



Universität St.Gallen

Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen Schweizer Social Enterprises im Bereich Arbeitsintegration

Bachelorarbeit

Referent: Dr. MBA Omid Aschari
Institut für Betriebswirtschaft
Universität St. Gallen

Verfasser: Frédéric Kuonen
Kantonsstrasse 40
3952 Susten

07-607-484
frederic.kuonen@student.unisg.ch

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	II
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Relevanz.....	1
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit	2
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Definition und Abgrenzung von Social Entrepreneurship	3
2.1.1 Social Entrepreneurship.....	3
2.1.2 Social Entrepreneur.....	4
2.1.3 Social Enterprise.....	5
2.2 Geschäftsmodelltheorie.....	8
2.2.1 Entwicklung und Ursprung.....	8
2.2.2 Klassifikation von Business Model Ansätzen.....	9
2.2.3 Der Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur	10
2.3 Erfolg und Erfolgsfaktoren in Social Entrepreneurship.....	11
2.3.1 Erfolg in Social Entrepreneurship.....	11
2.3.2 Erfolgsfaktoren in Social Entrepreneurship	12
2.3.3 Hypothesenbildung	13
3 Vorgehen.....	15
3.1 Methodik	15
3.1.1 Die Fallstudie.....	15
3.1.2 Experteninterviews	16
3.2 Auswahl der Organisationen.....	16
4 Analyse und Ergebnisse	19
4.1 blindekuh Restaurant.....	19
4.1.1 Geschäftsmodell	19
4.1.2 Erfolgsfaktoren	25
4.2 WinWin-Markt.....	27
4.2.1 Geschäftsmodell	27
4.2.2 Erfolgsfaktoren	34
4.3 axisBildung	37
4.3.1 Geschäftsmodell	37
4.3.2 Erfolgsfaktoren	44

4.4	Übergreifende Erfolgsfaktoren	46
4.5	Hypothesenprüfung	48
5	Fazit	50
	Literaturverzeichnis	52
	Verzeichnis der Internetquellen	55
	Anhang 1: Interviewverzeichnis.....	56
	Anhang 2: Interview-Leitfaden	57
	Anhang 3: Eigenständigkeitserklärung	60

Abkürzungsverzeichnis

AR	Appenzell Ausserrhoden
BSV	Bundesamt für Sozialversicherung
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
etc.	et cetera
IV	Invalidenversicherung
Mio.	Million
RAV	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum
S.	Seite
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZH	Zürich
zit. in	zitiert in

1 Einleitung

Social Entrepreneurship hat sich in den letzten 15 Jahren rasant ausgebreitet und zu einem globalen Phänomen entwickelt. Im Rahmen einer Statistik des Global Entrepreneurship Monitors wurden 2006 in Grossbritannien bereits mehr Startups mit sozialer Mission gegründet als solche mit kommerziellem Hintergrund (Harding, 2007, S. 13).

Was erklärt einen so plötzlichen Aufschwung von Social Entrepreneurship? Die globale Entwicklung der letzten 100 Jahre beinhaltet eine tiefgründige Veränderung der gesamten Gesellschaft. Multinationale Unternehmen werden immer mächtiger und entwickeln immer versiertere Produkte, welche den Menschen einen höheren Lebensstandard ermöglichen. Neue Arbeits- und Gesellschaftsmodelle wurden eingeführt. Die rasante Entwicklung besitzt aber auch ihre Schattenseiten: Unmenschliche Arbeitsbedingungen, durch Unternehmen verursachte Umweltkatastrophen und rücksichtslose Ausbeutung von Ressourcen (Bornstein & Davis, 2010, S. 5). Immer häufiger fällt es dabei dem Staat schwer, diese gesellschaftlichen Probleme zeitgerecht und effektiv zu adressieren. Zudem existiert ein systematischer Rückzug beim Angebot von öffentlichen Gütern im Lichte neuer politischer Ideologien, welche marktorientierten Modellen von Wohlstand den Vorzug gewähren. Dieser Nachlass im Angebot von öffentlichen Gütern sowie das Unvermögen gesellschaftliche Probleme zu lösen hat ein Vakuum kreiert, das nach neuen Modellen zur Schaffung von sozialem und ökologischem Wert verlangt (Nicholls, 2006, S. 1).

In diese Lücke springen Social Entrepreneurs, die mit innovativen Lösungen zu gesellschaftlichen Problemen aufwarten. Doch sie bewirken mehr als nur die Lösung eines Problems; sie fungieren als Transformationskräfte der Gesellschaft und verändern ihre Leistungsfähigkeit (Bornstein, 2009, S. 10).

1.1 Problemstellung und Relevanz

Aufgrund des relativ jungen Phänomens von Social Entrepreneurship befindet sich auch das zugehörige Forschungsfeld noch in den Kinderschuhen. Typisch für diese Phase ist die Suche nach einer einheitlichen Definition, welche aber bisher noch nicht vorliegt. Neben weiteren grundsätzlichen Fragestellungen zur Klärung und Abgrenzung ihres Forschungsfeldes beschäftigt sich die Social Entrepreneurship Forschung zunehmend mit Geschäftsmodellen von Social Enterprises (Martí, 2006, S. 17).

