohl gewinnorientiert agieren als auch soziale / ökologische Mehrwerte wie beispielsweise Zugang zu Bildung, Gesundheit, Umwelt, Technologiezugang u.v.m. generieren. Der Begriff wird weitumspannend verwendet und umfasst je nach Definition auch Non-Profit Organisationen, Verbände und sog. Impact-Unternehmen.

„Social Business ist ein modernes wirtschaftliches Konzept. Es geht um unternehmerisches Handeln, um Innovation, Risiko und Finanzierung. Der englische Begriff „social“ ist in diesem Zusammenhang mit „gesellschaftlich“ zu übersetzen. Social Business meint wirtschaftliches Handeln mit dem primären Ziel, positive gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. Social Entrepreneurs wollen ökologischen und sozialen Herausforderungen mit einem unternehmerischen Zugang, einer unternehmerischen Haltung begegnen.“ (Austria Wirtschaftsservice, 2016) Demnach verbinden diese Organisationen ökonomische, ökologische und soziale Ziele miteinander (Battilana & Dorado, 2010; Crainer, 2012; Jäger & Schröder, 2014; Santos et al., 2015). Diese gemischte, sog. hybride Motivlage, kann gerade bei der Wahl der Organisationsform zu Restriktionen bei der Verwendung erzielter Gewinne führen (z.B. begrenzte Gewinnausschüttung). Die Finanzierung erfolgt hauptsächlich über die eigene Geschäftstätigkeit, darüber hinaus gibt es jedoch auch Mix-Modelle aus verschiedenen Finanzierungsquellen, zu denen z.B. Spenden, Förderungen, Finanzierung über Crowdfunding oder Business Angels zählen. Ähnlich wie bei den gemeinnützigen Organisationen erfolgt der Beitrag zu den SDGs entweder direkt über die Erfüllung der Hauptgeschäftsziele oder indirekt durch Ausgleichsleistungen wie Mentoring, Schulungen,

CO2 Reduktion durch Bäume pflanzen, Unterstützung sozialer Projekte, etc. Sog. Impact-Unternehmen / Entrepreneurure wie beispielsweise Ecosia (www.ecosia.org), Refurbed (www.refurbed.at) oder Share (<https://www.share.eu>) treiben mittels ihres Geschäftsmodells zielgerichtet den Fortschritt in Richtung der SDGs voran.

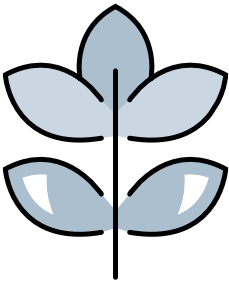
Konventionelle Unternehmen sind dem privaten Sektor oder Markt zugeordnet, verfolgen kommerzielle Motive und ein gewinnorientiertes Geschäftsmodell.

Ein konventionelles Unternehmen finanziert sich hauptsächlich über den Markt. Das Erfüllen einer sozialen Mission ist nicht Teil des Kerngeschäftsmodells, CSR-Elemente oder ein allgemeines Interesse an der Verfolgung sozialer / ökologischer Ziele kann aber durchaus bestehen. Immer häufiger adressieren Unternehmen dieser Kategorie auf freiwilliger Basis soziale und / oder ökologische Zielsetzungen. In der wissenschaftlichen Literatur finden sich hierfür unterschiedliche Bezeichnungen, wie bspw. Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility (CSR). CSR ist ein Konzept, das soziale und / oder ökologische Belange freiwillig in das unternehmerische Handeln und dessen Interaktionen mit Stakeholdern integriert (Europäische Kommission, 2011, 2020). Unternehmen können dadurch einen positiven Beitrag zu wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Dimensionen leisten und eine nachhaltige Entwicklung fördern (OECD, 2011).



Wichtig ist, dass es sich bei den drei Kategorien um eine theoretische Einordnung handelt, wobei die Unterscheidung zwischen gemeinnützigen Organisationen und konventionellen Unternehmen meist eindeutig zu treffen ist. Vandor et al. (2015) haben allerdings aufgezeigt, dass vor allem den sozialen Unternehmen kein einheitliches Konzept zugrunde liegt. Die gemischte Motivlage und ein fehlender rechtlicher Rahmen erschweren eine trennscharfe Zuteilung. Bereits 2018 forderte der Senat der Wirtschaft in Österreich die Umsetzung einer spezifischen Rechtsform für sozial und / oder ökologisch verantwortliche Unternehmen in Form einer „S-GmbH“ (sozialorientierten GmbH). Derzeit besteht für Unternehmen zwar die Möglichkeit, den Zusatz der Gemeinnützigkeit in die Rechtsform aufzunehmen und dadurch steuerliche Begünstigungen zu erhalten. Damit verbunden sind jedoch Restriktionen in der Geschäftstätigkeit (§34 BAO, §1 & §5 KöSt).

Sektorenübergreifende Kooperationen und Netzwerke in Österreich zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs)



Soziale und ökologische Herausforderungen zu lösen ist eine äußerst komplexe Angelegenheit. Kooperationen und Netzwerke zwischen rein gemeinnützigen Organisationen, sozialen Unternehmen, konventionellen Unternehmen, öffentlichen Institutionen und anderen Stakeholdern haben wesentlichen Beitrag daran, diese komplexen Probleme sinnvoll und effektiv zu bearbeiten (MacDonald et al., 2019).

Diese sektorübergreifenden Kooperationen und Partnerschaften schaffen Mehrwert auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene, indem sie zur Erreichung der SDGs beitragen (Kolk et al., 2010; Selsky & Parker, 2010). Dabei ergeben sich auch Vorteile für die kooperierenden Unternehmen selbst, wie beispielsweise gegenseitige Lerneffekte bei fehlenden Management-Kompetenzen oder gezielte gegenseitige Hilfestellungen, um z.B. Ressourcenengpässe zu minimieren (Montgomery et al., 2012). Außerdem können Spill-Over-Effekte auftreten, wie sie im Zusammenhang mit der unternehmerischen Reputation entstehen (Dentoni et al., 2016). So kann sich bspw. die Zusammenarbeit mit einem sozialen Unternehmen positiv auf das Image eines konventionell agierenden Unternehmens auswirken: es wird gezeigt, dass soziale oder ökologische Verantwortung übernommen wird. Genauso kann dies jedoch auch in die andere Richtung gelten: für soziale Unternehmen können Kooperationen mit Partnern aus Industrie und Wirtschaft ebenfalls das Image stärken, weil es für deren Professionalität spricht. Gerade soziale Unternehmen sind stark vom Netzwerkgedanken geprägt, wobei sich dies auch daraus ergibt, dass ihr Erfolg mehr oder weniger stark von unterstützenden Organisationen abhängt.

Die nachfolgende Tabelle 2 gibt einen beispielhaften Überblick über das Ökosystem an unterstützenden Organisationen in Österreich. Dazu zählen Dachverbände und Vereine, Bildungseinrichtungen, staatliche Einrichtungen und Auszeichnungen für nachhaltiges Wirtschaften.

Organisation / Interessengruppen (Beispiele*)	Zielgruppen	
	soziale Unternehmen	konventionelle Unternehmen
Dachverbände / Vereine		
ArbeitPlus: Arbeit Plus ist seit 30 Jahren das Netzwerk gemeinnütziger, arbeitsmarkt-politischer Unternehmen in Österreich. https://arbeitplus.at/	Ja	Nein
Architects 4 future: Verein für einen nachhaltigen Wandel in der Baubranche. https://www.architects4future.de/	Ja	Ja
Ashoka: Netzwerk zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für soziale Entrepreneure (z.B. Bildungsinitiative, Finanzagentur für Sozialunternehmertum) https://ashoka-cee.org/austria/	Ja	Nein
Bundeschachverband für soziale Unternehmen: ist seit 25 Jahren das Netzwerk gemeinnütziger, arbeitsmarktpolitischer Organisationen in Österreich. https://arbeitplus.at/	Ja	Nein
Dabei Austria: Bundesweite Interessensvertretung für Organisationen, die Dienstleistungen im Bereich der beruflichen Orientierung und Integration für Menschen mit Behinderungen / Erkrankung und Jugendliche mit sonderpädagogischem Förderbedarf bzw. für ausgrenzungsgefährdete Jugendliche anbieten. https://www.dabei-austria.at/	Ja	Ja
Emersense: Unterstützung von Organisationen, um positiven Beitrag für die Gesellschaft zu realisieren. https://emersense.org/	Ja	Nein
IGO: Interessensvertretung von non-profit Organisationen gegenüber Politik, Staat und Wirtschaft. https://gemeinnuetzig.at/	Ja	Nein
Pioneers of Change: ist ein gemeinnütziger und nicht auf Gewinn ausgerichteter Verein mit dem Schwerpunkt „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“. https://pioneersofchange.org/	Ja	Ja
Respect Austria: Österreichs führende Unternehmensplattform für verantwortungsvolles Wirtschaften. Vernetzt und treibt CSR in Österreich voran. https://www.respect.at/	Ja	Ja
SENA: Interessenvertretung für Unternehmertum mit positiver gesellschaftlicher Wirkung. https://sena.or.at/	Ja	Ja
Social Business Club Styria: will gesellschaftlich-orientiertes Unternehmertum in der Steiermark fördern – mit Inspiration, Diskurs und aktiver Vernetzung. https://sbcs.at/de/	Ja	Ja
SOL: Verein für einen solidarischen, ökologischen Lebensstil. https://nachhaltig.at/	Ja	Ja
Sozialwirtschaft Österreich: Verband der österreichischen Sozial- und Gesundheitsunternehmen. http://www.bags-kv.at/	Ja	Nein
Verband für gemeinnütziges Stiften: Vertritt und vernetzt gemeinnützige Akteure in Österreich: Alle Stiftungen und Fonds, die gemeinnützig aktiv sind und einen Österreichbezug haben. https://www.gemeinnuetzig-stiften.at/	Ja	Nein
Zivilgesellschaft Salzburg: Richtet sich an Gruppen und Organisationen im Bundesland Salzburg, die sich für die Bereiche Umwelt & Nachhaltigkeit, Wirtschaftstätigkeit, soziale Gerechtigkeit, Menschenrechte und Demokratie engagieren. https://zivilgesellschaftsalzburg.org/	Ja	Ja

* ohne Anspruch auf Vollständigkeit; Internetrecherche im August 2020

Ja = Kernzielgruppe; (Inhaltliche Zuordnung auf Basis eigener Recherchetätigkeit); Nein = keine Zielgruppe

Organisation / Interessengruppen (Beispiele*)	Zielgruppen	
Bildungseinrichtungen	soziale Unternehmen	konventionelle Unternehmen
WU Wien (social entrepreneurship center): Das Kompetenzzentrum für social entrepreneurship fungiert als akademischer Ansprechpartner an der WU Wien für soziale Entrepreneure und die AkteurInnen des Ökosystems. https://www.wu.ac.at/sec	Ja	Nein
Fachhochschule Salzburg: Schwerpunkt in Forschung und Lehre (z.B. Forschungsprojekte; Vortragsreihe New Business Models) www.fh-salzburg.ac.at	Ja	Ja
Fachhochschule Burgenland: Social Business Studienzweig. www.fh-burgenland.at	Ja	Ja
Fachhochschule Wien, Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy. Josef Ressel Zentrum CARE https://www.fh-wien.ac.at	Ja	Ja
Johannes-Kepler-Universität Linz: Fakultät für Sozialwissenschaften, Ökonomie und Business – Institut für Betriebliche und Regionale Umweltwirtschaft. www.jku.at	Ja	ja
Universtität Graz: Sparte für Entrepreneurship und angewandte Betriebswirtschaftslehre der Universität Graz. https://www.uni-graz.at/de/	Ja	Ja
Staatliche Einrichtungen	soziale Unternehmen	konventionelle Unternehmen
Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws) Social Business Initiative: Finanzielle Unterstützung (z.B. zinsgünstige Kredite, Zuschüssen und Garantien) https://www.aws.at/	Ja	Ja
Wirtschaftskammer Österreich: vertreten mehr als 517.000 Mitgliedsbetriebe. Als starke Stimme der Unternehmen setzen wir uns für eine zukunftsorientierte und wirtschaftsfreundliche Politik ein, z.B. für Steuerentlastung, Bürokratie-Abbau, Förderungen. https://www.wko.at/	Ja	Ja
Preise	soziale Unternehmen	konventionelle Unternehmen
ASRA: Der Nachhaltigkeitspreis ASRA (Austrian Sustainability Reporting Award) wird jährlich als Auszeichnung des besten Nachhaltigkeitsberichtes eines österreichischen Unternehmens oder einer österreichischen Organisation vergeben. www.asra-award.at	Ja	Ja
Social Impact Award: Wettbewerb zum steigern des Bewusstseins für social Entrepreneurship. Neben finanziellem Support erhalten die besten Projekte und Ideen Beratung und Know-how und werden Teil einer SE Community. https://austria.socialimpactaward.net/	Ja	Nein
TRIGOS: Der TRIGOS ist die renommierteste österreichische Auszeichnung für verantwortungsvolles Wirtschaften. http://www.trigos.at/	Ja	Ja
SozialMarie: SozialMarie ist ein Preis für soziale Innovation, der jedes Jahr an 15 herausragende Projekte vergeben wird. https://www.sozialmarie.org/de	Ja	Ja
Unternehmen / Stiftungen	soziale Unternehmen	konventionelle Unternehmen
Erste Stiftung: Private österreichische Sparkassenstiftung für Gemeinwohl. https://www.erstestiftung.org/de/	Ja	Ja
Social City Wien / SBV social Business GmbH: Plattform für soziale Ideen und Netzwerk für soziales Engagement. http://www.socialcity.at/de/	Ja	Nein
BusinessArt: Zeitschrift über Nachhaltigkeit und CSR in Österreich. https://www.businessart.at/	Ja	Ja

Tabelle 2: Netzwerke und Inkubatoren zur Unterstützung der Umsetzung der SDGs für soziale und konventionelle Unternehmen in Österreich

Ausgehend von Tabelle 2 kann festgehalten werden, dass in Österreich bereits ein Ökosystem aus entsprechenden unterstützenden Organisationen und Stakeholdergruppen besteht. Dabei gibt es sowohl für Sozialunternehmen als auch für konventionelle Unternehmen Anlaufstellen und Vernetzungsmöglichkeiten. Dies schafft gute Voraussetzungen für zukünftige, sektorenübergreifende Unternehmenskooperationen in Österreich.



2 Forschungsdesign

Insgesamt nahmen 254 Unternehmen an der vorliegenden Studie teil, die im Zeitraum von Mai bis Juli 2020 mittels eines standardisierten Online-Fragebogens durchgeführt wurde (siehe Tabelle 3). Zielgruppe waren Personen mit leitender Position innerhalb einer Organisation.

Die Stichprobe wird in konventionelle Unternehmen und Sozialunternehmen unterteilt, wobei NGOs unter Sozialunternehmen fallen. Die Datenerhebung wurde von einem kommerziellen Marktforschungsinstitut durchgeführt. Es gab bei der Aussendung keine Vorselektion der Organisationen und Unternehmen in eine der beiden Gruppen, sondern diese erfolgte mittels der Frage „Die Überwindung sozialer oder ökologischer Probleme (z.B. in den Bereichen: Armut, Bildung, Gesundheit, Zugang zu Technologie, Umwelt) ist eines unserer Hauptgeschäftsziele“ auf einer sechsstufigen Likert Skala (1 = stimme voll und ganz zu; 6 = stimme überhaupt nicht zu). Beantwortungen von 1-3 wurden als Sozialunternehmen und von 4-6 als konventionelle Unternehmen eingestuft, wobei diese Einschätzung nach einer entsprechenden Beschreibung beider Unternehmergruppen von den TeilnehmerInnen bestätigt oder abgelehnt werden konnte. Die Beschreibung wurde vom Projekt-Konsortium des CE Responsible Projektes gemeinsam festgelegt und lautete wie folgt:

- Für ein **soziales Unternehmen** ist eine soziale und/oder ökologische Mission (wie Bildung, Gesundheit, Technologiezugang und Umwelt) Teil des Kerngeschäftsmodells. Die Organisation finanziert sich über den Markt, Spenden oder andere Finanzierungsformen (wie z.B. Crowdfunding, Business Angel-Investoren, usw.). Unter den Begriff „Sozialunternehmen“ fallen ebenfalls gemeinnützige Organisationen, Verbände und andere soziale oder Impact-Unternehmen.
- Ein **konventionelles Unternehmen** finanziert sich hauptsächlich über den Markt. Das Erfüllen einer sozialen Mission ist nicht Teil des Kerngeschäftsmodells, CSR-Elemente oder ein allgemeines Interesse an der Verfolgung von sozialen/ökologischen Zielen sind aber nicht ausgeschlossen.

Erst danach wurden die TeilnehmerInnen zur jeweiligen Fragebogenversion für Sozialunternehmen oder konventionelle Unternehmen weitergeleitet (siehe Tabelle 3).

Der literaturbasierte Fragebogen ist in fünf Frageblöcke unterteilt:

Der erste Teilbereich zum **Einfluss sozialer und ökologischer Herausforderungen auf die eigene Organisation** basiert auf einem Mix aus wissenschaftlichen und Consulting-Studien (bspw. Sieger et al., 2016; Accenture & CECP, 2011).

Forschungsdesign	Ausprägung in der vorliegenden Studie
Grundgesamtheit	N ₁ : Soziale Organisationen in Österreich (Soziale Entrepreneur*innen, NPOs, Vereine, Genossenschaften, etc.) N ₂ : Konventionelle Unternehmen in Österreich
Stichprobe	n ₁ Soziale Unternehmen: 103 n ₂ Konventionelle Unternehmen: 151
Erhebungsform	Online Befragung mittels standardisiertem Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen
Befragte Zielpersonen	Personen mit leitender Position innerhalb einer Organisation
Erhebungszeitraum	Mai bis Juli 2020

Tabelle 3
Empirisches
Forschungsdesign
inklusive
Ausprägungen

Der Fragenblock zu den sozialen und / oder ökologischen Zielen wurde anhand der Sustainable Development Goals abgefragt. Konventionelle Unternehmen wurden in Anlehnung an eine Studie von PricewaterhouseCoopers International (PWC, 2013) ergänzend nach ihren CSR-Programmen befragt.

Der dritte Teil des Fragebogens befasst sich mit den Einstellungen der UnternehmerInnen zu Fragen ethischen Wirtschaftens und wie sich diese Praktiken im Unternehmensverhalten widerspiegeln (Accenture & CECP, 2011). Ganz konkret geht es hier um das Bewusstsein für inner- und außerbetriebliche Nachhaltigkeitsbeiträge, sozial- / ökologische und wirtschaftsverträgliche Strategieentwicklung, sowie aktuelle Herausforderungen bei der Implementierung sozial-ökologischer Unternehmensstrategien.

Ein weiterer Fragenblock beleuchtet die Einstellung **der Organisationsleitung bzw. des Managements** (Motivation zur Unternehmensgründung und Führungsprinzipien) hinsichtlich der Erreichung sozial-ökologischer Organisationsziele (bspw. Sieger et al., 2016), gefolgt von Fragen zu sektorenübergreifenden **Kooperationen** (siehe bspw. de la Cruz et al., 2018).

Abschließend wurden demografische Informationen wie Unternehmensform, Umsatz, Mitarbeiteranzahl und geografischer Aktionsradius abgefragt.

Tabelle 4 zeigt zusammenfassend die Struktur des Fragebogens.

Erhebungstatbestand	
Hauptgeschäftsziele	Profitgenerierung vs. sozial-ökologische Wertgenerierung
Sozial-ökologische Organisationsziele (SDGs)	Tätigkeitsfeld / Branche, sozial-ökologische Organisationsziele (SDGs), Verankerung sozial-ökologischer Organisationsziele innerhalb der Organisation (Verschriftlichung), Dokumentation und Evaluation der Zielerreichung
Einfluss sozialer und ökologischer Herausforderungen auf die eigene Organisation	Bewusstsein für inner- und außerbetriebliche Nachhaltigkeitsbeiträge, sozial- und wirtschaftsverträgliche Strategieentwicklung, aktuelle Herausforderungen bei Implementierung sozial-ökologischer Unternehmensstrategien
Einstellung des Managements bzgl. Profitorientierung vs. Erfüllung sozial-ökologischer Organisationssziele	Persönlichkeit im Spannungsfeld zwischen Eigeninteresse und gesellschaftlichem Interesse / Motivation für Organisationsgründung im Spannungsfeld zwischen persönlicher Wertegenerierung und sozial-ökologischer Wertegenerierung / Selbstwahrnehmung hinsichtlich Wettbewerbsgedanke vs. Ökosystemgedanke
Sektorenübergreifende Kooperationen	Erfahrung mit sektorenübergreifenden Kooperationen, Unterstützungsbedarf und Unterstützungsleistung in Bezug auf Kooperationen, idealer Kooperationspartner
Demografisches	Rechtsform, Gründungsjahr, Herkunft, Anzahl der Mitarbeiter, geografischer Aktionsradius, Entwicklungsphase

Tabelle 4
Struktur des
Fragebogens

3 Studienergebnisse

Im Folgenden werden die Studienergebnisse der Erhebung in Österreich dargestellt und beschrieben:

Im Spektrum zwischen konventionellem und sozialem Unternehmertum in Österreich: Eine Charakterisierung

Tabelle 5
Position der BefragungsteilnehmerInnen im Unternehmen oder der Organisation

Insgesamt beteiligten sich 254 österreichische Unternehmen an der Studie. 40,5% der StudienteilnehmerInnen bezeichnen ihre Organisation als soziale Organisation, 59,5% als profitorientierte Unternehmen. Mit 94,2% hat der überwiegende Anteil der Auskunftspersonen als Gründungsmitglied, Abteilungsleitung oder Geschäftsführung eine leitende Position in der Organisation inne (siehe Tabelle 5).

	soziale Unternehmen (% von SU)	konventionelle Unternehmen (% von KU)	Gesamt
Gründungsmitglied	40 (38,5%)	63 (41,7%)	103 (40,6%)
Abteilungsleitung	30 (29,1%)	55 (36,4%)	85 (33,5%)
Geschäftsführung	23 (22,1%)	28 (18,5%)	51 (20,1%)
Mitarbeiter / Sonstiges	10 (9,6%)	5 (3,3%)	15 (5,9%)
Summe	103 (100%)	151 (100%)	254 (100%)

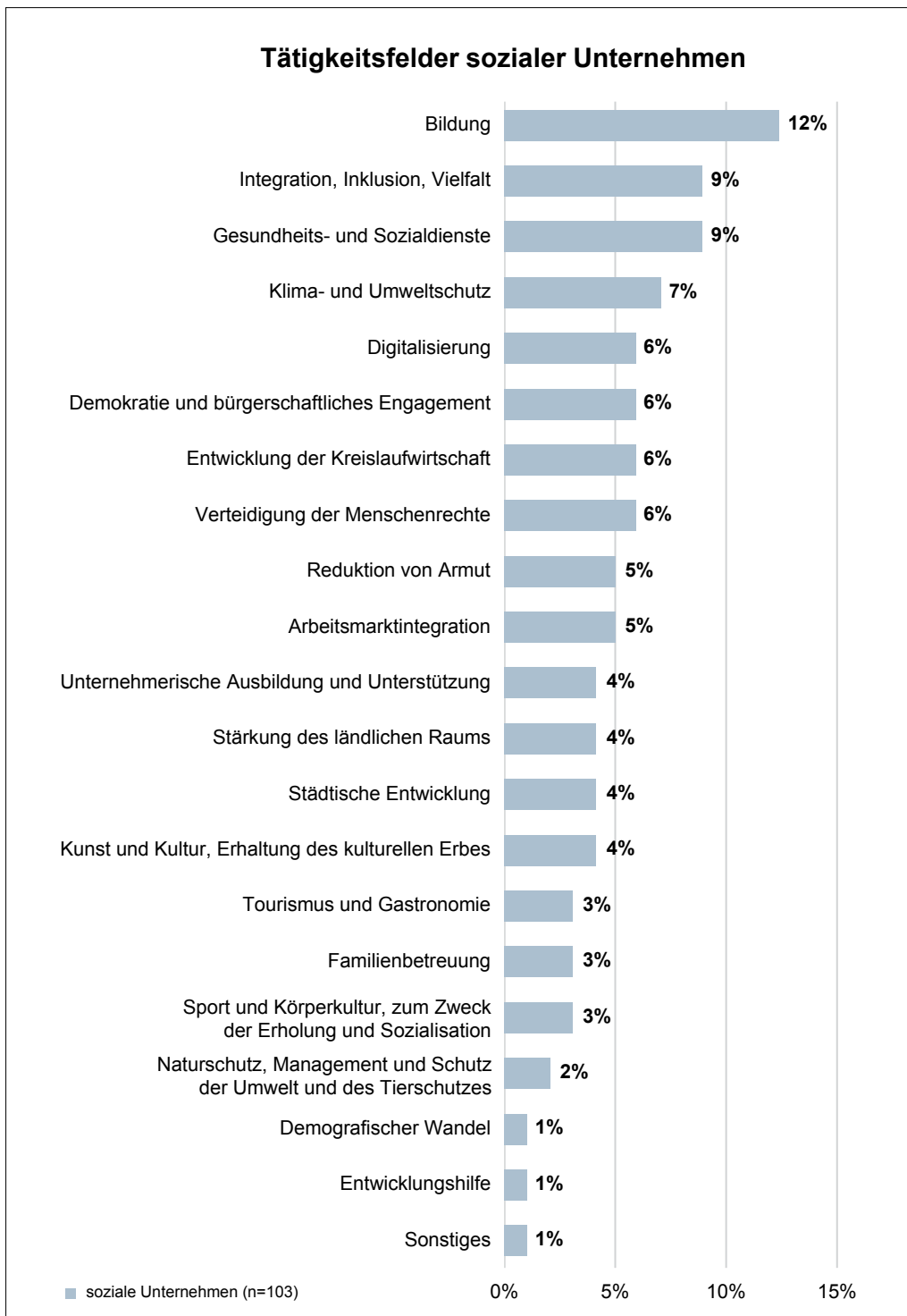


Abbildung 2
Tätigkeitsfelder sozialer Unternehmen, Mehrfachantwort möglich

Abbildung 2 illustriert die Tätigkeitsfelder der befragten sozialen Unternehmen. Um sämtliche Tätigkeitsfelder der teilnehmenden Organisationen abbilden zu können, hatten die ProbandInnen die Möglichkeit, mehrere Tätigkeitsfelder gleichzeitig auszuwählen. Wie in der Abbildung ersichtlich, sind die drei meistgewählten Antworten „Bildung“, „Integration, Inklusion und Vielfalt“ und „Gesundheits- und Sozialdienste“.

Von Abbildung 3 sind die Branchen der befragten konventionellen Organisationen zu entnehmen. Zu den drei häufigsten genannten Tätigkeitsfeldern zählen „Produktion“, „Information und Kommunikation“ sowie „Groß- und Einzelhandel“.

Branchen konventioneller Unternehmen

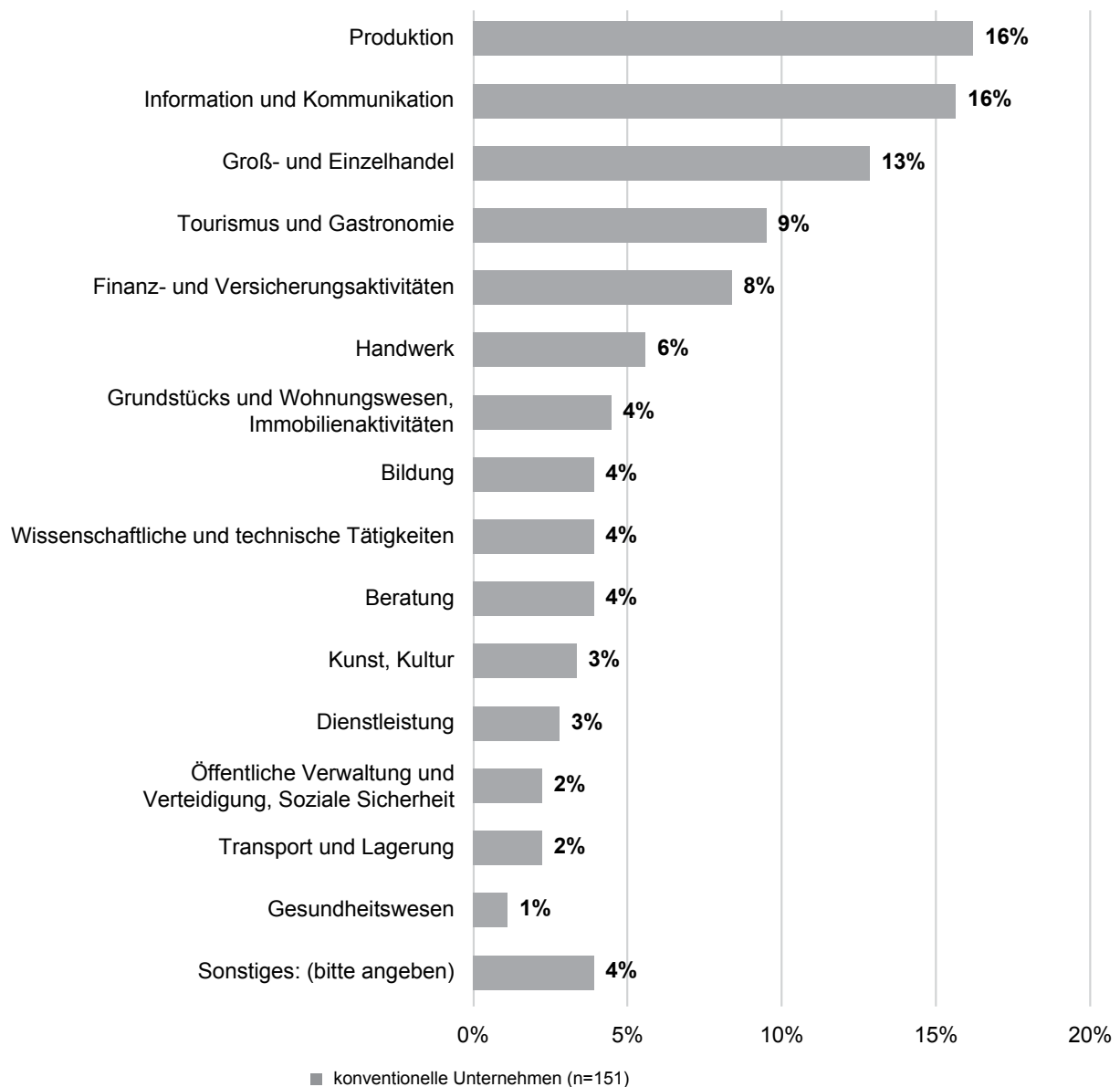


Abbildung 3
Branchen
konventioneller
Unternehmen,
Mehrfachantwort
möglich

Die Frage nach Rechtsformen wurde folgendermaßen beantwortet: Bei den sozialen Organisationen dominieren vier Rechtsformen (siehe Abbildung 4): Einzelunternehmen (21%), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH; 17%), Verein / NGO (17%) und gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH; 17%). Mit insgesamt 39% hat der Großteil der konventionellen Unternehmen die Rechtsform einer GmbH bzw. mit 37% als Einzelunternehmen gewählt. Diese Zuteilung ist wenig überraschend und bereits aus anderen Marktforschungsstudien bekannt (z.B. SEND 2019): Beispielsweise könnte die ÖBB mit der Rechtsform Aktiengesellschaft als soziales Unternehmen kategorisiert sein, weil es im öffentlichen Interesse agiert und somit ein öffentliches Interesse verfolgt. Eine Genossenschaft⁵ hingegen

⁵ Laut der Definition der WKO (2020) ist eine Genossenschaft „ein Zusammenschluss von Personen, die gemeinsam an besseren Möglichkeiten für ihre Unternehmen arbeiten wollen.“ Dabei wird unterschieden zwischen Erwerbs-Genossenschaften und Wirtschafts-Genossenschaften.

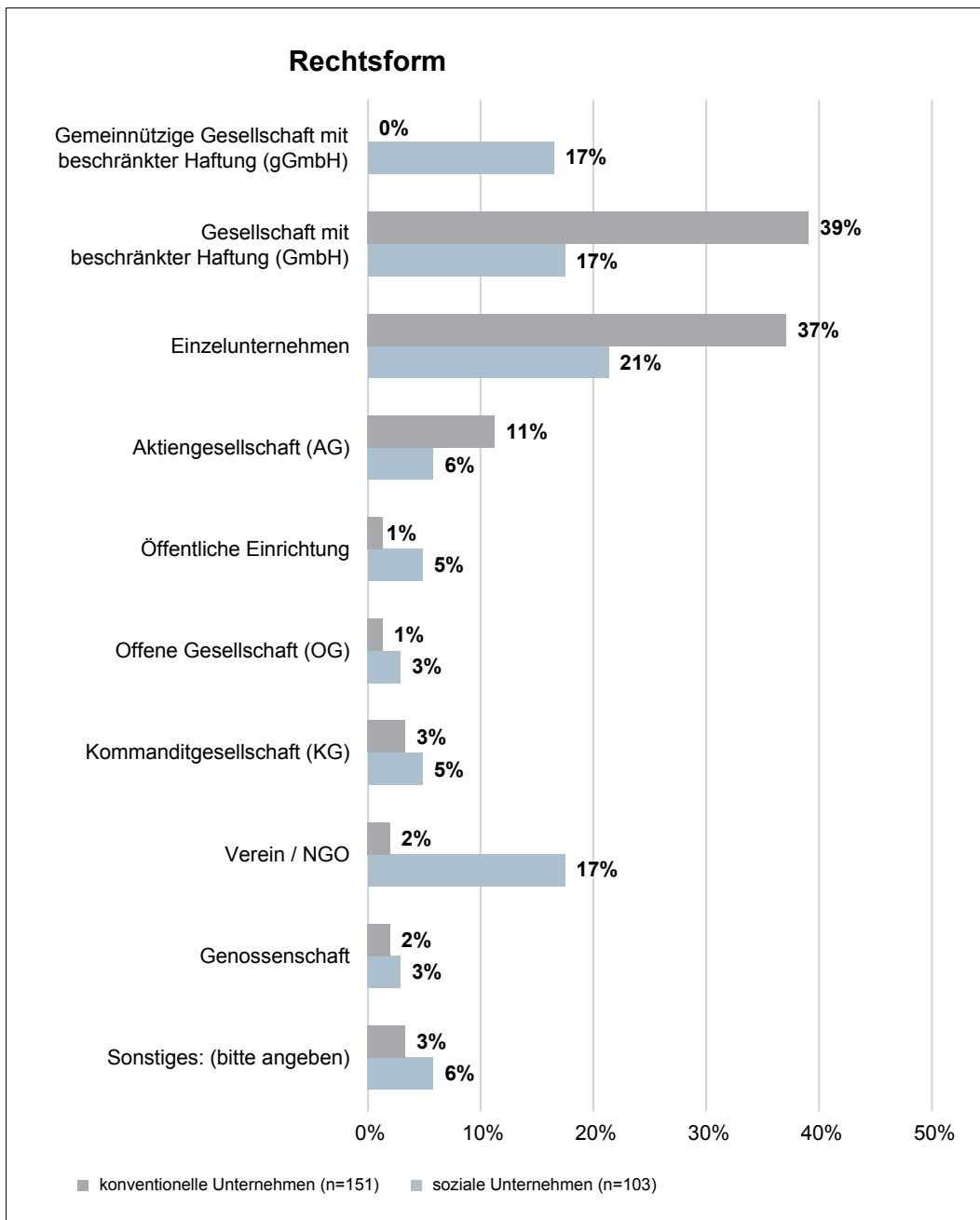


Abbildung 4
Rechtsform sozialer
und konventioneller
Unternehmen

könnte als konventionelles Unternehmen klassifiziert werden, wenn keine sozialen oder ökologischen Ziele verfolgt werden.

Was die Anzahl der MitarbeiterInnen angeht, beschäftigt der Großteil der befragten Unternehmen bis zu 10 MitarbeiterInnen (soziale Organisationen: 52%; konventionelle Organisationen: 49%). Abbildung 4 zeigt außerdem, dass auch Vereine sowie gemeinnützige Organisationen mit teils hohen Beschäftigtenzahlen an der Umfrage teilgenommen haben (11%) sowie mitarbeiterstarke konventionelle Unternehmen (11%).

In nachfolgender Abbildung 6 sind die Gründungsjahre der befragten Organisationen abgebildet. Eine nennenswerte Auffälligkeit ist, dass annähernd die Hälfte (44%) der sozialen Organisationen zwischen den Jahren 2010 und 2020 gegründet wurden. Soziale Organisationen scheinen somit

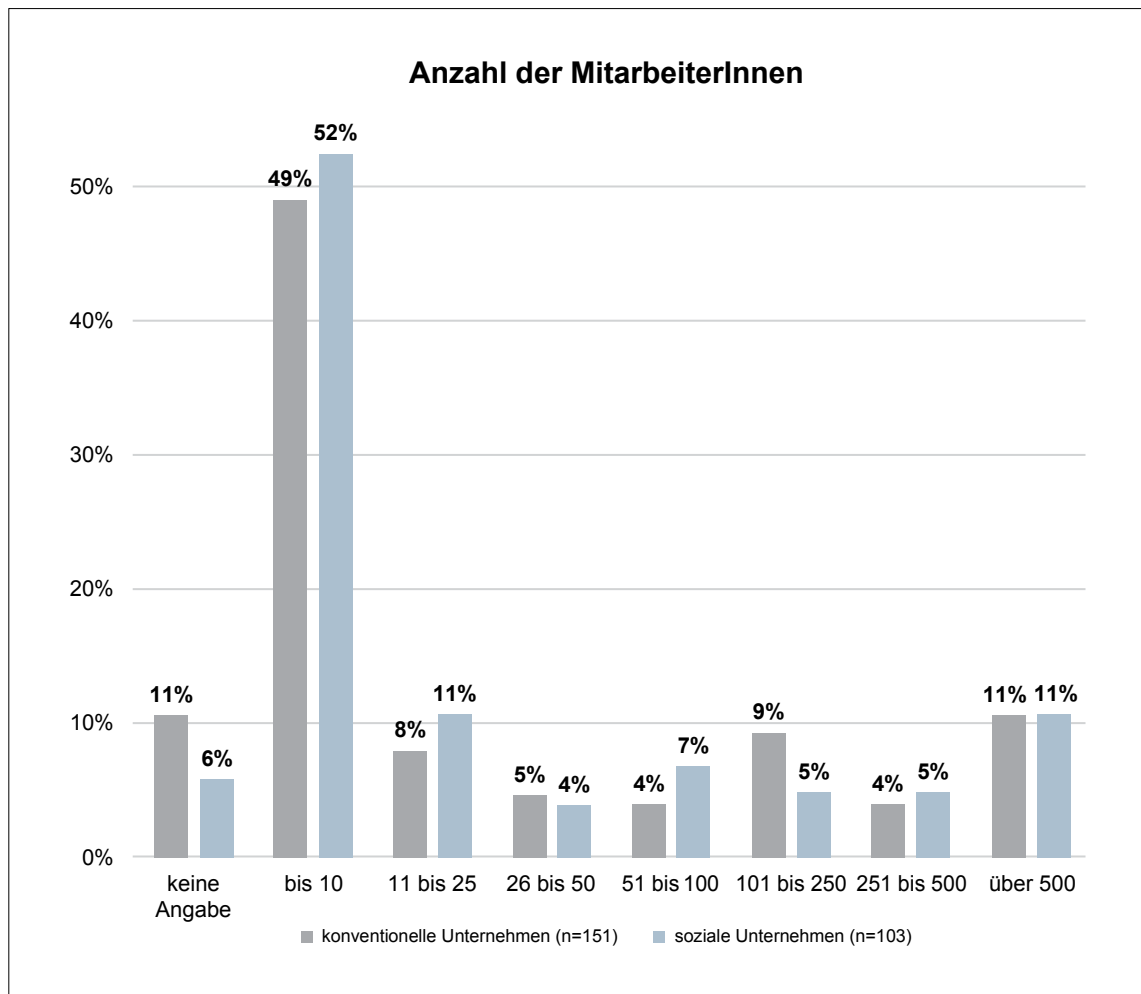


Abbildung 5:
MitarbeiterInnen-
anzahl sozialer und
konventioneller
Unternehmen

insgesamt „jünger“ zu sein als profitorientierte Unternehmen, bezogen auf das Gründungsjahr. Diese Beobachtung lässt vermuten, dass sich in den vergangenen Jahren ein Trend zu nachhaltigen und sozialen Geschäftsmodellen entwickelt hat.