Das steigende Interesse an Geschäftsmodellen erklärt sich dadurch, dass sich viele Social Entrepreneurs wünschen, vermehrt auf selbst erwirtschaftetes Einkommen setzen zu können. Dies gewährt ihnen eine grössere unternehmerische Freiheit, da sie dadurch weniger

auf Stiftungsgelder und Subventionen angewiesen sind. Allerdings reicht das zusätzlich generierte Einkommen häufig nicht aus oder entspräche nicht den sozialen Zielen des Entrepreneurs. Die Geschäftsmodelltheorie bietet an dieser Stelle eine Erklärung für die Wertschöpfung von einer Organisation und ermöglicht ein besseres Verständnis der Einkommensgenerierung. Aus diesem Grund sprechen sich (Dees et al., 2008, S. 21) für die Erforschung von Geschäftsmodellen von Social Enterprises aus. Dabei erachten sie es als besonders wichtig bestehende Geschäftsmodelle von erfolgreichen Social Enterprises zu analysieren.

Die Schweiz verfügt über mehrere erfolgreiche Social Enterprises. Besonders im Bereich des sekundären Arbeitsmarktes existiert eine hohe Nachfrage seitens der Bevölkerung. Dies lässt sich durch den steigenden Leistungsdruck im primären Arbeitsmarkt erklären. Personen, welche aufgrund unterschiedlicher Einschränkungen nicht der normalen Leistungsfähigkeit entsprechen, haben immer weniger Möglichkeiten im primären Arbeitsmarkt eine Beschäftigung zu finden. Die persönlichen Folgen der Arbeitslosigkeit sind häufig sehr tiefgreifend. Perspektivenlosigkeit und Isolation stellen sich ein (Tosam, 2011). Social Enterprises bieten diesen Menschen eine Zukunft und eine Perspektive. Zusätzlich eröffnet sich ihnen die Chance sich persönlich weiterzuentwickeln und eine Stelle im primären Arbeitsmarkt zu finden.

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich zum Ziel einen Beitrag zur Erforschung von erfolgreichen Social Enterprise Geschäftsmodellen im Bereich der Arbeitsintegration zu leisten. Dabei werden die Geschäftsmodelle von drei ausgewählten Schweizer Social Enterprises aufgezeigt und analysiert. In einem nächsten Schritt werden aus den Geschäftsmodellen spezifische Erfolgsfaktoren abgeleitet, welche im Anschluss in übergreifende Kategorien gegliedert werden. Anhand dieses Vorgehens soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden: *Welche Erfolgsfaktoren zeichnen Geschäftsmodelle von Schweizer Social Enterprises im Bereich Arbeitsintegration aus?*

Die Arbeit wurde in fünf thematische Schwerpunkte unterteilt. Nach der Einleitung werden als erstes die theoretischen Grundlagen der relevanten Themenbereiche sowie erste Hypothesen im Hinblick auf Erfolgsfaktoren geschaffen. Danach wird das Vorgehen und dabei speziell die Methodik und die Auswahl der Fallstudien beschrieben. Im vierten Kapitel werden die Geschäftsmodelle und die Erfolgsfaktoren der Social Enterprises erarbeitet. Schliesslich werden im Fazit die Ergebnisse präsentiert und eine mögliche Antwort auf die Forschungsfrage abgegeben.

Zusammenfassend wurden fünf unterschiedliche Erfolgsfaktoren für das Geschäftsmodell des WinWin-Markts erarbeitet:

- Das Konzept eines second-hand Einkaufszentrums
- Die kostenlose Beschaffung der second-hand Produkte in der eigenen Entsorgungsstelle
- Die Kompetenz den reibungslosen Betrieb des WinWin-Markts aufrechtzuerhalten
- Die Möglichkeit personalintensive Nischen-Dienstleistungen zu erbringen
- Die Partnerschaft mit der Gemeinde Herisau und dem Unternehmen Cilander

4.3 axisBildung

Jährlich werden etwa 150 Ausbildungsplätze an Jugendliche und junge Erwachsene mit schwierigem Hintergrund durch axisBildung vermittelt. In verschiedenen Bereichen wie Landwirtschaft, Detailhandel oder Gastgewerbe wird den Jugendlichen eine Ausbildung ermöglicht, die ihnen eine neue Perspektive verschafft. axisBildung ist ein Lehrbetriebsverbund und nimmt eine Dachfunktion wahr. Mit ausgewählten Betrieben werden Ausbildungsverträge abgeschlossen. Die Betriebe selber bleiben aber rechtlich und wirtschaftlich unabhängig, jedoch erhält der Geschäftsleiter der Verbundbetriebe jeweils Einsitz in die Geschäftsleitung von axisBildung. Im Gegenzug erhalten die Verbundbetriebe durch axisBildung ergänzende Infrastruktur zur Ausbildung der Jugendlichen. In einem Dreiphasen-Programm werden die Jugendlichen für eine Stelle in der freien Wirtschaft vorbereitet. Patrick Honauer ist zurzeit Vorsitzender der Geschäftsleitung und hat axisBildung vor 15 Jahren gegründet (axisBildung, 2011).