Die Verteilung auf die Bundesländer-Herkunft der befragten Unternehmen zeigt wenig Überraschendes: Die größte Anzahl beider Gruppen ist in der Bundeshauptstadt und dem gleichzeitig bevölkerungsstärksten Bundesland Wien angesiedelt, gefolgt von Niederösterreich und Oberösterreich, den zweit und dritt bevölkerungsstärksten Bundesländern in Österreich. In diesem Zusammenhang muss aber erwähnt werden, dass bei der Stichprobenziehung kein Augenmerk auf die Repräsentativität nach Bundesländern gelegt wurde. Es wurde also nicht versucht, ein tatsächliches Abbild von Österreich bzgl. der lokalen Verteilung von Unternehmen abzugeben.

Neben dem Standort wurde auch der geografische Aktionsradius der befragten Unternehmen erhoben. Abbildung 7 zeigt, dass sich 40% der sozialen und 34% der profitorientierten Organisationen auf lokaler bzw. regionaler Ebene betätigen, gefolgt von 32% bzw. 30%, die national, sprich in ganz Österreich geschäftstätig sind. Auf globaler Ebene agieren 6% der sozialen und 11% der profitorientierten Unternehmen.

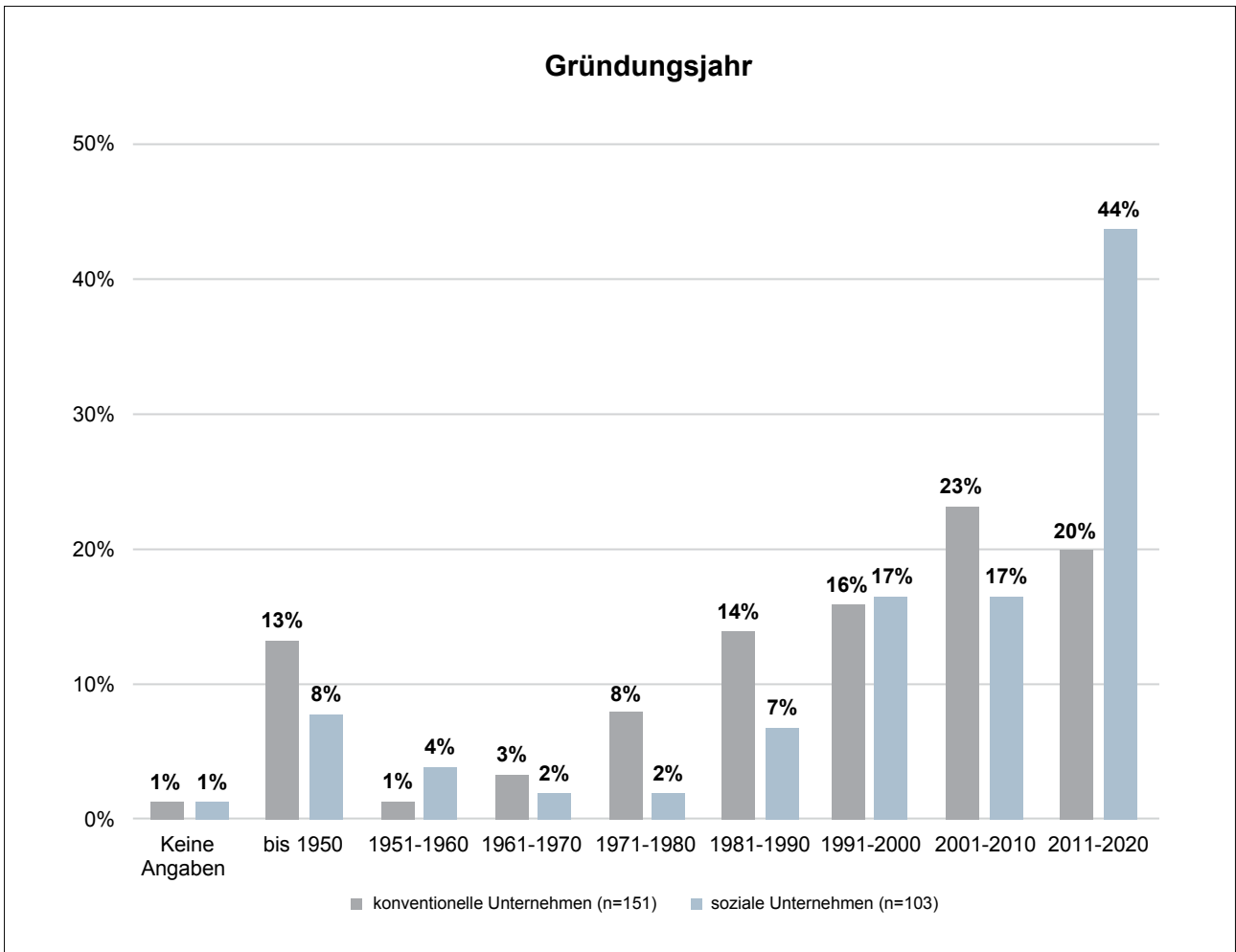


Abbildung 6
Gründungsjahr
sozialer und
konventioneller
Unternehmen

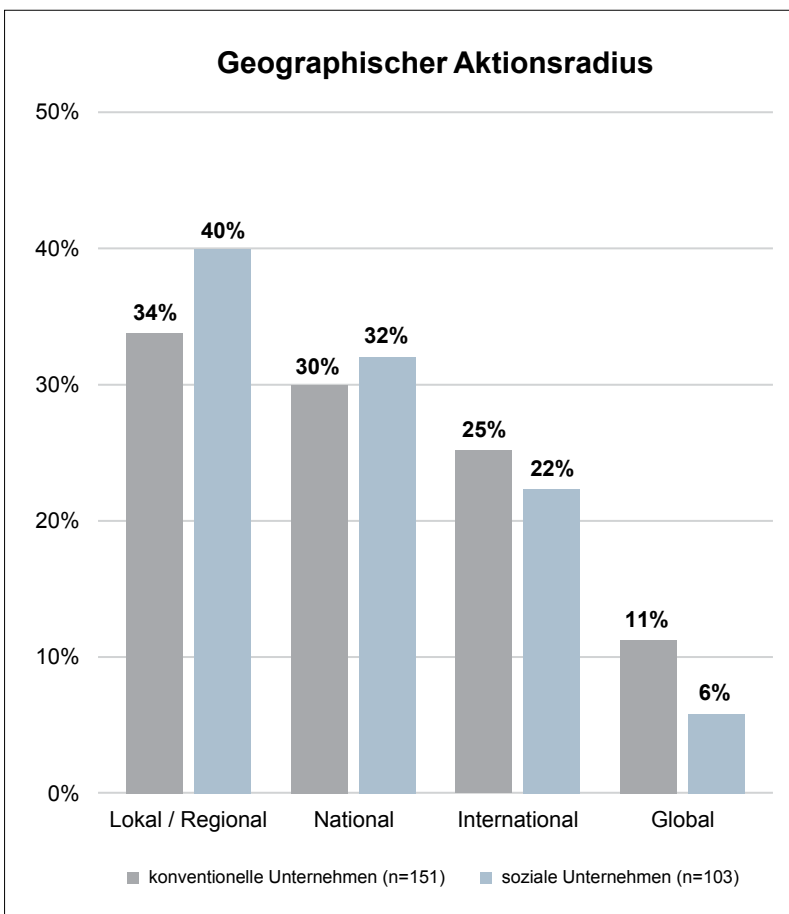


Abbildung 7
Geografischer
Aktionsradius sozialer
und konventioneller
Unternehmen

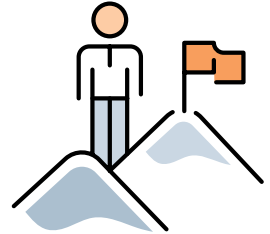
In a Nutshell:

Es kann festgehalten werden, dass die vorliegende Studie einen guten Querschnitt über die verschiedenen Branchen und Tätigkeitsfelder österreichischer Unternehmen darstellt. Die überwiegende Mehrheit der UmfrageteilnehmerInnen sind Personen in leitender Position. Dies zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang deshalb wichtig, weil soziale und ökologische Ziele zwar nicht immer von der Führungsebene angestoßen, jedoch immer von ihr mitgetragen werden müssen. Was die Unternehmensgründung anbelangt, lässt sich innerhalb der Stichprobe in den letzten 10 Jahre der Großteil der Neugründungen verzeichnen. Von den befragten Unternehmen sind die meisten lokal / regional oder österreichweit tätig und beschäftigen bis zu 10 MitarbeiterInnen.



Hauptgeschäftsziele und Wirkungsmessung

Es wurde bereits dargelegt, dass sich Organisationen im Kontinuum zwischen den beiden Dimensionen philanthropische Orientierung und Profit-Orientierung einordnen lassen (Dees et al., 2001; SEND, 2008; Volkmann et al., 2012). Wie in Tabelle 1 abgebildet, wurde dabei deutlich, dass eine trennscharfe Abgrenzung nicht immer möglich ist. Bei Organisationen kann eine gemischte Motivlage bestehen, d.h. der Fokus liegt auf der gleichzeitigen Erfüllung einer sozialen / ökologischen Mission und von Profitabilität. Um ein entsprechendes Bild der teilnehmenden Unternehmen gewinnen zu können, wurden Hauptgeschäftsziele abgefragt.



Summiert man die Kategorien „stimme voll und zu“ bis „stimme eher zu“ auf (siehe Abbildung 8), gaben insgesamt 80% der konventionellen Unternehmen und 35% der Sozialunternehmen an, Profitmaximierung als eines ihrer Hauptgeschäftsziele anzusehen.

Abbildung 8
Hauptgeschäftsziel
Profitmaximierung

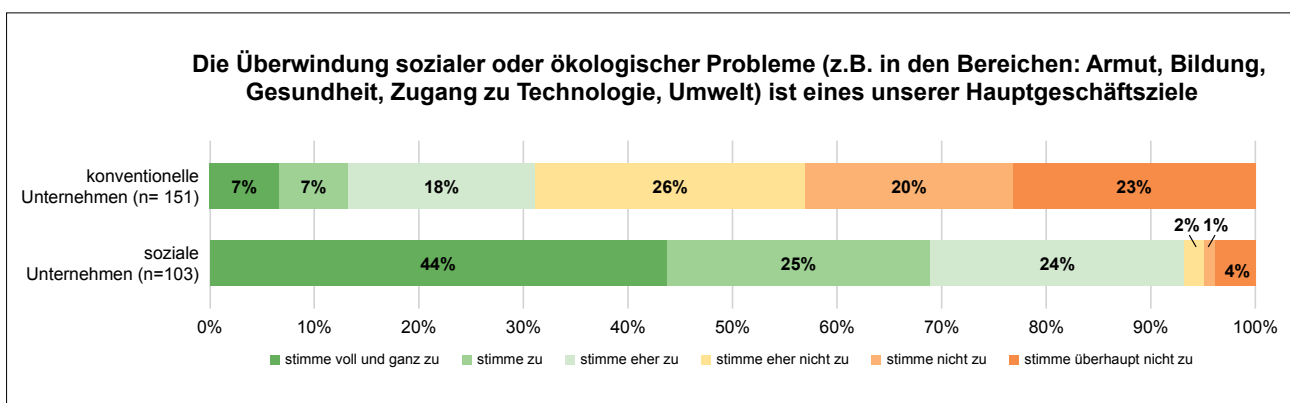
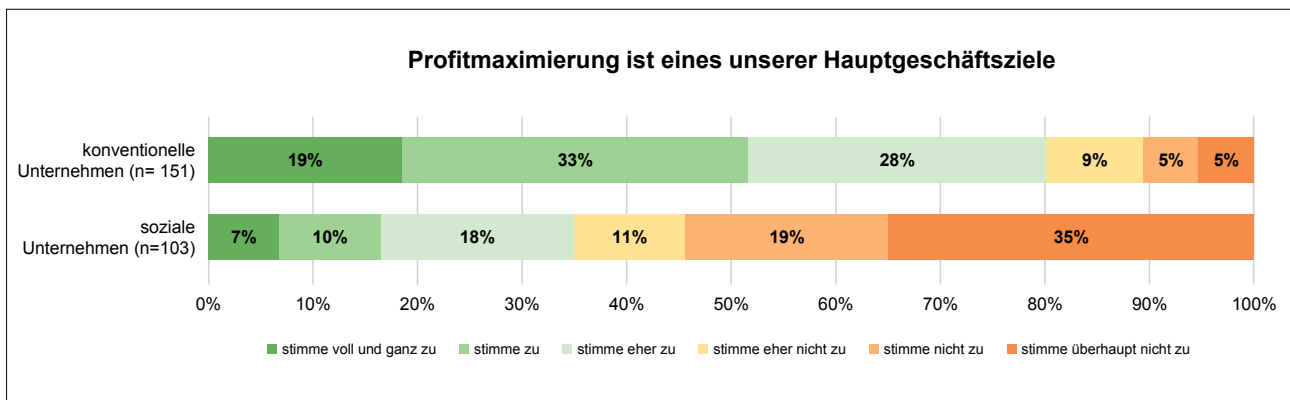


Abbildung 9
Hauptgeschäftsziel
soziale und / oder
ökologische Mission

Die Unternehmen wurden außerdem gefragt, ob die Erfüllung einer sozialen oder ökologischen Mission eines ihrer Hauptgeschäftsziele darstellt. Von den konventionellen Unternehmen gaben insgesamt 32% an, dass dies der Fall sei („stimme voll und ganz zu“ bis „stimme eher zu“). Damit würden sie laut

Definition eigentlich zu den sozialen Unternehmen gehören. Von den sozialen Unternehmen gaben 93% an, dass die Überwindung sozialer oder ökologischer Probleme eines ihrer Hauptgeschäftsziele sei. Damit gilt für 7%, dass sie eigentlich laut Definition kein Sozialunternehmen sind. Die Auswahl erfolgte jedoch, wie erwähnt, aufgrund der Selbstselektion.

In a Nutshell:

Die Daten zeigen, dass aktuell bereits zahlreiche konventionelle Unternehmen in Österreich die Erfüllung einer sozialen und / oder ökologischen Mission und damit die Erreichung der SDGs zu ihren Hauptgeschäftszielen zählen. Gleichzeitig gibt es Sozialunternehmen, die profitorientiert agieren. Dies zeigt, dass sich Gutes tun und Gewinne erzielen zu wollen, nicht grundsätzlich ausschließen.



Umso wichtiger wird es daher in Zukunft, die sozialen, ökologischen und ökonomischen Ziele und die Wirkmessung der Unternehmen genauer zu betrachten. Davon ausgehend lassen sich Rückschlüsse ziehen, inwieweit österreichische Unternehmen in der Ausübung ihrer Geschäftstätigkeit bereits sozio-ökologische Ziele verfolgen und das unabhängig davon, zu welcher Unternehmensgruppe sie gehören.

Wie eingangs erwähnt, belegen aktuelle Entwicklungen, dass Marktakteure wie Unternehmen, staatliche Einrichtungen, KonsumentInnen, etc. ihren Beitrag zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme leisten müssen. Insbesondere für Unternehmen werden hierbei Fragen rund um die Evaluation und Wirkungsmessung von SDGs immer wichtiger. Es ist auch anzunehmen, dass der soziale und ökologische Beitrag von Unternehmen in Zukunft verstärkt von politischer und zivilgesellschaftlicher Seite eingefordert wird und somit über eine reine Freiwilligkeit hinausgeht (siehe dazu z. B. Beitrag zu den SDGs, Verabschiedung eines Lieferkettengesetzes, etc.).

In der aktuellen Studie wurde deshalb abgefragt, inwieweit die teilnehmenden Unternehmen bereits einen Beitrag zur Erfüllung sozialer und ökologischer Entwicklungsziele leisten und ob sie die Zielerreichung dokumentieren oder sogar messen.

Welche sozialen und / oder ökologischen Ziele die Unternehmen verfolgen, wurde anhand der SDGs abgefragt (siehe Abbildung 10). 99% der sozialen Unternehmen und 92% der konventionellen Unternehmen tragen nach eigenen Angaben aktuell zur Erfüllung mindestens eines SDGs bei. Bei den sozialen Unternehmen gehören „Gesundheit und Wohlergehen“, „Hochwertige Bildung“ und „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“ zu den Top-3-Nennun-

Sustainable Development Goals (SDGs)

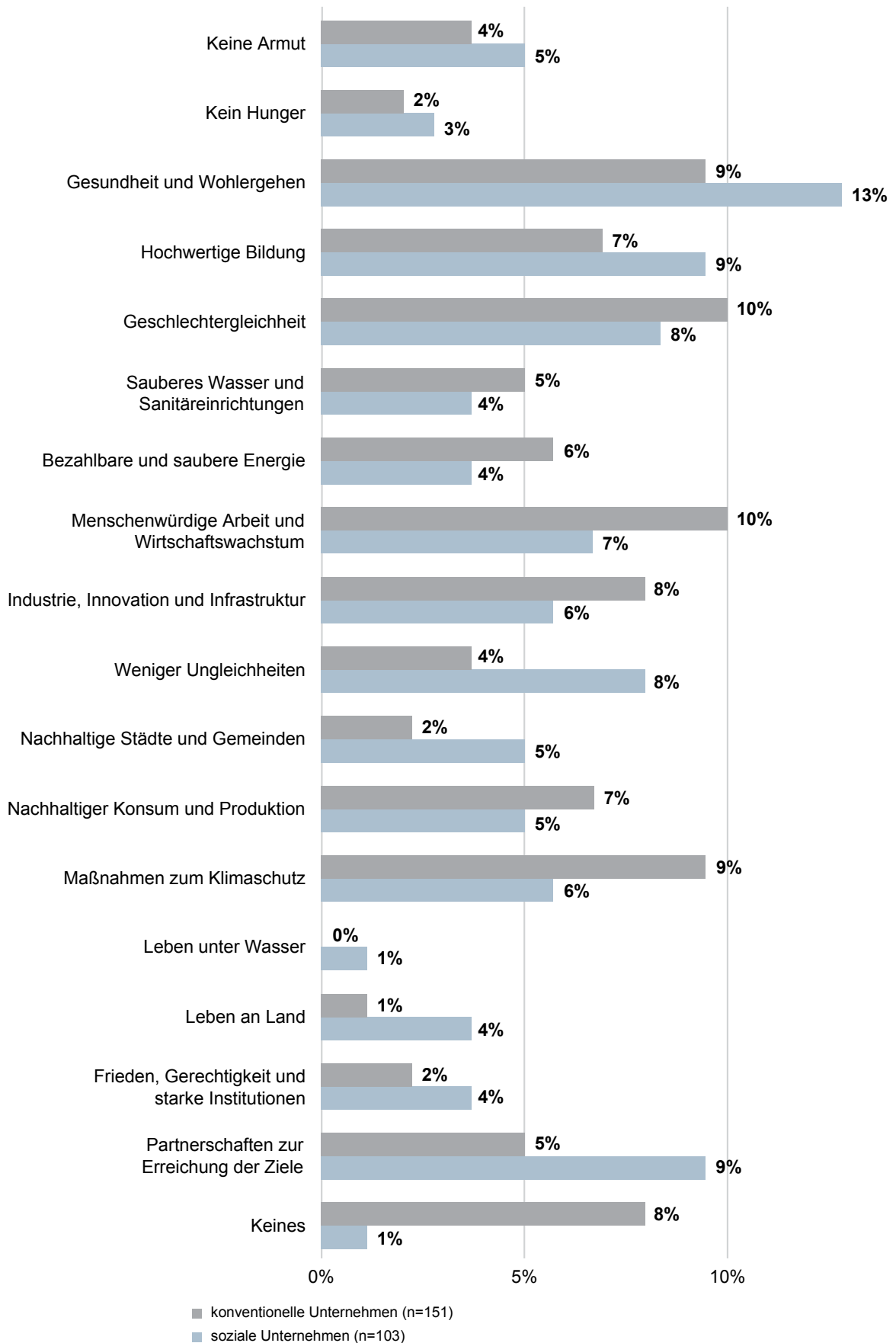


Abbildung 10 Verfolgte SDGs von sozialen und konventionellen Unternehmen

gen. Bei den konventionellen Unternehmen stellen „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“, „Geschlechtergleichheit“ und „Maßnahmen zum Klimaschutz“ die drei am häufigsten genannten SDGs.

In der Umfrage wurde Corporate Social Responsibility (CSR) als übergeordnetes Konzept für die freiwillige Umsetzung sozialer und / oder ökologischer Maßnahmen in konventionellen Unternehmen abgefragt, da soziale Unternehmen i.d.R. mit dem Ziel gegründet werden, soziale und / oder ökologische Ziele zu verfolgen. Das bedeutet zwar nicht, dass soziale Unternehmen dies unfreiwillig tun, sie verpflichten sich jedoch gewissermaßen zur Umsetzung, wodurch sie ihren Status als Sozialunternehmen ohne die Verfolgung einer entsprechenden sozial und / oder ökologisch motivierten Mission konsequenterweise verlieren würden.

Die konventionellen UnternehmerInnen wurden zunächst gebeten anzugeben, wie wichtig CSR aktuell in ihrem Unternehmen ist und wie wichtig CSR in 5 Jahren sein wird.

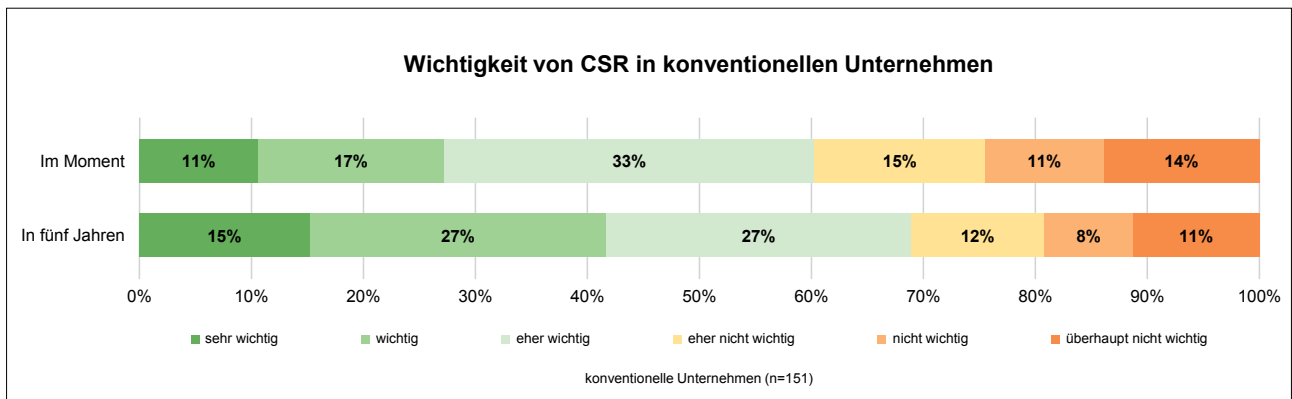


Abbildung 11
Wichtigkeit von CSR
in konventionellen
Unternehmen

Abbildung 11 zeigt, dass CSR-Aktivitäten aktuell mit 61% für mehr als die Hälfte der konventionellen Unternehmen wichtig sind (von „sehr wichtig“ bis „eher wichtig“) und für 11% aktuell bereits sehr wichtig. Darüber hinaus zeichnet sich ein leichter Trend ab, dass die Wichtigkeit von CSR-Maßnahmen in den nächsten fünf Jahren steigen wird. Insgesamt glauben 69% der Befragten, dass CSR in fünf Jahren wichtig sein wird (von „sehr wichtig“ bis „eher wichtig“), was einem Plus von 8% entspricht und 15% glauben, dass CSR-Aktivitäten in den nächsten fünf Jahren sogar sehr wichtig sein werden. Umso erstaunlicher ist das Ergebnis, dass nur 16% der konventionellen Unternehmen angegeben haben, ein CSR Programm oder CSR Richtlinien zu haben (n=151).

Jene Unternehmen, die bereits CSR-Richtlinien oder ein CSR-Programm implementiert haben, wurden gebeten anzugeben, warum sie dies tun. Wie

aus Abbildung 12 hervorgeht, setzen die meisten Unternehmen ein CSR-Programm um, weil sie damit auf „soziale und ökologische Anliegen der Organisation“ reagieren möchten. Die Option „soziale und ökologische

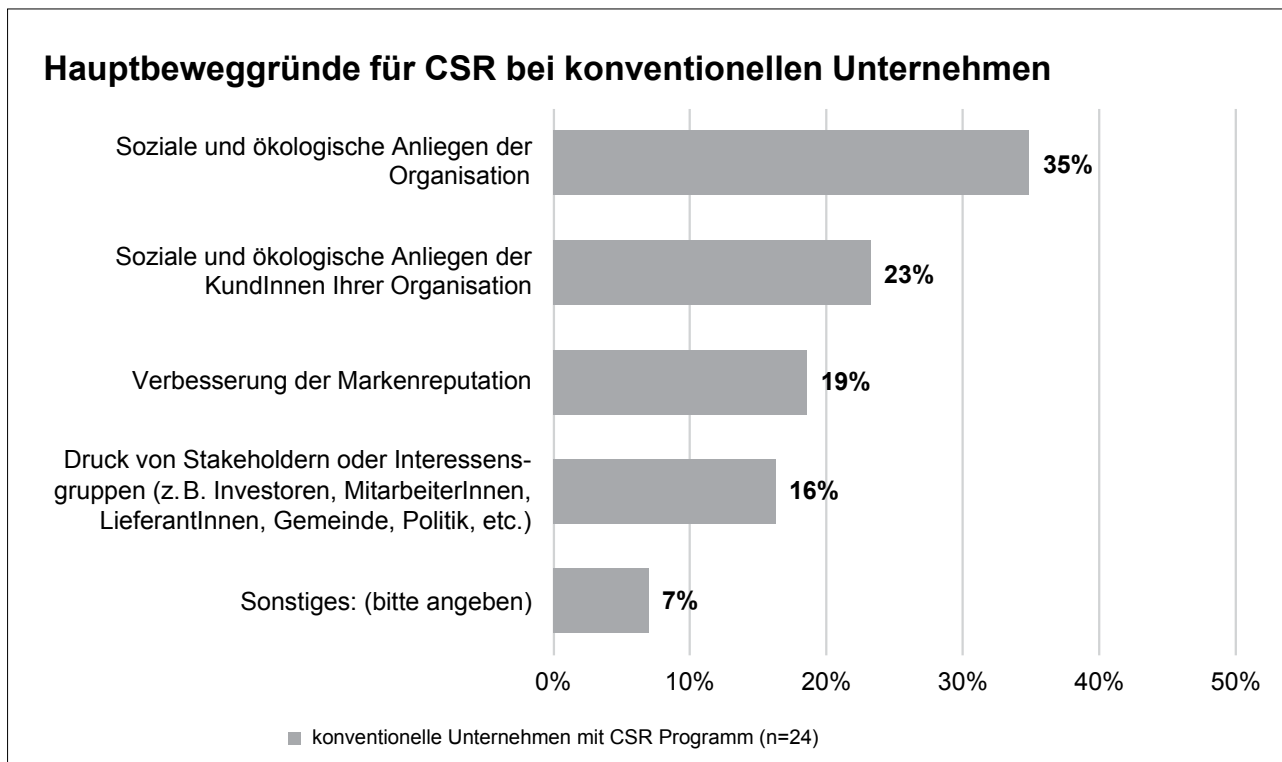


Abbildung 12
Hauptbeweggründe
für CSR in
konventionellen
Unternehmen,
Mehrfachantwort
möglich

Anliegen der KundInnen Ihrer Organisation“ liegt auf Platz 2 und die „Verbesserung der Markenreputation“ gehört ebenfalls zu den Top 3 wichtigsten Gründen für CSR-Aktivitäten eines Unternehmens.

Die teilnehmenden Unternehmen wurden außerdem gefragt, ob sie ihre sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsziele verschriftlicht haben. Abbildung 13 ist zu entnehmen, in welcher Form, wobei das Leitbild der konventionellen Unternehmen als auch der Sozialunternehmen die sozialen und ökologischen Ziele am häufigsten beschreibt.

Darüber hinaus sollte ermittelt werden, wie mit CSR im Unternehmen umgegangen wird bzw. ob es eigene Stellen für CSR im Unternehmen gibt. Abbildung 14 zeigt, dass 63% der Unternehmen mit CSR Programm beschäftigen auch eine dazugehörige Stelle. Allerdings muss hier angemerkt werden, dass lediglich 24 der befragten Unternehmen über ein CSR-Programm verfügen und diese 63% damit 15 Unternehmen entsprechen.

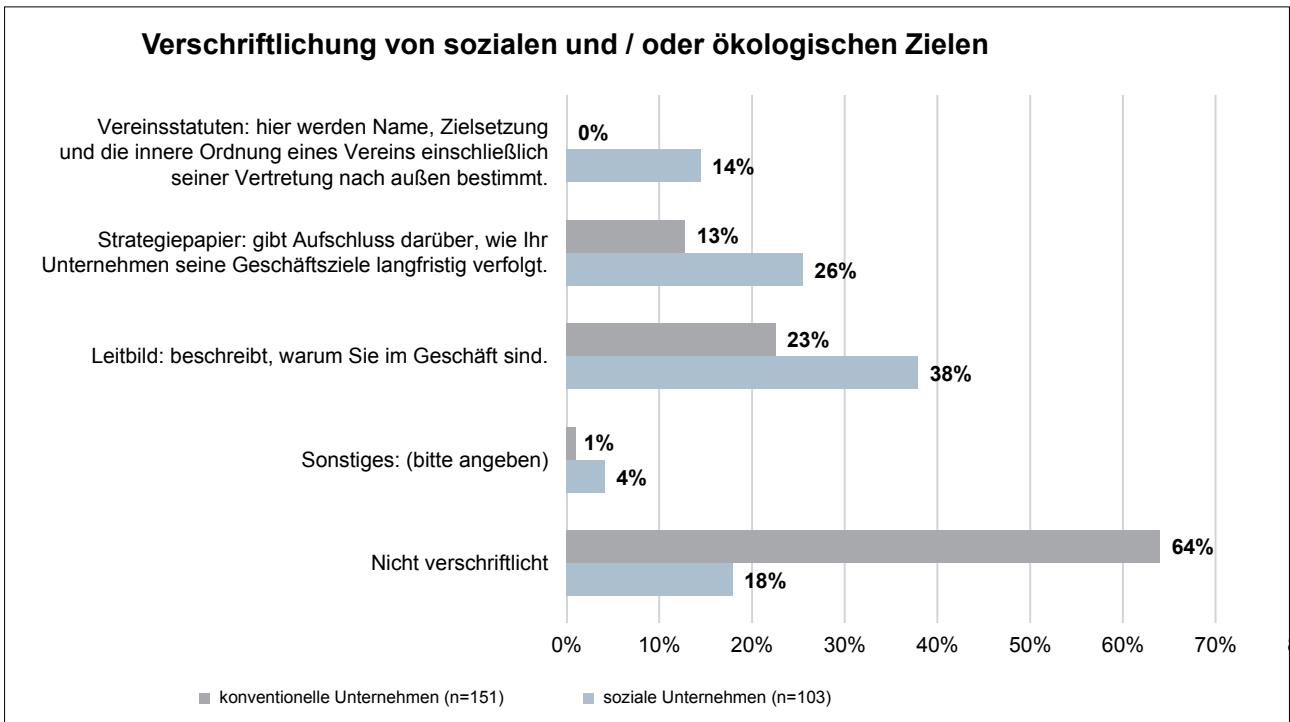


Abbildung 13 Verschriftlichung von sozialen und / oder ökologischen Organisationszielen, Mehrfachantwort möglich⁷

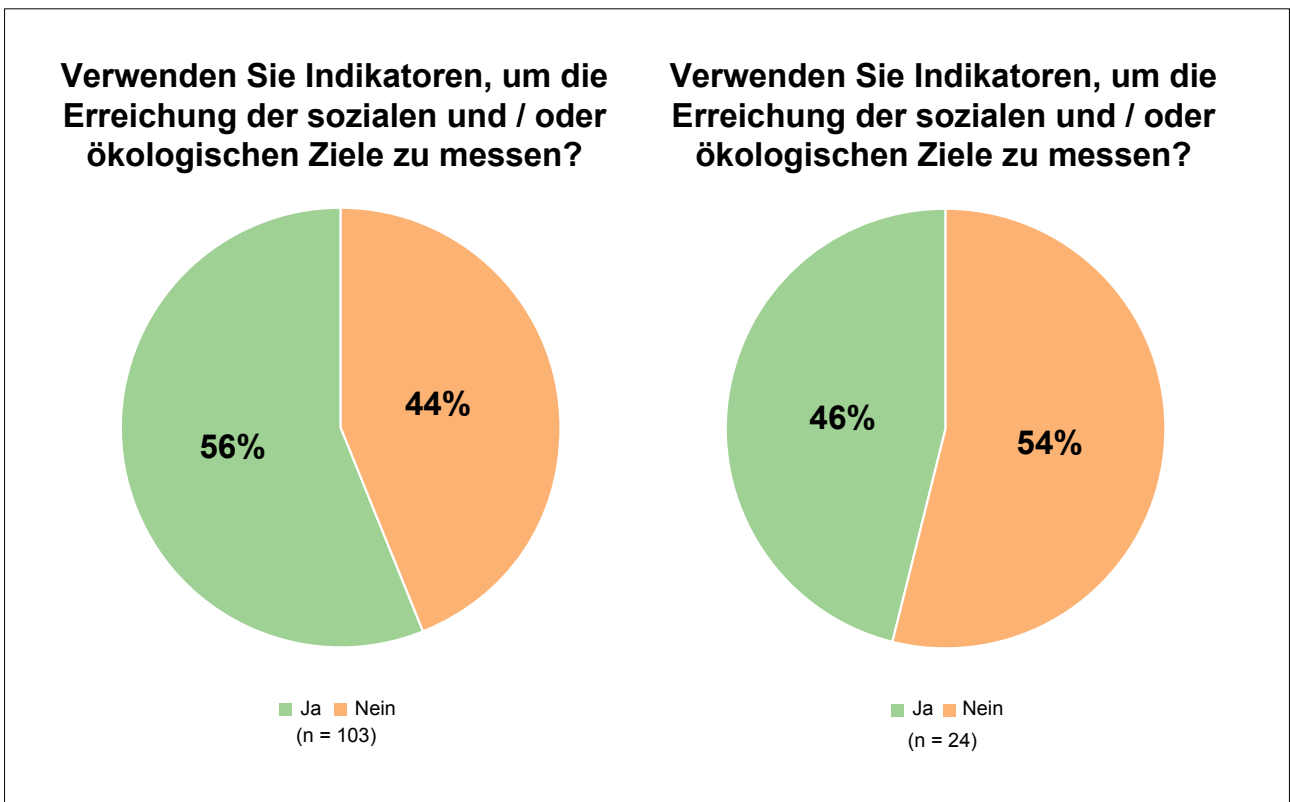


Abbildung 14 Zielmessung mittels Indikatoren von Sozialunternehmen

Abbildung 15 Zielmessung mittels Indikatoren von konventionellen Unternehmen

⁷ Anmerkung: Die Auswahloption „Vereinsstatuten“ wurde nur den sozialen Unternehmen gegeben, da profitorientierte Unternehmen üblicherweise nicht als Verein organisiert sind.

Abbildung 14 und 15 ist zu entnehmen, ob die befragten Unternehmen mittels Indikatoren die soziale und / oder ökologische Zielerreichung messen. Es zeigt sich, dass nur 11 konventionelle Unternehmen (46% der konventionellen Unternehmen mit CSR Programm, n = 24) und 56% der Sozialunternehmen (n = 103) Indikatoren verwenden.

Jene konventionellen Unternehmen, welche noch keine CSR-Programme oder -Richtlinien in der eigenen Organisation implementiert haben, wurden ebenfalls gefragt, ob sie in irgendeiner Form auf soziale oder ökologische Anliegen reagieren (bspw. Einbringen in der Gemeinde, Spenden für Umweltprojekte, Unterstützung von Vereinen oder Initiativen, Sonderkonditionen für MitarbeiterInnen, etc.), was 38% bejahten. Das zeigt, dass auch konventionellen Unternehmen, welche ihre sozialen und ökologischen Beiträge noch nicht institutionalisiert haben, trotzdem bereits einen Beitrag leisten.

In a Nutshell:

Der Stellenwert von CSR-Aktivitäten bei den konventionellen Unternehmen in Österreich steigt. Es gibt ein zunehmendes Bewusstsein um die SDGs und es werden unternehmensintern eigene CSR-Stellen geschaffen. Der zunehmende politische Druck (z.B. Klimaschutzgesetz, Lieferkettengesetz) sowie der Wunsch seitens der KundInnen scheinen dafür hauptverantwortlich. Allerdings gibt es noch viel „Luft nach oben“: CSR-Aktivitäten werden kaum verschriftlicht, kaum gemessen und nur in seltenen Fällen als zentraler Bestandteil der Geschäftsmission angesehen.