4.3.1 Geschäftsmodell

Ähnlich wie bei den vorherigen Social Enterprises, werden nun die neun Building Blocks des Business Model Canvas anhand der Aussagen von Patrick Honauer erarbeitet. Innerhalb des Geschäftsmodells lassen sich aber aufgrund der Dachfunktion von axisBildung einige Besonderheiten erkennen.

i. Customer Segments

axisBildung generiert durch die Ausbildung von Jugendlichen einen Grossteil des Einkommens durch die einweisenden Stellen. Deshalb können sie als ein Kundensegment betrachtet werden: *„axisBildung hat Kontakte zu den einweisenden Stellen wie Jugendanwaltschaft, Gemeinden und Fürsorgebehörden. Sie platzieren bei uns die Anfrage für Personen, welche eine spezielle Betreuung während der Ausbildung benötigen. Das Eingangstor ist somit bei der Geschäftsstelle von axisBildung. Die Jugendlichen kommen bei uns an und werden nachher platziert.“*

Die Kunden der Verbundbetriebe sind ein weiteres Kundensegment von axisBildung. Sie sind für das Einkommen der Unternehmen verantwortlich, welche axisBildung die Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen. axisBildung arbeitet eng mit den Verbundbetrieben zusammen und entwickelt Konzepte, die auf die Anforderungen der Ausbildung abgestimmt sind. Obwohl die Verbundbetriebe in unterschiedlichen Branchen mit eigenen Kundensegmenten arbeiten, wird mehrheitlich ein breites Kundensegment angesprochen und auf den Massenmarkt abgezielt: *„Ich denke die Kundesegmentierung muss pro Betrieb angeschaut werden. Aber mit dem Verkauf von unseren Produkten und Dienstleistungen haben wir nicht die ganzen Nachhaltigkeitsfreaks im Auge, bewusst nicht. Das ist zwar toll, wenn diese Leute auch noch zu uns kommen, aber wir sehen uns nicht so einseitig. Wir stützen uns auf ein breites Kundensegment ab, je nach Produkten und Dienstleistungen.“*

Somit sind die Kunden von axisBildung einerseits die einweisenden Stellen, welche den grossen Teil des Einkommens ausmachen. Andererseits können die Kunden der Verbundbetriebe auch indirekt als Kunden von axisBildung gewertet werden, da diese für das Einkommen der Betriebe und somit auch für die Verfügbarkeit von Ausbildungsplätzen verantwortlich sind. Jeder Betrieb besitzt dabei unterschiedliche auf das jeweilige Angebot abgestimmte Kundensegmente. Zudem entwickelt axisBildung in enger Zusammenarbeit mit den Verbundbetrieben Produkte und damit auch einen Wert für deren Kunden.

ii. Value Proposition

Wie im obigen Abschnitt beschrieben, besitzt axisBildung zwei unterschiedliche Kundensegmente: Auf der einen Seite die einweisenden Stellen, auf der anderen Seite die Kunden der Verbundbetriebe. Für die einweisenden Stellen ist axisBildung vor allem eine kostengünstige und effiziente Alternative zu bestehenden Eingliederungsprogrammen: *„Als Unternehmer hatte ich das Gefühl, dass die ganzen Brückenangebote für die Integration von Jugendlichen eine Zusatzrunde darstellt und den Staat viel Geld kostet. Wenn ein Jugendlicher zuerst 40 Absagen hat und danach ein Brückenangebot annimmt, fängt alles wieder von vorne an. Es ist viel effizienter, wenn wir versuchen jemanden unternehmerisch zu integrieren und für die Lehre fit zu machen. Unsere Angebote sind für einen Einweiser günstiger im Vergleich zu reinen Sozialinstitutionen ohne wirtschaftlichen Teil.“* Zusätzlich hält sich axisBildung an gewisse Leitsätze, welche die Auswahl der Verbundbetriebe auf nachhaltige Unternehmen beschränkt. Dies kann zusätzlich ein weiterer Wert für die einweisenden Stellen sein, die sich sicher sein können, dass die Jugendliche Ausbildungsplätze in Unternehmen mit gewissen Grundwerten erhalten: *„Was mich bei unseren Betrieben freut sind die visionären Ideen und Nachhaltigkeit. Letztendlich ist das auch eine Art von informeller*

Bildung: Unsere Jugendlichen lernen Zyklen kennen welche sie in der Wirtschaft vielleicht nirgends mehr sehen. "

Das zweite Kundensegment von axisBildung wird durch die Kunden der Verbundbetriebe geformt. Jeder einzelne Verbundbetrieb besitzt jedoch seine eigene individuelle Value Proposition. axisBildung wählt diese Unternehmen ganz bewusst aus. Daher können einige übergreifende Charakteristika innerhalb der Value Proposition festgestellt werden. Dabei möchten die Betriebe weniger durch das soziale Engagement in den Vordergrund rücken, als durch qualitativ hochwertige und innovative Dienstleistungen.