Etwas unterschiedlich stellt sich die Situation bei Sozialunternehmen dar: Zwar verschriftlichen auch diese ihre Unternehmensziele kaum, dennoch scheint sich aufgrund ihrer geringen Größe und durch die von den GründerInnen gelebten eigenen Werthaltung ein Spirit auf die eigenen MitarbeiterInnen bzw. auf die Stakeholder zu übertragen. Der Grund, warum viele Sozialunternehmen ihre Ziele nicht messen, liegt wahrscheinlich im hohen Ressourcenaufwand und fehlendem Wissen bzw. Kapazitäten, die viele aufgrund ihrer Größe nicht haben.



4

Sozial-ökologische Herausforderungen und Rahmenbedingungen

Während sich das vorige Kapitel mit den sozialen und ökologischen Aktivitäten der Unternehmen beschäftigt, geht es in diesem Abschnitt um den individuell wahrgenommenen Einfluss sozialer und ökologischer Herausforderungen auf die eigene Organisation. Das bedeutet, was bringt die Unternehmen überhaupt dazu, auf soziale und ökologische Probleme zu reagieren? Dabei wurden die folgenden drei Punkte erhoben:

- (1) Wie reagieren soziale und profitorientierte Unternehmen generell auf soziale und ökologische Herausforderungen? (siehe Abbildung 16)
- (2) Was unterscheidet eine auf soziale und ökologische Belange ausgerichtete Geschäftsstrategie von „business as usual“? (siehe Abbildung 17), und
- (3) Was sind besondere Herausforderungen dieser Geschäftsstrategien? (siehe Abbildung 18)



In den folgenden Abbildungen werden Überlegungen zur sozialen und ökologischen Ausrichtung von konventionellen und sozialen Organisationen gegenübergestellt. Die konventionellen Unternehmen werden durch die graue, und die sozialen Unternehmen durch die blaue Linie dargestellt. Die abgebildeten Größen stellen die Mittelwerte der gegebenen Antworten in den jeweiligen Gruppen dar. Dies erlaubt Rückschlüsse auf den Grad der Zustimmung zu den Aussagen, die anhand einer 6-Punkte-Likert-Skala (1 = „stimme voll und ganz zu“ bis 6 = „stimme überhaupt nicht zu“) abgefragt wurden.

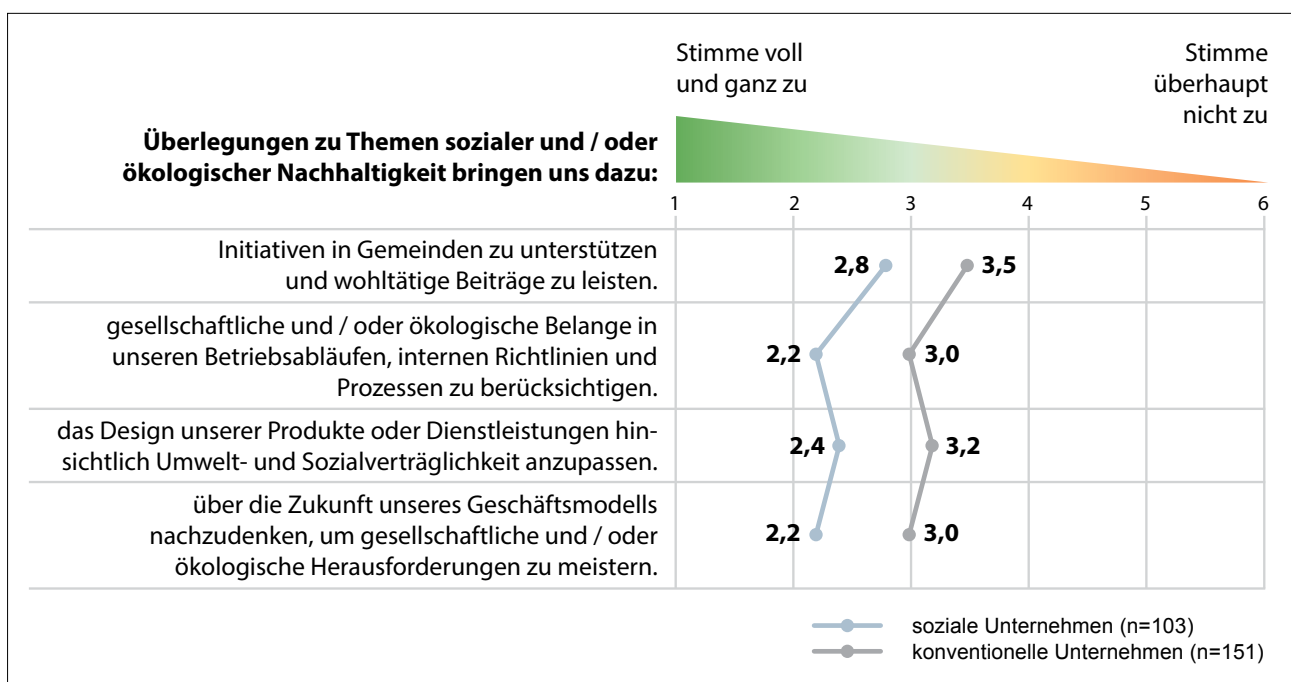
Insgesamt zeichnet sich dabei ab, dass ein Bewusstsein für soziale und ökologische Verantwortung bei den sozialen und den konventionellen Unternehmen besteht. Wie in der Folge noch deutlich wird, ist diese erwartungsgemäß bei den Sozialunternehmen etwas stärker ausgeprägt. Auf die Frage, wie Überlegungen hinsichtlich sozialer und / oder ökologischer

Nachhaltigkeit die Unternehmen zum Handeln bringen, antwortet die Mehrheit der Sozialunternehmen sowie der konventionellen Unternehmen, dass sie soziale oder ökologische Belange in ihren Betriebsabläufen, internen Richtlinien und Prozessen berücksichtigen. Außerdem denken sie über die Zukunft ihres Geschäftsmodelles nach, um gesellschaftliche und oder ökologische Herausforderungen zu meistern.

Das bedeutet, dass beide Unternehmergruppen einen direkten Handlungsbedarf in der Art und Weise sehen, wie sie sich organisieren und wie sie ihr Geschäftsmodell umsetzen. Wie in Abbildung 16 ersichtlich, ist dies bei den Sozialunternehmen stärker ausgeprägt, da die Mittelwerte der Sozialunternehmen niedriger sind und damit eine höhere Zustimmung ausdrücken, als die Mittelwerte der profitorientierten Unternehmen. Das impliziert, dass bei den konventionellen Unternehmen zwar eine Tendenz in Richtung mehr sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit erkennbar ist, da 3,5 jedoch den neutralen Punkt auf der Skala markiert, ist hier bei beiden Unternehmergruppen noch Potenzial nach oben.

Während die vorigen beiden Antwortmöglichkeiten innerbetriebliche Maßnahmen betreffen, wurde auch die Bereitschaft zu Ausgleichsleistungen außerhalb des eigenen Unternehmens mit der Antwortoption „Initiativen in Gemeinden zu unterstützen und wohltätige Beiträge zu leisten“ abgefragt. Diese Option erhielt bei beiden Gruppen die geringste Zustimmung, was darauf hindeutet, dass die Unternehmen eher versuchen, durch ihre Hauptgeschäftstätigkeit einen positiven Beitrag zu leisten als durch eine „Entschädigung“ außerhalb des eigenen Unternehmens.

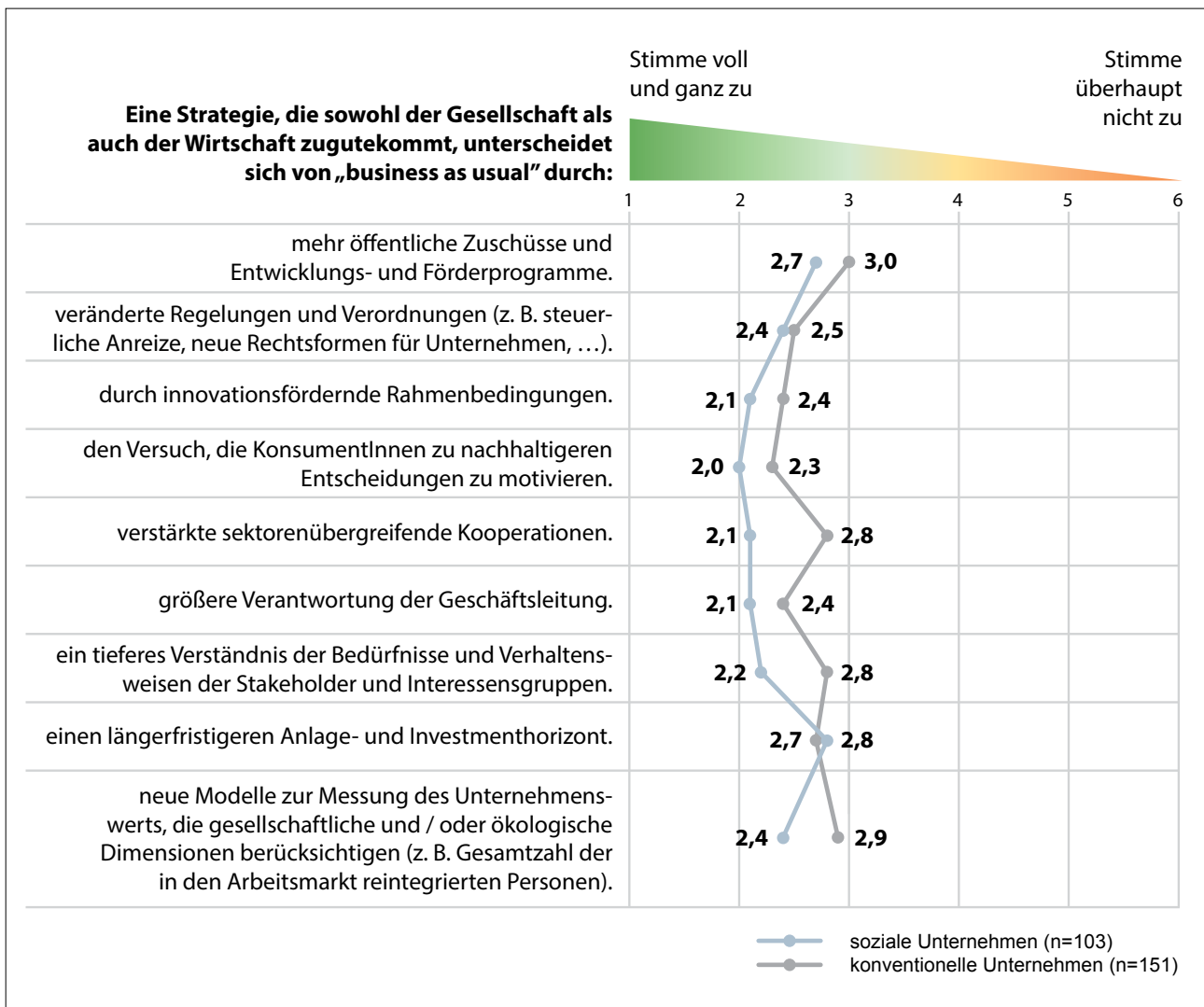
Abbildung 16
Einfluss sozialer und /
oder ökologischer
Herausforderungen



Beide Unternehmensgruppen wurden außerdem gefragt, wie sich eine Strategie, die sowohl der Gesellschaft als auch der Wirtschaft zugutekommt, ihrer Meinung nach von „business as usual“ unterscheidet. Dabei wird in Abbildung 17 ersichtlich, dass beide Unternehmensgruppen im „Versuch, die KonsumentInnen zu nachhaltigeren Entscheidungen zu motivieren“ den größten Unterschied zu einer traditionellen Wirtschaftsstrategie sehen. Das bedeutet, dass hier ein besonderes Augenmerk auf die KundInnenbeziehung gelegt wird.

Abbildung 17
Umsetzung einer sozialen und / oder ökologischen Strategie vs. „business as usual“

Betrachtet man die weiteren Ausprägungen, so wird ersichtlich, dass die Sozialunternehmen etwas mehr Wert auf ihr Netzwerk- bzw. Ökosystem legen als die konventionellen Unternehmen. Außerdem werden Lieferketten und Vertriebskanäle stärker miteinbezogen (siehe verstärkte sektorenübergreifende Kooperation und tieferes Verständnis für Stakeholder und Interessensgruppen).

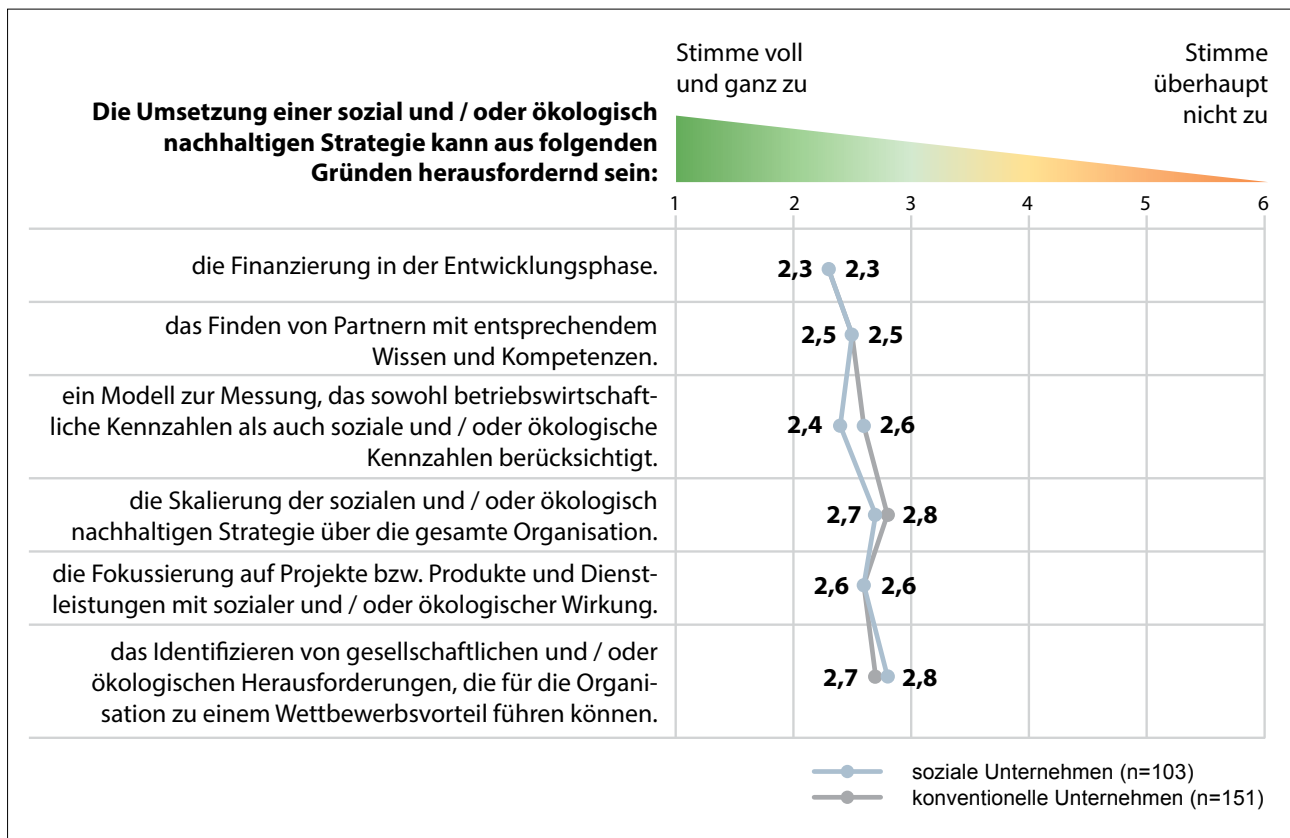


Beide Gruppen wünschen sich außerdem veränderte Regelungen und Verordnungen und innovationsfördernde Rahmenbedingungen, wobei auch hier die Sozialunternehmen ein leicht stärkeres Interesse bekunden.

Geht man davon aus, dass die Unternehmensleitung auch Entscheidungsträger ist, so ist es durchaus nachvollziehbar, dass sowohl die Sozialunternehmen als auch profitorientierte Unternehmen sehen, dass es für eine Strategie, die der Gesellschaft und der Umwelt zugutekommt, einer größeren Verantwortung seitens der Geschäftsleitung bedarf.

In Bezug auf mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer sozial/ökologisch-nachhaltigen Strategie zeigt der Mittelwertvergleich in Abbildung 18 Herausforderungen bei der Umsetzung.

Abbildung 18 Herausforderungen bei der Umsetzung von sozialen und / oder ökologisch nachhaltigen Strategien



Für beide Unternehmergruppen ist die Finanzierung in der Entwicklungsphase die größte Herausforderung bei der Umsetzung einer sozial und / oder ökologisch nachhaltigen Strategie. Bei den Sozialunternehmen ist ein Modell zur Messung betriebswirtschaftlicher und sozial-ökologischer Kennzahlen die zweitgrößte Herausforderung, doch auch für die konventionellen Unternehmen stellt dies eine Herausforderung dar, wie in Abbildung 18 ersichtlich wird. Gleichermaßen herausfordernd finden die Unternehmergruppen das Finden von Partnern mit entsprechendem Wissen und entsprechenden Kompetenzen, wobei dies für konventionelle Unternehmen die zweitgrößte und für Sozialunternehmen die drittgrößte Herausforderung darstellt.

In a Nutshell:

Beide Unternehmergruppen sehen direkten Handlungsbedarf in der Art und Weise, wie sie sich organisieren und wie sie ihr Geschäftsmodell umsetzen, um sozial und / oder ökologische Themen zu adressieren. Auch kann festgehalten werden, dass konventionelle Unternehmen zunehmend durch ihre Geschäftstätigkeit und ihre Sichtweise einen positiven Beitrag leisten möchten und weniger durch einzelne Aktionen wie z. B. durch Spenden oder andere Zuwendungen. Dennoch wird diese Aufgabe nach wie vor hauptsächlich von sozialen Unternehmen und weniger von konventionellen Unternehmen als zentraler Aspekt ihrer Geschäftsstrategie angesehen.

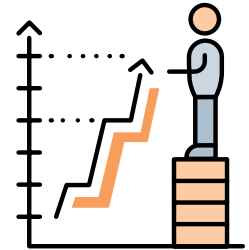
Eine nachhaltige Strategie unterscheidet sich von „business as usual“ insofern, als dass sich diese durch eine stärkere sektorenübergreifende Zusammenarbeit sowie durch ein tieferes Verständnis der Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Stakeholder charakterisiert. Soziale Unternehmen zeichnen sich durch ein starkes Netzwerk- oder Ökosystemkonzept aus und beziehen beispielsweise Lieferketten und Vertriebskanäle mit ein.

In der Frage, was die Umsetzung sozial und / oder ökologisch nachhaltiger Strategien schwierig macht, waren sich beide Unternehmensgruppen einig: Finanzierung, vor allem in der Entwicklungsphase, stellt die größte Hürde dar.