Patrick Honauer erzählt dabei von besonderen Angeboten, welche sich von Anbietern in der freien Wirtschaft unterscheiden: *„Wir haben sehr viel personelle Ressourcen und können damit ein viel attraktiveres Produkt bieten als viele andere. Zum Beispiel ist in unserem Restaurant alles 100% hausgemacht. Es wird alles selbst hergestellt, weil wir so viele Hände haben. Das findet man heutzutage in keinem anderen Restaurant mehr. Wir haben eine Bäckerei, eine Käserei, ja sogar eine Fischzucht. Das bringt dem Gast einen unvergleichlichen Nutzen, soviel Handarbeit bekommt er nirgends mehr. Durch unsere Ressourcen können wir ein spannendes Spektrum bieten, da heben wir uns von anderen ab.“*

Zusammenfassend bietet axisBildung den einweisenden Stellen eine kostengünstige Alternative zu sozialpädagogisch begleitete Ausbildungen und Massnahmen. Gleichzeitig stellt axisBildung die Einhaltung von gewissen Werten wie Nachhaltigkeit sicher und generiert einen Zusatznutzen in der Ausbildung der Jugendlichen. Die Kunden der Verbundbetriebe werden vor allem durch einzigartige ökologisch nachhaltige Produkte angesprochen.

iii. Channels

In der Kommunikation mit den einweisenden Stellen wird alles direkt über eigene Kanäle geregelt. Patrick Honauer übernahm früher unterschiedliche Mandate bei Kantonen und konnte sich so ein Netzwerk erzeugen, welches er beim Aufbau von axisBildung genutzt hat: *„Das Netzwerk habe ich von früher. Ich war selber als Chefexperte in verschiedenen Kantonen und in verschiedenen Aufsichtskommissionen tätig. Mittlerweile habe ich das Netz aber teilweise abgegeben. Seit zwei bis drei Jahren versuchen wir das Netz aufzuteilen. Jeder Betrieb hat jetzt seine eigenen Fäden, die er persönlich betreut. "*

Auf der Seite der Verbundbetriebe gestaltet sich die Kommunikation mit den Kunden jeweils unterschiedlich. Es werden dazu verschiedene Arten von Marketing eingesetzt. Als Beispiel erwähnte Patrick Honauer den Bachser Markt, welcher regelmässig in den Gemeindeblättern der umliegenden Ortschaften Werbung mit Inseraten betreibt.

Einzig bei der Kommunikation des sozialen Hintergrunds bleibt Patrick Honauer zurückhaltend: *„Ich grenze mich ab von der plakativen Art wie CSR heute gelebt wird. Ich bin eher ein Mensch, der sehr restriktiv damit umgeht. Die ersten acht Jahre bei axisBildung haben wir unsere Arbeit nicht kommuniziert. Ich sage den Betrieben, redet lieber einmal weniger darüber als einmal zu viel. Wir wollen durch gute Produkte auffallen und nicht durch unseren sozialen Hintergrund. Aber wenn der Kunde fragt, geben wir natürlich Antwort. Die Offenheit zum Dialog ist sehr wichtig.“*

Bei axisBildung werden die einweisenden Stellen über einen direkten Kanal angesprochen. Jeder Verbundbetrieb besitzt dabei seine eigenen Kontakte zu den einweisenden Stellen. Die Kunden der Verbundbetriebe werden durch die Betriebe selber durch unterschiedliche Marketing-Aktionen angesprochen.

iv. Customer Relationships

Die Beziehung zu den einweisenden Stellen erweist sich als sehr persönlich, da sie durch Patrick Honauer selber aufgebaut und geprägt wurden. Es sind langjährige Beziehungen, welche eine intensive Betreuung durch axisBildung erfordern. Gleichzeitig spielt sich auch die Kommunikation mit den Kunden der Verbundbetriebe auf einer persönlichen Ebene ab. Als Beispiel nannte Patrick Honauer wieder der Bachser Markt, welcher zwei Mal pro Jahr ein gemütliches Zusammensein mit Bier und Wurst für seine Kunden veranstaltet. Zusätzlich werden, wo immer nötig, Vorurteile aus dem Weg geschafft: *„Manchmal kommen ältere Leute zu mir und sagen, sie hätten Angst in unseren Laden zu gehen, weil dort junge Leute arbeiten. Man wisse nie, ob man abgeschlagen werde. Ich habe Freude mit solchen Leuten in den Dialog zu treten und ihnen zu sagen: Kommen sie zu uns, so etwas hat es bei uns noch nie gegeben. Die Angst nehmen und die Schwelle zusammen zu überschreiten gehört auch dazu.“*

Ähnlich wie beim WinWin-Markt entsteht eine Konfrontation zwischen Menschen aus verschiedenen sozialen Kreisen, welche gerade in den Verbundbetrieben zum Vorschein kommt. Eine solche Konfrontation löst auch immer eine Veränderung der Werthaltung der Menschen aus, wie Patrick Honauer im obigen Beispiel erläutert. Es ist dabei interessant zu beobachten, dass gewisse Käuferschichten gerade durch den sozialen Hintergrund der verschiedenen Betriebe angesprochen werden, während bei anderen eher Bedenken im Vordergrund steht.

v. Revenue Streams

axisBildung finanziert sich vorwiegend aus den Taggeldern der zuweisenden Stellen. Zusätzlich erhält axisBildung auch einen kleinen Beitrag von den jeweiligen Verbundunternehmen.

Abgesehen davon ist axisBildung völlig unabhängig im Bezug auf öffentliche Gelder und Subventionen (axisBildung, 2010b, S. 3).

axisBildung besitzt ein spezielles Tarifsysteem, welches an die vier Phasen der Ausbildung gekoppelt ist. Während der ersten Phase der Ausbildung erhält der Jugendliche eine umfassende Schulung und dementsprechend erhält axisBildung bis zu 240 CHF pro Tag für den Jugendlichen. Je weiter der Jugendliche in seiner Entwicklung fortschreitet, desto mehr beteiligt sich die Wirtschaft an seiner Ausbildung. Aus diesem Grund wird in der letzten Phase gerade noch 170 CHF pro Tag für einen Jugendlichen in Ausbildung verlangt (axisBildung, 2010a, S. 12).

vi. Key Resources

Die wichtigste Ressource für axisBildung sind die Mitarbeiter in den Verbundbetrieben. Sie arbeiten mit den Jugendlichen zusammen und stellen neben der pädagogischen Fachkraft häufig eine wichtige Bezugsperson mit Vorbildfunktion dar: *„Die meiste Zeit verbringen unsere Jugendlichen mit Laien und nicht mit Sozialpädagogen. Deswegen stellt sich bei uns die Frage, wo es Mitarbeiter mit genügend Ressourcen gibt. Es braucht eine spezielle menschliche Kompetenz. Es ist etwas vom Allerschwierigsten Menschen zu finden, die im Spagat stehen können, denn es erfordert einiges an Dynamik. Diese Kompetenz ist bei unseren Betrieben speziell gefragt. Leute, die nicht nur ihren fachlichen Job erledigen, sondern gleichzeitig auch für andere Menschen da sein können. Ein pädagogisches Feld öffnen zu können bedeutet nochmals etwas ganz anderes; dort muss ich von mir selbst etwas mitgeben und auch bereit sein, mich selber weiterzuentwickeln. Denn nur so kann sich der Jugendliche auch weiterentwickeln. Das stellt ganz klar eine höhere Anforderung an die Mitarbeiter mit denen wir zusammen arbeiten müssen.“*

Für axisBildung sind also Mitarbeiter in den Verbundbetrieben die zentrale Ressource. Sie fördern die Entwicklung der Jugendlichen und beeinflussen somit signifikant den Wert, welcher für die Kundengruppen generiert wird. Für die einweisenden Stellen bedeutet dies eine kontinuierliche persönliche Entwicklung der Jugendlichen auf dem Weg zur Reintegration in den Arbeitsmarkt. Wenn die Zusammenarbeit mit den Jugendlichen nicht funktioniert, wirkt sich diese Tatsache auch auf den Betrieb, die Produkte und schlussendlich auch auf den Kunden aus: *„Wenn wir in einem Betrieb solche Mitarbeiter nicht mehr finden, dann klappt die Zusammenarbeit mit den Jugendlichen nicht. Es gab einen Betrieb da war ich kurz davor zu sagen, jetzt ist Schluss, es geht nicht mehr.“*

vii. Key Activities

Zu den wichtigsten Aktivitäten von axisBildung gehört die sorgfältige Auswahl der Verbundbetriebe. Sie müssen die hohen Anforderungen an die Qualität der Ausbildung der Jugendlichen erfüllen. Dazu gehören neben geeigneten Mitarbeitern zur Unterstützung der Jugendlichen auch noch andere Kriterien wie die Rentabilität der Betriebe: *„Es ist wirklich sehr eng finanziell. Wir müssen die zusätzlichen Stellen, die Pädagogik und die Fachausbildung finanzieren können. Betriebe, welche die notwendige Rentabilität nicht bringen, können wir von Anfang an als Partner ausschliessen. Es ist ein Irrglaube, dass man durch den sozialen Teil noch mehr Geld verdienen könnte, vor allem wenn man es seriös machen will.“*

Ausserdem muss kontinuierlich sichergestellt werden, dass die Verbundbetriebe dem Leitbild von axisBildung entsprechen. Daher wird der Leistungsvertrag zwischen axisBildung und seinen Verbundunternehmen jährlich ausgehandelt und durch stetige Qualitätssicherung überprüft: *„Die Qualitätssicherung liegt bei der Geschäftsleitung, also bei axisBildung. Die Schaffung einer gemeinsamen Identität ist für uns von enormer Bedeutung. Wir wollen eine höhere Verbindlichkeit zwischen den 16 autonomen Zellen erreichen ohne eine Holding zu sein. Aus diesem Grund haben wir einen Leistungsvertrag mit den Verbundbetrieben ausgehandelt in dem zwei Prozesse geregelt sind: Die Sozialpädagogik und der Prozess der Fachausbildung. Die Verbundbetriebe müssen unser Rahmenkonzept erfüllen und die von uns vorgegebenen Prozesse genau erfüllen. Unternehmerisch sind sie aber absolut frei. So präsentiert sich axisBildung heute. Es gibt keine direkte Linie zwischen den Betrieben und axisBildung, vielmehr steuern wir durch einen Leistungsvertrag, der von unseren Qualitäts- und Prozessverantwortlichen überprüft wird.“*