Beitrag von Führungsebene und Management

Wie bereits erwähnt, haben Personen in leitenden Funktionen maßgeblichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens oder der Organisation. Um im Detail zu analysieren, welchen Beitrag die Organisationsleitung auf die soziale und ökologische Ausrichtung desselben hat, wurden folgende Aspekte beleuchtet:



- 1) Was ist die Motivation zur Unternehmensgründung (siehe Abbildung 19)
- 2) Welche Führungs- und Managementprinzipien werden dabei primär verfolgt? (siehe Abbildung 20)



Abbildung 19 zeigt die unterschiedlichen Motive für eine Unternehmensgründung. Dabei wurden die TeilnehmerInnen bei der Beantwortung der Fragen gebeten, sich vorzustellen, eine neue Organisation zu gründen, um mehr über die Motivationen bei der Führung eines Unternehmens zu erfahren. Je weiter ein angegebener Mittelwert linksseitig abgebildet ist, desto höher ist die Zustimmung und je weiter rechts, desto niedriger, wobei 4 den neutralen Punkt zwischen den Werten 1 = „Stimme voll und ganz zu“ und 7 = „Stimme überhaupt nicht zu“ markiert. Die blaue Linie repräsentiert die angegebenen Mittelwerte der sozialen Unternehmen, die graue Linie die der konventionellen Unternehmen.

Abbildung 19 zeigt, dass „eine sehr verantwortungsbewusste BürgerIn unserer Welt zu sein“ bei der Organisationsgründung von Sozialunternehmen das wichtigste Motiv darstellt. GründerInnen von konventionellen Unternehmen sind hingegen „die finanziellen Aussichten meines Unternehmens gründlich analysiert zu haben“ am wichtigsten. Am unwichtigsten für die Sozialunternehmen ist es, ihr Unternehmen nach bewährten Management-Praktiken zu führen, wohingegen „die Welt zu verbessern (z.B. durch Streben nach sozialer Gerechtigkeit oder Umweltschutz)“ für die konventionellen Unternehmen am wenigsten wichtig ist.

Der wichtigste Grund für die Unternehmensgründung seitens der Sozialunternehmen ist es, „proaktiv das Funktionieren der Welt zu verändern“, was den konventionellen UnternehmerInnen am wenigsten wichtig ist. Beim Hauptmotiv der konventionellen UnternehmerInnen verhält es sich dafür genau umgekehrt. Ihre „berufliche Karriere voranzutreiben“ wurde als Hauptmotiv genannt, was den Sozialunternehmen im Gegenzug am unwichtigsten ist.

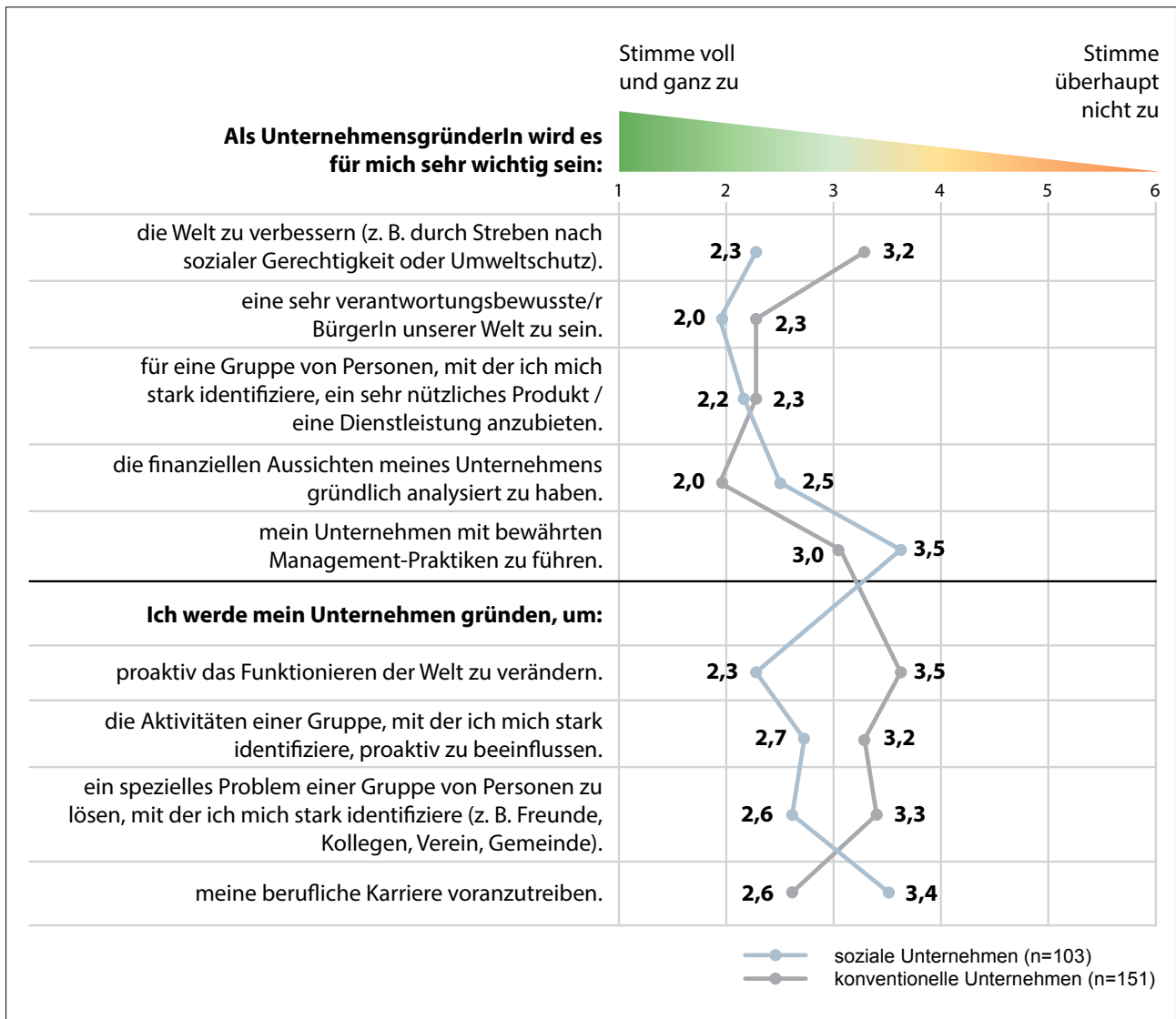


Abbildung 19
Motive für die Unternehmensgründung

Bei der Frage nach den Managementprinzipien zeigt sich (Abbildung 20), dass konventionelle Unternehmen in Bezug auf die Antwortoptionen rund um das Thema Wettbewerbsfähigkeit einen höheren Zustimmungsggrad aufweisen („einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen und eine bessere Leistung zu erreichen als die Konkurrenz“, „was mein Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb erreichen kann“). Soziale Unternehmen stimmen hingegen eher Antwortoptionen rund um soziale und ökologische Managementaspekte zu („andere zu überzeugen, dass private Unternehmen wie meines in der Lage sind, gesellschaftliche Herausforderungen anzunehmen“, „Was das Unternehmen für die Gesellschaft als Ganze erreichen kann“, „eine Gruppe von Personen, mit der ich mich stark identifiziere, zu unterstützen und voranzubringen“).

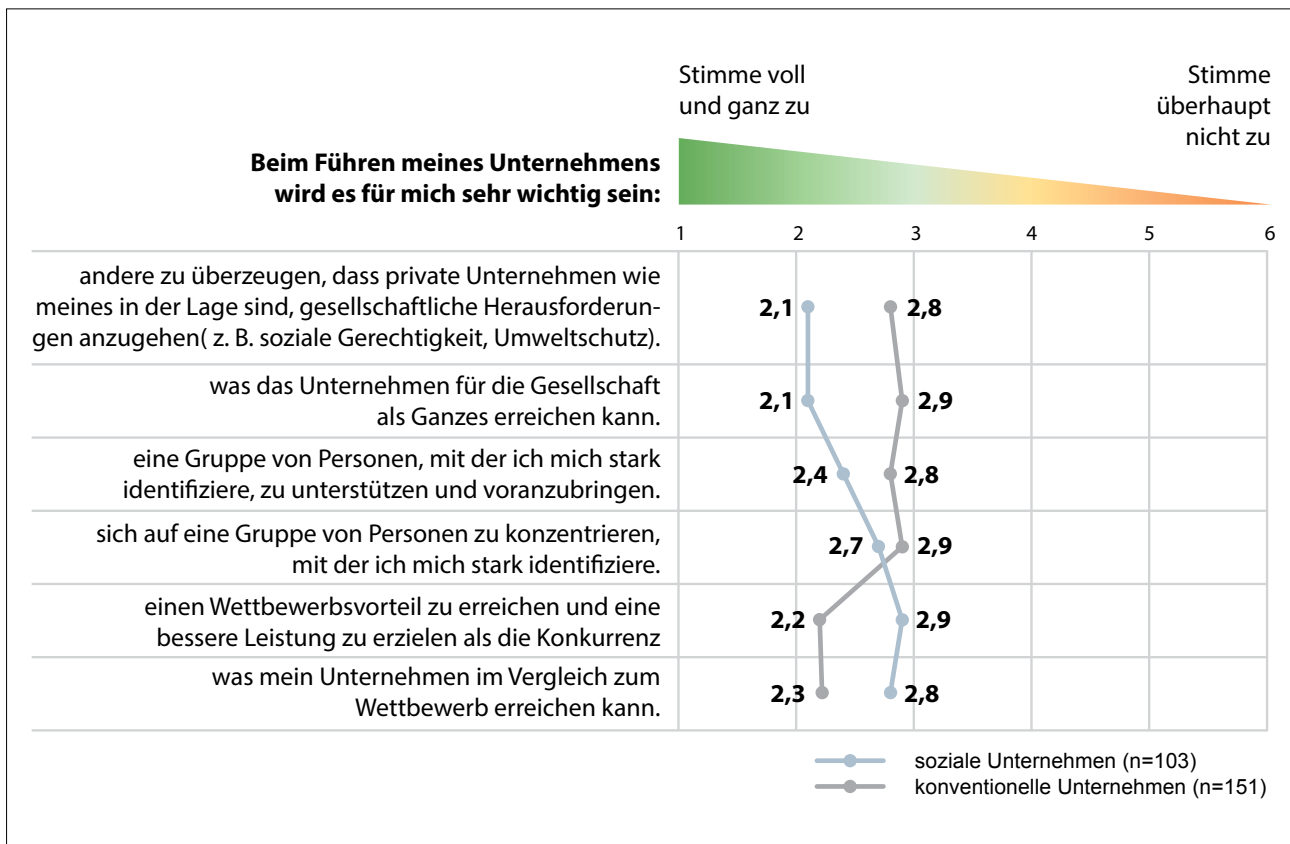


Abbildung 20 Führungs- und Managementprinzipien

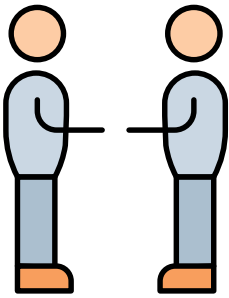
In a Nutshell:

Geht es um die Motive für die Gründung eines Unternehmens, so hat die Studie gezeigt, dass die beiden UnternehmerInnen-Gruppen ähnlich motiviert sind, was durch die eng beisammen liegenden Mittelwerte in den Abbildungen 19 und 20 sichtbar wird.

Unterschiede zeigen sich darin, dass die sozialen Unternehmen etwas höhere Zustimmung bei jenen Motiven zeigen, die sich auf gesellschaftliche und Umweltbelange beziehen und die konventionellen Unternehmen bei den marktorientierten Beweggründen, was jedoch nicht weiters überrascht.

Für sektorenübergreifende Kooperationen heißt dies: Sowohl in sozial-ökologischen Belangen als auch beim Thema Wirtschaftlichkeit besteht bei beiden UnternehmerInnen-Gruppen Zustimmung, was bedeutet, dass die Motive des jeweils anderen (zum Teil in abgeschwächter Form) auch die eigenen sind. Damit kann festgehalten werden, dass insgesamt Übereinstimmung und damit eine geteilte Wertehaltung bei den beiden UnternehmerInnen-Gruppen vorherrscht, was eine gute Voraussetzung für die Entwicklung gemeinsamer Kooperationsziele darstellt.

Kooperationen: Ja Bitte – aber mit Partnern mit ähnlichen Wertvorstellungen



Ein Grundinteresse bei der Durchführung der Studie war es, mehr über Organisationskooperationen zwischen Sozialunternehmen und konventionellen Unternehmen zu erfahren. Diese Kooperationen werden hier als „sektorenübergreifende Kooperationen“ bezeichnet, da es sich um eine Zusammenarbeit von Unternehmen aus verschiedenen Sektoren handelt. Folge dessen wurden die TeilnehmerInnen zunächst befragt, ob sie bereits mit einer Organisation der jeweils anderen Gruppe kooperiert haben. Abbildung 21 zeigt, dass annähernd dreiviertel der teilnehmenden Sozialunternehmen (73%) bereits mindestens eine Kooperationsbeziehung mit einem konventionellen Unternehmen haben oder hatten. Hingegen hat 76% der konventionellen Unternehmen bisher noch nicht mit einem sozialen Unternehmen kooperiert (siehe Abbildung 22).

Die untenstehende Tabelle 6 zeigt, mit welcher Abteilung die Unternehmen, die bereits in einer Kooperation gewesen sind, vorwiegend in Kontakt waren:

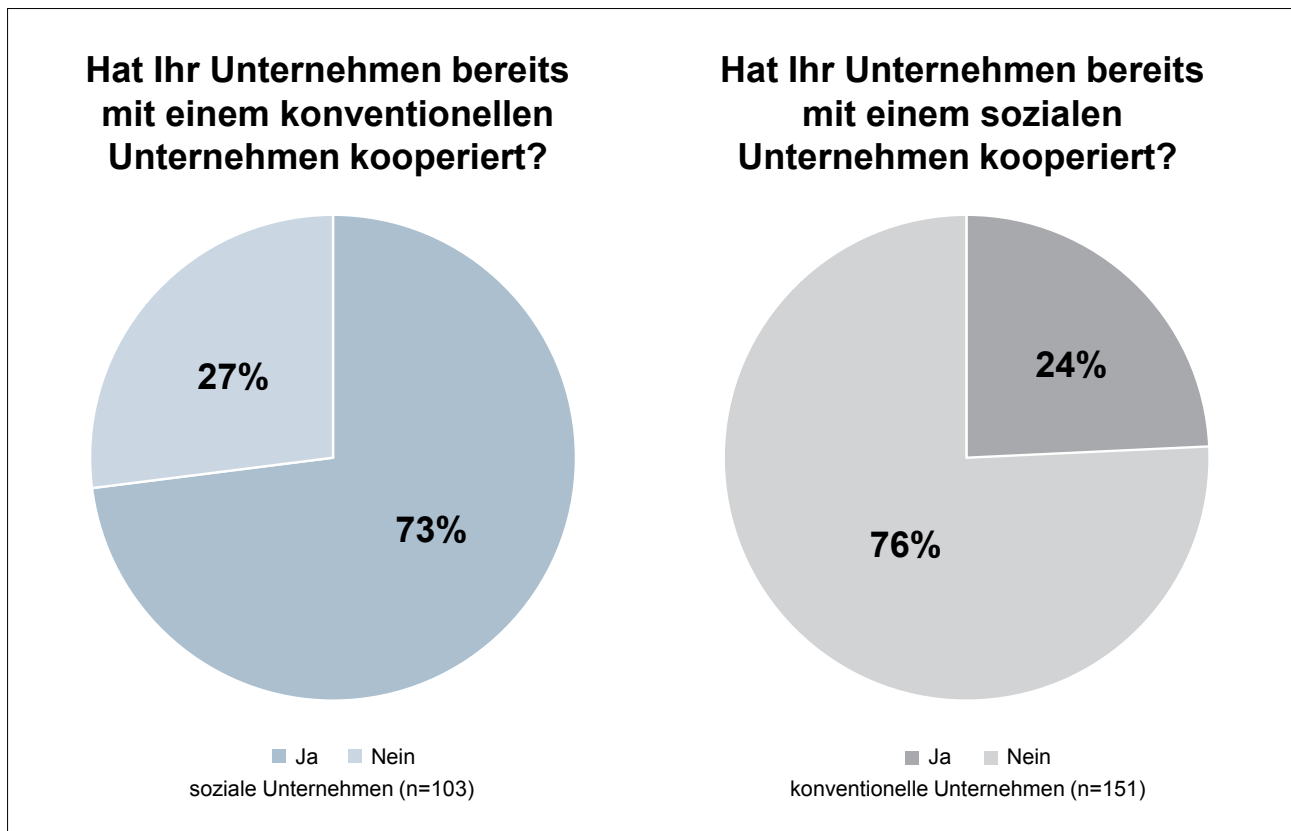


Abbildung 21 Kooperation Sozialunternehmen mit konventionellem Unternehmen (SU-Stichprobe)

Abbildung 22 Kooperationen konventionelle Unternehmen mit Sozialunternehmen (KU Stichprobe)

die Marketingabteilung des Partnerunternehmens wurde am häufigsten genannt, gefolgt von der Einkaufsabteilung, Forschungsabteilung und CSR Abteilung. Innerhalb der sonstigen Antworten ist ein Cluster hinsichtlich des Kontaktes zur Geschäftsführung auffällig. 8 Probanden gaben an, hauptsächlich direkt mit dem CEO, Geschäftsführer bzw. Eigentümer in Kontakt gewesen zu sein.

Die konventionellen Unternehmen, die angegeben haben, bereits mit einem sozialen Unternehmen kooperiert zu haben, wurden ebenfalls befragt, mit welcher Abteilung der Partnerorganisation sie vorwiegend in Kontakt standen. Laut Umfrage bestand am häufigsten Kontakt zur Marketingabteilung des Partnerunternehmens gefolgt von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, CSR Abteilung und der Einkaufsabteilung. 13-mal wurde die Option „Sonstiges“ gewählt, wobei die gegebenen Antworten sich, anders als bei den Sozialunternehmen, auf unterschiedlichste Bereiche und Ansprechpersonen in den sozialen Partnerunternehmen beziehen.

		soziale Unternehmen	konventionelle Unternehmen	Gesamt
Kontaktpunkte	Marketingabteilung	30 (40,0%, n=75)	10 (27,0%, n=37)	40 (35,7%, n=112)
	Einkaufsabteilung	22 (29,3%, n=75)	7 (18,9%, n=37)	29 (25,9%, n=112)
	Forschungs- und Entwicklungsabteilung	18 (25,0%, n=75)	4 (10,8%, n=37)	23 (20,5%, n=112)
	CSR Abteilung	18 (24,0%, n=75)	3 (8,1%, n=37)	21 (18,6%, n=112)
	Sonstiges	22 (29,3%, n=75)	13 (35,1%, n=37)	35 (31,3%, n=112)

Tabelle 6 beantwortet in einem Mehrfach-Antwortset die Frage, ob soziale Unternehmen bereits Unterstützung von einem konventionellen Partnerunternehmen erhalten. Dabei wurde die Einbeziehung in die Geschäftsprozesse des Partners als häufigste Unterstützungsmaßnahme angegeben. Damit baut der Großteil der Partnerschaften auf einer gemeinsamen Ausgestaltung der Wertschöpfungsprozesse und damit einer echten Zusammenarbeit auf. Daraufhin wurden die Sozialunternehmen befragt, welche Unterstützungsleistungen sie sich von konventionellen Unternehmen wünschen. Auch hier zeigt der Blick auf Tabelle 6, dass eine Einbeziehung in die Geschäftsprozesse die gefragteste Unterstützungsmaßnahme darstellt. Jedoch auch an monetären Unterstützungsmaßnahmen wie Investments und Spenden besteht ein großer Bedarf.

Tabelle 6
Austausch zwischen
Abteilungen
kooperierender
Unternehmen

Um herauszufinden, welche Unterstützungsleistungen soziale Unternehmen in den Augen konventioneller Unternehmen am meisten benötigen, wurden dies gebeten anzugeben, welche Unterstützung sie für Sozialunternehmen am effektivsten halten (Tabelle 7). Die konventionellen Unternehmen haben angegeben, dass die „Einbeziehung in Geschäftsprozesse“ die wichtigste Unterstützungsleistung darstellt, gefolgt von Mentoring, Investments und Spenden. Damit herrscht hier zwischen dem Bedarf der Sozialunternehmen und dem, was auch die konventionellen Unternehmen für effektiv halten, weitestgehend Einigkeit.

		soziale Unternehmen	konventionelle Unternehmen	Gesamt
Art der erhaltenen Unterstützung (SU) bzw. zur Verfügung gestellten Unterstützung (KU).	Einbeziehung in Geschäftsprozesse	(a) 57 (55,3%, n=103) (b) 44 (57,9%, n=75)	(a) 71 (47,0%, n=151) (b) 20 (54,1%, n=37)	(a) 129 (50,1%, n=254) (b) 64 (57,1%, n=112)
	Investments	(a) 42 (40,8%, n=103) (b) 15 (20,0%, n=75)	(a) 56 (37,1%, n=151) (b) 14 (37,8%, n=37)	(a) 99 (39,0%, n=254) (b) 29 (25,9%, n=112)
	Mentoring	(a) 30 (29,1%, n=103) (b) 12 (16,0%, n=75)	(a) 57 (37,8%, n=151) (b) 10 (27,0%, n=37)	(a) 87 (34,3%, n=254) (b) 22 (19,6%, n=112)
	Spenden	(a) 33 (32,0%, n=103) (b) 10 (13,3%, n=75)	(a) 39 (25,8%, n=151) (b) 9 (24,3%, n=37)	(a) 73 (28,7%, n=254) (b) 20 (17,9%, n=112)
	Corporate Volunteering	(a) 23 (22,3%, n=103) (b) 8 (10,7%, n=75)	(a) 16 (10,6%, n=151) (b) 9 (24,3%, n=37)	(a) 39 (15,4%, n=254) (b) 17 (15,2%, n=112)
	Incubation (Gründerhilfe)	(a) 25 (24,3%, n=103) (b) 6 (8,0%, n=75)	(a) 32 (21,2%, n=151) (b) 1 (2,7%, n=37)	(a) 57 (22,4%, n=254) (b) 7 (6,3%, n=112)
	Sonstiges	(a) 9 (8,7%, n=103) (b) 18 (24,0%, n=75)	(a) 11 (7,3%, n=151) (b) 6 (16,2%, n=37)	(a) 20 (7,9%, n=254) (b) 24 (21,4%, n=112)

Tabelle 7
Unterstützungsleistungen bei sektorenübergreifenden Kooperationen

(a) generell relevant (b) bereits erhalten / gegeben

Für eine gelungene Partnerschaft braucht es einen Austausch auf Augenhöhe, genauso wichtig ist es jedoch auch, dass die „Chemie“ stimmt. Insgesamt wollen beide Unternehmergruppen am liebsten mit einem Partner kooperieren, „der durch den Wunsch motiviert ist, eine größere Sache und die Gesellschaft insgesamt voranzutreiben“ (23,6%) oder „der die Community mit innovativen Produkten und Dienstleistungen vorantreiben möchte“ (36,2%). Ein Blick auf Tabelle 8 zeigt jedoch, dass die Präferenzen hinsichtlich des idealen Kooperationspartners bei einer Unterscheidung der beiden

Unternehmensgruppen durchaus verschieden liegen. Während bei den konventionellen hinsichtlich der Verteilung auf die einzelnen Gruppen annähernd gleich große Gruppengrößen bestehen, zeigen sich bei den sozialen Unternehmen größere Unterschiede. So möchte die Hälfte der Sozialunternehmer mit einem Partner zusammenarbeiten, „der durch den Wunsch motiviert ist, eine größere Sache und die Gesellschaft insgesamt voranzutreiben“ (51,5%) und weitere 35% mit einem Partner, „der die Community mit innovativen Produkten und Dienstleistungen vorantreiben möchte“. Nur 13,6% möchten mit einem Partner kooperieren, der dem Bild des/der klassischen Geschäftsmann/-frau entspricht.

Vorstellung einer idealen GeschäftspartnerIn	soziale Unternehmen	konventionelle Unternehmen	Gesamt
Ich bevorzuge die Zusammenarbeit mit einem Partner, der / die als klassischer Geschäftsmann /frau bezeichnet werden kann. Hauptziel dieser UnternehmerInnen ist es, ein Unternehmen mit Fokus auf die Geschäftsleistung zu etablieren	14 (13,6%, n=103)	55 (36,4%, n=151)	69 (27,2%, n=254)
Ich bevorzuge die Zusammenarbeit mit einem Partner, der die Community mit innovativen Produkten und Dienstleistungen voranbringen möchte.	36 (35,0%, n=103)	56 (37,1%, n=151)	92 (36,2%, n=254)
Ich bevorzuge die Zusammenarbeit mit einem Partner, der durch den Wunsch motiviert ist, eine größere Sache und die Gesellschaft insgesamt voranzutreiben.	53 (51,5%, n=103)	40 (26,5%, n=151)	93 (36,6%, n=254)

Tabelle 8
Idealer Geschäftspartner für sektorenübergreifende Kooperationen

Die beiden UnternehmerInnen-Gruppen wurden außerdem gefragt, wie wichtig ihnen grundsätzlich Kooperationen mit dem jeweils anderen sind. Der Großteil der konventionellen und der sozialen Unternehmen gaben an, dass Kooperation für die langfristige Geschäftsstrategie sehr wichtig ist.

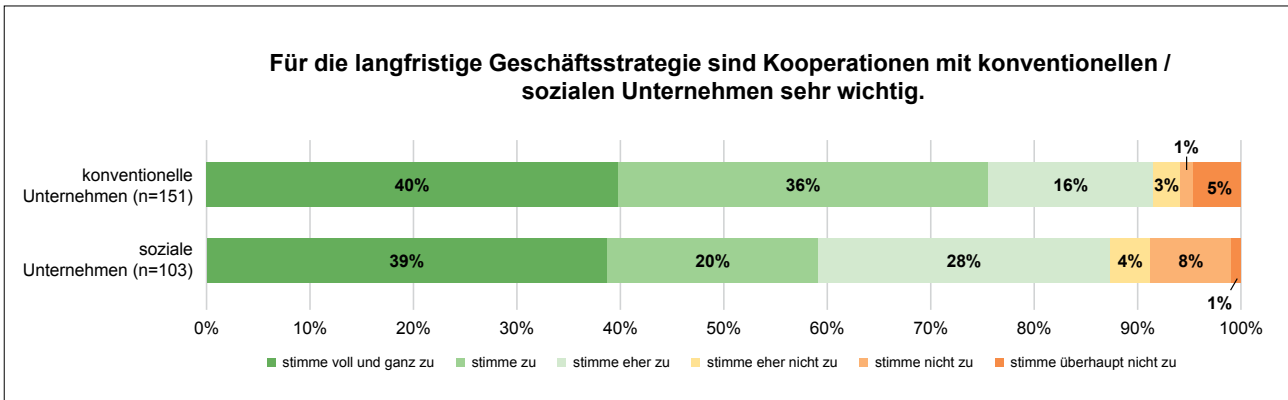


Abbildung 23
Wichtigkeit von sektorenübergreifenden Kooperationen für die langfristige Geschäftsstrategie

Die Frage, ob die Zusammenarbeit zwischen konventionellen Unternehmen und sozialen Unternehmen durch staatliche Initiativen gefördert werden soll, wurde folgendermaßen beantwortet: 21 % der konventionellen Unternehmen und 30% der sozialen Unternehmen gaben an, dass dies sehr wichtig sei. Daraus lässt sich schließen, dass bei den Sozialunternehmen hier ein größeres Bedürfnis besteht, was sich zusätzlich bestätigt, wenn man die Kategorien „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme eher zu“ summiert. Insgesamt 86% der Sozialunternehmen und 79% der konventionellen Unternehmen wünschen sich mehr Unterstützung vom Staat für sektorenübergreifende Kooperationen.

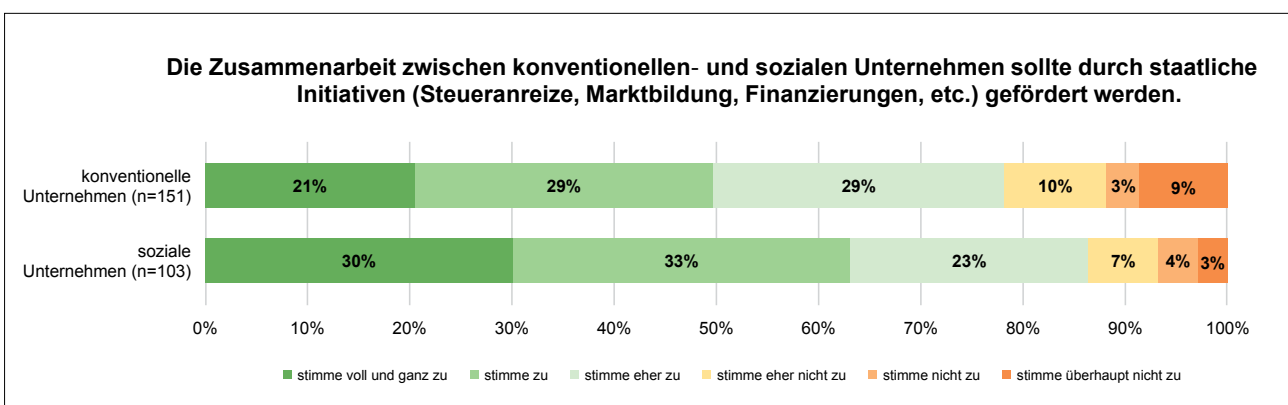


Abbildung 24
Wichtigkeit der Förderung sektorenübergreifender Kooperationen durch staatliche Initiativen

In a Nutshell:

Wenn es um Kooperationen zwischen dem Non-Profit-Sektor und dem privaten Sektor geht, so hat die Umfrage ergeben, dass die teilnehmenden Sozialunternehmer mehr Erfahrung mit sektorenübergreifenden Kooperationen haben als die konventionellen Unternehmen (SU = 73%; KU = 24%). Beide Unternehmens-Gruppen waren dabei am häufigsten mit der Marketingabteilung des jeweils anderen in Kontakt.



Sowohl die meisten konventionellen als auch sozialen Unternehmen haben angegeben, dass das Einbeziehen in die eigenen Geschäftsprozesse die wichtigste und effizienteste Maßnahme einer sektorenübergreifenden Kooperation ist, sodass sich beide Unternehmens-Gruppen eine intensive Zusammenarbeit und gemeinsame Entwicklung wünschen.

Beim idealen Kooperationspartner hat sich herausgestellt, dass die Sozialunternehmer am liebsten mit einem Partner kooperieren, „der durch den Wunsch motiviert ist, eine größere Sache und die Gesellschaft insgesamt voranzutreiben“ und die konventionellen Unternehmen mit einem Partner „der die Community mit innovativen Produkten und Dienstleistungen vorantreiben möchte“.

Beide Gruppen stimmen außerdem darin überein, dass sektorenübergreifenden Kooperationen für die langfristige Geschäftsstrategie wichtig ist und dass sie sich staatliche Initiativen zur Förderung derselben wünschen. Dieser Wunsch ist bei den sozialen Unternehmen stärker ausgeprägt.



5 Handlungsempfehlungen

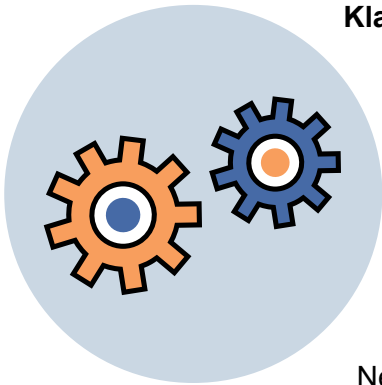
In Österreich charakterisieren sich Kooperationen zwischen sozialen Unternehmen und konventionellen Unternehmen durch eine hohe Diversität und über alle Branchen hinweg. Ein Ökosystem an unterstützenden Organisationen in Österreich leistet hierbei einen positiven Beitrag (vgl. Tabelle 2). Die Studie zeigt, dass auf allen Seiten Kooperationen zur Erreichung der SDGs erwünscht wären; aber auch, dass hier noch ungenutzte Potenziale vorhanden sind.

Mehrere wissenschaftliche Studien im Zusammenhang mit Kooperationen demonstrieren, dass beide Seiten beträchtliche Vorteile sehen, wenn eine inhaltliche Zusammenarbeit besteht: Ideen- und Innovationspotential wird gesteigert, Geschäftsmodelle werden resilienter, der soziale und ökologische Impact steigt, u.v.m. (Selsky & Parker 2010; Kolk et al., 2010; Heinrichs et al., 2011; Montgomery et al., 2012; Dentoni et al., 2016). Die Frage, der daher unter anderem nachgegangen wurde, bezieht sich auf die Rahmenbedingungen, die für erfolgreiche Kooperationen notwendig sind. Hier sind zusammengefasst nochmals die wichtigsten Handlungsempfehlungen:



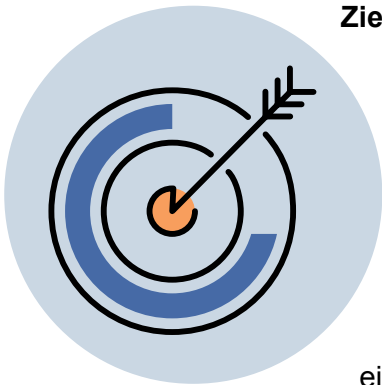
Gleich und gleich gesellt sich gerne – Aber Achtung, auch Gegensätze ziehen sich an!

Die Ergebnisse zeigen: Je ähnlicher die Wertvorstellungen zwischen den beiden Unternehmensakteuren sind, desto wahrscheinlicher wird eine Kooperation und somit Zusammenarbeit in Erwägung gezogen. Unter dem Aspekt einer einfacheren Kommunikation aufgrund der geteilten Sichtweise (weil man ja weiß, wovon der andere spricht) macht das durchaus Sinn. Doch gerade hier kann unter Umständen viel durchaus vorhandenes Potenzial verloren gehen, weil gerade soziale Unternehmen Kompetenzen und Wissen aufweisen, das speziell für stark an Wirtschaftlichkeit und Profit orientierte Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Art des Wirtschaftens und damit die Erreichung der SDGs unabdingbar ist. Genauso können aber auch soziale Unternehmen von einer Kooperation mit konventionellen Unternehmen profitieren bzw. professionalisieren.



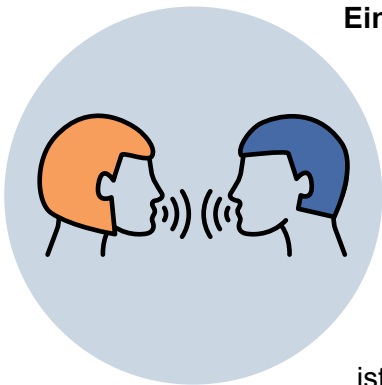
Klarheit für alle – Was bringt uns das?

Um den gegenseitigen Lernprozesse positiv zu beeinflussen, sollte bei einer eingegangenen Partnerschaft der Win-Win-Charakter für alle Beteiligten gegeben und somit klar ersichtlich sein. Ein Beispiel dazu ist die Fairmittlerei mit Sitz in Österreich, die die Lücke zwischen der Absicht des Spendens von Überschussware seitens Industrie und Handel und dem Bedarf gemeinnütziger Organisationen an preisgünstigen Gütern schließt. Die NGO betreut ein Netzwerk an Spenderunternehmen, übernimmt, lagert und verwaltet deren überlagerte Produkte und vermittelt und liefert diese an gemeinnützige Organisationen in ganz Österreich. Dadurch wird eine logistische und finanzielle Win-Win-Situation für alle Beteiligten, vor allem auch für die Umwelt, geschaffen (www.fairmittlerei.at).



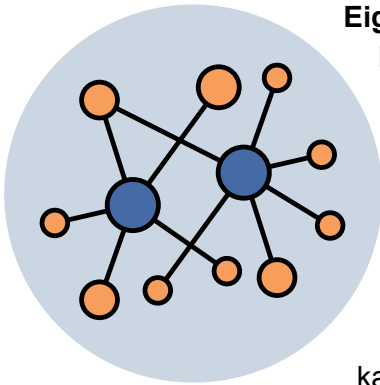
Ziele definieren – Was wollen wir erreichen?

Eine erfolgreiche und gleichzeitig bereichernde Unternehmenszusammenarbeit sollte nicht nur strategisch geplant, sondern bereits im Vorhinein gemäß der Erwartungen und Ziele im Kontext der SDG's abgesprochen und definiert werden. Diese Kollaborationen, die als „effiziente Partnerschaften“ beschrieben werden, tragen vorwiegend zur Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Probleme bei und sind somit ein wichtiger Baustein auf dem Weg zu einer sozial-ökologischen Transformation, die zur Bewältigung aktueller sozialer und ökologischer Krisen unabdingbar ist.



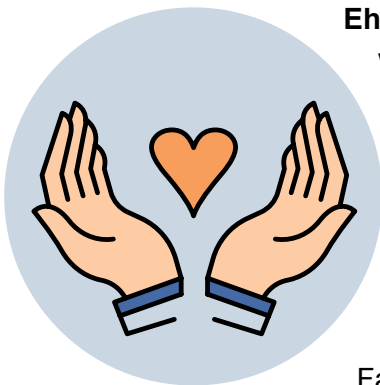
Einen gemeinsamen Nenner finden – Wovon reden wir eigentlich?

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit – insbesondere bei Partnerschaften zwischen konventionellen Unternehmen und sozialen Unternehmen – ist das Finden einer „gemeinsamen Sprache“ eine Schlüsselkompetenz in der Kommunikation von Erwartungen, Zielen und damit eine Grundvoraussetzung für die Identifikation von Erfolgspotenzialen und deren Umsetzung (Franken, 2019). Was auf den ersten Blick vielleicht trivial erscheint, ist bei genauerer Betrachtung tatsächlich erfolgskritisch: Was bedeutet z. B. „nachhaltig“ für die einzelnen Beteiligten? Wann ist ein Produkt oder eine Dienstleistung nachhaltig? Wie wird der Erfolg einer gemeinsam umgesetzten Maßnahme gemessen? Es wird deutlich: Der gute Wille allein reicht nicht!



Eigene Kooperationspotenziale erkennen – Wo liegen unsere Kapazitäten?