Die wichtigsten Aktivitäten für axisBildung sind somit die Auswahl, die Sicherstellung der Qualität und die ideeller Verbundenheit der unterschiedlichen Verbundbetriebe. So wird eine hohe Qualität bei der Umsetzung des Geschäftsmodells erreicht.

viii. Key Partnerships

Die wichtigsten Partner von axisBildung sind die Verbundbetriebe. Sie stellen die Ausbildungsplätze zur Verfügung und bilden die von axisBildung zugewiesenen Jugendlichen aus: *„Im Unterschied zu normalen Unternehmen bilden unsere 16 Betriebe Lernende mit speziellen Bedürfnissen und schwierigem Hintergrund aus. Also Jugendliche, die einen sozialpädagogischen betreuten Rahmen brauchen. So wird innerhalb der Verbundbetriebe jeweils eine oder mehrere sozialpädagogische Stellen geschaffen und somit ein Umfeld speziell für unsere Jugendlichen aufgebaut.“*

Im Gegenzug werden die Partnerunternehmen von axisBildung unterstützt und erhalten Infrastruktur und Fachpersonal, welches zur Ausbildung der Jugendlichen benötigt wird: *„Wenn zum Beispiel eine Garage zur Ausbildung unserer Jugendlichen noch fünf PCs und eine zusätzliche Autostation haben muss, stellen wir das zur Verfügung. Wir lassen nicht gerne Spendengelder in den Betrieben versinken deswegen finanzieren wir die Infrastruktur und das pädagogische Fachpersonal.“*

Die Verbundunternehmen ermöglichen somit die Ausbildung der Jugendlichen, die zentrale Komponente in der Schaffung von sozialem Wert. Als Gegenleistung erhalten die Unternehmen Unterstützung in Form von Sachspenden. Dabei bleibt axisBildung Besitzer und vermietet die Infrastruktur an den Verbundbetrieb. Falls dieser aus dem Leistungsvertrag aussteigt, muss er axisBildung die angemietete Infrastruktur abkaufen.

ix. Cost Structure

Die grössten Ausgaben von axisBildung, welche den Jugendlichen zu Gute kommen, sind im Bereich der Ausbildung und der Sozialpädagogik. Die Kosten für die Verwaltung gestalten sich vergleichsmässig als gering, was auf eine hohe Effizienz der Organisation schliessen lässt. Somit werden Pädagogische Fachkräfte, Infrastruktur für die Ausbildung und die Lehrlingslöhne allesamt durch axisBildung bezahlt: *„Gesamthaft gesehen bilden die sozialen Kosten für den pädagogischen Bereich den grössten Kostenblock. Mit den Betriebsbeiträgen finanzieren wir die Infrastruktur, die zusätzlichen Personen, welche zur Ausbildung der Jugendlichen benötigt werden und die Löhne für die Jugendlichen.“*

Auch axisBildung verfolgt ein wertgetriebenes Geschäftsmodell. Es wird nicht versucht Kosten zu minimieren, sondern die Qualität der Ausbildung zu erhöhen: *„Die Zukunft bedeutet für mich Qualität. Qualität in der Bildung, im Nachhilfeunterricht, im Fördern usw. Wir werden uns sehr stark darauf fokussieren.“* Dies bestätigt sich auch dadurch, dass der grösste Teil der Ausgaben zur Verbesserung der sozialpädagogischen Betreuung verwendet wird.

Business Model Canvas

Zusammenfassend wird das Geschäftsmodell von axisBildung im Business Model Canvas dargestellt:



Abbildung 7: Das Business Model von axisBildung. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder & Pigneur, S. 44.

4.3.2 Erfolgsfaktoren

Das Geschäftsmodell von axisBildung unterscheidet sich in punkto Struktur von den vorhergehenden Social Enterprises. Dies erfordert spezifische Kompetenzen, welche nachfolgend vorgestellt werden.

Die enge aber gleichzeitig auch autonome Zusammenarbeit mit den Verbundbetrieben ermöglicht es axisBildung je nach Bedarf sehr schnell auf eine veränderte Nachfrage seitens der Jugendlichen sowie den einweisenden Stellen zu reagieren. Gerade im Bereich der Integration von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt scheint eine gewisse Konkurrenz zu existieren: „*Unterdessen gibt es viele Institutionen. Letztes Jahr waren etwa 40 Ausbildungsplätze in der Gastronomie nicht besetzt, weil es ein Überangebot gab. Wir haben zwei Gastronomie Betriebe geschlossen und einen Detailhandel eröffnet. Jetzt sind wir in der Schweiz die Einzigen, die eine solche Ausbildung anbieten. Es ist ein kleiner Markt. Man muss sehr wach sein und sich anpassen können.*“ Die Leistungsverträge mit den Verbundunternehmen werden jedes Jahr neu verhandelt, was eine weitreichende Flexibilität seitens axisBildung impliziert: „*Eigentlich wären wir eine gigantische Organisation mit 90 Mitarbeitern und*

170 Lernenden. Aber mit der Autonomie der Zellen sind wir sehr dynamisch. Vom unternehmerischen her sind diese kleinen überschaubaren eigenständigen Zellen sehr schlau." Die dadurch erlangte Anpassungsfähigkeit von axisBildung stellt somit einen ersten Erfolgsfaktor dar.