In der Regel ist es so, dass entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens Potenziale für die Inklusion von Partnern liegen. Es ist wichtig, dass sich Unternehmen vorab bewusst werden, wo eine Partnerschaft für das eigene Unternehmen sowie für die Erreichung sozialer und ökologischer Ziele bereichernd sein kann. Dieser Ausdifferenzierungsprozess kann jedoch durchaus bereits gemeinsam mit potenziellen Partnerorganisationen stattfinden, weil unter Umständen erst der wechselseitige Austausch Potenziale aufzeigt. Dazu gibt es unterschiedliche Möglichkeiten: Das Beispiel Sozialmärkte⁸ zeigt, wie unterschiedlich diese Kooperationen ablaufen können. Neben den intensiven Kooperationen mit Industrie- und Handelsunternehmen stehen Sozialmärkte in engem Austausch mit öffentlichen Einrichtungen. So stellen Gemeinden, Sozial- oder Arbeitsämter Räumlichkeiten zur Verfügung, entsenden SozialarbeiterInnen oder gewähren Kostenzuschüsse bei der Re-Integration langzeitarbeitsloser Personen. Ebenso findet ein Austausch mit Unternehmen des dritten Sektors statt. Trägervereine stellen Ressourcen aus ihrem Netzwerk zur Verfügung, wie beispielsweise ehrenamtliche MitarbeiterInnen, und unterstützen bei organisatorischen oder rechtlichen Fragen. Beispiele für Trägervereine sind die Caritas, das Rote Kreuz oder kirchliche Organisationen wie die Vinzenz Gemeinde (Lienbacher et al., 2020).



Ehrlich währt am längsten – Welche Versprechen können wir wirklich halten?

Die vorliegende Studie zeigt, dass Bestrebungen hinsichtlich sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit bei konventionellen Unternehmen zunehmend in unternehmensinternen Strukturen und Prozessen verankert werden. Dennoch ist die Gefahr des Greenwashing präsent. Es gilt zu beachten: Das, was kommunikativ nach außen getragen wird, muss sich auch in Zahlen, Daten und Fakten widerspiegeln. Ein gutes Beispiel ist das Unternehmen Wildplastic (www.wildplastic.de): ein dynamischer Ticker zeigt, wieviel CO₂ bzw. Plastikmüll pro verkauftem Biosackerl eingespart wurde. Solche Kommunikations-Instrumente sind für KonsumentInnen sowie potenzielle Wirtschaftspartner gleichermaßen einfach verständlich, schaffen Transparenz und damit Vertrauen. Gleichzeitig ist es wichtig, ggf. auch mit noch vorhandenen Hürden auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit offen umzugehen.

⁸ Sozialmärkte verkaufen zu stark reduzierten Preisen Lebensmittel und Produkte des täglichen Gebrauchs an finanziell eingeschränkte Personen. Handels- und Industrieunternehmen stellen den Sozialmärkten das Sortiment i.d.R. kostenfrei. Damit werden nicht nur finanziell schwache Personengruppen unterstützt, sondern auch Lebensmittelverschwendung und Lebensmittelabfall reduziert. (Lienbacher et al., 2020)

Implikationen für soziale Unternehmen: Durch Kooperationen neue Geschäftschancen eröffnen

Der noch vor einigen Jahren oft vorgebrachte Einwand, dass soziale Unternehmen in wirtschaftlichen und betrieblichen Entscheidungen Defizite aufzuweisen, gilt heute weitestgehend als widerlegt. Viele von ihnen, vor allem sog. Impact Entrepreneurs sind mit dem Ziel angetreten, den Markt zu verändern, weil sie ein unternehmerisches Mindset mitbringen und den Ansatz der sog. tripple-bottom line verfolgen (Profitabilität [1] bei gleichzeitiger sozialer [2] und ökologischer [3] Wertegenerierung). Dadurch stärken bzw. ergänzen sie den privatwirtschaftlichen, öffentlichen und / oder zivilgesellschaftlichen Sektor. Diese UnternehmerInnen können deshalb als Game-Changer genannt werden: Sie sind Teil des bestehenden Wirtschafts- und Sozialsystems und tragen gleichzeitig dazu bei, neue Ideen für die Bearbeitung gesellschaftlicher Aufgaben zu entwickeln, Personen für diese Ziele zu begeistern und als MitarbeiterInnen zu gewinnen und dabei Ressourcen freizusetzen. Unternehmen wie beispielsweise Ecosia (www.ecosia.org), Discovering Hands (<https://www.discoveringhands.at>) oder Patagonia (www.patagonia.com) haben neben dem eigentlichen Geschäftsmodell auch deklarierte Ziele entlang der Dimensionen Ökologie und Soziales. Sie messen deren Erreichung mindestens genauso viel Relevanz bei wie den ökonomischen Zielen.



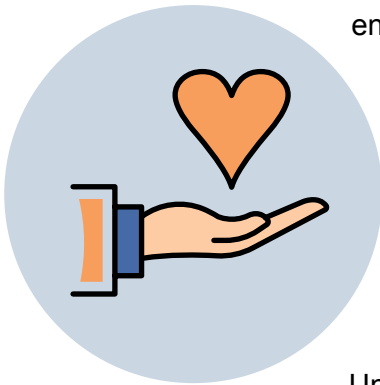
Dennoch kämpfen speziell soziale Unternehmen gerade in der Gründungsphase mit großen Herausforderungen wie z. B. der Finanzierung oder der Sichtbarkeit. Das ist bei Neugründungen zwar durchaus üblich, aber aufgrund der sozial-ökologischen Positionierung (und damit verbunden u. U. langsamerem Wachstum, weniger Rendite) ein Umstand, der betriebliche Entscheidungen komplizierter macht. Gerade deshalb können starke Netzwerke und Kooperationen für soziale Unternehmen überlebenswichtig sein.

Implikationen für For-Profit Unternehmen: Den ständigen Wandel durch Kooperationen meistern

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen werden sich in den nächsten Jahren vor allem in Richtung Klimaschutz und Ökologisierung verschärfen. Auch gibt es zunehmenden Druck seitens KundInnen und MitarbeiterInnen, weshalb ein attraktiver „Purpose“ (die Klärung der Frage nach dem Warum?) zu einem entscheidenden Faktor wird, sich für ein Unternehmen zu entscheiden.

Insofern werden sowohl CSR-Aktivitäten als auch eine aktive inhaltliche Zusammenarbeit mit einer NGO oder mit sozialen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette immer wichtiger und können durchaus zu einem Wettbewerbsvorteil führen.

Die Frage der Kooperation mit sozialen Unternehmen geht daher weit über reine Wohltätigkeit oder Greenwashing bzw. Goodwill hinaus, sondern bietet vielmehr die Möglichkeit, sich als resilientes Unternehmen in einem sich ständig verändernden Markt für die Zukunft aufzustellen. Vielfach entwickeln sich aus Kooperationen auch soziale Innovationen, die später durch die Organisationen selbst oder von öffentlicher und privater Seite skaliert werden können.



Implikationen für die Politik: Gesetzliche Interventionen, die nachhaltiges Wirtschaften vorantreiben und bessere Rahmenbedingungen für soziale und ökologische Innovationen schaffen

Vor dem Hintergrund, dass Social Businesses und Impact Entrepreneurure eine wesentliche Rolle in der Gestaltung einer Gesellschaft hin zu mehr sozialer und/oder ökologischer Verantwortung spielen, ist die Empfehlung an EntscheidungsträgerInnen und Politik, die Entstehung und Entwicklung von Social Businesses und Social Entrepreneurs in Österreich zu fördern und zu unterstützen.

Änderungen in der Gesetzgebung begünstigen die Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit: Beispiele inkludieren das jüngst beschlossene „Right to Repair“ Gesetz auf europäischer Ebene oder das in Deutschland bereits beschlossene Lieferkettengesetz, das deutsche Unternehmen in die Pflicht nimmt, ihre ausländischen Aktivitäten offenzulegen. Ein anderes Beispiel sind die in Österreich bereits bestehenden Rahmenbedingungen, auf denen der Umbau in Richtung einer Kreislaufwirtschaft aufgebaut werden kann, siehe dazu Lutter et al. (2016), Giljum und Randles, 2016. Weitere rechtliche Rahmenbedingungen wie die EU Taxonomy zwingen klassische, hauptsächlich an konventionelle Unternehmen, die SDGs stärker in ihre jeweilige Unternehmensstrategie zu integrieren. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass auf EU Ebene einiges in diese Richtung passiert, wenngleich in Österreich noch nicht alle Initiativen entsprechend umgesetzt werden.





Literaturverzeichnis

Accenture, & CECP (2011). Business at its Best: Driving Sustainable Value Creation. Five Imperatives for Corporate CEOs. Verfügbar unter https://cecp.co/wp-content/uploads/2016/11/Business_at_its_best-1.pdf. Zugriff am 03.05.2021

AK Wien (2016). Der Sozialstaat im 21. Jahrhundert. Gemeinsam durch das Leben. Verfügbar unter https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Sozialstaat/Der_Sozialstaat_im_21_Jahrhundert.pdf. Zugriff am 03.05.2021

Austria Wirtschaftsservice (2016). Social Business Community Magazin. Wien: Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH.

Bundesabgabenordnung (BAO) in der Fassung der Kundmachung durch BGBl. I Nr. 52/2021.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organization. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. DOI: 10.5465/amj.2010.57318391.

Beltramello, A., Haie-Fayle, L., & Pilat, D. (2013). *Why New Business Models Matter for Green Growth*. Paris: OECD Publishings.

BMASK (2018). Sozialstaat Österreich. Leistungen, Ausgaben und Finanzierung 2018. Verfügbar unter <https://broschuerenservice.sozialministerium.at/Home/Download?publicationId=662>. Zugriff am 03.05.2021

Bundeskanzleramt Österreich (2020). Österreich und die Agenda 2030 – Freiwilliger Nationaler Bericht zur Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklungsziele / SDGs (FNU). Verfügbar unter https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26661VNR_2020_Austria_Report_German.pdf. Zugriff am 03.05.2021

CE Responsible (2020). CE Responsible – Empowering Social Business in Central Europe. Verfügbar unter <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CE-RESPONSIBLE.html>. Zugriff am 03.05.2021

Crainer, S. (2012). Social enterprise: The quiet revolution. *Business Strategy Review*, 23(4), 14-21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2012.00890.x>

de la Cruz, M. E., Jover, A. J. V., & Gras, J. M. G. (2018). Influence of the entrepreneur's social identity on business performance through effectuation. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 90-96. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.11.003>

- CSR Europe (2018a). CSR Europe's 2030 Strategy. Mainstreaming the urgency for action. CSR Europe. Verfügbar unter <https://static1.squarespace.com/static/5df7766866c14507f2df68a/t/5e675f0e420f293bb2ef3936/1583832851658/CSR+Europe+2030+Strategy+Brochure.pdf>. Zugriff am 03.05.2021
- CSR Europe (2018b). Collaboration for Impact. Maturity and integration of sustainability in European sector associations. Verfügbar unter <https://static1.squarespace.com/static/5df7766866c14507f2df68a/t/5e675fb87325ed3b080107bd/1583833043565/CSR-Europe-White+Paper-2018.pdf>. Zugriff am 03.05.2021
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs* (Vol. 186). John Wiley & Sons.
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Pascucci, S. (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 35-53. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2728-8>
- Europäische Kommission (2011). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Verfügbar unter file:///Z:/Downloads/COM_2011_681_672473_EN_ACTE_1_f_1.pdf. Zugriff am 03.05.2021
- Europäische Kommission (2014). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Austria. Verfügbar unter https://www.kmuforschung.ac.at/wp-content/uploads/2014/07/SE-Mapping_Country-Report-Austria.pdf. Zugriff am 03.05.2021
- Europäische Kommission (2019). Reflexionspapier: Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Europa bis 2030. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Verfügbar unter https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rp_sustainable_europe_de_web_0102.pdf. Zugriff am 03.05.2021
- Europäische Kommission (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. Luxemburg: Publication Office of the European Union. Verfügbar unter <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274>. Zugriff am 03.05.2021
- Franken, S. (2019). *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Haigh, N., Kennedy, E. D., & Walker, J. (2015). Hybrid organizations as shape-shifters: Altering legal structure for strategic gain. *California Management Review*, 57(3), 59-82. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.59>
- Heinrichs, H., Kuhn, K., & Newig, J. (2011). Einleitung: Nachhaltige Gesellschaft – Gestaltung durch Partizipation und Kooperation?. In *Nachhaltige Gesellschaft* (pp. 11-14). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jäger, U. P., & Schröer, A. (2014). Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(5), 1281-1306. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>
- Kolk, A., van Dolen, W., & Vock, M. (2010). Trickle effects of cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 123-137. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0783-3>

Körperschaftsteuergesetz (KöSt) in der Fassung der Kundmachung durch BGBl. I Nr. 3/2021.

Lienbacher, E. (2013). Corporate Social Responsibility im Handel: Diskussion und empirische Evidenz des alternativen Betriebstyps Sozialmarkt. Springer Gabler, Wiesbaden.

Lienbacher, E., Holweg, C., & Vallaster, C. (2020). Das Sozialmarkt – Konzept – Für soziale Integration und die Weitergabe wertvoller Lebensmittel. Zeitschrift Führung + Organisation 04/2020, S. 236-240.

Lutter, S., Giljum, S., & Randles, M. (2016). REGIONALE KREISLAUFWIRTSCHAFT. Inputpapier für die Implementierung von RESET2020. Verfügbar unter https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/ecocon/PDF/RESET2020_Regionale_Kreislaufwirtschaft_Report.pdf. Zugriff am 03.05.2021

MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2019). Multistakeholder partnerships for sustainability: Designing decision-making processes for partnership capacity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 409-426. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3885-3>

Montgomery, A. W., Dacin, P. A., & Dacin, M. T. (2012). Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. *Journal of business ethics*, 111(3), 375-388. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1501-5>

OECD (2011), OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-de>

PWC (2013). Corporate Responsibility Practices Survey 2013. Verfügbar unter https://www.pwc.com/mt/en/publications/csr_survey_2013.html. Zugriff am 03.05.2021

Santos, Filipe, Pache, Anne-Claire, Birkholz, Christoph (2015): Making Hybrids Work: Aligning Business Models And Organizational Design For Social Enterprises. *California Management Review* 57(3), S. 36–58. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>

Schneider, H. (2013). Social Entrepreneurship in Österreich: Eine Bestandsaufnahme der unterschiedlichen AkteurlInnen und Verständnisse. *Kurswechsel*, 2, 42-55.

Selsky, J. W., & Parker, B. (2010). Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 21-37. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0776-2>

SEND (2018). Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018. Verfügbar unter <https://www.zukunftderarbeit.de/wp-content/uploads/sites/5/2018/12/Deutscher-Social-Entrepreneurship-Monitor-2018.pdf>. Zugriff am 03.05.2021

SEND (2019). Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2019. Verfügbar unter <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/DSEM2019.pdf>. Zugriff am 03.05.2021

Sieger, P., Gruber, M., Fauchart, E., & Zellweger, T. (2016). Measuring the social identity of entrepreneurs: Scale development and international validation. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 542-572. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.07.001>

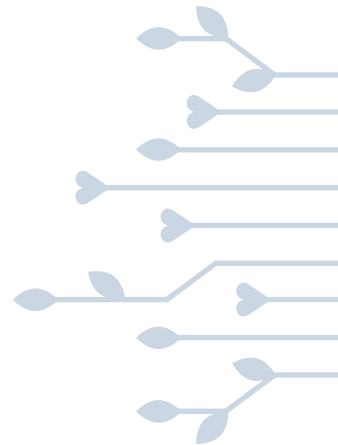
Simsa, R., & Schober, D. (2012). Nonprofit Organisationen in Österreich. Wien: NPO-Kompetenzzentrum. Verfügbar unter <https://gemeinnuetzig.at/wp-content/uploads/2012/11/OesterreichischerNPOsektor.pdf>. Zugriff am 03.05.2021

United Nations (2020): The 17 Goals. Verfügbar unter <https://sdgs.un.org/goals>. Zugriff am 03.05.2021

Vandor, P., Millner, R., Moder, C. M., Schneider, H., & Meyer, M. (2015). Das Potential von Social Business in Österreich. WU Vienna University of Economics and Business Working Paper.

Volkman, C., Tokarski, K., & Ernst, K. (2012). Social entrepreneurship and social business. An Introduction and Discussion with Case Studies. Springer Gabler, Wiesbaden.

WKO (2020). Gesellschaftsformen. Verfügbar unter https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Gesellschaftsformen_einfach.html. Zugriff am 03.05.2021



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sustainable Development Goals	5
Abbildung 2: Tätigkeitsfelder sozialer Unternehmen, Mehrfachantwort möglich	17
Abbildung 3: Branchen konventioneller Unternehmen, Mehrfachantwort möglich	18
Abbildung 4: Rechtsform sozialer und konventioneller Unternehmen	19
Abbildung 5: MitarbeiterInnenanzahl sozialer und konventioneller Unternehmen	20
Abbildung 6: Gründungsjahr sozialer und konventioneller Unternehmen	21
Abbildung 7: Geografischer Aktionsradius sozialer und konventioneller Unternehmen	21
Abbildung 8: Hauptgeschäftsziel Profitmaximierung	23
Abbildung 9: Hauptgeschäftsziel soziale und / oder ökologische Mission	23
Abbildung 10: Verfolgte SDGs von sozialen und konventionellen Unternehmen	25
Abbildung 11: Wichtigkeit von CSR in konventionellen Unternehmen	26
Abbildung 12: Hauptbeweggründe für CSR in konventionellen Unternehmen, Mehrfachantwort möglich	27
Abbildung 13: Verschriftlichung von sozialen und / oder ökologischen Organisationszielen, Mehrfachantwort möglich	28
Abbildung 14: Zielmessung mittels Indikatoren von Sozialunternehmen	28
Abbildung 15: Zielmessung mittels Indikatoren von konventionellen Unternehmen	28
Abbildung 16: Einfluss sozialer und / oder ökologischer Herausforderungen	31
Abbildung 17: Umsetzung einer sozialen und / oder ökologischen Strategie vs. „business as usual“	32

Abbildung 18: Herausforderungen bei der Umsetzung von sozialen und / oder ökologisch nachhaltigen Strategien	33
Abbildung 19: Motive für die Unternehmensgründung	36
Abbildung 20: Führungs- und Managementprinzipien	37
Abbildung 21: Kooperation Sozialunternehmen mit konventionellem Unternehmen	38
Abbildung 22: Kooperationen konventionelle Unternehmen mit Sozialunternehmen	38
Abbildung 23: Wichtigkeit von sektorenübergreifenden Kooperationen für die langfristige Geschäftsstrategie	42
Abbildung 24: Wichtigkeit der Förderung sektorenübergreifender Kooperationen durch staatliche Initiativen	42

Diverse Illustrationen auf der Titelseite und diversen Innenseiten:
© Shutterstock.com, M.Style

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wertorientierung von Organisationen	5
Tabelle 2: Netzwerke und Inkubatoren zur Unterstützung der Umsetzung der SDGs für soziale und konventionelle Unternehmen in Österreich	9-10
Tabelle 3: Empirisches Forschungsdesign inklusive Ausprägungen	14
Tabelle 4: Struktur des Fragebogens	15
Tabelle 5: Position der BefragungsteilnehmerInnen im Unternehmen oder der Organisation	16
Tabelle 6: Austausch zwischen Abteilungen kooperierender Unternehmen	39
Tabelle 7: Unterstützungsleistungen bei sektorenübergreifenden Kooperationen	40
Tabelle 8: Idealer Geschäftspartner für sektorenübergreifende Kooperationen	41



FH Salzburg
Betriebswirtschaft

Fachhochschule Salzburg GmbH

Betriebswirtschaft | Fachbereich Marketing & Relationship Management

Urstein Süd 1, 5412 Puch/Salzburg, Austria

Gerichtsstand Salzburg, FN166054y

office.bwi@fh-salzburg.ac.at | www.fh-salzburg.ac.at



Interreg Central Europe

Projekt: CE Responsible. Empowering Social Business in Central Europe

<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CE-RESPONSIBLE.html>

ISBN 978-3-903571-00-6