Für axisBildung ist es zudem wichtig, die einzelnen Verbundunternehmen unter einem gemeinsamen ideellen Dach zu vereinen. Für Patrick Honauer erweist sich die Werterhaltung seiner Organisation und den Verbundbetrieben, welche für ihn im Denkprozess beginnt, als zentraler Erfolgsfaktor: *„Ich allein an der Spitze des Eisbergs nütze nichts. Es braucht überall Mitarbeiter, welche auf gleiche Art und Weise denken. Der Erfolgsfaktor besteht für mich nicht unbedingt im Marketing unserer Mission, sondern unserer Haltung. Die Haltung, schlussendlich ein soziales Engagement einzugehen und gewissen Wertvorstellungen zu entsprechen. Wenn sich ein Betrieb bei uns bewirbt, um noch etwas zusätzlich nebenbei zu verdienen, ist dies völlig falsch. Das wird nie funktionieren, das weiss ich schon zum Voraus. Es braucht die Haltung dahinter. In unseren internen Fortbildungen dreht sich alles um Haltungsbildung. Ich bin zu tiefst überzeugt, dass Erfolg im Umdenken und im Bewusstsein beginnt. Das ist etwas radikal, aber ich lebe seit 20 Jahren so."*

Grundsätzlich besitzen Social Enterprises eine grosse Anzahl unterschiedlicher Stakeholder. Für axisBildung scheint sich das Stakeholder Management als äusserst anspruchsvoll zu gestalten, nicht zuletzt aufgrund der Dachfunktion die axisBildung einnimmt: *„Die dialogische Kompetenz ist für mich einer der Hauptaspekte. Wir generieren eine Vielzahl von Nahtstellen, welche kein normaler Betrieb hat. Neben den unterschiedlichen Kunden der verschiedenen Verbundbetriebe, haben wir noch die einweisenden Stellen, die Beistände der Jugendlichen, die Eltern der Jugendlichen und vielleicht noch Wohnheime. Es kann passieren, dass Eltern über den Betrieb schlecht reden, weil sie das Gefühl haben, dem Kind gehe es dort nicht gut. Das ist eine zusätzliche Nahtstelle um die wir uns kümmern müssen, ansonsten haben wir ein Problem."* Somit ist die dialogische Kompetenz ein zentraler Erfolgsfaktor aufgrund der Dachfunktion von axisBildung.

axisBildung zeichnet sich durch die konsequente Kundenorientierung aus. Jeder der Verbundbetriebe wird inspiriert einzigartige Produkte zu liefern. Dies wird vor allem durch die hohen Ansprüche begründet, die Patrick Honauer an sich und die Verbundbetriebe hat: *„Wir wollen nicht aus Mitleid frequentiert werden. Die Leute sollen zu uns kommen, weil wir sehr gutes Essen haben, unsere Läden spannend sind, wir gute Dienstleistungen erbringen. Wir wollen an unserem Produkt und Leistung gemessen werden wie ein normaler Wirtschaftsbetrieb."* Aus diesem Grund bieten die Verbundbetriebe von axisBildung eine entsprechend

qualitativ hochwertige Dienstleistung an. Patrick Honauer erzählt vom Bachser Markt als Beispiel: „*Ein Laden mit dieser Grösse kann heute eigentlich nicht mehr überleben. Aber vor vier Jahren haben wir uns das Ziel gesetzt mit Bauern aus der Region zusammenzuarbeiten. Heute beliefern uns 24 Bauern, die mittlerweile ihre eigenen Produkte produzieren. Wir haben jetzt eine wunderschöne Lebensmittelpalette, die einzigartig ist und der Umsatz stimmt auch.*“

Zusammenfassend haben sich vier zentrale Erfolgsfaktoren für das Geschäftsmodell von axisBildung herausgestellt:

- Die hohe Flexibilität in der Zusammenarbeit mit den Verbundbetrieben
- Die gemeinsame Werthaltung und Denkweise innerhalb der Verbundbetriebe
- Die dialogische Kompetenz zum Management der verschiedenen Anspruchsgruppen
- Die konsequente Kundenorientierung durch das Angebot einzigartiger Produkte

4.4 Übergreifende Erfolgsfaktoren

Nachdem die spezifischen Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle der drei Social Enterprises aufgezeigt wurden, beschäftigt sich dieser Abschnitt mit der Ermittlung der übergreifenden Erfolgsfaktoren. Dazu werden jeweils die spezifischen Erfolgsfaktoren einer Überkategorie zugeordnet und zum Schluss in einem Vergleich dargestellt.

axisBildung verfügt über eine spezielle Beziehung zu den Verbundbetrieben, die eine rasche Anpassung an veränderte Marktbedingungen erlaubt. Der WinWin-Markt besitzt eine ähnliche Kompetenz, da heutzutage personalintensive und gleichzeitig simple Tätigkeiten äusserst kostspielig sind. Durch sein Geschäftsmodell kann der WinWin-Markt solche Dienstleistungen kostengünstig erbringen und trifft somit auf eine grosse Nachfrage, welche ihm erlaubt, falls nötig ein Mehreinkommen zu generieren. Diese beiden Erfolgsfaktoren werden unter dem Überbegriff *Flexibilität* zusammengefasst.

Die einzigartige Kombination zwischen Brockenhaus und Einkaufszentrum illustriert einen weiteren zentralen Erfolgsfaktor des WinWin-Markts. Auch axisBildung versucht Kunden durch spezielle Produkte zu gewinnen. Die Kreation eines Lebensmittelgeschäfts, mit Artikeln ausschliesslich aus regionaler Herstellung, ist ein Beispiel dafür. Bei seiner Gründung profitierte das blindekuh Restaurant von einem enormen Medienecho und wurde weltweit bekannt. Dieser Publicity Effekt wurde durch die einzigartige Kombination zwischen Gastronomie und Dunkelheit erreicht. Diese Fähigkeit, dem Kunden einen neuartigen Wert zu bieten, stellt für alle drei Geschäftsmodelle einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Aus diesem Grund werden sie in der Kategorie *Innovation* konsolidiert.

5 Fazit

Die vorliegende Arbeit beschäftigte sich mit den Geschäftsmodellen und Erfolgsfaktoren von Schweizer Social Enterprises. Der thematische Schwerpunkt lag dabei im Bereich der Arbeitsintegration. Sie zeigte auf, welche Faktoren die Geschäftsmodelle drei erfolgreicher Schweizer Social Enterprises auszeichnen.

Die Literaturrecherche ergab, dass es sich bei Social Entrepreneurship um ein neues und zunehmend relevantes Phänomen handelt. Seitens der Praxis entwickelte sich zudem ein Bedürfnis nach der Untersuchung von Geschäftsmodellen, da sich viele Social Entrepreneurs wünschen, mehr auf selbst erwirtschaftetes Einkommen zu setzen. Im Theorieteil wurde neben einer grundlegenden Einführung in die unterschiedlichen Begriffe von Social Entrepreneurship auch die Geschäftsmodelltheorie erarbeitet. Aufgrund seiner hohen Flexibilität und seiner Eignung zur Untersuchung von Social Enterprises wurde der Business Model Canvas als Analyseraster ausgewählt. Danach wurden aus der Literatur erste Hypothesen zu Erfolgsfaktoren von Social Enterprises abgeleitet.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine Fallstudienanalyse anhand von drei Schweizer Social Enterprises durchgeführt. Dazu wurde jeweils der Gründer der Organisation in einem qualitativen Interview über das jeweilige Social Enterprise befragt. Um im Vorfeld eine Auswahl zu treffen, mussten die ausgewählten Organisationen mehreren Kriterien entsprechen. Neben einer Tätigkeit im Bereich Arbeitsintegration wurden alle befragten Organisationen von der *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* zum *Swiss Social Entrepreneur of the Year* nominiert oder prämiert. Ausgewählt wurden schliesslich axisBildung, der WinWin-Markt und das blindekuh Restaurant.

Im Analyseteil der Arbeit wurden, anhand der in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse, die drei Geschäftsmodelle erhoben. Dazu wurden jeweils die neun Building Blocks des Business Canvas verwendet. Das Geschäftsmodell sowie weitere persönlichen Statements der Social Entrepreneurs bildeten die Grundlage für die Feststellung erster, sehr spezifischer Erfolgsfaktoren. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den drei Social Enterprises zu erreichen, wurden die spezifischen Erfolgsfaktoren der jeweiligen Geschäftsmodelle zu sechs übergreifenden Kategorien zusammengefasst. Sie ermöglichten auch gleichzeitig die Beantwortung der Forschungsfrage. Die Erfolgsfaktoren Qualität, Innovation, Flexibilität, Partner und Zugang zu Ressourcen stellten sich als die zentralen Erfolgsfaktoren für die Geschäftsmodelle der untersuchten Social Enterprises heraus.

Im Anschluss wurden die Ergebnisse der Arbeit mit den aufgestellten Hypothesen verglichen. Dabei konnte nur eine teilweise Übereinstimmung gefunden werden. Gerade die Erfolgsfaktoren Innovation und Flexibilität wurden in der untersuchten Literatur nicht erwähnt und könnten für zukünftige Forschungen interessant sein.

Die Analyse hat gezeigt, die Geschäftsmodelle der drei Schweizer Social Enterprises im Bereich Arbeitsintegration besitzen eine Reihe vergleichbarer Erfolgsfaktoren. Sie zeichnen sich in erster Linie durch Qualität und innovative Konzepte aus. Gerade in der Schweiz leisten Social Enterprises mit ihrem Wirken einen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft. Durch ihre wirtschaftliche Dimension und der klugen Kombination von Ressourcen entlasten sie den Sozialstaat. Nicht zuletzt setzen sie sich für die Veränderung der Werthaltung in der Bevölkerung gegenüber unterprivilegierten Personen ein. Sie verschaffen Menschen einen Eintritt in die Gesellschaft und ermöglichen ihnen trotz Benachteiligung Selbstvertrauen zu schöpfen und mit neuer Zuversicht in die Zukunft zu blicken.